

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga menggunakan 3 (tiga) metode yaitu seleksi terbuka untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, Baperjakat untuk pengisian Jabatan Administrator dan Pengawas, serta lolos butuh untuk Jabatan Pelaksana
2. Implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga belum optimal, yang disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Kementerian Pemuda dan Olahraga belum menetapkan regulasi-regulasi sebagai dasar pelaksanaan Sistem Merit dalam penempatan pegawai seperti Standar Kompetensi Jabatan, pola karier, *talent pool*, dan pengisian JPT secara terbuka
 - b. Penempatan pegawai dipengaruhi oleh intervensi dan subyektivitas pimpinan
 - c. Faktor-faktor utama Sistem Merit seperti kualifikasi pendidikan, kompetensi, dan kinerja belum sepenuhnya dipertimbangkan dalam penempatan pegawai sehingga terjadi ketidaksesuaian penempatan yang tercermin dari:
 - 1) Ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan
Contoh: Jabatan Pengawas diduduki oleh pegawai dengan kualifikasi pendidikan SMA
 - 2) Ketidaksesuaian kompetensi pegawai
Contoh: Jabatan Administrator pada bidang kepemudaan diduduki oleh pegawai dengan kompetensi sebagai pelatih olahraga

3) Ketidaksesuaian kinerja

Contoh: Pejabat dengan hukuman disiplin dirotasi ke unit kerja lain yang lebih strategis

- d. Selain kriteria Sistem Merit, Peneliti juga mencoba mengambil perspektif lain yang dinilai dapat mendukung terwujudnya prinsip *the right man on the right place and the right man on the right job* yaitu faktor penempatan menurut Saydam (2000) berupa minat pegawai. Namun minat pegawai juga belum sepenuhnya dipertimbangkan karena asesmen hanya dilakukan terhadap Pejabat Struktural saja sehingga minat pegawai lainnya belum terpetakan

3. Untuk mengatasi permasalahan tersebut sehingga implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai berjalan optimal, maka diperlukan strategi diantaranya:

- a. Mengakselerasi penetapan regulasi yang menjadi dasar pelaksanaan Sistem Merit dalam penempatan pegawai
- b. Melaksanakan asesmen secara menyeluruh mulai dari Jabatan Pimpinan Tinggi hingga Jabatan Pelaksana dan Fungsional sehingga kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan minat pegawai dapat terpetakan dan menjadi faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai
- c. Melakukan redistribusi pegawai dengan menyesuaikan kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan minat pegawai dengan kebutuhan organisasi yang tercermin dari kualifikasi dan kompetensi jabatan
- d. Melakukan pengisian atau penempatan menggunakan metode seleksi terbuka dan/atau Manajemen Talenta guna meminimalisir subyektivitas dan intervensi pimpinan

B. Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap implementasi Sistem Merit dalam penempatan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga, maka Peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Penguatan peran Biro SDM dan Organisasi dalam melaksanakan kebijakan penempatan pegawai karena pengelolaan SDM menjadi wewenang Biro SDM dan Organisasi sehingga kontrol penempatan pegawai berada di Biro SDM dan Organisasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak manapun
2. Biro SDM dan Organisasi perlu mengakselerasi penyusunan regulasi Sistem Merit dengan melibatkan Sekretariat Deputi dan Bagian Hukum sebagai perpanjangan tangan Biro SDM dan Organisasi di unit Kedeputan serta mensosialisasikannya kepada seluruh pegawai
3. Perlunya analisis dan perencanaan yang matang dari Biro SDM dan Organisasi sehingga Tim Penilaian Kinerja bekerja berdasarkan hasil analisis tersebut
4. Biro SDM dan Organisasi perlu menindaklanjuti hasil asesmen dengan membuat analisis gap dan kebutuhan kompetensi, serta pola karir pegawai sehingga penempatan pegawai sesuai dengan proyeksi pengembangan karir ybs
5. Perlu penelitian lebih lanjut terkait penempatan yang berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai



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

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto, R dan Prasajo, E. 2020. "Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral". *Jurnal Reformasi Administrasi*, 7(1), 17-28
<https://doi.org/10.31334/reformasi.v7i1.834.g473>
- Al-Saba, R.A.M. (2022). "Evaluation of the Implementation of Merit Criteria in the Selection of Senior Bureaucratic Officials in Egypt". *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(5), 417-434
<https://doi.org/10.1108/jhass-07-2021-0123>
- Bagus, P.D., et al. (2021). *Pengaruh Lelang Jabatan terhadap Kinerja ASN dalam Mewujudkan Agile Government di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta*. Yogyakarta: Samudra Biru
- Bewinda, R.N, et. al. (2023). "Sejarah Sistem Merit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia". *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 522-529 <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5404>
- Dipboye, R. L. (2018). "Principles of Employee Selection". *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychological Chapter 13*, 625-673
<https://doi.org/10.1108/978-1-78743-785-220181017>
- Faiz, A., et al. (2020). "Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan: Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah". *Jurnal Perspektif*, 9(2), 406-416
<https://doi.org/10.31289/perspektif.v9i2.3878>
- Gey, L.I., et al. 2023. "Model Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Olahragawan Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga". *Medikora: Jurnal Ilmiah Kesehatan Olahraga*, 22(1), 1-12
<https://doi.org/10.21831/medikora.v22i1.55320>
- Hartini, S., dan Sudrajat, T. (2017). *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika

- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Indahingwati, A., dan Nugroho, N.E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka
- Ismail, N. (2019). “Merit System dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara”. *Jurnal Al’Adl*, X(1), 33-42
<http://dx.doi.org/10.31602/al-adl.v11i1.2023>
- Kalesaran, M. (2021). “Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya (Studi Penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara)”. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, VI(01), 1–23 <https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i1.1703>
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish
- Mathis, R.L., dan Jackson, J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Moleong, L.J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulfidah, F. (2015). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai pada Pusat Pendidikan Pelatihan Bahasa Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pertahanan. Jakarta: Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN
- Ngebu, W.D., et al. (2018). “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai”. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(12), 2555-2570
<https://doi.org/10.24843/EEB.2018.v07.i12.p05>
- Nurbaya, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Makassar: Nas Media Pustaka
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Ployhart, R.E. (2006). "Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities". *Journal of Management*, 32(6), 868-897
<https://doi.org/10.1177/0149206306293625>

Quah, J.S.T. (2015). "Lee Kuan Yew's Enduring Legacy of Good Governance in Singapore, 1959-2015". *Asian Education and Development Studies*, 4(4), 374-393. <https://doi.org/10.1108/AEDS-05-2015-0020>

Rukin. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Sulawesi Selatan*: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia

Rusdiana, H.A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Arsad Press

Rusfiana, Y dan Supriatna, C. 2021. *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan*. Bandung: Alfabeta. Hal: 2

Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Umsu Press

Saydam, G. (2000). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gunung Agung Jakarta

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama

Seijts, G., et al. (2019). "Utility Analysis of Character Assessment in Employee Placement". *Leadership and Organization Development Journal*, 41(5), 703-720 <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0314>

Setiadiputra, R.Y.P. (2019). "Analisis Penempatan Pegawai pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta". *Jurnal Aparatur*, 3(1), 33-42
<https://doi.org/10.52596/ja.v3i1.34>

Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Suyadi, P. *Manajemen Produktivitas*. 2009. Jakarta: PT. Bumi Angkasa

- Tafti, M.M., et al. 2017. "Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management". *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21
<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
- Tersiana A. (2018). *Metode Penelitian*. Yogyakarta; Anak Hebat Indonesia
- Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
Hal: 17
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Widiyantoro, Y. (2012). "Pengaruh Seleksi, Penempatan Tenaga Kerja dan Pengembangan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja pada Inspektorat Kabupaten Kediri". *Jurnal Ilmu Manajemen: Revitalisasi*, 1(3), 145-156

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A