

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 Penyuluhan 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, ketampilan, 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 penikahan 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.

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_Kemenkes_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 Pendaptn 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 Suwarto, F.X. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sugiyono, 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarto, 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.