

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM MERIT
PADA KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA**

Disusun Oleh:

NAMA : JEANDHITA RINDHI DAMAYANTI
NPM : 2144021073
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2023**

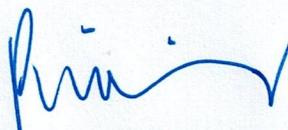
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Jeandhita Rindhi Damayanti
NPM : 2144021073
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Implementasi Sistem Merit pada
Kementerian Pemuda dan Olahraga
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Analysis of the Implementation of Merit
System at the Ministry of Youth and Sports*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I


(Dr. Ridwan Rajab, M.Si)

Pembimbing II


(Dr. Hamka, MA)

LEMBAR PENGESAHAN

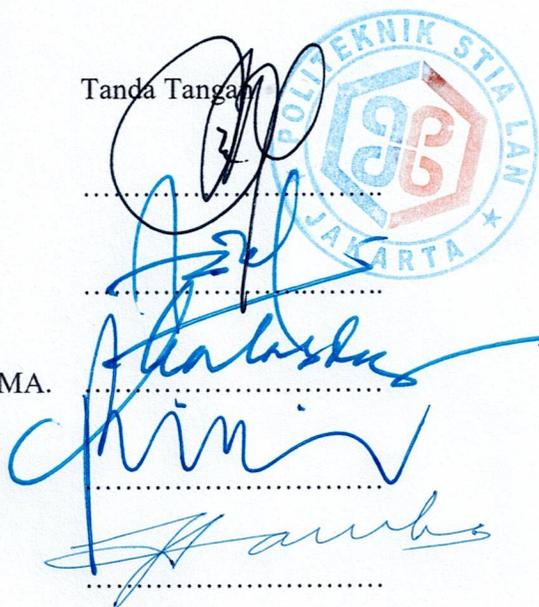
Nama : Jeandhita Rindhi Damayanti
NPM : 2144021073
Program Studi/Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara/
Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Implementasi Sistem Merit pada
Kementerian Pemuda dan Olahraga

Telah mempertahankan Tesis di hadapan
Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Sabtu
Tanggal : 11 November 2023
Pukul : 08.30 s.d 09.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

| Tim Penguji | Nama | Tanda Tangan |
|---------------|-----------------------------------|--------------|
| Ketua | : Dr. Edy Sutrisno, M.Si | |
| Sekretaris | : Dr. Asropi, M.Si. | |
| Anggota | : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. | |
| Pembimbing I | : Dr. Ridwan Rajab, M.Si. | |
| Pembimbing II | : Dr. Hamka, MA. | |



The image shows a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta. The stamp contains the text 'POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA' around the perimeter and a central logo. Overlaid on the stamp are five handwritten signatures in blue ink, corresponding to the names in the table above.

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jeandhita Rindhi Damayanti
NPM : 2144021073
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Implementasi Sistem Merit pada
Kementerian Pemuda dan Olahraga

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Analisis Implementasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 13 November 2023

Peneliti,



Jeandhita Rindhi Damayanti

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga Peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “Analisis Implementasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga” yang dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada program studi Administrasi Pembangunan Negara dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada STIA LAN Jakarta.

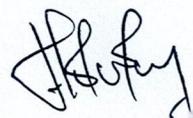
Begitu banyak dukungan dan perhatian yang Peneliti dapatkan selama penyusunan tesis ini berlangsung, Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, Peneliti mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tuaku, adik-adikku, dan keponakanku tercinta yang tidak pernah berhenti memberikan doa, dukungan, dan semangat selama penyusunan tesis ini berlangsung hingga dapat terselesaikan dengan baik.
2. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta dan selaku dosen pembahas atas segala saran dan masukan guna perbaikan dan penyempurnaan tesis ini
3. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si dan Bapak Dr. Hamka, MA selaku dosen pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu dan pikirannya yang sangat berharga untuk membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada Peneliti dalam menyelesaikan tesis ini
4. Ibu Ratri Istania, Ph.D, Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si, Bapak Dr. Asropi, M.Si, dan Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA selaku dosen pembahas. Terima kasih atas segala saran dan masukan guna perbaikan dan penyempurnaan tesis ini
5. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta atas berbagai ilmu dan bantuan yang diberikan selama masa studi hingga penyusunan tesis ini selesai

6. Para pimpinan beserta rekan-rekan Ortaga Kemenpora atas segala dukungan dan pengertiannya sehingga perkuliahan hingga penyusunan tesis dapat berjalan lancar
7. Para Informan kunci yang telah membantu memberikan informasi, perspektif, saran, dan masukan yang semakin memperkaya dan mempertajam tesis ini
8. Rekan-rekan seperjuangan mahasiswa S2 Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur tahun 2021 atas segala kebersamaan, kerja sama, dukungan, dan bantuannya selama ini
9. Serta seluruh pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini yang tidak dapat Peneliti sebutkan satu-persatu.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kriteria penelitian yang sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat Peneliti harapkan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi Peneliti, Kementerian Pemuda dan Olahraga, para pembaca, serta penelitian-penelitian selanjutnya.

Jakarta, 13 November 2023



Peneliti

ABSTRAK

Analisis Implementasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

Jeandhita Rindhi Damayanti

jeandhitarindhi@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menganalisa implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga; dan 2) menentukan strategi yang harus dilakukan Kementerian Pemuda dan Olahraga guna mengoptimalkan implementasi Sistem Merit khususnya pada proses penempatan pegawai. Metodologi penelitian yang digunakan menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian yaitu implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga belum optimal, yang disebabkan oleh beberapa hal diantaranya: 1) Regulasi terkait Sistem Merit belum ditetapkan; 2) Penempatan dipengaruhi oleh subyektivitas dan intervensi pimpinan; serta 3) Faktor-faktor penempatan seperti kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan minat pegawai belum sepenuhnya dipertimbangkan. Untuk itu strategi yang perlu dilakukan Kementerian Pemuda dan Olahraga yaitu: 1) mengakselerasi penetapan regulasi Sistem Merit; 2) Melakukan asesmen secara menyeluruh; 3) Melakukan redistribusi pegawai berdasarkan hasil asesmen; serta 4) Meminimalisir subyektivitas dan intervensi pimpinan dengan melakukan pengisian atau penempatan menggunakan metode seleksi terbuka dan/atau Manajemen Talenta.

Kata kunci: Sistem Merit, penempatan, strategi, manajemen sumber daya manusia

ABSTRACT

Analysis of the Implementation of Merit System at the Ministry of Youth and Sports

Jeandhita Rindhi Damayanti

jeandhitarindhi@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This research aims to: 1) analyzing the implementation of the Merit System in employee placement at the Ministry of Youth and Sports; and 2) determining the strategy that must be implemented by the Ministry of Youth and Sports to optimize the implementation of the Merit System, especially in the employee placement process. The research methodology used is descriptive research with a qualitative approach. The results of the research are that the implementation of the Merit System in employee placement at the Ministry of Youth and Sports has not been optimal yet, which is caused by several factors including: 1) Regulations related to the Merit System have not been established; 2) Placement is influenced by leadership subjectivity and intervention; and 3) Placement factors such as qualifications, competencies, performance, and employee interests have not been fully considered. For this reason, the strategies that need to be implemented by the Ministry of Youth and Sports are: 1) accelerating the establishment of Merit System regulations; 2) Carrying out a comprehensive assessment; 3) redistributing employees based on the results of the assessment; and 4) minimizing leadership subjectivity and intervention by filling or placing employees using open selection methods and/or Talent Management.

Keywords: Merit System, placement, strategy, human resource managememe

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Identifikasi Masalah..... | 21 |
| C. Rumusan Permasalahan | 21 |
| D. Tujuan Penelitian..... | 22 |
| E. Manfaat Penelitian | 22 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 23 |
| A. Penelitian Terdahulu | 23 |
| B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis | 36 |
| C. Kerangka Berpikir | 57 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 61 |
| A. Metode Penelitian | 61 |
| B. Teknik Pengumpulan Data | 61 |
| C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data | 63 |
| D. Prosedur Validasi Data | 64 |
| E. Instrumen Penelitian | 65 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN | 67 |
| A. Gambaran Umum Kementerian Pemuda dan Olahraga..... | 67 |
| B. Kondisi Umum Penempatan Pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga | 73 |
| C. Penyajian Hasil Penelitian dan Analisis | 78 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 115 |
| A. Kesimpulan..... | 115 |
| B. Saran | 116 |
| DAFTAR PUSTAKA | 119 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 1.1 Bank Data Penilaian Sistem Merit Nasional | 4 |
| Tabel 1.2 Nilai Indeks Sistem Merit Tahun 2021 | 7 |
| Tabel 1.3 Nilai Indeks Profesionalitas ASN | 10 |
| Tabel 1.4 Data ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga | 10 |
| Tabel 1.5 Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Pegawai | 11 |
| Tabel 1.6 Data ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga | 13 |
| Tabel 1.7 Alokasi dan Distribusi ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga..... | 13 |
| Tabel 1.8 Bezzetting ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga..... | 14 |
| Tabel 1.9 Jumlah ASN yang Telah Mengikuti Asesmen..... | 15 |
| Tabel 1.10 Tingkat Kesesuaian Kualifikasi dan Kompetensi ASN..... | 16 |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 31 |
| Tabel 3.1 Key Informan Penelitian..... | 63 |
| Tabel 4.1 Indikator Kinerja Utama Kementerian Pemuda dan Olahraga | 70 |
| Tabel 4.2 Perjanjian Kinerja Sekretaris Kementerian Pemuda dan Olahraga..... | 71 |
| Tabel 4.3 Tingkat Kesesuaian Kualifikasi Pendidikan Pegawai | 88 |
| Tabel 4.4 Tingkat Kesesuaian Kompetensi Manajerial dan Sosio Kultural | 95 |
| Tabel 4. 5 Rekapitulasi Pegawai Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis | 96 |
| Tabel 4.6 Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Pegawai | 97 |
| Tabel 4.7 Tingkat Kesesuaian Diklat Teknis Pegawai | 97 |
| Tabel 4.8 Rekapitulasi Penilaian SKP Pegawai | 103 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kebijakan Strategis Dasar Kebutuhan Kepegawaian | 54 |
| Gambar 2.2 Kerangka Berpikir | 59 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Pemuda dan Olahraga | 68 |



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi karena menjadi elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi, menjadi motor penggerak dalam setiap kegiatan, serta membuat inovasi demi mencapai tujuan organisasi yang pada akhirnya berdampak terhadap keberlangsungan organisasi. Karena peran dan fungsinya yang tidak dapat tergantikan oleh sumber daya lainnya, maka Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting (Ratnasari, 2021). Sehebat apapun kemajuan teknologi, kemajuan informasi, ketersediaan modal, dan ketersediaan bahan yang memadai, jika organisasi tidak didukung oleh ketersediaan Sumber Daya Manusia, maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2016). Namun demikian apabila keberadaan Sumber Daya Manusia tidak dikelola secara optimal sehingga mempengaruhi kualitas Sumber Daya Manusia itu sendiri, maka akan membawa permasalahan yang sangat besar bagi organisasi (Hasibuan, 2006). Tidak mengherankan apabila terdapat negara dengan Sumber Daya Alam yang terbatas namun sangat maju perekonomiannya karena didukung dengan Sumber Daya Manusianya yang maju atau unggul. Begitupula sebaliknya, ada negara dengan Sumber Daya Alam maupun Sumber Daya Manusia yang melimpah namun perekonomiannya mengalami keterpurukan hanya karena kualitas Sumber Daya Manusianya yang di bawah standar dan tertinggal.

Sebagai kekuatan terpenting dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka organisasi memiliki kewajiban untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya. Apalagi di era revolusi industri 4.0 saat ini yang membawa perubahan cukup signifikan di segala aspek kehidupan manusia dengan segala kecanggihan dan kemudahan yang ditawarkan. Sebagai konsekuensinya, terjadi pergeseran dimana peran manusia sudah banyak tergantikan dengan kecanggihan teknologi tersebut. Untuk itu kapasitas dan kompetensi Sumber

Daya Manusia harus senantiasa ditingkatkan agar tidak tergilas oleh perubahan tersebut.

Pentingnya keberadaan Sumber Daya Manusia juga disadari betul oleh Presiden RI Joko Widodo dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin. Dengan jumlah penduduk yang pada tahun 2022 mencapai hampir 276 juta jiwa (Badan Pusat Statistik, 2023), Indonesia berkesempatan mendapat bonus demografi dimana jumlah penduduk usia produktif lebih banyak dibandingkan dengan usia non produktif. Untuk itu Pemerintah harus dapat mengelola bonus demografi ini dengan baik sebagai modal penting pembangunan nasional ke depannya. Tidak heran jika Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin kemudian menempatkan pembangunan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia sebagai visi, misi, dan prioritas kerja nomor 1 (satu) yang akan menjadi fokus Pemerintah selama kurun waktu 5 (lima) tahun kepemimpinannya. Sumber Daya Manusia disini melingkupi seluruh masyarakat Indonesia, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai ujung tombak pelayanan publik.

Pelayanan publik sangat penting karena menjadi tujuan utama dari penyelenggaraan birokrasi (Rusfiana dan Supriatna, 2021) sehingga tidak heran apabila pelayanan publik menjadi salah satu parameter dalam Indeks Efektivitas Pemerintah (*Government Effectiveness*) dimana indeks tersebut mencoba mengukur efektivitas kinerja birokrasi di 214 negara di dunia. Selain kualitas pelayanan publik, parameter lainnya diantaranya tingkat independensi birokrasi terhadap intervensi politik, kualitas formulasi kebijakan, dan kredibilitas pemerintah. Indonesia sendiri pada tahun 2022 berada di peringkat ke-64 atau naik 9 (sembilan) peringkat dari tahun 2021 dan mengungguli beberapa negara ASEAN lainnya seperti Thailand (83), Filipina (89), Kamboja (134), namun masih kalah dibandingkan dengan Singapura (1), Brunei Darussalam (19), dan Malaysia (40) yang notabene memiliki keterbatasan sumber daya manusia. Untuk itu meskipun Indonesia mengalami peningkatan peringkat, namun kualitas seluruh aparatur birokrasi pemerintah dalam

menjalankan roda pemerintahan harus terus ditingkatkan sehingga kualitas pelayanan publik juga meningkat.

Perhatian terhadap peningkatan kualitas ASN sendiri sebenarnya telah ada sejak lama. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa profesionalitas merupakan salah satu asas penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN. Ini berarti ASN harus dapat berkembang seiring dengan perkembangan jaman yang kompetitif guna mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional. Untuk itu profesionalitas ASN menjadi kunci keberhasilan ASN sebagai penggerak birokrasi, pelaksana kebijakan, serta pelayanan publik. Dalam rangka meningkatkan profesionalitas ASN tersebut, pemerintah melakukan berbagai upaya, salah satunya dengan melakukan pengukuran melalui Indeks Profesionalitas ASN yang akan memotret tingkat profesionalitas ASN di seluruh Instansi Pemerintah. Indeks Profesionalitas ASN terdiri atas dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin yang merupakan landasan bagi setiap ASN untuk dapat bekerja secara profesional.

Selain itu untuk menciptakan ASN yang profesional, UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara juga mengamanatkan seluruh Instansi Pemerintah untuk menerapkan manajemen ASN yang berbasis Sistem Merit. Artinya kebijakan dan manajemen ASN harus dilaksanakan secara adil dan wajar berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, tanpa membedakan ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau status sosial lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjadikan ASN profesional. Dengan adanya ASN yang profesional, diharapkan kinerja pelayanan publik dapat ditingkatkan.

Untuk memastikan Sistem Merit benar-benar diimplementasikan di seluruh Instansi Pemerintah, maka Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) selaku lembaga pemerintah yang diberikan kewenangan untuk melakukan monitoring dan evaluasi penerapan Sistem Merit dalam manajemen ASN menggunakan Indeks Sistem Merit sebagai ukuran atau standar penilaian

Sistem Merit pada Instansi Pemerintah. Hasil penilaian Indeks Sistem Merit dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Bank Data Penilaian Sistem Merit Nasional
Kategori Kementerian

| No. | Instansi Pemerintah | Nilai | Kategori |
|-----|--|-------|-------------|
| 1. | Kementerian Keuangan | 402,5 | Sangat Baik |
| 2. | Kementerian PUPR | 395 | Sangat Baik |
| 3. | Kementerian Kelautan dan Perikanan | 390,5 | Sangat Baik |
| 4. | Kementerian BUMN | 385 | Sangat Baik |
| 5. | Kementerian Sekretariat Negara | 380,5 | Sangat Baik |
| 6. | Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan | 361 | Sangat Baik |
| 7. | Kementerian PPN/Bappenas | 360,5 | Sangat Baik |
| 8. | Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian | 351 | Sangat Baik |
| 9. | Kementerian Perindustrian | 355,5 | Sangat Baik |
| 10. | Kementerian Hukum dan HAM | 336,5 | Sangat Baik |
| 11. | Kementerian Sosial | 336,5 | Sangat Baik |
| 12. | Kementerian Riset dan Teknologi | 335,5 | Sangat Baik |
| 13. | Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan | 335,5 | Sangat Baik |
| 14. | Kementerian ATR/BPN | 334,5 | Sangat Baik |
| 15. | Kementerian Ketenagakerjaan | 333 | Sangat Baik |
| 16. | Kementerian Dalam Negeri | 330,5 | Sangat Baik |
| 17. | Kementerian ESDM | 329 | Sangat Baik |
| 18. | Kementerian Kesehatan | 327,5 | Sangat Baik |
| 19. | Kementerian PANRB | 326,5 | Sangat Baik |
| 20. | Kementerian Pertanian | 318,5 | Baik |
| 21. | Kementerian Komunikasi dan Informatika | 312,5 | Baik |
| 22. | Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak | 306,5 | Baik |

| | | | |
|-----|--|-------|------|
| 23. | Sekretariat Kabinet | 297 | Baik |
| 24. | Kementerian Perdagangan | 281,5 | Baik |
| 25. | Kementerian Koordinator Bidang Polhukam | 281 | Baik |
| 26. | Kementerian Koordinator Bidang PMK | 280 | Baik |
| 27. | Kementerian Luar Negeri | 276 | Baik |
| 28. | Kementerian Desa dan Daerah Tertinggal | 271 | Baik |
| 29. | Kementerian Pemuda dan Olahraga | 269,5 | Baik |
| 30. | Kementerian Perhubungan | 258,5 | Baik |
| 31. | Kementerian Koperasi dan UKM | 258 | Baik |
| 32. | Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif | 254 | Baik |
| 33. | Kementerian Agama | 252 | Baik |

Sumber: Data diolah oleh peneliti berdasarkan data pada Meritopedia,

Komisi Aparatur Sipil Negara Tahun 2023

Dari hasil penilaian Indeks Sistem Merit tersebut dapat terlihat bahwa pada dasarnya seluruh Kementerian telah menerapkan Sistem Merit dalam manajemen ASN masing-masing. Hal ini ditandai dengan raihan kategori “Sangat Baik” dan “Baik”. Namun demikian, posisi Kementerian Pemuda dan Olahraga yang berada pada urutan 5 (lima) terbawah menjadi sangat menarik untuk dikaji mengingat Kementerian Pemuda dan Olahraga telah diberikan diskresi berupa perekrutan PNS yang berasal dari olahragawan berprestasi sehingga mengesampingkan prinsip Sistem Merit yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja namun pada kenyataannya hasil evaluasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga masih kurang optimal.

Kementerian Pemuda dan Olahraga sendiri sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai Instansi Pemerintah yang melaksanakan koordinasi, konsolidasi, sinkronisasi, dan fasilitasi pembangunan kepemudaan dan keolahragaan nasional, juga berupaya meningkatkan kualitas SDM

Aparaturnya sebagaimana tertuang dalam visi dan misi Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2020-2024. Visi Kementerian Pemuda dan Olahraga yaitu “Kementerian Pemuda dan Olahraga yang akuntabel, profesional, berintegritas, dan kreatif dalam membentuk pemuda yang berkualitas, masyarakat yang berbudaya dan berprestasi olahraga untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”. Untuk mendukung visi tersebut, salah satu misi Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah profesional yang berarti dalam menjalankan tugasnya, pimpinan dan seluruh pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga akan senantiasa mencapai kinerja terbaiknya dengan tetap menjunjung tinggi kode etik, berperilaku efektif, efisien, kreatif, inovatif, produktif, berwawasan luas, dan selalu belajar mengembangkan keahlian, keterampilan, dan pengetahuannya.

Untuk lebih mendukung visi dan misi tersebut, Kementerian Pemuda dan Olahraga menetapkan strategi yang akan dilakukan yaitu meningkatkan Indeks Sistem Merit dan Indeks Profesionalitas ASN. Komitmen Kementerian Pemuda dan Olahraga ini diperkuat dengan *Road Map* atau Peta Jalan Reformasi Birokrasi Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2020-2024 dimana salah satu indikator program area perubahan Reformasi Birokrasi di Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah penerapan manajemen ASN berbasis Sistem Merit.

Namun demikian, hasil penilaian Sistem Merit tahun 2021 menunjukkan bahwa strategi tersebut kurang optimal. Hal ini ditandai dengan Kementerian Pemuda dan Olahraga menempati urutan ke 29 dari 33 Instansi Pemerintah pada kategori Kementerian (5 terbawah) atau urutan ke 51 dari 67 pada kategori Kementerian/Lembaga (17 terbawah) dengan nilai masing-masing aspek sebagai berikut:

Tabel 1.2 Nilai Indeks Sistem Merit Tahun 2021
Kementerian Pemuda dan Olahraga

| Aspek | Nilai Instansi | Nilai Maks | Persentase (%) |
|---------------------------------------|----------------|------------|----------------|
| Perencanaan Kebutuhan | 40 | 40 | 100 |
| Pengadaan | 38 | 40 | 95 |
| Pengembangan Karir | 52,5 | 130 | 40,38 |
| Promosi dan Mutasi | 12,5 | 40 | 31,25 |
| Manajemen Kinerja | 70 | 80 | 87,5 |
| Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin | 27,5 | 40 | 68,75 |
| Perlindungan dan Pelayanan | 14 | 16 | 87,5 |
| Sistem Informasi | 15 | 24 | 62,5 |

Sumber: Data diolah berdasarkan data dari Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pemuda dan Olahraga

Dari hasil penilaian Sistem Merit tahun 2021 dapat terlihat bahwa Kementerian Pemuda dan Olahraga berada pada kategori Baik dengan nilai 269,5 dari rentang nilai 250-324 yang berarti nilai tersebut masuk pada ambang batas bawah penilaian untuk kategori tersebut. Selain itu meskipun mendapat kategori Baik, namun setidaknya terdapat 2 (dua) aspek dengan nilai di bawah 50% yang menandakan penerapan aspek tersebut belum optimal dan perlu dilakukan perbaikan yaitu aspek pengembangan karir serta aspek promosi dan mutasi. Sedangkan 2 (dua) aspek lainnya yaitu aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin serta aspek sistem informasi berada sedikit di atas nilai rata-rata.

Pada aspek perencanaan kebutuhan, Kementerian Pemuda dan Olahraga mendapat nilai sempurna mengingat seluruh mekanisme perencanaan telah dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku. Sedangkan pada aspek pengadaan pegawai, meskipun mendapat nilai hampir sempurna (38 dari 40), namun Kementerian Pemuda dan Olahraga belum memiliki kebijakan internal tentang pengadaan ASN, baik tata cara pindah instansi maupun pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi. Dalam hal pengadaan CASN juga Kementerian

Pemuda dan Olahraga juga tidak melihat pada kebutuhan organisasi sehingga formasi yang diusulkan sering kali tidak sesuai dengan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Bahkan hingga tahun 2019 tepatnya sebelum aplikasi E-Formasi diperkenalkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, formasi yang diusulkan Kementerian Pemuda dan Olahraga sering kali tidak ada dalam Peta Jabatan sehingga kompetensi ASN yang direkrut tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Begitupula dengan rekrutmen tenaga honorer yang tidak pernah melalui proses pengadaan secara resmi apalagi seleksi sehingga pada saat rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) tahun 2022, banyak tenaga honorer yang tidak dapat mengikuti seleksi karena tidak sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan. Namun demikian, patut diakui bahwa secara umum proses pengadaan pegawai di Kementerian Pemuda dan Olahraga dapat dikatakan semakin tertib karena telah mengikuti seluruh peraturan yang berlaku.

Pada aspek manajemen kinerja dengan nilai 70 dari 80 serta aspek perlindungan dan pelayanan dengan nilai 14 dari 16, Kementerian Pemuda dan Olahraga dianggap sudah cukup optimal dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, namun demikian dari catatan hasil penilaian, seluruh kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pemuda dan Olahraga diharapkan untuk disempurnakan dan dikembangkan guna mencapai hasil yang lebih optimal. Sementara pada aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin dengan nilai 27,5 dari 40 serta aspek sistem informasi dengan nilai 15 dari 24, Kementerian Pemuda dan Olahraga masih memiliki tugas untuk mengakselerasi penetapan dan menyempurnakan beberapa Peraturan terkait kedua aspek dimaksud.

Sedangkan pada aspek dengan nilai terendah ke-2 yaitu aspek pengembangan karier, Kementerian Pemuda dan Olahraga belum memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang menjadi acuan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dengan tidak adanya SKJ maka berimbas pada unsur pengembangan karier lainnya seperti tidak adanya profil pegawai,

analisis gap dan kebutuhan kompetensi pegawai, hingga penerapan Manajemen Talenta yang belum dapat dilakukan.

Kurang optimalnya aspek pengembangan karier diperparah dengan mekanisme promosi dan mutasi yang dilakukan tidak berdasarkan kesesuaian antara kualifikasi dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi yang tercermin dalam kualifikasi dan kompetensi jabatan. Walaupun belum memiliki SKJ namun Kementerian Pemuda dan Olahraga telah memiliki dokumen Analisis Jabatan, meskipun sayangnya keberadaan dokumen dimaksud juga tidak dijadikan sebagai dasar penentuan kebutuhan dan penempatan pegawai. Dengan tidak adanya dasar penempatan, terjadi ketidaksesuaian bahkan ketidakadilan dimana pegawai dirugikan karena dengan kompetensi yang dimiliki, pegawai ditempatkan pada jabatan dengan kualifikasi di bawahnya sehingga berimbas pada tunjangan yang diberikan. Sebaliknya, terdapat pegawai yang ditempatkan pada jabatan dengan kualifikasi di atasnya sehingga tunjangan yang diberikan melebihi yang seharusnya.

Adapun Indeks Profesionalitas ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2022 juga berada pada kategori “sangat rendah” dengan nilai indeks 53,53 atau turun 3,01 poin dari nilai indeks tahun 2021 (Data Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian per Juni 2023) sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.3 Nilai Indeks Profesionalitas ASN
Kementerian Pemuda dan Olahraga

| Tahun | Dimensi Kualifikasi (Maks. 25) | Dimensi Kompetensi (Maks. 40) | Dimensi Kinerja (Maks. 30) | Dimensi Disiplin (Maks. 5) | Nilai IP ASN | Kategori |
|-------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|---------------|
| 2021 | 12,26 | 14,50 | 24,85 | 4,93 | 56,54 | Sangat Rendah |
| 2022 | 12,16 | 11,12 | 25,32 | 4,93 | 53,53 | Sangat Rendah |

Sumber: Data diolah berdasarkan data dari Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pemuda dan Olahraga

Selaras dengan hasil penilaian Sistem Merit, pada hasil penilaian Indeks Profesionalitas ASN, dimensi kualifikasi dan kompetensi juga menjadi dimensi dengan nilai terendah. Tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu faktor penyebab rendahnya nilai dimensi kualifikasi adalah riwayat jenjang pendidikan terakhir yang dicapai oleh ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga dimana hampir 50% pegawai belum mencapai jenjang Sarjana (S-1) meskipun patut diakui bahwa sebagian besar pegawai dengan pendidikan di bawah Sarjana merupakan para olahragawan berprestasi yang diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil sehingga pendidikan tidak menjadi prioritas. Data ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga berdasarkan jenjang pendidikan sebagaimana terlihat dalam rekapitulasi berikut:

Tabel 1.4 Data ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga
Berdasarkan Jenjang Pendidikan

| Jenjang Pendidikan | Jumlah Pegawai | Persentase (%) |
|--------------------|----------------|----------------|
| Doktor | 25 | 2,3% |
| Magister | 179 | 16,3% |
| Sarjana | 372 | 34% |

| | | |
|---------|------|-------|
| Diploma | 119 | 10,9% |
| SMA | 393 | 36% |
| SMP | 3 | 0,3% |
| SD | 2 | 0,2% |
| Total | 1093 | 100 |

Sumber: Data diolah berdasarkan data dari Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pemuda dan Olahraga

Sedangkan penyebab rendahnya nilai pada dimensi kompetensi, salah satunya adalah jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan kompetensi sebanyak 20 Jam Pelajaran (JP) yang meskipun terjadi peningkatan dari tahun 2021 ke 2022 namun tetap minim dibandingkan dengan jumlah pegawai secara keseluruhan padahal berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa setiap ASN berhak dan wajib atas pengembangan kompetensi yang harus dilakukan paling sedikit 20 JP. Pengembangan kompetensi tersebut meliputi pelatihan, pendidikan, seminar, workshop, kursus, dan sebagainya. Rendahnya jumlah pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga yang memenuhi ketentuan 20 JP dapat dilihat dalam rekapitulasi berikut:

Tabel 1.5 Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Pegawai yang Memenuhi Ketentuan 20 Jam Pelajaran (JP)

| Tahun | Total Pegawai | Jumlah Pegawai yang Memenuhi 20 JP | Persentase (%) |
|-------|---------------|------------------------------------|----------------|
| 2021 | 1125 | 74 | 6,6 |
| 2022 | 1093 | 242 | 22 |

Sumber: Data diolah berdasarkan data dari Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2023

Hasil penilaian kedua indeks tersebut menandakan bahwa implementasi pemanfaatan pegawai khususnya perhatian terhadap kualifikasi dan

kompetensi pegawai di Kementerian Pemuda dan Olahraga belum optimal padahal penelitian yang dilakukan oleh Saragih (2019) membuktikan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memanfaatkan dan menata faktor manusianya sehingga produktivitas kerja mereka meningkat, yang pada akhirnya menjamin kelangsungan hidup organisasi.

Dari hasil penilaian Indeks Sistem Merit dimana aspek promosi dan mutasi menjadi aspek dengan nilai terendah serta Indeks Profesionalitas ASN dimana dimensi kualifikasi dan kompetensi mendapat nilai terendah, maka berdasarkan observasi di lapangan, Peneliti mencoba menarik benang merah permasalahan terkait kualifikasi dan kompetensi yaitu pada proses penempatan pegawai. Sebagai contoh terkait kualifikasi pendidikan, pada tataran Jabatan Pengawas yang berdasarkan Pasal 54 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN mensyaratkan pendidikan minimal D-III, masih terdapat Pejabat dengan pendidikan terakhir SMA. Sebagai akibatnya, sebanyak 7 (tujuh) orang Pejabat Pengawas dengan pendidikan SMA tersebut tidak dapat diikutkan dalam penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang baru dilakukan oleh Kementerian Pemuda dan Olahraga di tahun 2023 sehingga merugikan Pejabat yang bersangkutan karena harus mengalami demosi ke dalam Jabatan Pelaksana. Hal ini seharusnya tidak terjadi apabila pegawai tersebut diwajibkan untuk meningkatkan jenjang pendidikannya terlebih dahulu sebelum dipromosikan atau pada saat menjabat sebagai Pejabat Pengawas karena pada dasarnya pegawai masih diberikan kesempatan selama beberapa tahun untuk dapat menyesuaikan pendidikannya.

Selain itu alokasi dan distribusi pegawai juga tidak proporsional dimana terjadi penumpukan pegawai di beberapa unit kerja sedangkan di unit kerja dengan beban kerja lebih besar mengalami kekurangan pegawai. Padahal dalam penempatan pegawai berlaku prinsip utama yaitu *“the right man on the right place and the right man on the right job”* yang berarti bahwa setiap pegawai ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan keahlian dan

kemampuannya, sehingga tugas-tugas di unit kerja dilakukan oleh orang yang tepat dan mendapatkan hasil pekerjaan yang optimal. Jika prinsip ini tidak diterapkan dan menempatkan karyawan pada tugas dan jenis pekerjaan yang tidak mereka kuasai, hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai sehingga akan mempengaruhi kinerja dan pada akhirnya menghambat upaya pencapaian tujuan organisasi itu sendiri karena hasil pekerjaan cenderung kurang berdaya guna bagi organisasi (Rusdiana, 2022). Sebagai gambaran, berikut jumlah pegawai (ASN) yang dimiliki oleh Kementerian Pemuda dan Olahraga saat ini:

Tabel 1.6 Data ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga
Berdasarkan Jabatan

| No. | Jabatan | Jumlah | Persentase (%) |
|-------|-------------------------|--------|----------------|
| 1. | Pimpinan Tinggi Madya | 9 | 0,8 |
| 2. | Pimpinan Tinggi Pratama | 25 | 2,3 |
| 3. | Administrator | 81 | 7,4 |
| 4. | Pengawas | 175 | 16 |
| 5. | Pelaksana | 584 | 53,5 |
| 6. | Fungsional | 219 | 20 |
| Total | | 1093 | 100 |

Sumber: Data diolah berdasarkan data dari Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2023

Adapun alokasi dan distribusi ASN di Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai berikut:

Tabel 1.7 Alokasi dan Distribusi ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga

| No. | Jabatan | Jumlah | Persentase (%) |
|-----|-----------------------------------|--------|----------------|
| 1. | Sekretariat | 303 | 27,7 |
| 2. | Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda | 94 | 8,6 |

| | | | |
|-------|---|------|------|
| 3. | Deputi Bidang Pengembangan Pemuda | 80 | 7,3 |
| 4. | Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga | 89 | 8,1 |
| 5. | Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga | 527 | 48,3 |
| Total | | 1093 | 100 |

Sumber: Data diolah berdasarkan data dari Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2023

Sedangkan *bezzetting* pegawai berdasarkan Keputusan Menteri Pemuda dan Olahraga Nomor 66 Tahun 2021 tentang Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah sebagai berikut:

Tabel 1.8 Bezzetting ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga

| No. | Jabatan | Bezzetting | ABK | Selisih |
|-------|---|------------|------|---------|
| 1. | Sekretariat | 312 | 610 | -298 |
| 2. | Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda | 98 | 190 | -92 |
| 3. | Deputi Bidang Pengembangan Pemuda | 89 | 181 | -92 |
| 4. | Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga | 95 | 190 | -95 |
| 5. | Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga | 531 | 208 | +323 |
| Total | | 1125 | 1379 | -254 |

Sumber: Data diolah berdasarkan data dari Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2023

Menumpuknya pegawai pada Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga disebabkan oleh adanya kebijakan pengangkatan sebanyak 444

(empat ratus empat puluh empat) olahragawan berprestasi menjadi PNS oleh Presiden RI. Kebijakan yang bukan berdasar pada kebutuhan organisasi tersebut pada akhirnya menyebabkan persoalan baru dimana terlepas dari kompetensi yang dimiliki, seluruh atlet tersebut ditempatkan pada 1 (satu) jabatan yang sama di unit kerja kesekretariatan yang tidak memiliki tugas dan fungsi teknis keolahragaan sehingga terjadi ketidaksesuaian antara Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan pekerjaan yang dilakukan. Artinya kinerja pegawai tidak mendukung kinerja organisasi. Selain itu, dengan kompetensi yang berbeda namun ditempatkan pada Jabatan yang sama, mengakibatkan pegawai dengan kualifikasi pendidikan yang lebih rendah mendapat kelas jabatan yang lebih tinggi dari yang seharusnya. Hal ini tidak hanya terjadi pada PNS olahragawan berprestasi yang memang merupakan hasil dari kebijakan Presiden, bukan dari kebutuhan organisasi, melainkan juga terjadi pada ASN Kementerian Pemuda dan Olahraga lainnya.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, Kementerian Pemuda dan Olahraga berupaya melakukan pemetaan terhadap kompetensi pegawainya salah satunya dengan melakukan asesmen terhadap seluruh ASN yang dimiliki dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.9 Jumlah ASN yang Telah Mengikuti Asesmen

| No. | Jabatan | 2021 | 2022 |
|-------|------------|------|------|
| 1. | Struktural | 124 | 84 |
| 2. | Fungsional | 0 | 0 |
| 3. | Pelaksana | 0 | 0 |
| Total | | 124 | 84 |

Sumber: Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi
Kementerian Pemuda dan Olahraga per Juni 2023

Dari jumlah pegawai yang mengikuti asesmen, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan asesmen hanya difokuskan pada Pejabat Struktural khususnya Eselon III dan IV saja. Selain itu hasil asesmen tersebut sayangnya tidak dimanfaatkan dengan baik. Jangankan untuk pengembangan karir pegawai,

hasil asesmen bahkan tidak dijadikan sebagai acuan dalam penempatan pegawai. Padahal penempatan mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Hal ini dibuktikan dengan tidak tersedianya profil pegawai hingga saat ini. Padahal untuk dapat menempatkan pegawai sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya, maka perlu melihat pada profil pegawai itu sendiri untuk kemudian dibandingkan dengan kualifikasi dan kompetensi jabatan yang akan diduduki. Kesesuaian penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki dibandingkan dengan kebutuhan organisasi yang diakomodir dalam Analisis Jabatan masing-masing Jabatan yang diduduki dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.10 Tingkat Kesesuaian Kualifikasi dan Kompetensi ASN
Kementerian Pemuda dan Olahraga

| No. | Faktor | Sesuai | Cukup Sesuai | Tidak Sesuai |
|-----|------------------------------------|--------|--------------|--------------|
| 1. | Kualifikasi | | | |
| | a) Pendidikan | 55,6% | 12,3% | 32,1% |
| | b) Pangkat dan Gol | 90,4% | - | 9,6% |
| 2. | Kompetensi | | | |
| | a) Manajerial dan Sosio-kultural | 22,9% | 36,7% | 40,4% |
| | b) Pendidikan dan pelatihan teknis | 56,6% | 32,6% | 10,8% |

Sumber: Data diolah dari data Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2022

Dari data di atas dapat terlihat bahwa berdasarkan kualifikasi pendidikan, sebanyak 55,6% pegawai telah sesuai kualifikasi pendidikannya, sedangkan 12,3% pegawai memiliki kualifikasi pendidikan yang masih cukup sesuai atau mendukung pelaksanaan tugas dan jabatan. Sebaliknya sebanyak 32,1% pegawai tidak sesuai kualifikasi pendidikannya, baik jenjang pendidikan maupun bidang pendidikan. Sebagai contoh, seorang pelatih

olahraga dengan kualifikasi pendidikan di bidang ilmu keolahragaan dipromosikan menjadi Pejabat Pengawas di bidang kepemudaan. Selain itu ada pula seorang pegawai dengan jenjang pendidikan SMA namun ditempatkan pada jabatan dengan kualifikasi minimal Sarjana. Namun perlu diperhatikan bahwa pegawai yang kualifikasi pendidikannya masuk dalam kategori “sesuai” dan “cukup sesuai” mayoritas merupakan Pejabat Struktural yang mengambil rumpun manajemen untuk jenjang pendidikan Magister nya sehingga dianggap sesuai meskipun tidak secara teknis. Sedangkan berdasarkan kualifikasi pangkat dan golongan, terdapat 9,6% pegawai yang belum memenuhi syarat pangkat dan golongan sebagai imbas dari penempatan yang tidak sesuai dimana hampir seluruhnya merupakan PNS olahragawan berprestasi dengan golongan II namun ditempatkan pada jabatan dengan kualifikasi pangkat dan golongan minimal III/a. Selain itu ada pula 1 (satu) orang Pejabat Pengawas yang memiliki pangkat/gol III/a padahal berdasarkan ketentuan, Jabatan Pengawas seharusnya diduduki oleh pegawai dengan pangkat dan golongan serendah-rendahnya III/c atau 1 (satu) pangkat di bawahnya.

Adapun kompetensi yang menjadi bahan penelitian adalah terkait kompetensi manajerial, kompetensi sosio-kultural, serta pendidikan dan pelatihan teknis mengingat Kementerian Pemuda dan Olahraga belum menetapkan SKJ sehingga kompetensi teknis berdasarkan SKJ belum bisa diukur. Dari hasil asesmen tahun 2022 dapat terlihat bahwa terdapat 40,4% pegawai yang kompetensi manajerial dan sosio-kultural-nya tidak sesuai. Begitu pula dengan pendidikan dan pelatihan teknis yang diikuti dimana klasifikasi “sesuai” berarti jenis diklat yang diikuti sesuai atau mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi secara langsung. Angka 56,6% ini didominasi oleh para Pejabat Fungsional yang memang dituntut untuk mengikuti diklat teknis yang menunjang Jabatan Fungsional nya, sedangkan klasifikasi “cukup sesuai” berarti jenis diklat yang diikuti tidak secara langsung terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan namun masih mendukung, contohnya Bimtek terkait aplikasi persuratan (Srikandi) dan E-Kinerja yang diikuti oleh

seluruh pegawai. Adapun klasifikasi “tidak sesuai” berarti jenis diklat yang diikuti tidak terkait atau mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan, contohnya seorang Pelatih Olahraga yang menjabat sebagai Pejabat Administrator pada unit kerja bidang kepemudaan lebih banyak mengikuti bimtek dari cabang olahraga yang dilatih dibandingkan bimtek terkait tugas jabatan definitifnya. Angka tersebut belum mencakup pegawai yang tidak mengikuti pengembangan kompetensi berupa pendidikan dan pelatihan sehingga angkanya akan lebih besar.

Untuk mengatasi hal tersebut, pada dasarnya seluruh Instansi Pemerintah diminta untuk menggunakan Manajemen Talenta atau *talent pool* yang dapat memetakan talenta pegawai sehingga pegawai dapat ditempatkan sesuai kualifikasi dan kompetensinya. Namun lagi-lagi, Kementerian Pemuda dan Olahraga belum menggunakan salah satu *tools* pendukung Sistem Merit tersebut. Bahkan hingga saat ini Kementerian Pemuda dan Olahraga belum memiliki aturan terkait implementasi Manajemen Talenta.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, penempatan pegawai menjadi tahap krusial dalam pengembangan karir pegawai karena menjadi langkah pertama bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga sangat penting bagi organisasi untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya. Tidak sesuai penempatan pegawai dapat menimbulkan kerugian bagi pegawai itu sendiri dan organisasi. Apalagi di era pengalihan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional saat ini dimana Jabatan Fungsional mensyaratkan kualifikasi dan kompetensi seperti *background* pendidikan dan pengalaman kerja tertentu untuk dapat diduduki. Ketidaksiuaian kualifikasi kompetensi dapat menyebabkan pegawai tidak dapat dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional yang ditargetkan baik oleh pegawai itu sendiri maupun Instansi.

Sebagai contoh, seorang pegawai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi sebagai psikolog olahraga dipromosikan menjadi Ketua Tim/Pokja bidang Hukum yang secara kualifikasi jabatan harus diduduki oleh pegawai

dengan latar belakang pendidikan di bidang hukum sehingga yang bersangkutan memilih mengajukan pengunduran diri untuk dapat kembali bekerja pada bidangnya yang sebelumnya. Hal ini dilakukan selain karena tidak memiliki kompetensi di bidang hukum, yang bersangkutan juga tidak akan bisa dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional bidang Hukum karena tidak memiliki *background* pendidikan hukum sehingga pada akhirnya yang bersangkutan harus dirotasi ke jabatan lain atau kembali ke jabatan sebelumnya. Sebaliknya, terdapat pegawai dengan formasi CPNS sebagai JF Analis Sumber Daya Manusia Aparatur namun sejak awal ditempatkan pada bidang Hukum karena memiliki latar belakang pendidikan di bidang Hukum. Dua tahun kemudian yang bersangkutan tetap harus dilantik sebagai JF Analis Sumber Daya Manusia Aparatur sesuai formasinya sehingga yang bersangkutan mengalami kesulitan dalam memenuhi angka kredit karena sehari-hari tetap mengerjakan pekerjaan di bidang Hukum, bukan Sumber Daya Manusia Aparatur.

Ketidaksesuaian penempatan tersebut kemudian menimbulkan pertanyaan terkait dasar penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga selama ini padahal Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 secara gamblang mengamanatkan seluruh Instansi Pemerintah untuk menggunakan Sistem Merit yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Tidak digunakannya kualifikasi dan kompetensi sebagai ukuran penempatan dan promosi pegawai pada kenyataannya dapat berdampak negatif baik terhadap pegawai itu sendiri maupun organisasi seperti menurunnya motivasi (demotivasi) pegawai untuk berprestasi (Ngebu dkk, 2018). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mathis dan Jackson (2002) yang menyatakan bahwa penempatan menjadi faktor yang sangat penting bagi organisasi dalam rangka meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga dapat mengurangi peluang timbulnya demotivasi pegawai. Demotivasi pegawai tentu akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan sehingga pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi yang ikut terganggu. Sebagaimana hasil penelitian Widianoro (2012) yang menyatakan bahwa tujuan organisasi akan bergantung

pada kinerja organisasi, kinerja organisasi bergantung pada kinerja pegawai, sedangkan kinerja pegawai akan maksimal apabila pegawai ditempatkan pada bidang yang sesuai keahliannya.

Tidak jelasnya dasar ukuran penempatan juga berpotensi menimbulkan konflik kepentingan dimana campur tangan pimpinan dalam kebijakan pengembangan karier pegawai mengakibatkan kompetensi pegawai seringkali terkalahkan dengan kemampuan politis (Anita dkk, 2018). Akibatnya, jabatan-jabatan strategis seringkali diduduki oleh pegawai dengan kompetensi yang tidak cukup mumpuni sehingga berdampak langsung pada rendahnya kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Dari beberapa hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat ditarik kesimpulan yaitu penempatan yang tidak berdasarkan Sistem Merit yaitu mengedepankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai dapat menimbulkan beberapa dampak negatif yang saling berhubungan satu sama lain, yaitu menurunnya motivasi pegawai yang kemudian akan mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, selanjutnya berimplikasi pada menurunnya kinerja organisasi, dan pada akhirnya akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi yaitu pelayanan publik yang optimal. Hal ini tentu tidak sejalan dengan visi, misi, serta strategi Kementerian Pemuda dan Olahraga dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Dengan banyaknya permasalahan dalam proses penempatan pegawai di Kementerian Pemuda dan Olahraga padahal di sisi lain penempatan pegawai menjadi proses yang sangat krusial dalam upaya pencapaian tujuan organisasi membuat peneliti merasa tertarik melakukan penelitian terkait implementasi Sistem Merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga khususnya pada proses penempatan pegawai.

B. Identifikasi Masalah

Dari penjelasan yang telah dikemukakan dalam latar belakang dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi di Kementerian Pemuda dan Olahraga, diantaranya:

1. Meningkatnya Indeks Sistem Merit dan Indeks Profesionalitas ASN menjadi indikator kinerja Kementerian Pemuda dan Olahraga namun penilaian kedua indeks tersebut selama 2 (dua) tahun terakhir kurang optimal bahkan menurun
2. Promosi dan mutasi menjadi aspek dalam penilaian Sistem Merit dengan nilai terendah dan mendapat banyak rekomendasi perbaikan (12,5 dari 40 atau 31,25%)
3. Dimensi kualifikasi dan kompetensi menjadi dimensi yang paling rendah nilainya dan mengalami penurunan paling drastis dalam Indeks Profesionalitas ASN 2021 dan 2022 (12,26 menjadi 12,16 dari maksimal 25 dan 14,50 menjadi 11,12 dari maksimal 40)
4. Terdapat permasalahan pada penempatan pegawai di Kementerian Pemuda dan Olahraga dimana terjadi ketidaksesuaian antara kualifikasi dan kompetensi jabatan dengan kualifikasi dan kompetensi pemangku jabatannya, contohnya jabatan Pengawas diduduki oleh pegawai dengan kualifikasi pendidikan SMA, jabatan Pengawas pada bidang kepemudaan diduduki oleh pegawai dengan kompetensi sebagai pelatih olahraga, jabatan Pelaksana pada bidang hukum diduduki oleh pegawai dengan kualifikasi dan kompetensi di bidang medis, dan sebagainya

C. Rumusan Permasalahan

Dari identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Mengapa implementasi Sistem Merit dalam proses penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga belum berjalan optimal?

2. Bagaimana strategi yang harus dilakukan oleh Kementerian Pemuda dan Olahraga dalam mengoptimalkan implementasi Sistem Merit khususnya pada proses penempatan pegawai?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga
2. Untuk menyusun strategi yang harus dilakukan oleh Kementerian Pemuda dan Olahraga guna mengoptimalkan implementasi Sistem Merit khususnya pada proses penempatan pegawai

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis
 - a. Memberikan kontribusi terhadap berkembangnya isu-isu di bidang kepegawaian khususnya terkait manajemen Sumber Daya Manusia dan implementasi Sistem Merit pada proses penempatan pegawai
 - b. Memberikan sumbangsih pemikiran kepada penelitian-penelitian selanjutnya tentang implementasi Sistem Merit pada proses penempatan pegawai
2. Manfaat Praktis
 - a. Menjadi bahan masukan dan pertimbangan pimpinan dalam pembuatan kebijakan kepegawaian
 - b. Memberikan pemahaman yang jelas mengenai permasalahan penempatan pegawai dan strategi yang dapat dilakukan.