

TESIS

ANALISIS REKRUTMEN DAN SELEKSI PIMPINAN POLTEKKES KEMENKES

**(Studi Kasus Pemilihan Direktur pada Poltekkes Kemenkes
Jakarta II dan Poltekkes Kemenkes Jakarta III Tahun 2018)**

Oleh

NAMA : DWI NUROKHMATIN MUKMINAH

NOMOR POKOK : 1864002127

PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.APN)



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

2020

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

JUDUL TESIS :

ANALISIS REKRUTMEN DAN SELEKSI PIMPINAN POLTEKKES KEMENKES
(Studi Kasus Pemilihan Direktur pada Poltekkes Kemenkes Jakarta II dan Poltekkes
Kemenkes Jakarta III Tahun 2018)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 1 Oktober 2020

Pembimbing,


(Yogi Suwarno, MA. Ph.D)

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Dwi Nurokhmatin Mukminah
Nomor Pokok : 1864002127
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : ANALISIS REKRUTMEN DAN SELEKSI PIMPINAN
POLTEKKES KEMENKES
(Studi Kasus Pemilihan Direktur pada Poltekkes Kemenkes Jakarta II
dan Poltekkes Kemenkes Jakarta III Tahun 2018)

Telah mempertahankan Tesis ini di hadapan Tim Pengudi
Program Magister Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Selasa
Tanggal : 13 Oktober 2020
Pukul : 08.00 – 09.00 WIB

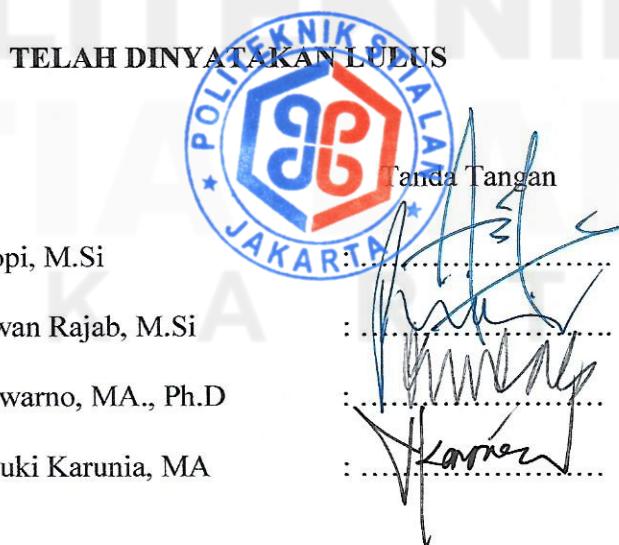
Tim Penguji :

Ketua : Dr. Asropi, M.Si

Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Pembimbing : Yogi Suwarno, MA., Ph.D

Anggota : Dr. R. Luki Karunia, MA



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dwi Nurokhmatin Mukminah
NPM : 1864002127
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang telah saya buat ini dengan judul “Analisis Rekrutmen Dan Seleksi Pimpinan Poltekkes Kemenkes (Studi Kasus Pemilihan Direktur pada Poltekkes Kemenkes Jakarta II dan Poltekkes Kemenkes Jakarta III Tahun 2018)” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya, bukan merupakan hasil penelitian yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik tertentu pada Universitas atau institusi manapun yang sederajat. Apabila di kemudian hari penulisan tesis 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 LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Oktober 2020

Yang membuat Pernyataan,



Dwi Nurokhmatin Mukminah

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.

Tesis ini berhasil diselesaikan atas bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Saya mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing saya, Bapak Yogi Suwarno, MA., Ph.D atas bimbingan dan arahan beliau selama penyusunan tesis ini. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Trisa Wahyuni, Sekretaris Badan PPSDM Kesehatan, atas kesempatan belajar yang diberikan kepada saya. Kepada Suami, kedua anak saya, dan orang tua yang selalu mendukung saya bersekolah lagi, terima kasih atas kepercayaan dan doanya.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya mengharapkan kritik dan masukan untuk perbaikan tesis ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membala kebaikan Anda semua.

Jakarta, Oktober 2020

Penulis

Dwi Nurokhmatin M.

PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

ABSTRAK

Dwi Nurokhmatin M., 1864002127

Analisis Rekrutmen dan Seleksi Pimpinan Poltekkes Kemenkes (Studi Kasus Pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes Jakarta II dan Poltekkes Kemenkes Jakarta III Tahun 2018)

180 halaman, 5 Bab, 20 Tabel, 15 Gambar, 8 Lampiran, Daftar Pustaka: 24 buku, 7 Peraturan Perundang-Undangan, 14 Jurnal, 3 Laporan Kinerja, 4 Artikel Internet; Tahun Daftar Pustaka (2000-2019)

Kementerian Kesehatan memiliki 38 Politeknik Kesehatan yang masing-masing dipimpin oleh seorang Direktur yang ditetapkan melalui serangkaian proses seleksi.. Proses rekrutmen dan seleksi Direktur Poltekkes Kemenkes pada Tahun 2018 diatur dalam Kepmenkes Nomor 142 Tahun 2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur dan Penetapan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan sebagaimana telah diubah dengan Kepmenkes Nomor 625 Tahun 2018. Seleksi Direktur Poltekkes tahun 2018 memberikan peran besar pada Badan PPSDM Kesehatan selaku unit pembina Poltekkes dalam proses rekrutmen dan seleksi, sehingga mengurangi peran senat Poltekkes.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengkaji gambaran rekrutmen dan seleksi Direktur Poltekkes Kemenkes Poltekkes Jakarta II dan Poltekkes Jakarta III pada Tahun 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum proses rekrutmen dan seleksi dalam sistem seleksi terbuka Direktur Poltekkes Tahun 2018 telah berjalan sesuai dengan Pedoman Pemilihan Direktur Poltekkes, namun pada tahap asesmen belum memiliki standar nilai yang jelas untuk menentukan kelulusan peserta. Kelulusan masih berdasarkan kebijakan pimpinan dengan memperhatikan rekomendasi asesmen. Penentuan peserta yang masuk tahap uji kepatutan dan kelayakan juga masih berdasarkan kebijakan pimpinan belum berdasarkan standar tertentu yang telah ditetapkan. Praktek seleksi seperti ini dapat menjadi bumerang bagi organisasi karena berpotensi kehilangan kandidat yang potensial dan kompeten. Hasil penelitian ini merekomendasikan adanya standar nilai kelulusan asesmen dalam seleksi Direktur Poltekkes, dan juga perlunya memanggil semua peserta yang telah mengikuti pemilihan di senat untuk mengikuti uji kepatutan dan kelayakan. Selain itu, Badan PPSDM Kesehatan juga perlu menyelenggarakan asesmen secara berkala bagi seluruh dosen poltekkes agar memiliki data kompetensi dosen yang tidak hanya untuk kepentingan rekrutmen tetapi juga untuk tujuan pengelolaan kepegawaian lainnya.

Kata kunci : Rekrutmen, Seleksi, Pemilihan Direktur Poltekkes

APPLIED MASTER PROGRAM OF STATE DEVELOPMENT
ADMINISTRATION
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

ABSTRACT

Dwi Nurokhmatin M., 1864002127

An Analysis on Recruitment and Selection of Health Polytechnic Leaders of the Ministry of Health (Case Study of Selection of the Director of Poltekkes Kemenkes Jakarta II and Poltekkes Kemenkes Jakarta III in 2018)

180 pages, 5 Chapters, 20 Tables, 15 Pictures, 8 Attachments, Bibliography: 24 books, 7 Laws and Regulations, 14 Journals, 3 Performance Reports, 4 Internet Articles; Bibliography Year (2000-2019)

The Ministry of Health has 38 Health Polytechnics, each of which is led by a Director who is appointed through a series of selection processes. The recruitment and selection process for the Ministry of Health Poltekkes Director in 2018 is regulated by the Minister of Health Decree Number 142 of 2018 on Guidelines for the Selection of Directors and the Appointment of Assistant Directors of the Ministry of Health Polytechnic as amended by the Minister of Health Decree No. 625/2018. The selection of Poltekkes Director in 2018 gives a considerably bigger role to the PSDM Health Agency as the Poltekkes supervisory unit in the recruitment and selection process, thereby reducing the role of the Poltekkes senate. This research is a qualitative descriptive study which aims to examine recruitment and selection processes of the Director of Poltekkes Kemenkes Jakarta II and Poltekkes Jakarta III in 2018. Study results show that in general the recruitment and selection process in the open selection system for the Director of Poltekkes 2018 has been done according to guidelines for the selection of Poltekkes Directors. However, at the assessment stage, research finding shows that the passing participants are determined on indefinite standard. Thus, participants eligibility is based on discretion by taking into account the recommendation of assessment results. Moreover, invitations for participants to proceed to the fit and proper test stage are also based on unconfined discretions, not on a certain established standard. Such practices may actually backfire the organization of losing potential and competent candidates. The results of this study recommend the existence of standard passing score on assessment center in the selection of the Poltekkes Director as well as the need to invite all participants who have participated in the senate elections to take part in the fit and proper test process. In addition, PSDM Health Agency will also needs to conduct assessments on a regular basis for all lecturers of Poltekkes in order to acquire competency data not only for recruitment but also for further objectives.

Keywords: Recruitment, Selection, Selection of Poltekkes Director

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Fokus Permasalahan	18
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	18
1. Tujuan Penelitian	18
2. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
A. Tinjauan Teori dan Kebijakan.....	20
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2. Rekrutmen.....	27
3. Seleksi	35
4. Kepemimpinan	40
5. Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/142/2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur dan Penetapan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan	44
6. Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/625/2018 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: HK.01.07/MENKES/142/2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur dan Penetapan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan	48
B. Penelitian Terdahulu.....	49

C. Konsep Kunci	53
D. Model Berpikir	54
E. Pertanyaan Penelitian	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	56
A. Metode Penelitian	56
B. Teknik Pengumpulan Data.....	57
C. Prosedur Pengolahan Data	61
D. Teknik Analisa Data	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	63
A. Gambaran Umum Badan PPSDM Kesehatan	63
1. Kelembagaan	63
2. Struktur Organisasi	66
3. Sumber Daya Manusia	81
B. Gambaran Umum Poltekkes Kemenkes Jakarta II.....	83
1. Kelembagaan	83
2. Struktur Organisasi	85
3. Sumber Daya Manusia	90
C. Gambaran Umum Poltekkes Kemenkes Jakarta III	92
1. Kelembagaan	92
2. Struktur Organisasi	94
3. Sumber Daya Manusia	98
D. Penyajian Data dan Pembahasan	99
1. Rekrutmen.....	104
2. Seleksi	122
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	177
A. KESIMPULAN	177
B. SARAN	179
DAFTAR PUSTAKA	181
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Dosen Poltekkes Kemenkes.....	5
Tabel 1.2 Dosen yang Memenuhi Syarat untuk mendaftar dalam Pildir pada 6 Poltekkes Berdasarkan Komposisi Golongan.....	11
Tabel 1.3 Dosen yang Memenuhi Syarat untuk Mendaftar Pildir pada 6 Poltekkes berdasar Komposisi Umur	12
Tabel 1.4 Dosen yang Memenuhi Syarat untuk Mendaftar Pildir pada 6 Poltekkes berdasar Jenjang.....	12
Tabel 1.5 Perbandingan Proporsi Suara & Bobot Penilaian antara Batch 1& Batch 2	16
Tabel 1.6 Peserta Uji Kepatutan dan Kelayakan Batch 2 Tahun 2018	17
Tabel 2.1 Keuntungan dan Kerugian Perekutran dari Sumber Internal dan eksternal	34
Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian.....	60
Tabel 4.1 PNS di lingkungan Badan PPSDM Kesehatan berdasarkan Tingkat Pendidikan	80
Tabel 4.2 PNS di lingkungan Badan PPSDM Kesehatan berdasarkan Golongan	82
Tabel 4.3 Tenaga Pendidik di Poltekkes Jakarta II Berdasarkan Jabatan Fungsional .	90
Tabel 4.4 Tenaga Kependidikan di Poltekkes Kemenkes Jakarta II	91
Tabel 4.5 Jumlah Dosen di Poltekkes Jakarta III berdasar Tingkat Pendidikan	97
Tabel 4.6 Jumlah Tenaga Kependidikan Poltekkes Kemenkes Jakarta III berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	99
Tabel 4.7 Karakteristik Informan	101
Tabel 4.8 Jadwal Rekrutmen dan Seleksi Pildir Batch 1 Tahun 2018	110
Tabel 4.9 Jadwal Rekrutmen dan Seleksi Pildir Batch 2 Tahun 2018	111
Tabel 4.10 Calon Direktur pada 17 Poltekkes.....	145
Tabel 4.11 Calon Direktur pada 9 Poltekkes.....	145
Tabel 4.12 Jumlah Calon Direktur pada Uji Kepatutan dan Kelayakan Batch 1 Tahun 2018	166

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Dosen Poltekkes dengan Jenjang minimal Lektor	6
Gambar 1.2 Jumlah Dosen Poltekkes Kemenkes yang Memenuhi Syarat Jenjang dan Umur untuk mendaftar Pildir	9
Gambar 1.3 Jumlah Dosen Poltekkes yang Memenuhi Syarat Umur, Jenjang, dan Golongan untuk mendaftar dalam Pildir.....	10
Gambar 2.1 Proses Rekrutmen.....	29
Gambar 2.2 Proses Seleksi Secara Umum	37
Gambar 2.3 Model Berpikir Rekrutmen dan Seleksi Pildir Poltekkes Tahun 2018....	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan PPSDM Kesehatan	66
Gambar 4.2 Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan PPSDM Kesehatan berdasarkan Jenjang Jabatan	83
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Poltekkes Kemenkes Jakarta II	86
Gambar 4.4 Struktur Organiasi Poltekkes Kemenkes Jakarta III.....	94
Gambar 4.5 Alur Tahapan Rekrutmen dan Seleksi Pemilihan Direktur Poltekkes Tahun 2018	103
Gambar 4.6 Jumlah Pendaftar dalam Pemilihan Direktur Poltekkes Batch I 2018 ...	130
Gambar 4.7 Jumlah Bakal Calon Direktur Poltekkes Berdasarkan Komposisi Umur dan Gender pada Pemilihan Direktur Batch I Tahun 2018.....	131
Gambar 4.8 Jumlah Bakal Calon Direktur Poltekkes Berdasarkan Komposisi Umur dan Gender pada Pemilihan Direktur Batch I Tahun 2018.....	131
Gambar 4.9 Jumlah Pendaftar dalam Pemilihan Direktur Poltekkes Batch 2 2018... <td>132</td>	132
Gambar 4.10 Jumlah Bakal Calon Direktur Poltekkes Kemenkes Batch 2 Tahun 2018 Berdasarkan Jenis Kelamin dan Umur.....	133
Gambar 4.11 Pengundian Nomor Urut Calon Direktur Poltekkes Jakarta III.....	151
Gambar 4.12 Peserta dalam Pengundian Nomor Urut Calon dan Sosialisasi Pedoman Teknis Pelaksanaan Pemilihan Calon Direktur Poltekkes Jakarta III....	152
Gambar 4.13 Aula Poltekkes Kemenkes Jakarta III	154
Gambar 4.14 Peserta Pemaparan Visi Misi dalam Sidang Senat Terbuka.....	161
Gambar 4.15 Pemaparan Visi Misi dan Tanya Jawab.....	162

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Informed Consent
- Lampiran 2 Lembar Pernyataan Persetujuan Partisipasi
- Lampiran 3 Sebaran Dosen Poltekkes yang memenuhi Syarat Administratif
- Lampiran 4 Pedoman Wawancara
- Lampiran 5 Surat Penelitian Tesis Mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta
- Lampiran 6 Surat Keterangan Sudah melakukan Penelitian
- Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi. Sumber daya manusia berperan menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Mengingat betapa pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka diperlukan pengelolaan yang terencana, sistematis, dan terpola melalui manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh di dalam organisasi yang meliputi proses perencanaan, pengadaan atau rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, pemberian kompensasi, sampai pada tahap pensiun atau pemberhentian pegawai. Seluruh proses tersebut merupakan suatu rangkaian tahapan yang saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pegawai yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk mendapatkan pegawai yang kompeten, manajemen sumber daya manusia memulainya dengan menyelenggarakan sistem rekrutmen dan seleksi yang tepat. Rekrutmen dan seleksi merupakan suatu proses untuk mendapatkan orang-orang yang paling memenuhi kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan tertentu dalam organisasi. Organisasi yang mampu memilih metode rekrutmen yang tepat akan menghasilkan terjaringnya sekelompok pelamar yang memenuhi persyaratan untuk mengisi lowongan

jabatan dalam organisasi. Selanjutnya, organisasi akan melakukan seleksi terhadap seluruh pelamar yang memenuhi persyaratan untuk memutuskan pelamar mana yang paling tepat untuk mengisi jabatan yang ditawarkan.

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan tahap yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia karena kualitas dan kompetensi kandidat yang dipilih akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Kedua tahap ini akan menjadi semakin krusial bilamana jabatan yang ditawarkan adalah jabatan pimpinan dalam suatu organisasi. Hal ini karena pemimpin merupakan ujung tombak keberhasilan organisasi, di mana komando pemimpin sangat menentukan arah dan laju organisasi, termasuk di perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan salah satu organisasi yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh pemimpinnya, dalam hal ini Rektor atau Direktur. Seorang pemimpin di perguruan tinggi dituntut mampu menggerakkan organisasi yang dipimpinnya ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, bahwa tujuan perguruan tinggi adalah untuk menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu, kompeten, inovatif dan menguasai teknologi untuk meningkatkan daya saing bangsa. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan berpikir strategis, komunikatif, memiliki jejaring yang kuat, dan dapat bersinergi dengan semua *stakeholder* kampus (<http://koran-sindo.com/>, dan <http://sumberdaya.ristekdikti.go.id>). Namun demikian, dari 4.741 perguruan tinggi di Indonesia tidak semuanya memiliki seorang pemimpin yang kuat. Krisis kepemimpinan akan semakin kompleks apabila terdapat masalah internal di perguruan tinggi (<http://sumberdaya.ristekdikti.go.id>).

Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan (Poltekkes Kemenkes) merupakan perguruan tinggi bidang kesehatan yang berada di bawah Kementerian Kesehatan. Poltekkes Kemenkes adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) Badan PPSDM Kesehatan yang dipimpin oleh Direktur. Pendirian Poltekkes Kemenkes berdasarkan pada Surat Keputusan Menteri Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial RI Nomor 298/MENKES-KESOS/SK/OIV/2001 Organisasi dan Tata Kerja Kerja Politeknik Kesehatan, yang kemudian mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan pertama yaitu dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 890/Menkes/Per/VIII/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Penteri Kesehatan Nomor 1988/Menkes/Per/IX/2011 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 890/Menkes/Per/VIII/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan. Selanjutnya, peraturan tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan tersebut diubah dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 38 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan di lingkungan Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan. Adapun penyelenggaraan pendidikan secara akademis mengacu pada peraturan yang dikeluarkan Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi yang saat ini diubah namanya menjadi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Sebagai penyelenggara pendidikan tinggi, Poltekkes Kemenkes diharapkan mampu meningkatkan inovasi serta mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan dunia industri pelayanan kesehatan. Keberhasilan dalam mencetak tenaga kesehatan yang bermutu serta selaras dengan kebutuhan ini ditentukan oleh banyak faktor. Salah satu faktor terpenting adalah adanya

pemimpin atau Direktur yang kompeten dan profesional. Direktur Poltekkes berasal dari para dosen terpilih yang diberi tugas tambahan. Berdasarkan Permenkes Nomor 38 Tahun 2018 pasal 9, Direktur Poltekkes menjalankan fungsi penetapan kebijakan nonakademik dan pengelolaan Poltekkes. Direktur Poltekkes mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan Tri Dharma perguruan tinggi dan membina seluruh sivitas akademik di Poltekkes yang dipimpinnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes pada mulanya diserahkan seluruhnya kepada Poltekkes Kemenkes. Selanjutnya, pada periode pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes tahun 2013 dan 2014, Badan PPSDM Kesehatan selaku pembina Poltekkes Kemenkes dan *ex officio* senat mulai ikut berperan dalam pemilihan Direktur Poltekkes yaitu dengan memiliki hak suara sebanyak 25%. Adapun proses rekrutmen masih sepenuhnya dilakukan oleh internal masing-masing Poltekkes Kemenkes dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.03.05/I.2/03086/2012 tentang Petunjuk Teknis Organisasi dan Tata Laksana Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan, sebagaimana telah diubah beberapa kali. Perubahan terakhir yaitu Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.02.03/I.2/06284/2014 tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.03.05/I.2/03086/2012 tentang Petunjuk Teknis Organisasi dan Tata Laksana Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan.

Namun demikian, perbaikan proses pemilihan direktur Poltekkes dari sisi aturan dan pelaksanaan di lapangan masih diperlukan. Selain itu, terdapat permasalahan diskrepansi kompetensi kandidat dengan prasyarat jabatan serta ketimpangan kandidat antar Poltekkes baik secara jumlah maupun komposisi. Ketimpangan jumlah dosen pada

setiap Poltekkes Kemenkes menyebabkan perbedaan ketersedian dosen yang memenuhi syarat dan potensial untuk maju sebagai Direktur Poltekkes. Dari 38 Poltekkes Kemenkes yang tersebar pada 33 Provinsi di Indonesia, jumlah dosen sebanyak 4.688 orang. Adapun rincian pada setiap Poltekkes sebagai berikut :

**Tabel 1.1
Jumlah Dosen Poltekkes Kemenkes**

No	Nama Poltekkes	Jumlah Dosen
1	Poltekkes Kemenkes Banten	57
2	Poltekkes Kemenkes Jakarta I	65
3	Poltekkes Kemenkes Jakarta II	103
4	Poltekkes Kemenkes Jakarta III	122
5	Poltekkes Kemenkes Bandung	207
6	Poltekkes Kemenkes Tasikmalaya	144
7	Poltekkes Kemenkes Semarang	412
8	Poltekkes Kemenkes Surakarta	164
9	Poltekkes Kemenkes Yogyakarta	135
10	Poltekkes Kemenkes Surabaya	236
11	Poltekkes Kemenkes Malang	198
12	Poltekkes Kemenkes Denpasar	127
13	Poltekkes Kemenkes Mataram	102
14	Poltekkes Kemenkes Kupang	152
15	Poltekkes Kemenkes Aceh	177
16	Poltekkes Kemenkes Medan	219
17	Poltekkes Kemenkes Padang	139
18	Poltekkes Kemenkes Riau	48
19	Poltekkes Kemenkes Tanjung Pinang	33
20	Poltekkes Kemenkes Jambi	89
21	Poltekkes Kemenkes Bengkulu	117
22	Poltekkes Kemenkes Palembang	148
23	Poltekkes Kemenkes Pangkal Pinang	36
24	Poltekkes Kemenkes Tanjungkarang	163
25	Poltekkes Kemenkes Pontianak	121
26	Poltekkes Kemenkes Palangka Raya	70
27	Poltekkes Kemenkes Banjarmasin	95
28	Poltekkes Kemenkes Kalimantan Timur	74
29	Poltekkes Kemenkes Makassar	194
30	Poltekkes Kemenkes Mamuju	42

31	Poltekkes Kemenkes Palu	94
32	Poltekkes Kemenkes Kendari	76
33	Poltekkes Kemenkes Manado	114
34	Poltekkes Kemenkes Gorontalo	60
35	Poltekkes Kemenkes Maluku	109
36	Poltekkes Kemenkes Ternate	53
37	Poltekkes Kemenkes Sorong	56
38	Poltekkes Kemenkes Jayapura	137
Jumlah		4.688

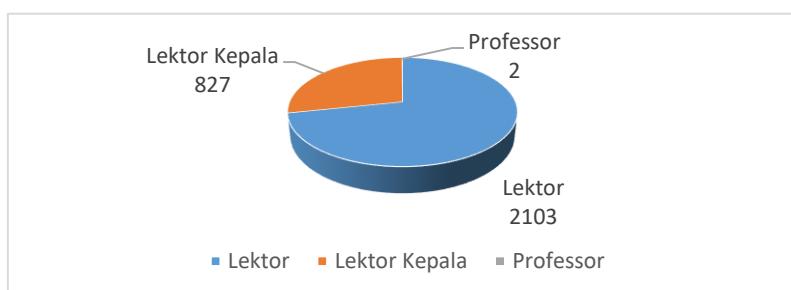
Sumber: Grand Design Poltekkes Kemenkes 2019-2025

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, sebaran dosen variatif pada setiap Poltekkes.

Jumlah dosen terbanyak terdapat di Poltekkes Kemenkes Semarang yaitu 412 orang, dan yang terendah ada di Poltekkes Kemenkes Tanjung Pinang yaitu 33 orang. Variasi sebaran dosen karena adanya perbedaan jumlah prodi yang dimiliki oleh masing-masing Poltekkes. Poltekkes Semarang memiliki 34 Prodi dari jenjang Diploma III sampai dengan Magister Terapan. Sedangkan Poltekkes Kemenkes Pangkal Pinang memiliki 3 Prodi jenjang Diploma III.

Berdasarkan jenjang jabatan, dosen Poltekkes yang memiliki jenjang jabatan lektor hingga profesor sebanyak 2.932 orang, dengan rincian sebagaimana gambar 1.1 berikut :

Gambar 1.1
Jumlah Dosen Poltekkes dengan Jenjang minimal Lektor



Berdasarkan gambar 1.1 di atas, dosen berpangkat Lektor sebanyak 2.103 orang, Lektor Kepala sejumlah 827 orang, dan profesor sebanyak 2 orang. Jumlah dosen dengan jenjang minimal lektor terbanyak ada di Semarang yaitu sebanyak 216 orang yang terdiri atas 166 jenjang lektor dan 50 jenjang Lektor Kepala. Sedangkan jumlah dosen dengan jenjang minimal lektor yang paling rendah terdapat di Poltekkes Kemenkes Mamuju yang hanya memiliki 7 (tujuh) orang dosen berjenjang lektor. Adapun Poltekkes yang memiliki dosen dengan jenjang Profesor baru 2, yaitu Poltekkes Kemenkes Yogyakarta dan Poltekkes Kemenkes Jayapura yang masing-masing memiliki 1 (satu) orang profesor.

Konsekuensi logis dari terbatasnya jumlah dosen pada sebagian Poltekkes adalah kurangnya pilihan kandidat yang memenuhi persyaratan dan kompetensi untuk mencalonkan diri sebagai calon Direktur Poltekkes Kemenkes. Kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan Direktur Poltekkes adalah kompetensi teknis dan kompetensi manajerial seperti luasnya wawasan tentang pendidikan tinggi, kepemimpinan, serta keberanian dalam pengambilan keputusan dan resiko. Kompetensi tersebut dibutuhkan agar Direktur selaku pemimpin tertinggi di Poltekkes mampu menyelesaikan permasalahan dan menjawab tantangan yang dihadapi Poltekkes. Oleh karena itu, diperlukan jajaran pimpinan yang berkualitas yang berasal dari para dosen terbaik Poltekkes Kemenkes.

Seorang pegawai dapat dikatakan berkualitas apabila pegawai tersebut memenuhi kompetensi yang diperlukan dalam sebuah jabatan. Dalam pengangkatan jabatan, sangat penting untuk dilakukannya penilaian kompetensi apakah seorang individu tersebut mampu dalam melaksanakan tugas dalam suatu jabatan. Penilaian

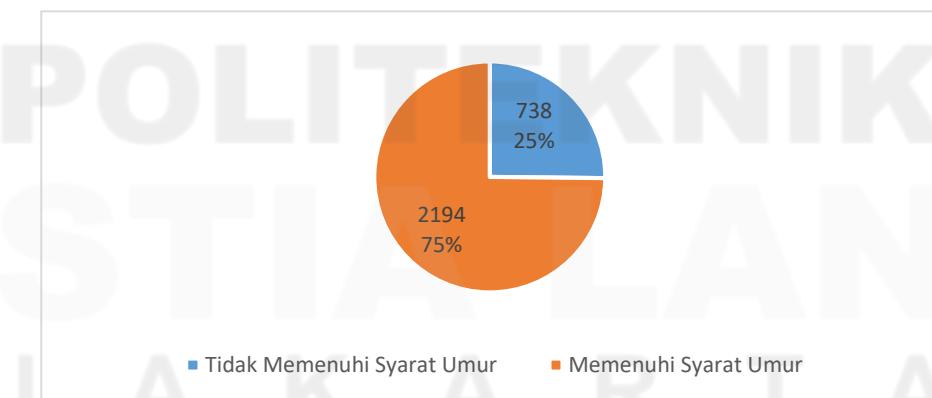
kompetensi penting untuk dilakukan karena kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik. Kompetensi para pegawai, terutama kompetensi jajaran pimpinan poltekkes kemenkes merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi.. Sebagaimana yang disoroti oleh Altbach (dalam Lok, 2016) bahwa "masa depan universitas tergantung pada kualitas, komitmen, dan stabilitas kepemimpinannya".

Pada tahun 2018 Menteri Kesehatan mengeluarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : HK.01.07/MENKES/142/2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur dan Penetapan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan. Berdasarkan keputusan tersebut, proses pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes menerapkan sistem pemilihan terbuka atau yang disebut *open bidding*, dan menerapkan proses assessment. Proses *open bidding* merupakan suatu proses pengisian jabatan yang menekankan pada inisiatif individu pelamar. Proses ini bertujuan mendapatkan nama calon pemangku jabatan Direktur yang sesuai dengan persyaratan serta memiliki kualifikasi yang dibutuhkan. Proses pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes ini terbuka bagi seluruh dosen Poltekkes Kemenkes yang telah memenuhi syarat administratif yang ingin mencalonkan dirinya sebagai Direktur Poltekkes Kemenkes. Para dosen yang memenuhi syarat administratif dapat mendaftar sebagai calon Direktur baik pada Poltekkes tempat yang bersangkutan mengajar maupun pada Poltekkes Kemenkes yang lain. Adapun assessment dilakukan oleh panitia pusat setelah pelamar lulus seleksi administrasi dan sebelum dilakukan pemilihan oleh senat.

Salah satu syarat administratif untuk mendaftar pada Pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes berdasarkan pada Kepmenkes Republik Indonesia Nomor : HK.01.07/MENKES/142/2018 adalah dosen dengan Jenjang Lektor hingga Profesor yang berumur antara 40 tahun hingga 58 tahun, dan memiliki golongan minimal III/d. Dari 2.932 dosen Poltekkes Kemenkes yang memiliki Jenjang Lektor hingga Profesor sebagaimana telah diuraikan di atas, hanya 2.194 orang dosen yang memenuhi syarat umur untuk mendaftar dalam pemilihan Direktur Poltekkes.

Gambar 1.2

Jumlah Dosen Poltekkes Kemenkes yang Memenuhi Syarat Jenjang dan Umur untuk Mendaftar untuk Mendaftar Dalam Pemilihan Direktur Poltekkes



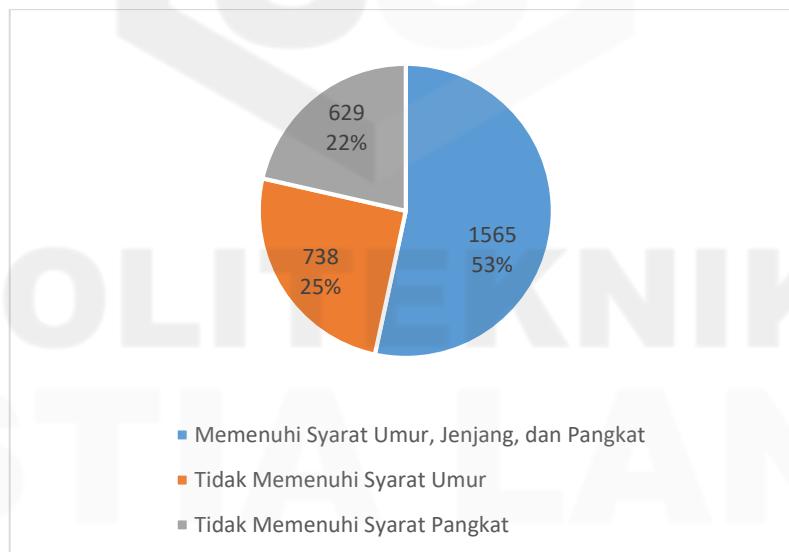
Berdasarkan pada gambar 1.2 di atas, dari keseluruhan dosen Poltekkes Kemenkes dengan jabatan minimal Lektor, terdapat 738 orang atau 25% yang tidak memenuhi syarat umur untuk mendaftar dalam pemilihan direktur Poltekkes. Dari jumlah tersebut, 267 orang memiliki umur lebih muda dari yang dipersyaratkan. Poltekkes Kemenkes Semarang memiliki jumlah dosen dengan jenjang Lektor ke atas dengan umur antara 40-58 tahun sebanyak 188 orang. Jumlah ini merupakan yang terbanyak dibandingkan dengan Poltekkes Kemenkes lainnya. Adapun Poltekkes yang

memiliki dosen dengan jumlah terendah dalam rentang umur ini adalah Poltekkes Kemenkes Pangkal Pinang sebanyak 3 orang, disusul Poltekkes Manuju sebanyak 6 orang, dan Poltekkes Tanjungpinang sebanyak 8 orang.

Jumlah tersebut semakin berkurang ketika dikombinasikan dengan syarat minimal golongan yaitu III/d, sebagaimana tampak dalam gambar 1.3 di bawah ini :

Gambar 1.3

Jumlah Dosen Poltekkes yang Memenuhi Syarat Umur, Jenjang, dan Golongan untuk mendaftar dalam Pildir



Berdasarkan gambar 1.3 tersebut di atas, terdapat 629 orang (22%) dosen Poltekkes Kemenkes yang memenuhi syarat umur dan jabatan namun tidak memenuhi syarat golongan. Jumlah dosen seluruh Poltekkes Kemenkes yang memenuhi syarat jenjang, umur, dan golongan untuk mendaftar pada pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes sebanyak 1.565 orang. Jumlah tersebut merupakan 53% dari jumlah dosen Poltekkes Kemenkes yang memiliki jenjang lektor ke atas, dan 33% dari jumlah keseluruhan dosen di seluruh Poltekkes Kemenkes yang berjumlah 4.688 orang.

Sebaran dosen yang memenuhi semua syarat tersebut tidak merata di setiap Poltekkes. Sebaran dosen berkaitan erat dengan jumlah program studi yang dimiliki Poltekkes sebagaimana telah dijelaskan di sebelumnya. Poltekkes Kemenkes Semarang merupakan Poltekkes dengan jumlah dosen yang memenuhi syarat jenjang, umur, dan golongan paling banyak dibandingkan dengan Poltekkes lainnya yaitu berjumlah 134 orang. Disusul oleh Poltekkes Kemenkes Surabaya sebanyak 119 orang, dan Poltekkes Kemenkes Makassar sebanyak 98 orang. Sedangkan yang paling sedikit di Poltekkes Kemenkes Pangkal Pinang yaitu 1 orang, disusul Poltekkes Kemenkes Tanjung Pinang sebanyak 4 orang, dan Poltekkes Banten sebanyak 5 orang. Daftar lengkap sebaran dosen di seluruh Poltekkes Kemenkes yang memenuhi syarat untuk mendaftar pada Pemilihan Direktur terdapat dalam lampiran.

Berikut ini gambaran sebaran dosen pada 2 (dua) Poltekkes dengan jumlah dosen terbanyak dan 2 (dua) Poltekkes dengan jumlah dosen tersedikit yang memenuhi syarat mendaftar Pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes Tahun 2018, dan 2 (dua) Poltekkes yang tidak masuk ke dalam kategori tersebut namun menjadi sampel dalam penelitian ini :

Tabel 1.2
Dosen yang Memenuhi Syarat untuk mendaftar dalam Pildir pada 6 Poltekkes
Berdasarkan Komposisi Golongan

No	Nama Poltekkes	Golongan				
		III/d	IV/a	IV/b	IV/c	Jumlah
1	Semarang	92	31	9	2	134
2	Surabaya	61	45	12	1	119
3	Jakarta III	20	8	4		32
4	Jakarta II	14	13	6	1	34
5	Tanjung Pinang	1	3			4
6	Pangkal Pinang	1				1

Sumber : Diolah oleh peneliti dari data SIMKA 2019

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut di atas, dari 134 orang dosen Poltekkes Kemenkes Semarang yang memenuhi syarat untuk mendaftar pada pemilihan Direktur sebagian besar bergolongan III/d yaitu 92 dosen. Sedangkan di Poltekkes Pangkal Pinang hanya terdapat 1 dosen yang memenuhi syarat dengan golongan III/d.

Tabel 1.3
Dosen yang Memenuhi Syarat untuk Mendaftar Pildir pada 6 Poltekkes berdasar Komposisi Umur

No	Poltekkes	Umur		
		40-49	50-58	Jumlah
1	Semarang	57	77	134
2	Surabaya	44	75	119
3	Jakarta III	6	26	32
4	Jakarta II	4	30	34
5	Tanjung Pinang	1	3	4
6	Pangkal Pinang	1		1

Sumber : Diolah oleh peneliti dari data SIMKA 2019

Berdasarkan tabel tersebut, baik di 2 (dua) Poltekkes dengan jumlah dosen terbanyak maupun di 2 (dua) Poltekkes dengan jumlah dosen yang paling sedikit memenuhi syarat untuk mendaftar Pildir, dosen yang berumur antara 50-58 tahun lebih banyak dibandingkan dengan dosen yang berumur 40-49 tahun.

Tabel 1.4
Dosen yang Memenuhi Syarat untuk Mendaftar Pildir pada 6 Poltekkes berdasar Jenjang

No	Poltekkes	Jenjang			
		Lektor	Lektor Kepala	Guru Besar	Jumlah
1	Semarang	94	40		134
2	Surabaya	70	49		119
3	Jakarta III	23	9		32
4	Jakarta II	19	15		34
5	Tanjung Pinang	4			4
6	Pangkal Pinang	1			1

Sumber : Diolah oleh peneliti dari data SIMKA 2019

Berdasarkan tabel 1.4 di atas, dosen yang memenuhi syarat untuk mendaftar pada pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes sebagian besar berada dalam jenjang Lektor. Demikian pula data seluruh dosen yang memenuhi syarat sebagaimana terlampir di dalam lampiran, dari 1.565 orang dosen yang memenuhi syarat untuk mendaftar, 1.002 orang diantaranya memiliki jenjang Lektor.

Pada Poltekkes Kemenkes Jakarta III, dosen yang memenuhi syarat golongan, umur, dan jenjang jabatan, sebanyak 32 orang. Dari jumlah tersebut, paling banyak dosen dengan golongan III/d yaitu 20 orang. Sebanyak 26 orang dosen yang memenuhi syarat dari Poltekkes Kemenkes Jakarta III berusia 50-58 tahun. Dari segi jenjang jabatan, 23 orang memiliki jenjang Lektor dan 9 orang Lektor Kepala. Sedangkan pada Poltekkes Kemenkes Jakarta II, dosen yang memenuhi syarat golongan, umur, dan jenjang jabatan sebanyak 34 orang, empat belas (14) orang diantaranya bergolongan III/d. Dari sisi usia, dosen yang berumur 50-58 tahun berjumlah 30 orang, hanya 4 orang yang berusia 40-50 tahun. Adapun dari sisi jenjang, 19 orang diantaranya memiliki jenjang lektor, dan 15 orang Lektor Kepala.

Proses rekrutmen dengan sistem seleksi terbuka dalam pemilihan Direktur Kemenkes ini yang menentukan banyak tidaknya kandidat yang dapat masuk dalam tahap seleksi. Apabila proses rekrutmen dan seleksi dapat berjalan dengan baik maka hasilnya Poltekkes Kemenkes akan mendapatkan banyak pelamar yang sudah memiliki kualitas sebagaimana yang dipersyaratkan. Dengan adanya seleksi terbuka diharapkan akan diperoleh pemimpin Poltekkes yang kompeten, dan mengutamakan peningkatan pelayanan terhadap masyarakat (www.bppsdmk.kemkes.go.id).

Pada tahun 2018 dilakukan 2 (dua) kali proses pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes. Proses pemilihan Direktur dan Pembantu Direktur Poltekkes Kemenkes yang pertama dilaksanakan pada akhir bulan Maret sampai dengan Mei 2018. Pemilihan ini dilaksanakan untuk memilih Direktur pada 17 Poltekkes Kemenkes yang telah selesai masa jabatan Direktur periode sebelumnya. Adapun 17 Poltekkes tersebut adalah Poltekkes Kemenkes Makassar, Poltekkes Kemenkes Manado, Poltekkes Kemenkes Palu, Poltekkes Kemenkes Surabaya, Poltekkes Kemenkes Malang, Poltekkes Kemenkes Padang, Poltekkes Kemenkes Mataram, Poltekkes Kemenkes Kupang, Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, Poltekkes Kemenkes Surakarta, Poltekkes Kemenkes Bandung, Poltekkes Kemenkes Jakarta I, Poltekkes Kemenkes Jakarta III, Poltekkes Kemenkes Jambi, Poltekkes Kemenkes Pontianak, dan Poltekkes Kemenkes Tanjung Karang.

Proses pemilihan yang kedua pada tahun 2018 dilaksanakan pada akhir September hingga November 2018, untuk memilih 9 (sembilan) Direktur Poltekkes Kemenkes. 9 (sembilan) Poltekkes tersebut adalah Poltekkes Kemenkes Banjarmasin, Poltekkes Kemenkes Kalimantan Timur, Poltekkes Kemenkes Semarang, Poltekkes Kemenkes Jakarta II, Poltekkes Kemenkes Ternate, Poltekkes Kemenkes Jayapura, Poltekkes Kemenkes Denpasar, Poltekkes Kemenkes Palembang, dan Poltekkes Kemenkes Aceh.

Diantara proses pemilihan pertama dan proses pemilihan kedua terjadi perubahan aturan dalam Pedoman pemilihan Direktur. Perubahan ini tertuang dalam Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : HK.01.07/MENKES/625/2018 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Kesehatan

Republik Indonesia Nomor: HK.01.07/MENKES/142/2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur dan Penetapan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan. Perubahan terletak pada tahap penetapan hasil pemilihan yang dilakukan di Poltekkes Kemenkes. Semula calon direktur yang harus diusulkan senat Poltekkes Kemenkes kepada Badan PPSDM ditentukan jumlahnya minimal 5 (lima) orang calon direktur. Pada kebijakan perubahannya jumlah calon direktur yang diusulkan senat berdasar hasil pemilihan di Poltekkes Kemenkes tidak disebutkan, hanya disebutkan bahwa ketua senat menyampaikan hasil pemilihan kepada Ketua Panitia Pusat. Perubahan lainnya yaitu pada penentuan peringkat untuk menentukan siapa yang paling layak menjadi Direktur Poltekkes Kemenkes. Semula penentuan menggunakan hak suara dengan proporsi senat 65% dan senat *ex officio* 35%. Kebijakan penentuan peringkat ini diubah menjadi pembobotan nilai pada tiap tahap seleksi yang dilalui yaitu verifikasi administrasi 10%, assessment 30%, suara senat 25%, dan uji kepatutan dan kelayakan 35%. Berikut adalah tabel perbandingan bobot proporsi suara dan bobot penilaian antara *batch 1* dengan *batch 2*:

Tabel 1.5
Perbandingan Proporsi Suara dan Bobot Penilaian antara Batch 1 dan Batch 2

Tahap Seleksi	Proporsi / Bobot		Ket.
	Batch 1	Batch 2	
Administrasi	-	10%	
Hasil Asesmen	-	30%	Pada batch 1 hanya sebagai syarat administrasi
Suara senat	65%	25%	
Suara senat <i>ex officio</i>	35%	-	Ditentukan melalui uji kepatutan dan kelayakan
Uji kepatutan & Kelayakan	-	35%	
Total	100%	100%	

Sumber: Kepmenkes Nomor 142 Tahun 2018 dan Kepmenkes Nomor 625 Tahun 2018

Pada *batch* 2 pemilihan direktur tahun 2018, aturan pemilihan berubah dengan mengurangi porsi penilaian yang bersifat subjektif berupa pemberian suara di senat dan beralih ke pengukuran yang lebih bersifat objektif dan terstandarisasi. Pada *batch* 1 pelaksanaan seleksi tidak benar-benar sesuai dengan pengembangan karier karena kompetensi hanya sebagai tiket untuk dapat masuk dalam pemilihan di senat. Pada *batch* 2, asesmen mendapatkan bobot penilaian sehingga kandidat dengan hasil asesmen yang bagus memiliki peluang lebih untuk lolos seleksi. Namun pelaksanaan seleksi pada *batch* 2 terdapat permasalahan.

Permasalahan dalam *batch* 2 seleksi pemilihan direktur Poltekkes tahun 2018 yaitu: pertama, tidak adanya standar yang jelas untuk kelulusan asesmen. Di dalam asesmen seharusnya ada standar nilai yang jelas pada poin berapa peserta dinyatakan lulus, dan standar tersebut juga perlu disampaikan sedari awal kepada peserta. Pada asesmen pemilihan direktur Poltekkes, standar nilai tidak diberitahukan kepada para peserta. Para peserta hanya mengetahui mereka lolos asesmen atau tidak, tanpa tahu standarnya dan tanpa mengetahui berapa sebenarnya nilai kompetensi mereka. Padahal di dalam pengembangan karier seharusnya peserta mengetahui nilai kompetensi mereka sebagai dasar untuk pengembangan kompetensi mereka kedepannya.

Kedua, tidak ada standar tertentu yang menjadi dasar masuk atau tidaknya peserta ke dalam tahap uji kepatutan dan kelayakan. Meskipun di dalam Pedoman pemilihan jelas disebutkan bahwa setiap tahap seleksi memiliki bobot nilai, tetapi tidak semua kandidat yang ikut dalam tahap pemilihan di senat masuk ke dalam tahap uji kepatutan dan kelayakan. Pada pemilihan direktur Poltekkes tahun 2018, untuk menentukan siapa saja yang masuk ke dalam tahap uji kepatutan dan kelayakan masih

tergantung pada kebijakan pimpinan, belum berdasarkan pada standar tertentu sehingga tidak ada keseragaman. Pada *batch* 2, jumlah peserta yang dipanggil mengikuti uji kepatutan dan kelayakan berbeda antar Poltekkes. Berikut adalah jumlah peserta yang masuk dalam uji kepatutan dan kelayakan pada batch 2:

Tabel 1.6
Peserta Uji Kepatutan dan Kelayakan Batch 2 Tahun 2018

No	Nama Poltekkes	Jumlah Peserta di Tahap Pemilihan Senat	Jumlah Peserta Uji Kepatutan dan Kelayakan
1	Banjarmasin	6	3
2	Kalimantan Timur	7	2
3	Semarang	6	2
4	Jakarta II	4	3
5	Ternate	4	2
6	Jayapura	7	2
7	Denpasar	4	2
8	Palembang	5	2
9	Aceh	4	2
Jumlah		47	20

Sumber : Diolah peneliti dari Pengumuman No: KP.03.03/I/002716/2018 & No: KP.03.03/I/002716/2018

Peserta yang tidak dipanggil mengikuti uji kepatutan dan kelayakan secara otomatis kehilangan peluang nilai 35% dari seluruh proses seleksi. Salah satunya adalah peserta dari Poltekkes Kemenkes Jakarta II.

Selain kedua permasalahan tersebut, ada kualifikasi yang dipertanyakan oleh peserta yaitu persyaratan usia 40-58 tahun. Adanya batas usia minimal dapat menutup kesempatan bagi dosen yang telah memenuhi syarat administrasi jabatan namun masih berusia di bawah 40 tahun. Batas usia dipertanyakan alasannya oleh para dosen karena tidak sesuai dengan Permenristekdikti tentang pengangkatan dan pemberhentian pimpinan perguruan tinggi yang memberi batas maksimal usia 60 tahun tanpa adanya usia minimal. Meskipun Poltekkes Kemenkes bukan sepenuhnya di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tetapi peraturan yang dikeluarkan oleh

Kemendikbud menjadi pertimbangan dan acuan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Poltekkes.

Berdasarkan uraian dan indikasi permasalahan tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam tentang proses rekrutmen dan seleksi direktur Poltekkes Kemenkes Tahun 2018. Penulis merumuskan judul tesis : “Analisis Rekrutmen dan Seleksi Pimpinan Poltekkes Kemenkes (Studi Kasus pada Pemilihan Direktur Poltekkes Kemenkes Jakarta II dan Poltekkes Kemenkes Jakarta III Tahun 2018)”

B. Fokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah disampaikan di atas, maka yang menjadi fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana proses rekrutmen dan seleksi Direktur Poltekkes Kemenkes Tahun 2018 pada Poltekkes Kemenkes Jakarta II dan Poltekkes Kemenkes Jakarta III.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses rekrutmen dan seleksi Direktur Poltekkes Kemenkes Tahun 2018 pada Poltekkes Kemenkes Jakarta II dan Poltekkes Kemenkes Jakarta III.

2. Manfaat Penelitian

1) Manfaat Bagi Dunia Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Aparatur, khususnya dalam bidang manajemen SDM.

2) Manfaat Bagi Dunia praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Kementerian Kesehatan, dalam hal ini Badan PPSDM Kesehatan, dalam proses pemilihan Direktur Poltekkes untuk periode selanjutnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap proses rekrutmen dan seleksi Direktur Poltekkes Kemenkes Tahun 2018 dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan proses rekrutmen dan seleksi dalam sistem seleksi terbuka pemilihan direktur Tahun 2018 telah berjalan sesuai dengan Pedoman pemilihan direktur Poltekkes, dan cukup sejalan dengan pengembangan karier yang diamanatkan dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS meski belum sepenuhnya.

1. Rekrutmen

- a. Rekrutmen telah dijalankan sesuai dengan Kepmenkes Nomor 142 Tahun 2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur, sebagaimana telah diubah dengan Kepmenkes Nomor 625 Tahun 2018. Perencanaan rekrutmen dan seleksi disusun berdasarkan prinsip pengembangan karier yaitu berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas sebagaimana telah diamanahkan di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Namun demikian, proses rekrutmen terutama pada *batch* 1 kurang optimal karena kendala waktu yaitu waktu yang diberikan untuk mempersiapkan rekrutmen sangat pendek.
- b. Persyaratan minimal usia untuk calon peserta menutup kesempatan bagi para dosen muda yang kompeten dan memiliki jiwa kepemimpinan, serta telah

memenuhi syarat administrasi jabatan, untuk mendaftar sebagai calon direktur Poltekkes.

2. Seleksi

- a. Seluruh aspek yang digali dalam asesmen dinilai oleh asesor berdasarkan kamus kompetensi manajerial dan teknis asesmen pildir Poltekkes. Namun, tidak ada standar nilai yang jelas untuk menentukan kelulusan. Penentuan kelulusan peserta masih tergantung kebijakan pimpinan dengan mempertimbangkan jumlah peserta untuk masuk ke dalam tahap pemilihan di senat, yang justru membuat kompetensi para calon direktur tidak merata pada tiap Poltekkes. Tidak adanya standar nilai yang jelas dan ketergantungan terhadap kebijakan pimpinan untuk menentukan kelulusan membuat pengambilan keputusan tidak praktis dan berakibat pada ketidaktepatan jadwal tahap seleksi selanjutnya. Selain itu, tidak adanya standar nilai yang jelas dan ketidakterbukaan panitia seleksi atas hasil asesmen menyebabkan para asesi tidak mengetahui aspek kompetensi mana yang masih perlu dikembangkan dalam rangka pengembangan kariernya.
- b. Pemanggilan peserta untuk mengikuti tahap uji kepatutan dan kelayakan belum berdasarkan standar tertentu yang ditetapkan. Keputusan pemanggilan kandidat ke tahap uji kepatutan dan kelayakan tergantung pada kebijakan pimpinan. Praktek seleksi ini dapat menjadi bumerang bagi organisasi karena kandidat yang mendapatkan dukungan suara senat belum tentu kandidat yang memiliki kompetensi terbaik sehingga organisasi berpotensi kehilangan kandidat yang potensial dan kompeten. Selain itu, kebijakan ini merugikan kandidat yang tidak

dipanggil untuk mengikuti uji kepatutan dan kelayakan pada *batch* 2 karena secara otomatis kehilangan bobot penilaian terbesar dalam rangkaian seleksi.

3. Sistem seleksi terbuka dinilai sudah baik dan menurut sebagian informan sistem seleksi terbuka perlu dilanjutkan dengan catatan perlunya perubahan pembobotan nilai untuk tahap pemilihan oleh senat minimal 50%. Sebagian informan menghendaki proses pemilihan direktur dikembalikan sepenuhnya ke senat Poltekkes. Hal tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa senat Poltekkes adalah perwakilan civitas akademik dan akan lebih banyak berhubungan dengan direktur daripada pihak birokrasi.

B. SARAN

1. Tahap rekrutmen :
 - a. Menetapkan alokasi waktu yang untuk rekrutmen agar seluruh proses tahapan yang harus dilakukan dapat berjalan dengan optimal.
 - b. Menghapus persyaratan batas umur minimal calon peserta seleksi dari Kepmenkes Nomor 625 Tahun 2018 tentang perubahan atas Kepmenkes Nomor 142 Tahun 2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur dan Penetapan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan untuk memberikan kesempatan yang lebih luas kepada para dosen yang kompeten dan telah memenuhi syarat administrasi jabatan.
2. Tahap seleksi :
 - a. Panitia seleksi pusat perlu menetapkan standar nilai kelulusan yang jelas untuk asesmen dan standar tersebut perlu diketahui oleh para peserta seleksi direktur Poltekkes. Standar nilai yang jelas akan memudahkan panitia dalam

mengambil keputusan, serta kompetensi para calon direktur pada setiap Poltekkes terstandar dengan memenuhi nilai minimal.

- b. Perlu memanggil semua peserta yang masuk pada tahap pemilihan di senat ke dalam tahap uji kepatutan dan kelayakan agar organisasi tidak berpotensi kehilangan kandidat kompeten yang dapat berkontribusi lebih untuk organisasi.
3. Badan PPSDM Kesehatan selaku pembina Poltekkes perlu menyelenggarakan asesmen atau uji kompetensi secara berkala kepada seluruh dosen yang telah secara administratif telah memenuhi persyaratan sebagaimana diamanatkan dalam peraturan pemerintah tentang manajemen PNS dan Permenkes tentang Manajemen Dosen agar Badan PPSDM Kesehatan memiliki data para dosen yang memenuhi standar kompetensi jabatan direktur. Standar kualifikasi di proses asesmen harus benar-benar dijaga dan jika perlu ditingkatkan untuk menjamin nama-nama yang lolos dan masuk ke dalam pemilihan senat adalah kandidat yang telah memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan dalam jabatan direktur Poltekkes.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmady, Soleiman, et. al. 2016. "Human Resources Management models for recruitment of faculty members: A critical review". *Biosciences Biotechnology Research Asia; Bhopal Vol. 13, Iss. 1*, 417-428.
- Azhzhahiri, Bhasir. 2012. "Recruitment Analysis Through Open Bidding Announcement in the Selection of Prospective Echelon II". *International Journal of Administrative Science & Organization*. Vol. 19, No.3, 226-231.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Berman, Evan M, et. al. 2006. *Human Resource Management in Public Service : Paradoxes, Processes, and Problems*. California: Sage Publications, Inc.
- 2016. *Human Resource Management in Public Service : Paradoxes, Processes, and Problems. Fifth Edition*. California: Sage Publications, Inc.
- Carnegie, Dale. 2009. *Leadership Mistery : Sukses Memimpin Diri Sendiri dan Orang Lain Meraih Posisi #1*. terj. Sisilia Kinanti. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Crawford, Megan, et.al. 2005. *Leadership and Team in Educational Management. Kepemimpinan dan kerjas sama tim di dalam manajemen kependidikan*. terj. Erick Dibyo Wibowo. Jakarta : PT.Grasindo.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia. edisi kesepuluh*, terj. Paramita Rahayu. Jakarta: PT. Indeks.
- 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Empat Belas*. terj. Diana Angelica. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Horta, Hugo. 2014. "Open, Merit-Based and Transparent Recruitment". *ERAC Mutual Learning Workshop on Human Resources and Mobility*. Brussels.

- Jackson, Susan E, et. al. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Buku 1.* terj. Benny Prihartanto. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Johnson, Cathryn. 2004. “Legitimacy Processes in Organizations”. *Research in the Sociology of Organizations*. Vol.22, 1-24.
- Kemenkes. 2015. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2015 tentang Manajemen Dosen.
- Kemenkes. 2015. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan
- Kemenkes. 2018. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Konsil Tenaga Kesehatan Indonesia
- Kemenkes. 2018. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan
- Kemenkes. 2018. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : HK.01.07/MENKES/142/2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur dan Penetapan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan.
- Kemenkes. 2018. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : HK.01.07/MENKES/625/2018 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: HK.01.07/MENKES/142/2018 tentang Pedoman Pemilihan Direktur dan Penetapan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan.
- Kemenkes. 2020. Laporan Kinerja 2019 Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan.
- Kemenkes. 2018. Grand Design Politeknik Kesehatan Kemenkes 2019-2025
- Kusdyah Rachmawati, Ike. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI
- Lok, Boon Thian, et. al. 2016. “Balancing Managerial And Academic Values”. *The International Journal of Educational Management; Bradford* Vol. 30, Iss. 2, 308-322.

- Loomes, Susan, et. al. 2019. "Patterns of recruitment of academic leaders to Australian universities and implications for the future of higher education". *Journal of Higher Education Policy and Management; Abingdon Vol. 41, Iss. 2*, 137-152.
- Machfudz Hadi Saputra. 2017. *Kewenangan Menteri Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi Dalam Pemilihan Rektor Di Universitas Lampung*. Lampung: Universitas Negeri Lampung.
- Mathis, Robert L, dan Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management. Edisi Sepuluh*. terj. Diana Angelica. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Mathis, Robert L. et.al. 2017. *Human Resources Management. Fifteenth Edition*. Boston: Cengage Learning.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5. Cetakan pertama. Yogyakarta: BPFY.
- Moleong, Lexy J, (2016), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne, dan Martocchio, Joseph J. 2016. *Human Resource Management. Fourteenth Edition*. Edinburgh : Pearson.
- Noe, Raymond A, et. al. 2010. *Human Resource Management. Gaining A Competitive Advantage*. Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Normore, Anthony H. 2006. "Leadership Recruitment and Selection in School Districts: Trends and Issues". *The Journal of Educational Thought; Calgary*. Vol. 40, Iss. 1, 41-73
- O'Meara, Bernard, and Petzall, Stanley. 2009. "Selection criteria, skill sets and competencies: What is their role in the appointment of vice-chancellors in Australian universities" *The International Journal of Educational Management; Bradford*. Vol. 23, Iss. 3, 252-265.
- Purwanto S.K, 2015. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi". *Jurnal Manajemen*. Vol. 19, No.01, 47-58.
- Sirat, Morshidi, et. al. 2012. "University Leadership in Crisis: The Need for Effective Leadership Positioning in Malaysia". *Higher Education Policy; London* Vol. 25, Iss. 4, 511-529.

- Rosmiati, Mia, et. al. 2018. "Rekrutmen Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung". *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 9, Nomor 2, ISSN 2087-8923, 228-243.
- RI. 2017. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017
- Rifqi, Ainun Nida, dan Kristiana, Ika Febrian. 2017. "Kepemimpinan dalam Setting Instansi Pendidikan Tinggi. Sebuah Studi Kasus pada Pemimpin/Rektor Universitas Negeri Makassar". *Jurnal Empati*. Vol 6(1), 11-16.
- Sternberg, Robert J. 2015. "Successful intelligence: A model for testing intelligence beyond IQ tests". *Europen Journal of Education and Psychology*. Vol.8, 76-84.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sukmawati, Anggraini, et.al. 2017. "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja". *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. Vol.3 No.2, 246-253.
- Triyono, Ayon. 2012. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia: Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi, dan Kepuasan Kerja*. Yogayakarta: Oryza.
- Uha, Ismail Nawawi. 2017. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan & Kinerja*. Depok : Penerbit Kencana.
- Wibowo. 2016. *Kepemimpinan. Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, dan Gagasan Kontemporer*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Widodo, Suparno Eko. 2014. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Jaya Media.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations. Eighth Edition*. Westford : Pearson.
- Laporan Kinerja Poltekkes Kemenkes Jakarta II Tahun 2019
Laporan Kinerja Poltekkes Kemenkes Jakarta III Tahun Tahun 2019
- [http://koran-sindo.com/page/news/2018-09-25/1/3/Memacu_Kualitas_Perguruan Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0](http://koran-sindo.com/page/news/2018-09-25/1/3/Memacu_Kualitas_Perguruan_Tinggi_di_Era_Revolusi_Industri_4_0), diakses tanggal 6 Februari 2020
- <http://sumberdaya.ristekdikti.go.id/index.php/2019/05/20/pola-kepemimpinan-ideal-untuk-pendidikan-tinggi-yang-berkualitas/>, diakses tanggal 5 Februari 2020

Antariksa, Wing. 2016. *Pengenalan Dasar Rekrutmen dan Seleksi*.

<https://www.rumahmsdm.com/270/pengenalan-dasar-rekrutmen-dan-seleksi/>,

diakses tanggal 3 Maret 2020

Pramita, Merila. 2017. Empat Kunci Sukses Pembangunan Career Path.

<http://gmlperformance.com/gmlnew/index.php/Articles/read/62-empat-kunci-sukses-pembangunan-career-path>, diakses tanggal 2 Maret 2020.