

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil wawancara, telaah dokumen, dan observasi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan belum berjalan optimal.

Penempatan pegawai berdasarkan sistem merit belum dapat optimal dilakukan hal ini disebabkan masih terdapat beberapa permasalahan dalam penerapan sistem merit diantaranya masih terdapat satu pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan, dimana terdapat pegawai dengan pendidikan kedokteran gigi diangkat menjadi jabatan fungsional Analis Kepegawain Ahli muda melalui mekanisme penyetaraan akan tetapi hal ini telah sesuai dengan Peraturan Menteri Pedayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Selain itu peningkatan kompetensi pegawai belum dilakukan pada pegawai yang melakukan perpindahan antar jabatan pelaksana seperti Penyuluh Kearsipan, Pranata Teknologi Informasi Komputer, dan Pengelola Barang Milik Negara serta terdapat pegawai dengan jabatan Pengadaan barang/jasa yang tidak lulus pelatihan.

Proses Assesment telah dilakukan oleh seluruh pegawai Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan akan tetapi kesenjangan kompetensi belum dilakukan pemetaan sehingga rencana pengembangan kompetensi pegawai belum disusun dan peningkatan kompetensi pegawai belum dilaksanakan secara maksimal.

Penilaian kinerja telah dilakukan oleh seluruh pegawai baik pegawai baru maupun pegawai lama yang diturunkan dari rencana strategis organisasi melalui kontrak kerja yang disusun dalam bentuk sasaran kinerja pegawai. Akan tetapi masih terdapat pegawai yang mengerjakan pekerjaan tidak sesuai dengan kontrak kerja dan penilaian kinerja hanya berdasarkan kinerja unit kerja sehingga penilaian individu tidak dilakukan. Pemetaan permasalahan kinerja belum disusun berdasarkan kesenjangan kinerja secara menyeluruh dalam mendukung dan mewujudkan tujuan organisasi.

2. Faktor yang mempengaruhi Penempatan Pegawai pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan tenaga Kesehatan.

Penempatan pegawai pada Direktorat pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan telah mempertimbangkan beberapa kriteria dan faktor baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama yang melakukan perpindahan diantaranya keahlian, ketrampilan, kualifikasi, pengetahuan, kemampuan, sikap, prestasi akademis, pengalaman, Kesehatan fisik dan mental, dan usia.

Faktor status perkawinan tidak menjadi pertimbangan hal ini sesuai dengan prinsip sistem merit tidak memandang status pernikahan dalam penempatan pegawai sehingga profesionalitas pegawai tetap terwujud, akan tetapi faktor usia masih menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai sehingga tidak sesuai dengan prinsip sistem merit tanpa memandang usia dalam penerapannya.

3. Strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.

Berdasarkan alasan dan faktor yang mempengaruhi dalam penempatan pegawai berdasarkan sistem merit, terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan diantaranya:

- a. Konsisten dalam melaksanakan penempatan pegawai dengan melakukan monitoring dan evaluasi penempatan pegawai.
- b. Melakukan perpindahan pegawai sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya.
- c. Mengusulkan pengadaan pegawai melalui CPNS dan PPPK, serta dapat membuka job vacancy pada biro OSDM Kementerian Kesehatan.
- d. Melakukan redistribusi pegawai, artinya apabila satuan kerja yang mempunyai kelebihan pegawai agar dilakukan rotasi dan mutasi pegawai dan pegawai yang mempunyai jabatan diluar peta jabatan agar mengalihkan jabatannya atau perpindahan ke satuan kerja lain yang membutuhkan.
- e. Melakukan pemetaan pengembangan kompetensi berdasarkan kesenjangan kompetensi dan kinerja serta melakukan percepatan peningkatan kompetensi teknis pada jabatan pelaksana.
- f. Melakukan penilaian kinerja secara objektif dan terukur berdasarkan sasaran kinerja pegawai dan organisasi.
- g. Melakukan perubahan budaya kerja, dimana usia tidak menjadi pertimbangan dalam suatu pekerjaan.
- h. Implementasi manajemen talenta agar dilaksanakan berdasarkan PermenPANRB nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

B. Saran

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan terkait penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Pengelola Kepegawaian melakukan pemetaan dan peningkatan pengembangan kompetensi berdasarkan kesenjangan kompetensi dan secara konsisten melakukan penilaian kinerja secara objektif dan terukur berdasarkan kontrak kerja dan dialog kinerja untuk mencapai kinerja

individual dan organisasi. Pemetaan kompetensi dilakukan dengan melakukan pendataan terhadap seluruh pegawai berdasarkan kompetensi yang ada, dari data tersebut nantinya dibandingkan dengan standar kompetensi jabatan sehingga terciptanya suatu kesenjangan kompetensi. Kesenjangan kompetensi ini dapat dihilangkan dengan melaksanakan pengembangan kompetensi dengan berkoordinasi dengan seluruh unit pembina pada setiap jabatan, selain itu kerjasama perlu ditingkatkan dengan balai-balai pelatihan baik pada internal instansi atau lintas instansi berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Apabila kuota peserta pelatihan pada suatu jabatan itu sedikit sedangkan jumlah pegawai dalam jabatan tersebut banyak maka dapat dibuat pelatihan secara internal dengan mengundang pengajar dari instansi pembina. Penilaian kinerja secara objektif dan terukur dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan pejabat penilai tentang bagaimana cara melakukan penilaian kinerja dan dialog kinerja baik melalui coaching dan mentoring. Pejabat penilai juga diminta untuk menghilangkan Bias kepada seluruh pegawai dengan memfokuskan kepada hasil kerja yang dihasilkan dan bukti kerja secara nyata. Implementasi penilaian saat ini dapat ditingkatkan dengan melakukan penilaian mandiri secara online disertai dengan bukti kerja yang dilakukan, penilaian perilaku juga dilakukan kepada teman sejawat akan tetapi perlu dilakukan sosialisasi atau pemahaman kepada pegawai bagaimana cara menilai teman sejawat.

2. Seluruh pegawai melakukan perubahan budaya kerja yang dimulai dari para pejabat dengan mengedepankan tujuan organisasi. Perubahan budaya organisasi perlu ditumbuhkan saat ini dengan melihat kecenderungan jabatan fungsional yang bekerja sesuai dengan jabatan masing-masing sehingga peningkatan kerjasama team dapat ditumbuhkan dan menghilangkan individualis dalam pegawai. Setiap pegawai juga harus dapat diperlakukan secara adil dalam menjalankan pekerjaan sehingga dapat memberikan motivasi kepada seluruh pegawai untuk dapat

menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sempurna.

3. Pimpinan Instansi melakukan implementasi manajemen talenta agar dilaksanakan berdasarkan PermenPANRB nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta. Implementasi ini akan mempermudah bagian kepegawaian untuk mengidentifikasi pegawai yang termasuk dalam talent pool, melakukan pengembangan pegawai dan mempertahankan talenta pegawai sehingga kinerja individu dan organisasi dapat tercapai. Langkah ini dapat dilakukan secara internal terlebih dahulu dengan meminta data dari Biro OSDM sehingga pemetaan pegawai dapat dilaksanakan baik dari sisi kompetensi dan kinerja pegawai, rekam jejak, disiplin serta integritas kerja pegawai. Dalam implementasi ini diawali dengan analisis kebutuhan talent, identifikasi calon talent, penetapan talent, pengembangan talent, retensi talent, dan evaluasi talent.

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliyanti, F. D. 2013. Optimalisasi dan Hambatan dalam Penempatan Pegawai di Kabupaten Banyuwangi: Studi pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi. Doctoral Dissertation, Brawijaya University.
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2023. Laju Pertumbuhan Penduduk (Persen), 2020-2022. Online. Badan Pusat Statistik (bps.go.id). Diakses 10 Maret 2023.
- Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2019. Grand Design Pengelolaan ASN Kementerian Kesehatan 2020 – 2024. Online. Buku_Grand_Design_Pengelolaan_ASN_Kemkes_2020-2024_(Full_Cover)_1.pdf (kemkes.go.id). diakses 23 november 2022.
- Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2022. Indeks Profesionalitas ASN Kementerian Kesehatan. Online.
<https://ropeg.kemkes.go.id/statistikpegawai/dataprofesionalitassimka>.
Diakses 10 Maret 2023.
- Chairiah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. 2020. “The Implementation of Merit-Based System on State Civil Apparatus in Indonesia”. *Jurnal Borneo Administrator*, 16, (3), 383 – 400. DOI:10.24258/jba.v16i3.704
- Daniarsyah, D. 2017. “Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)”. *Civil Service Journal*, 11, (2), 39 – 47.
- Deputi Bidang Sistem Informasi Kepegawaian BKN, 2023. Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Desember 2022. Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Desember 2022 - Badan Kepegawaian Negara (BKN RI). Diakses 10 Maret 2023.
- Flippo, E.B. 1984. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M.S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hendrayadi, S. 2021. "Analisis Penempatan Pegawai pada Puskesmas Sungai Tutung Kecamatan Air Hangat Timur Kabupaten Kerinci". *Jurnal Administrasi Nusantara Maha*, 3, (5), 90-99.
- Herlina, D. 2021. "Penerapan Prinsip-Prinsip Penempatan Pegawai di Kecamatan Tamansari Kota Tasikmalaya". *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 2, (3), 101-109.
- Inceoglu, I., Selenko, E., McDowall, A., & Schlachter, S. 2019. "(How) Do work placements work? Scrutinizing the quantitative evidence for a theory-driven future research agenda". *Journal of Vocational Behavior*, 110, 317-337.
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/Menkes/228/2022 tentang Peta Jabatan di Kantor Pusat di Lingkungan Kementerian Kesehatan.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 42/KEP/M.PAN/12/2000 tentang Jabatan Fungsional Administrator Kesehatan dan Angka Kreditnya.
- Mangkuprawira, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, R.L., and Jackson, J.M. 2009. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meritopedia Komisi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia. 2022. Penetapan Penilaian Sistem Merit Instansi Pemerintah. Online. <https://meritopedia.kasn.go.id/tentang-sistem-merit/bank-data>. Diakses 23 November 2022.
- Moleong, L.J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. 2021. "Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia". *Widya Manajemen*, 3, (2), 138-149. DOI: <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i2.1693>.

Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. 2021. "Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia". *Widya Manajemen*, 3, (2), 138-149. DOI: <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i2.1693>

Peraturan Menteri Pendaayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendaayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Arsiparis.

Peraturan Menteri Pendaayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan angka kreditnya.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Analis Pengelolaan Keuangan Anggaran Pendapatn Belanja Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri sipil.

Priansa, D.J. 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Rachmat, 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Ramdhani, R. M. 2022. "Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kabupaten Subang". *Jurnal Al-Amar (Ekonomi Syariah, Perbankan Syariah, Agama Islam, Manajemen dan Pendidikan)*, 3, (2), 1-29.
- Rangkuti, F. 2015. *Personal SWOT Analysis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo, B.S. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia – Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slatten, L. A., Bendickson, J. S., Diamond, M., & McDowell, W. C. 2021. "Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees". *Journal of Innovation & Knowledge*, 6, (1), 50-57. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.003>.
- Stancetic, V. 2020. "Spoils System Is Not Dead: The Development and Effectiveness of the Merit System in Western Balkans". *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 20, (3), 415-438. <https://doi.org/10.31297/hkju.20.3.1>
- Subyantoro, A., dan Suwanto, F.X. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sugiyono, 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suwanto, F. X., & Subyantoro, A. 2019. "The effect of recruitment, selection and placement on employee performance". *International Journal of Computer Networks and Communications Security*, 7, (7), 126-134.
- Suwatno dan Priansa, D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Tussadiyah, H., Ridwan, W. A., & Priatna, A. (2019). "Analisis Penempatan Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Area Pelaksana Pemeliharaan (APP) Bogor Dengan Metode MBTI (MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR)". *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Manajemen*, 4, (1), 1 - 15.
- Umar, H. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Widianta, M. M. D., Rizaldi, T., Setyohadi, D. P. S., & Riskiawan, H. Y. 2018. "Comparison of multi-criteria decision support methods (AHP, TOPSIS, SAW & PROMENTHEE) for employee placement". *Journal of Physics: Conference Series*, 953, (1), 1-5. DOI:10.1088/1742-6596/953/1/012116
- Wungu, J., dan Brotoharsojo, H. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit system*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

Lampiran 1. Surat Keterangan Uji Orisinalitas Karya Tugas Akhir

SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.

NIP : 19740052001121001

Jabatan : Dosen Program Magister Terapan Administrasi
Pembangunan Negara dan Dosen Pembimbing 1
Tugas Akhir

Menerangkan bahwa

Nama : Mohammad Yani

NPM : 2144021055

Konsentrasi : MSDA

Judul Tugas Akhir : Strategi Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem
Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan
Tenaga Kesehatan

Telah melakukan uji orisinalitas karya Tugas Akhir melalui aplikasi *Turnitin* pada tanggal 12 Juli 2023 dengan hasil akhir pengecekan sebesar 15% (hasil uji orisinalitas terlampir).

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Juli 2023

Dosen Pembimbing 1

(Dr. Edy Sutrisno, M.Si.)

Lampiran 2. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

	KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL TENAGA KESEHATAN Jalan Hang Jebat III Blok F3 Kebayoran Baru Jakarta Selatan 12120 Telepon : (021) 724 5517 - 7279 7308 Faksimile : (021) 7279 7508 Laman www.bppsdmk.depkes.go.id	
---	---	---

SURAT KETERANGAN
NOMOR: KH.03.01/F.VI/ 4032 /2023

Yang bertandatangan dibawah ini

nama	:	Sugiarto, SKM, MKM
NIP	:	197607222006041001
jabatan	:	Kepala Subbagian Administrasi Umum

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama	:	Mohammad Yani
NPM	:	2144021055
Jurusan	:	Administrasi Publik
Program Studi	:	Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis	:	Strategi Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan

Telah selesai melaksanakan penelitian dalam rangka penulisan tesis pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 29 Mei 2023
Kepala Subbagian Administrasi Umum,


Sugiarto, SKM, MKM
NIP 197607222006041001

Lampiran 3. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

- 1) Nama Peneliti : Mohammad Yani
- 2) Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 08 Nopember 1985
- 3) Alamat : Pondok Gede Housing 2 Blok T No. 9
Kota Bekasi 17414
- 4) Email : dyanie0806@gmail.com
- 5) Nama Instansi : Kementerian Kesehatan
- 6) Alamat Instansi : Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan
Jl. Hang Jebat III Blok f.3 Kebayoran Baru
Jakarta Selatan
- 7) Pangkat / Golongan : Penata/III.C
- 8) Riwayat Pendidikan :
 - a. SD : SDN 1 Kalierang Bumiayu
 - b. SLTP : SLTP Negeri 1 Bumiayu
 - c. SMU : SMA Negeri 1 Bumiayu
 - d. Perguruan Tinggi : Universitas Gunadarma
- 9) Riwayat Pekerjaan
 - a. Tahun 2007 - 2014 : Bank Internasional Indonesia
 - b. Tahun 2014 – sekarang : Kementerian Kesehatan

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta, Juli 2023

Mohammad Yani

Lampiran 4. Pedoman Telaah Dokumen

PEDOMAN TELAAH DOKUMEN

“Strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan”

No	Dokumen	Ada	Tidak Ada
1	Data existing pegawai saat ini yang meliputi jabatan, pangkat, golongan, dan kualifikasi pendidikan.	V	
2	Data pegawai yang akan pensiun	V	
3	Data pegawai berdasarkan kompetensi terakhir	V	
4	Data rencana kebutuhan pegawai	V	
5	Data SKP pegawai	V	
6	Data disiplin pegawai	V	
7	Peta Jabatan atau formasi Jabatan	V	
8	Kebijakan terkait pengadaan pegawai	V	
9	Kebijakan terkait mutasi pegawai	V	
10	Peraturan terkait pada setiap jabatan	V	

Lampiran 5. Pedoman Observasi

PEDOMAN OBSERVASI

“Strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan”

Pengamatan	Variabel	Indikator
Subjek	Personal Pegawai	<ol style="list-style-type: none">1. Kondisi fisik pegawai2. Kondisi mental pegawai
	Proses	<ol style="list-style-type: none">1. Pekerjaan yang dilakukan2. Kesesuaian antara jabatan dengan apa yang dilakukan3. Penyelesaian dalam melakukan pekerjaan4. Koordinasi dengan pegawai lain
Sarana dan Prasarana	Kondisi	<ol style="list-style-type: none">1. Komputer / Laptop2. Printer3. Jaringan internet4. Ruang Kerja
Lokasi	Gedung	<ol style="list-style-type: none">1. Tempat dilakukan Penelitian

Lampiran 6. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

Wawancara ini merupakan sarana untuk menggali informasi pendapat responden yang berkaitan dengan penelitian “Strategi Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan” jawaban yang diberikan Bapak/Ibu sangat berguna dalam menggali informasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut.

Nama :
Jabatan :
NIP :
Lokasi wawancara :
Waktu :

Rumusan masalah pertama:

Mengapa penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan belum berjalan optimal?

Penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi:

1. Apakah Bapak/Ibu mempunyai data pegawai secara lengkap dan up to date yang meliputi jabatan, pangkat, golongan, kualifikasi, kompetensi, dan kinerja?
2. Apakah penempatan pegawai baru telah sesuai dengan kualifikasi Pendidikan?
3. Apakah di Instansi Bapak/Ibu terdapat pegawai lama yang mengalami perpindahan baik secara horizontal, vertical, dan diagonal? Dan apakah perpindahan tersebut telah sesuai dengan kualifikasi Pendidikan?
4. Selain kualifikasi pendidikan, apakah terdapat kualifikasi lain yang menjadi persyaratan dalam penempatan pegawai? Jelaskan

5. Apakah dalam penempatan pegawai telah sesuai dengan peta atau formasi jabatan? Apakah terdapat permasalahan terkait dengan peta jabatan?

Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi:

1. Bagaimana Bapak/Ibu mengukur kompetensi pegawai baru dan apakah penempatan pegawai baru telah sesuai dengan kompetensinya?
2. Apakah perpindahan pegawai lama baik secara horizontal, vertical, dan diagonal telah sesuai dengan kompetensi?
3. Apakah Bapak/Ibu mempunyai standar kompetensi?
4. Apakah mempunyai data kompetensi seluruh pegawai? Dan apakah telah dibuat suatu gap kompetensi untuk setiap pegawai?
5. Apakah Bapak/Ibu mempunyai rencana pengembangan kompetensi untuk setiap individu?

Penilaian Kinerja

1. Apakah penyusunan kontrak kinerja dilakukan secara terukur dan berdasarkan rencana strategis organisasi?
2. Apakah Penilaian kinerja dilakukan dengan metode secara obyektif dan terukur?
3. Apakah dalam penilaian kinerja telah dilakukan dialog kinerja secara berkala?
4. Apakah terdapat data terkait dengan permasalahan kinerja?
5. Apakah penilaian kinerja di jadikan sebagai dasar pembinaan dan pengembangan karir baik promosi, rotasi, mutasi, pelatihan dan penghargaan?

Rumusan masalah kedua:

Faktor apa saja yang mempengaruhi penempatan pegawai di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan?

Kriteria Penempatan Pegawai

1. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan keahlian yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?
2. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan ketrampilan yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?
3. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan kualifikasi pendidikan baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?
4. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan pengetahuan yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?
5. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?
6. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan sikap yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

Faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai

1. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor akademis baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?
2. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor Pengalaman bekerja baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

3. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor Kesehatan fisik dan mental baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?
4. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor status perkawinan baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?
5. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor usia baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

Rumusan masalah Ketiga:

Bagaimana strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan

Dari hasil penelusuran permasalahan yang terjadi strategi apa yang menurut Bapak/Ibu agar penempatan pegawai berdasarkan sistem merit dapat berjalan dengan optimal?

Lampiran 7. Dokumentasi wawancara



Foto: Wawancara Bersama Direktur Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan didampingi oleh Kepala Sub Bagian Administrasi Umum Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.

Lampiran 8. Transkrip Hasil Wawancara

HASIL WAWANCARA

Rumusan masalah pertama:

Mengapa penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan belum berjalan optimal?

Penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi:

1. Apakah Bapak/Ibu mempunyai data pegawai secara lengkap dan up to date yang meliputi jabatan, pangkat, golongan, kualifikasi, kompetensi, dan kinerja?

“Data pegawai sudah ada, semuanya terdata pada sistem kepegawaian atau SIMKA”.

2. Apakah penempatan pegawai baru telah sesuai dengan kualifikasi Pendidikan?

“Kualifikasi pendidikan dalam pegawai baru akan terseleksi pada saat seleksi administrasi pada proses rekrutmen”.

3. Apakah di Instansi Bapak/Ibu terdapat pegawai lama yang mengalami perpindahan baik secara horizontal, vertical, dan diagonal? Dan apakah perpindahan tersebut telah sesuai dengan kualifikasi Pendidikan?

“Direktorat Binwas melakukan perpindahan jabatan dimana arahnya untuk menjadi jabatan fungsional, terdapat perpindahan dari eselon 1 ke JF ahli utama, tahun 2023 ini ada perpindahan JF menjadi Kepala Subbag Adum, dan banyak dari jabatan pelaksana ke jabatan fungsional akan tetapi ada beberapa pegawai yang belum dilakukan perpindahan ke jabatan fungsional sehingga tetap menjabat sebagai jabatan pelaksana. Semua perpindahan ini berdasarkan kualifikasi Pendidikan, jika sesuai dapat diangkat jika tidak sesuai maka harus mencari jabatan sesuai dengan kualifikasi pendidikannya”.

4. Selain kualifikasi pendidikan, apakah terdapat kualifikasi lain yang menjadi persyaratan dalam penempatan pegawai? Jelaskan

“perpindahan jabatan harus sesuai dengan pangkat dan golongan, pegawai yang akan diangkat menjadi jabatan fungsional Ahli pertama minimal sudah menduduki pangkat sebagai penata muda golongan IIIa, pegawai yang akan diangkat menjadi jabatan fungsional Ahli muda minimal sudah menduduki pangkat sebagai penata golongan IIIc sedangkan untuk pegawai yang akan diangkat menjadi jabatan fungsional Ahli Madya minimal sudah menduduki pangkat sebagai pembina golongan IVa begitu juga seterusnya baik untuk jenjang ketrampilan ataupun keahlian”.

5. Apakah dalam penempatan pegawai telah sesuai dengan peta atau formasi jabatan? Apakah terdapat permasalahan terkait dengan peta jabatan?

“Peta jabatan tertuang dalam Kepmenkes nomor 112 tahun 2023 dan dinilai sudah ideal, karena sudah disusun dan dilakukan evaluasi oleh satuan kerja dan unit pembina, dengan adanya peta jabatan maka akan terlihat gap kebutuhan pegawai yang dibutuhkan, dalam memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dari dua cara dari cpns dan pppk atau dengan mutasi”.

“Peta Jabatan pada Subbagian Administrasi Umum telah distandarkan oleh unit utama di lingkungan Kemenkes, akan tetapi kebutuhan pegawai diserahkan kembali kepada pimpinan, meskipun demikian peta jabatan tetap menjadi standar maksimal jumlah pegawai yang dapat diusulkan kebutuhannya dan kondisi saat ini memang masih terdapat kekurangan pegawai pada Subbagian Administrasi Umum”.

Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi:

1. Bagaimana Bapak/Ibu mengukur kompetensi pegawai baru dan apakah penempatan pegawai baru telah sesuai dengan kompetensinya?

“Kompetensi calon PNS dan PPPK dapat terlihat pada saat proses rekrutmen melalui seleksi kompetensi dasar dan kompetensi bidang, semakin tinggi hasil tes seleksi maka semakin berpeluang pegawai tersebut diterima menjadi calon PNS dan PPPK”.

2. Apakah perpindahan pegawai lama baik secara horizontal, vertical, dan diagonal telah sesuai dengan kompetensi?

“Pengangkatan jabatan fungsional saat ini masih dilakukan, pada tahap pertama pengangkatan inpassing dapat dilakukan melalui portofolio yang kemudian baru dilakukan uji kompetensi, sedangkan untuk tahap kedua inpassing pegawai diharuskan terlebih dahulu untuk melakukan uji kompetensi sebagai persyaratan untuk menduduki suatu jabatan dan hal tersebut dilakukan juga untuk pegawai yang melakukan perpindahan jabatan dari jabatan administrator ke jabatan fungsional”.

3. Apakah Bapak/Ibu mempunyai standar kompetensi?

“Standar kompetensi jabatan sudah ada, itu untuk semua jabatan yang ada saat ini seperti JPT, jabatan administrator, jabatan pengawas, dan sebagainya jabatan fungsional, bentuknya misal kompetensi jabatan A maka standar kompetensinya apa, dan penyusunan telah dilakukan oleh unit kerja organisasi dan tata laksana”.

4. Apakah mempunyai data kompetensi seluruh pegawai? Dan apakah telah dibuat suatu gap kompetensi untuk setiap pegawai?

“Profil Pegawai dengan data kompetensi adanya pada biro organisasi dan sumber daya manusia, kita hanya menyumbang data seperti *assesment* nanti yang mengolah data dari OSDM, Kesenjangan kompetensi secara individual pegawai masih bisa dilihat karena masing-masing pegawai menyusun rencana pengembangan individu yang diverifikasi oleh analis SDM, nanti bisa terlihat sebagai contoh pegawai A mempunyai kelemahan pada integritas atau kerjasama jadi pegawai kan melakukan pelatihan atau coaching mentoring pada aspek tersebut, itu pada aplikasi e-office”.

5. Apakah Bapak/Ibu mempunyai rencana pengembangan kompetensi untuk setiap individu?

“Pengembangan kompetensi berdasarkan pendidikan sudah dilakukan dengan disusunnya rencana pengembangan pendidikan 5 tahun kedepan, saat ini terdapat 3 pegawai yang sedang tugas belajar sedangkan pengembangan kompetensi melalui pelatihan bergantung terhadap kesediaan pelatihan yang ada dari unit utama dan pembina, apabila terdapat informasi dan undangan terkait pelatihan, akan dikirimkan berdasarkan prioritas kebutuhan pelatihan seorang pegawai”.

Penilaian Kinerja

1. Apakah seluruh pegawai telah menyusun kontrak kinerja dilakukan secara terukur dan berdasarkan rencana strategis organisasi?

“Seluruh pegawai sudah menyusun kontrak kerja pada saat awal tahun, kontrak kinerja diinput melalui aplikasi kinerja dan saat ini telah dilakukan penilaian kinerja triwulan pertama yang disetujui oleh pejabat penilai”.

2. Apakah Penilaian kinerja dilakukan dengan metode secara obyektif dan terukur?

“Penilaian kinerja sudah mempunyai aplikasi sendiri yang terintegrasi dengan SIMKA, sedangkan untuk disiplin pegawai sudah terintegrasi juga dengan SIMKA akan tetapi harus mengupload dokumennya atau melampirkan data dukung, untuk pelaksanaannya masih tetap manual seperti BAP, dsb. Penilaian perilaku dilakukan dengan metode 360 derajat saat ini, penilaian teman sejawat, atasan dan bawahan yang meminimalisir subyektifitas”.

3. Apakah dalam penilaian kinerja telah dilakukan dialog kinerja secara berkala?

“Dialog kinerja sudah dilakukan akan tetapi hanya belum terdokumentasikan saja. Setiap saat juga melakukan dialog kinerja dengan pimpinan”.

4. Apakah terdapat data terkait dengan permasalahan kinerja?

“Pemetaan permasalahan kinerja belum ada akan tetapi permasalahan pada saat pelaksanaan penilaian kinerja pasti ada seperti pada saat membuat penilaian kinerja pada aplikasi, mengupload data, pegawai belum melakukan penilaian kinerja, dan permasalahan lain secara umum”.

5. Apakah penilaian kinerja di jadikan sebagai dasar pembinaan dan pengembangan karir baik promosi, rotasi, mutasi, pelatihan dan penghargaan?

“Apabila pegawai mempunyai kinerja baik pasti akan mempertimbangkan untuk karir dan pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan baik melalui pelatihan atau kenaikan jejang pendidikan”.

Rumusan masalah kedua:

Faktor apa saja yang mempengaruhi penempatan pegawai di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan?

Kriteria Penempatan Pegawai

1. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan keahlian yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Harus menjadi pertimbangan sebagai contoh seorang arsiparis maka harus lulus uji kompetensi sebagai arsiparis, bendahara harus mempunyai keahlian sebagai bendahara, pejabat pengadaan harus mempunyai keahlian sebagai seorang pengadaan, dan jabatan fungsional harus lulus ukom untuk menjabat menjadi jabatan fungsional yang dibuktikan secara verbal”.

2. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan ketrampilan yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Pegawai yang pandai untuk mengoperasikan Excel bisa untuk perhitungan atau sebagai seorang perencana atau membuat paparan powerpoint maka akan ditempatkan pada Tim Kerja”.

3. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan kualifikasi pendidikan baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“kualifikasi pendidikan menjadi persyaratan mutlak untuk menempati suatu jabatan baik melalui rekrutmen maupun mutasi atau promosi, akan tetapi kadang pimpinan mempunyai penilaian tersendiri dalam melakukan pengangkatan pegawai terutama untuk jabatan struktural yang biasanya dengan sesi wawancara atau lainnya, sedangkan untuk jabatan fungsional mempunyai aturan tersendiri, misalkan jabatan sdm aparatur maka akan diduduki pegawai dengan latar pendidikan administrasi dan pegawai tersebut telah melakukan pekerjaan selama dua tahun”.

4. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan pengetahuan yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Pengetahuan bisa dilihat pada portfolio sebagai contoh pendidikan dibuktikan dengan ijazah, kompetensi dibuktikan dari sertifikat, dari situ bisa diukur tingkat pengetahuan”.

5. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Kemampuan pasti dipertimbangkan, sebagai contoh pegawai B sudah diukur kemampuannya dalam melakukan pekerjaannya maka akan dipekerjakan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, menjadi permasalahan tersendiri untuk seorang pegawai yang mempunyai kemampuan yang sudah tidak bisa diupgrade atau kemampuan yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi maka lebih baik dipindahkan sesuai dengan keinginan pegawai tersebut dalam melakukan pekerjaan”.

6. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan sikap yang dimiliki baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Pimpinan akan melihat sikap seorang pegawai dalam kesehariannya dalam berinteraksi dan melakukan pekerjaan, apabila kurang disiplin maka akan dilakukan bimbingan atau dapat juga di mutasi, akan tetapi untuk pegawai baru sikap yang terlihat jelas pada saat menduduki jabatan tertentu”.

Faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai

1. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor akademis baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Prestasi akademis akan mempengaruhi pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan, sebagai contoh pembuatan suatu telaah dokumen, pegawai dengan prestasi akademik tinggi lebih dapat membuat suatu telaah dokumen, maka saya dan bu direktur selalu berdiskusi supaya menempatkan satu pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi pada setiap tim kerja”.

2. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor Pengalaman bekerja baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Faktor pengalaman kerja menjadi pertimbangan, untuk pegawai baru jika pernah menjadi pegawai pada instansi pemerintah maka bisa dimasukkan masa kerjanya, jika dari swasta juga bisa akan tetapi hanya diakui 50% (lima puluh persen) saja masa kerjanya yang nantinya akan mempengaruhi penghasilan gaji pokok sedangkan untuk pegawai lama semakin mempunyai pengalaman biasanya akan menjadi pertimbangan khusus untuk menempati jabatan tersebut”.

3. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor Kesehatan fisik dan mental baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Kesehatan fisik dan mental menjadi pertimbangan, akan tetapi ada kebijakan pemerintah menerima disabilitas untuk dijadikan pegawai, dalam hal ini walaupun fisik kurang akan tetapi tetap dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan jabatannya”.

4. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor status perkawinan baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Status perkawinan tidak mempengaruhi penempatan pegawai, ada pegawai dengan status perkawinan malah mempunyai kinerja lebih tinggi daripada yang belum menikah, untuk ASN sudah ada pakta integritas jadi jika menolak akan menjadi catatan baik dalam pelaksanaan tugas atau ditunjuk untuk menjabat suatu pekerjaan”.

5. Apakah dalam penempatan pegawai mempertimbangkan faktor usia baik untuk pegawai baru ataupun pegawai lama yang mengalami mutasi dan promosi?

“Usia mempengaruhi penempatan pegawai, ada kecenderungan pegawai yang mendekati pensiun kinerja akan menurun maka tidak bisa ditempatkan pada pekerjaan yang membutuhkan intensitas pekerjaan yang tinggi, pegawai yang akan pensiun maka posisi-posisi tertentu akan di lepaskan dan digantikan oleh pegawai yang lebih muda dengan kinerja tinggi”.

Rumusan masalah Ketiga:

Bagaimana strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan

Dari hasil penelusuran permasalahan yang terjadi strategi apa yang menurut Bapak/Ibu agar penempatan pegawai berdasarkan sistem merit dapat berjalan dengan optimal?

“Pegawai yang diangkat menjadi jabfung melalui penyetaraan, saat ini dalam proses pemindahan jadi saat ini tidak ada masalah, jumlah pegawai saat ini sebetulnya sudah mencukupi akan tetapi dikarenakan terdapat beberapa pegawai yang kurang produktif maka masih terdapat kebutuhan pegawai dalam memenuhi kebutuhan tersebut, dapat dilakukan dari dua cara dari cpns dan pppk atau dengan mutasi, jika tidak ada pada peta jabatan maka akan dievaluasi dan nanti akan dipindahkan. Pelatihan teknis saat ini lebih ke pengangkatan jabatan fungsional akan tetapi jika ada undangan biasanya kita kirim. Untuk masalah pegawai yang tidak mengerjakan tupoksinya itu memang terjadi, hal ini maka perlu dilakukan perbaikan dan evaluasi, perlu dilakukan kebijakan tersendiri karena disatu sisi kegiatan pertanggungjawaban keuangan bukan menjadi angka kredit pengelola keuangan, akan tetapi dapat menjadi kerjaan tambahan pengelola keuangan. disisi lain seorang pegawai pada tim kerja juga harus dapat merencanakan kegiatan, melaksanakan kegiatan, dan melaporkan kegiatan termasuk didalamnya pertanggungjawaban keuangan, usia mempengaruhi penempatan pegawai, ada kecenderungan pegawai yang mendekati pensiun kinerja akan menurun maka tidak bisa ditempatkan pada pekerjaan yang membutuhkan intensitas pekerjaan yang tinggi, pegawai yang akan pensiun maka posisi-posisi tertentu akan di lepaskan dan digantikan oleh pegawai yang lebih muda dengan kinerja tinggi, sedangkan kesenjangan kompetensi dan kinerja sedang disusun oleh Biro OSDM”.