

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pelaksanaan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lemhanas RI secara umum belum sepenuhnya sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. Persyaratan jabatan serta standar kompetensi jabatan masih mengacu pada struktur organisasi sebelumnya. Tata cara pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas yang selama ini diterapkan sudah sesuai. Guna menjamin kualitas kompetensi pegawai yang terpilih nantinya, dibutuhkan metode asesmen yang sesuai dengan kondisi lembaga.

Berikut kesimpulan yang dapat penulis dapatkan dari penelitian ini diantaranya:

1. Persyaratan dan Kompetensi Jabatan

Persyaratan jabatan yang digunakan dalam pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas mengacu pada struktur organisasi sebelumnya, sehingga indikator persyaratan dalam pengisian jabatan dinilai kurang jelas. Penentuan persyaratan jabatan selama ini yang dilakukan berdasarkan pada catatan-catatan kepegawaian. Terdapat perbedaan penentuan persyaratan jabatan di

Lemhannas RI, hal ini dikarenakan sumber pegawai yang terdiri dari PNS, TNI dan Polri. Persyaratan kualifikasi pendidikan umum bagi PNS tidak bisa diterapkan untuk TNI dan Polri yang tidak menjadikan sebagai persyaratan utama melainkan pendidikan militernya. Selain itu persyaratan prestasi kerja tidak diimplementasikan dalam pengisian jabatan ini, akan tetapi peran atasan bersifat lebih dominan.

Hasil penelitian menunjukkan standar kompetensi jabatan yang digunakan belum mengacu pada struktur organisasi yang baru. Dokumen standar kompetensi jabatan terakhir disusun pada tahun 2010. Standar kompetensi teknis belum dapat diterapkan karena belum disusun indikator penilaiannya. Dalam menilai kompetensi manajerial selama ini didasarkan dari sertifikat pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dinilai kurang lengkap. Peran atasan langsung sangat kuat dalam penilaian kompetensi manajerial, setidaknya *skill* dalam memimpin, mengkoordinasi dan membuat keputusan dapat diukur walaupun bersifat subjektif. Penilaian kompetensi sosial kultural juga tidak dapat diukur secara jelas karena mengacu pada struktur organisasi sebelumnya.

2. Tata Cara Pengisian Jabatan

Tata cara pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas yang selama ini diterapkan sudah sesuai, hasil penelitian memperlihatkan prosedur Bapekar yang digunakan di Lemhannas RI

sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS. Sekretaris Utama mempunyai peran sebagai pembuat keputusan atas pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas, sedangkan Biro Umum sebagai unit kerja yang berperan sebagai penyelenggara. Hasil keputusan tersebut kemudian diajukan kepada Gubernur Lemhannas RI untuk mendapatkan surat keputusan jabatan. Dalam hal pelaksanaan Bapekar, perwakilan unit kerja sebagai peserta rapat juga dinilai sudah sesuai. Perubahan struktur organisasi baru di Lemhannas pada tahun 2017 seharusnya dilakukan pula perubahan tentang peraturan Bapekar tersebut.

3. Model Asesmen

Implementasi pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas saat ini belum disertai dengan tahapan asesmen. Tahapan ini diperlukan untuk memperkuat standar kompetensi yang ditetapkan. Kebijakan pimpinan sangat berpengaruh dalam penerapan program asesmen, hal tersebut terlihat dari tahapan perencanaan sampai dengan tahapan pelaksanaan program asesmen yang tidak selaras. Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 dapat memberikan pendekatan model asesmen yang sesuai dengan kondisi lembaga. Penerapan model asesmen ini diharapkan menjamin obyektifitas dalam pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI.

Simulasi wawancara kompetensi dan diskusi kelompok dinilai sebagai alat ukur yang sesuai dengan kondisi Lemhannas RI.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis memberikan saran agar proses pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lemhannas RI nantinya dapat berjalan secara objektif. Model asesmen pengisian jabatan dengan pendekatan simulasi wawancara kompetensi serta diskusi kelompok dianggap sesuai dengan kondisi serta kebutuhan lembaga. Lemhannas RI diharapkan dapat menyusun beberapa kebijakan terkait pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas, yaitu:

1. Revisi Standar Kompetensi Jabatan.

Revisi standar kompetensi jabatan sangat penting untuk memberikan pedoman pengisian jabatan di Lemhannas RI. Hal ini diharapkan untuk menghindari perbedaan prosedur, sehingga proses pengisian jabatan nantinya lebih tepat karena kejelasan syarat-syarat jabatan yang dibutuhkan. Standar kompetensi teknis menjadi hal yang harus segera disusun, sedangkan standar kompetensi manajerial dan sosial kultural diharapkan dapat disesuaikan dengan struktur organisasi yang baru.

2. Revisi Regulasi Bapekar

Prosedur pengisian jabatan yang selama ini dilaksanakan sudah sesuai dengan prinsip manajemen PNS. Regulasi Bapekar yang ditetapkan pada tahun 2012 dinilai tidak relevan dengan kondisi Lemhannas saat ini. Revisi Bapekar diharapkan selaras dengan struktur organisasi yang baru serta tetap mengakomodir karir bagi pegawai di Lemhannas yang terdiri dari unsur PNS, TNI dan Polri.

3. Regulasi Asesmen

Agar pengisian jabatan administrator dan jabatan pengawas lebih obyektif diperlukan regulasi tentang pelaksanaan asesmen. Metode asesmen dengan simulasi wawancara kompetensi serta diskusi kelompok dinilai sesuai dengan kondisi Lemhannas saat ini.

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Marwansyah, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Alfabeta.
- T. Hani Handoko, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE.
- Malayu S.P Hasibuan, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta : Bumi Aksara.
- Manullang, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Malayu S.P Hasibuan, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Miftah Thoha, 2005. Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. Jakarta : Kencana.
- Henry Simamora. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Shermon, G. 2004. Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centres. New Delhi: Mcgraw-Hill

ARTIKEL/JURNAL

- Jacob Junian Endiartia. 2019. Analisis Implementasi Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dan Pengangkatan dalam Jabatan Administrasi di Lembaga Ketahanan Nasional. Jurnal Kebijakan dan manajemen PNS Vol. 13 No. 2, Nov 2019, 39-50 [View of ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI DAN PENGANGKATAN DALAM JABATAN ADMINISTRASI DI LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL | Civil Service Journal \(bkn.go.id\)](#)
- Riyan Afrianto, Eko Prasajo. 2020. Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi

dan Sumber Daya Mineral. Jurnal Reformasi Birokrasi Vol. 7, No. 1, Maret 2020, pp. 17-28. [article.php\(ristekdikti.go.id\)](http://article.php(ristekdikti.go.id))

SKRIPSI/TESIS

Ria Rahmadani. 2017. Analisis Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Menggunakan Metode Assessment Center pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2015. <http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/17310>

Ahmad Faiz, Retno Sunu Astuti dan Teuku Afrizal. 2020. Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan: Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah. [\(PDF\) Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah \(researchgate.net\)](#)

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2016 tentang Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.

Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 61 Tahun 2018 tentang Penugasan dan Pembinaan Karier Prajurit dalam Jabatan di Luar Struktur Tentara Nasional Indonesia.

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penugasan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia di Luar Struktur Organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia.

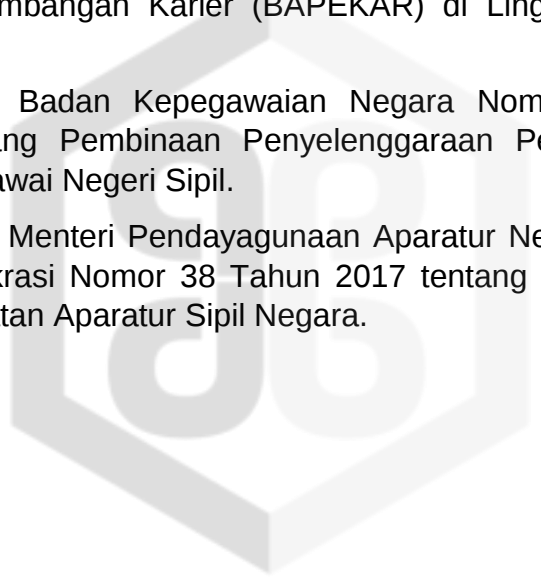
Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penugasan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia di Luar Struktur Organisasi.

Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 12 Tahun 2017 tanggal 20 Desember 2017 tentang Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lemhannas RI.

Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 01 Tahun 2012 tanggal 1 Maret 2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Badan Pertimbangan Karier (BAPEKAR) di Lingkungan Lemhannas RI.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A