

Strategi Penempatan Pegawai Berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan

Mohammad Yani, Edy Sutrisno, Neneng Sri Rahayu

Politeknik STIA LAN Jakarta

Correspondence: dyanie0806@gmail.com

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang penting dan menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Permasalahan SDM pada Instansi Pemerintah bukan hanya pada Profesionalisme SDM. Selain itu, perubahan organisasi perlu dilakukan untuk menghadapi pembangunan nasional dan persaingan global. Dalam perubahan organisasi penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja perlu dilakukan dengan baik agar profesionalisme pegawai tetap terjaga. Tujuan penelitian ini untuk mencari strategi penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan agar berjalan dengan optimal. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 5 orang dengan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa penempatan pegawai berdasarkan sistem merit belum berjalan optimal, masih terdapat permasalahan diantaranya terdapat pegawai yang belum ditingkatkan kompetensinya, penilaian kinerja belum konsisten dilakukan berdasarkan sasaran kinerja organisasi dan pegawai, dan belum melakukan pemetaan pengembangan kompetensi berdasarkan kesenjangan kinerja dan kompetensi. Faktor usia masih menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai sehingga penerapan dalam konsep prestasi kinerja belum dilakukan secara maksimal. Strategi yang dihasilkan dengan melakukan pemetaan dan peningkatan pengembangan kompetensi berdasarkan kesenjangan kompetensi dan kinerja, melakukan penilaian kinerja secara objektif dan terukur berdasarkan sasaran kinerja organisasi dan pegawai, melakukan perubahan budaya organisasi dan implementasi manajemen talenta sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kata kunci : strategi, penempatan pegawai, sistem merit, sumber daya manusia

ABSTRACT

Human Resources have an important role and become the key to success in carrying out activities to achieve the vision and mission of the organization. HR problems in Government Agencies are not only in HR Professionalism. In addition, organizational changes need to be made to face national development and global competition. In organizational changes, employee placement based on qualifications, competencies and performance needs to be done properly so that employee professionalism is maintained. The purpose of this study is to find employee placement strategies based on the merit system at the Directorate of Health Worker Development and Supervision to run optimally. This study used a descriptive method of qualitative approach with data collection using observation, interviews, and documentation. The number of informants in this study was 5 people with data analysis techniques using data reduction, data presentation, and conclusions. The results of this study state that the placement of employees based on the merit system has not run optimally, there are still problems including there are employees who have not been improved in competence, performance appraisals have not been consistently carried out based on organizational and employee performance targets, and have not carried out competency development mapping based on performance and competency gaps. The age factor is still a consideration in employee placement so that the application in the concept of performance achievement has not been carried out optimally. The resulting strategy is by mapping and improving competency development based on competency and performance gaps, conducting objective and measurable performance appraisals based on organizational and employee performance goals, changing organizational culture and implementing talent management in accordance with applicable regulations.

keywords : strategy, employee placement, merit system, human resources

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi salah satu faktor yang penting adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam menjalankan setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, sekaligus menjadi kunci keberhasilan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Sumber daya manusia ini yang biasa disebut sebagai pegawai yang tentunya menjadi kebutuhan vital dalam suatu organisasi (Tussadiyah, et.al, 2020). Dalam mencapai tujuannya, pembaharuan dan perubahan organisasi publik dibutuhkan agar pengelolaan pemerintahan berjalan dengan baik secara efektif dan efisien. Transformasi organisasi ini merupakan kunci untuk tetap mempertahankan keberadaan organisasi (Priansa, 2014).

Sayangnya, permasalahan instansi pemerintah saat ini tidak hanya pada perubahan organisasi, akan tetapi profesionalisme dari sumber daya manusia aparatur belum sepenuhnya terwujud. Menurut MenpanRB indikator yang menjadi tolak ukur buruknya kinerja aparat pelayanan publik di Indonesia, antara lain pelayanan yang cenderung birokratis dan bertele-tele, membutuhkan biaya yang tinggi, adanya pungutan liar, perilaku anggota yang kurang baik terhadap masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, lebih mendahulukan kepentingan pribadi, pelayanan yang lamban, dan sebagainya (Chariah et.al, 2020). Ada beberapa penyebab indikator tersebut terjadi pada instansi pemerintah diantaranya minimnya jumlah aparatur negara, pengelolaan keuangan tidak dikelola dengan baik, dan pegawai yang ditempatkan tidak dibekali dengan skill yang memadai (Apriliyanti, et.al, 2020).

Berdasarkan urgensi permasalahan tersebut, bagian SDM diharuskan membuat suatu penempatan pegawai yang sesuai dengan pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara atau dikenal dengan sistem merit. Pasal 2 Peraturan menpanRB Nomor 40 Tahun 2018 menerangkan prinsip sistem merit didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecatatan. Beberapa penelitian terkait penempatan pegawai dan sistem merit sebenarnya telah dilakukan, implementasi sistem merit yang diterapkan di Indonesia masih belum sepenuhnya berlangsung optimal (Chariah et.al, 2020), strategi penempatan pegawai berdasarkan kompetensi (Wattimury et.al, 2019) dan penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan belum dilaksanakan secara optimal (Ramdhani, 2021), sejalan dengan informasi tersebut, peneliti ingin meneliti penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada instansi pemerintah untuk dilakukan.

Penelitian ini dilakukan untuk dapat memberikan informasi tentang bagaimana penempatan pegawai berdasarkan sistem merit diterapkan. Selain itu dengan dilakukannya penempatan pegawai yang baik, dapat dijadikan acuan guna untuk meningkatkan pelayanan publik pada masyarakat. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui mengapa penempatan pegawai berdasarkan sistem merit belum optimal dilakukan, menganalisa faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai, serta menyusun strategi dalam penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan, dan Pengawasan Tenaga Kesehatan.

Tinjauan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan organisasi harus dijalankan dengan baik untuk mencapai target yang ditentukan, proses tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten. Kegiatan dalam mengelola Sumber Daya Manusia biasa kita sebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, Dikatakan juga oleh Rivai (2004) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. pentingnya peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Misalnya kebutuhan buruk menyangkut kebutuhan staffing bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh, manajemen (Subekhi & Jauhar, 2012).

Priyono & Marnis, (2008) mendefinisikan MSDM sebagai *part of the process that helps the organization achieve its objectives*. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Sementara itu, MSDM adalah *human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions*

and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society. Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat

Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi agar pegawai tersebut dapat berdaya guna demi terciptanya efektifitas dan efisiensi serta dapat memanfaatkan dan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada (Tussadiyah, et.al, 2020). Menurut Mathis & Jackson (2009) menyatakan penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Sastrohadiry (2003) menyatakan bahwa penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Priansa (2014) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi orang pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan.

Beberapa pendapat tersebut menekankan bahwa penempatan pegawai tidak hanya melakukan penempatan akan tetapi harus dilakukan kesesuaian antara persyaratan dengan spesifikasi pekerjaan yang dapat diukur dengan hasil dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Dengan kata lain proses menganalisa kualifikasi pegawai dengan kebutuhan jabatan tertentu dalam suatu organisasi harus dilakukan agar *“the right man on the right place”* terpenuhi. Menurut Siagian (2012) penempatan pegawai terdiri dari dua cara yaitu pegawai baru dari luar organisasi dan penugasan ditempat baru bagi pegawai lama yang disebut inplacement, dari alur tersebut ada tiga konteks yang penting dari penempatan pegawai, sebagai berikut:

1. Promosi. Promosi adalah seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar pula.
2. Transfer dan demosi. Transfer adalah pegawai dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Sedangkan demosi adalah pegawai yang dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.
3. Job Posting Programs. Job Posting program memberikan informasi kepada pegawai tentang lowongan kerja dan persyaratannya, pengumuman tentang lowongan tersebut biasanya mengundang pegawai yang akan memenuhi persyaratan untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui buletin atau surat kabar organisasi baik itu surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lainnya biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri maupun direkomendasikan supervisor.

Menurut Priansa (2014) dalam penempatan pegawai terdapat sejumlah kriteria yang perlu diperhatikan diantaranya:

1. Keahlian, merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.
2. Ketrampilan, merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari pegawai dalam tugas tertentu sesuai dengan jabatan tertentu yang ada didalam organisasi.
3. Kualifikasi, merupakan syarat teknis dan non teknis dalam mengemban tugas tertentu sesuai dengan jabatan tertentu yang ada didalam organisasi.
4. Pengetahuan, merupakan data, informasi, maupun rekaman peristiwa tertentu yang ada dibenak pegawai. Pengetahuan pegawai dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, Pendidikan formal, pelatihan, membaca buku, dan berbagai aktifitas lainnya.

5. Kemampuan, bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai tersebut mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
6. Sikap, merupakan pernyataan evaluative yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai objek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana pegawai merasakan sesuatu.

Selain kriteria terdapat 5 (lima) faktor menurut Sastrohadiwiryo (2003) yang mempengaruhi penempatan pegawai dalam organisasi, yaitu:

1. Faktor Prestasi Akademis. Dapat dilihat dari seberapa baik nilai akademis yang diperoleh seorang calon pegawai dalam mengikuti jenjang pendidikan.
2. Faktor Pengalaman, Pegawai yang mempunyai pengalaman lebih dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu cenderung mempunyai penyelesaian yang tinggi, akan tetapi terkadang belum tentu memiliki hasil pekerjaan yang baik.
3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental. Pegawai dengan kesehatan fisik yang lemah untuk mengerjakan pekerjaan yang membutuhkan tenaga atau fisik lebih, tentu akan menghambat proses pekerjaan tersebut, begitu pula dengan Kesehatan mental apabila pegawai dengan mental kecil untuk dipekerjakan dalam pekerjaan yang membutuhkan mental besar tentunya akan mempengaruhi kualitas pekerjaan.
4. Faktor Status Perkawinan. Pegawai yang masih lajang mempunyai kesempatan yang lebih luas untuk dipindahkan ke berbagai daerah dan untuk mengerjakan pekerjaan dengan tingkat kepadatan yang tinggi, sedangkan pegawai yang sudah menikah cenderung untuk tepat waktu dan lebih terkekang dalam mobilisasi pekerjaan.
5. Faktor Usia. Pegawai yang mempunyai usia lebih muda, biasanya lebih produktif, lebih energik, dan mempunyai kinerja lebih tinggi, sedangkan pegawai dengan usia lebih lanjut cenderung untuk mengerjakan hal-hal yang monoton yang berdasarkan prinsip akan tetapi mempunyai kehati-hatian yang tinggi.

Sistem Merit

Merit system dapat didefinisikan berdasarkan gabungan analisa kosa kata serta teori motivasi dan modifikasi perilaku. Dalam kamus Bahasa Inggris arti kata merit sebagai *a good quality which is deserve to be praised* atau hal-hal baik yang patut dihargai pada umumnya lebih dikenal dengan prestasi. Sedangkan *system* pada umumnya dapat diartikan sebagai *a set of thing that are connected or that work together* atau dalam ilmu manajemen sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain, jika salah satu berubah maka akan mempengaruhi perubahan pada faktor-faktor terkait lainnya. Pandangan teori modifikasi perilaku berdasarkan teori motivasi klasik Pavlovian mengatakan bahwa, kuat atau lemahnya kaitan antara rangsangan atau *stimulus* dan tanggapan atau *response* akan tergantung pada jenis penguatan (*reinforcement*). *Reinforcement* positif disebut dengan hadiah, ganjaran atau *reward*. Sebaliknya, *reinforcement* negatif biasanya juga disebut hukuman, *punishment* atau ganjaran.

Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata serta teori perubahan perilaku tersebut, maka *merit system* menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003) adalah kebijakan personalia berdasarkan merit system didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan prestasi (merit), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai. Konsep kebijakan ini dapat diartikan bahwa apabila pegawai mempunyai prestasi kerja tergolong baik maka kepada pegawai tersebut akan diberikan penghargaan atau *reward* berupa kenaikan penghasilan atau karir, sebaliknya apabila pegawai mempunyai prestasi kerja tergolong buruk maka pegawai tersebut akan diberikan hukuman atau *punishment* berupa penurunan penghasilan atau karir jabatan. Reward dan punishment akan diterima pegawai sebagai umpan balik pada pencapaian prestasi kerja dimasa yang akan datang. Keterkaitan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa ruang lingkup diantaranya sebagai berikut Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan, Penilaian Kinerja, Penghasilan, Jenjang Karir, dan Pelatihan.



Sumber: Wungu & Brotoharsojo (2003)

Gambar 1
Konsep Merit System

Tinjauan Kebijakan berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-undang nomor 5 tahun 2014 mengatur jelas dalam menjalankan tugas sebagai pelayanan publik, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan menjalankan Manajemen ASN Berdasarkan Sistem Merit atau kebijakan yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan yang dibutuhkan dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi yang sejalan dengan tata Kelola yang baik.

Seorang ASN dalam melaksanakan kewajibannya menjadi 3 (tiga) kriteria jabatan. Pertama jabatan administrasi yang terdiri atas jabatan administrator, pengawas, dan pelaksana dimana penetapan jabatan tersebut sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan diatur dalam peraturan pemerintah. Kedua Jabatan Fungsional yang terdiri dari JF keahlian yang didalamnya mempunyai beberapa tahapan yang terdiri atas ahli pertama, ahli muda, ahli madya, ahli utama dan JF Ketrampilan terdiri atas pemula, terampil, mahir, dan penyelia. Ketiga Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri dari JPT utama, madya, dan pratama.

Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu pada instansi pemerintah ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki pegawai. Setiap PNS juga dapat mutasi atau berpindah antar dan antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional di Instansi Pusat dan Instansi Daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja. Kualifikasi yang dimaksud adalah kualifikasi akademik sedangkan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugas yang meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi social kultural. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif pendekatan kualitatif dengan memandang fenomena maupun realitas yang dilakukan pada kondisi alamiah yang dialami oleh peneliti dan informan secara langsung terkait dengan kegiatan penempatan pegawai yang berdasarkan sistem merit (Sugiyono, 2016). Sumber data dalam penelitian ini bersifat deskriptif baik berupa kata atau gambar dan proses analisa data dilakukan secara induktif (Sugiyono, 2016). Observasi dilakukan terhadap objek dilakukan secara langsung baik bahasa atau peristilahannya menjadi suatu kebiasaan dalam ilmu sosial. dengan kata lain metode kualitatif itu melakukan analisa terhadap apa yang diamati baik kejadian, orang, sikap, tempat maupun pendapat (Moleong, 2017). Untuk melihat informan maka penelitian memakai *teknik purposive sampling* yang merupakan Teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016).

Teknik pengumpulan data bisa diartikan sebagai cara yang dilakukan untuk mendapatkan data yang akan dipakai dalam penelitian, teknik yang digunakan diantaranya dokumentasi, observasi, dan

wawancara. Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah Direktorat Pengawasan dan Pembinaan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan. Menurut Hendrayadi et.al, (2021) kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

1. Reduksi Data. Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan.
2. Penyajian Data. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, penyajian data yang paling sering digunakan untuk data kualitatif pada masa lalu adalah bentuk teks naratif dalam puluhan, ratusan, atau bahkan ribuan halaman. Akan tetapi, teks naratif dalam jumlah besar melebihi beban kemampuan manusia dalam memproses informasi dan kecenderungan mereka untuk menemukan pola sederhana.
3. Menarik Kesimpulan. Verifikasi kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila ditemukan bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya, akan tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat meneliti Kembali maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

HASIL

Analisis Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan.

Hasil pengumpulan data dan informasi, serta hasil wawancara terhadap informan yang disandingkan dengan teori dan peraturan yang ada, dihasilkan sebagai berikut:

1. Penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi
Penempatan pegawai pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan telah dilakukan berdasarkan kualifikasi, walaupun ditemukan satu pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi Pendidikan dimana pegawai dengan kualifikasi pendidikan kedokteran gigi menjabat sebagai Analis Kepegawaian hal ini disebabkan pegawai tersebut mengalami penyetaraan dari jabatan pengawas ke jabatan fungsional sesuai dengan PermenPANRB nomor 17 tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dan saat ini pegawai tersebut sedang diusulkan menjadi jabatan Administrator Kesehatan sehingga sesuai dengan kualifikasinya.
2. Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi
Penempatan pegawai pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan sebagian besar telah berdasarkan hasil uji kompetensi dan peningkatan kompetensi, walaupun masih terdapat pegawai yang sudah ditempatkan pada suatu jabatan akan tetapi belum ditingkatkan kompetensinya terutama pada jabatan pelaksana, diantaranya pegawai dengan jabatan Penyuluh Kearsipan, Pengelola Pengadaan Barang/Jasa, Pranata Komputer, dan Pengelola BMN. Standar kompetensi jabatan telah dibuat dan proses *Assesment* telah dilakukan oleh seluruh pegawai akan tetapi pemetaan kesenjangan kompetensi dalam proses penyusunan sehingga pengembangan kompetensi belum dilakukan secara efektif dan efisien.
3. Penempatan pegawai berdasarkan kinerja
Sasaran kinerja dan penilaian kinerja pegawai telah dilakukan oleh seluruh pegawai, akan tetapi masih terdapat pegawai yang menduduki jabatan Penyuluh Kearsipan yang mengerjakan pertanggungjawaban keuangan, hal ini menyebabkan penilaian kinerja hanya berdasarkan penilaian organisasi dan hanya menilai tugas tambahan saja akan tetapi tidak menilai tugas utama pada sasaran kinerja pegawai. Pemetaan permasalahan kinerja belum disusun sehingga proses perbaikan kinerja belum maksimal untuk dilakukan dan pengembangan potensi pegawai sulit untuk dikembangkan.

Faktor yang mempengaruhi Penempatan Pegawai pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan

Sebelum berbicara terkait dengan faktor penempatan pegawai, maka perlu dilihat terlebih dahulu kriteria-kriteria yang mendukung dalam penempatan pegawai (Priansa, 2014), Diantaranya sebagai berikut:

1. Keahlian. Keahlian menjadi bahan pertimbangan untuk menduduki suatu jabatan, hal ini diterapkan pada jabatan yang dipersyaratkan memiliki suatu keahlian diantaranya sebagai bendahara, pejabat pengadaan, jabatan fungsional, dan lainnya.
2. Ketrampilan. Ketrampilan menjadi bahan pertimbangan untuk menduduki suatu jabatan, beberapa jabatan harus mempunyai ketrampilan khusus diantaranya sebagai pengemudi, sekretaris, dan lainnya.
3. Kualifikasi. Kualifikasi pendidikan menjadi syarat utama dalam pengangkatan suatu jabatan, pegawai yang akan menduduki suatu jabatan harus memenuhi syarat pendidikan yang telah ditentukan. walaupun pada suatu waktu terdapat kebijakan yang menekankan kompetensi pegawai menjadi syarat dalam penempatan pegawai sebagai bentuk perubahan organisasi.
4. Pengetahuan. Pengetahuan menjadi syarat dalam pengangkatan suatu jabatan, Pengetahuan seorang pegawai dapat diukur pada saat proses rekrutmen melalui portfolio dan pada saat mengikuti seleksi penerimaan pegawai. Penerimaan pegawai pada instansi pemerintah diharuskan untuk dapat lolos seleksi kompetensi dasar meliputi tes intelegensi umum, tes wawasan kebangsaan, dan tes karakter pribadi.
5. Kemampuan. Kemampuan menjadi dasar dalam penempatan pegawai, kemampuan pegawai dapat diukur seberapa mampu atau tidaknya pegawai tersebut dalam melakukan pekerjaannya sesuai jabatannya.
6. Sikap. Sikap pegawai menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai, untuk pegawai baru sikap calon pegawai dapat dilihat pada saat proses seleksi melalui tes kepribadian atau wawancara, sedangkan untuk pegawai lama dapat terlihat pada saat berinteraksi sehari-hari serta pada saat melaksanakan pekerjaannya.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi penempatan pegawai menurut Sastrohadiwiryo (2003) diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor Prestasi Akademis. Prestasi akademis pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan tentu menjadikan sebuah pertimbangan. Prestasi akademis ini memungkinkan bagian operasional untuk menempati jabatan sesuai dengan kualifikasinya. Faktor ini mendapatkan perhatian khusus dimana semakin tinggi tingkat akademis pegawai maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan yang lebih untuk menduduki kekosongan jabatan yang ada.
2. Faktor Pengalaman. Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai menjadi perhatian khusus dalam penempatan pegawai, semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Faktor ini menjadi perhatian terhadap pegawai yang mempunyai pengalaman dibidangnya dan mempunyai jejak penyelesaian pekerjaan dengan baik. pada pengangkatan jabatan fungsional pengalaman menjadi suatu syarat agar pegawai dapat diangkat menjadi pejabat fungsional.
3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan. pegawai dengan kekurangan fisik dapat ditempatkan pada pekerjaan administrasi, sedangkan pegawai dengan mental lemah akan ditempatkan pada pekerjaan dengan tekanan yang rendah.
4. Faktor Status Perkawinan. 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.
5. Faktor usia, Pegawai yang memiliki usia lebih muda cenderung mempunyai produktifitas yang tinggi dibandingkan pegawai yang usianya lebih tua. Perbedaan generasi menjadi masalah tersendiri dalam penempatan pegawai, beberapa pegawai yang mendekati masa pensiun cenderung kinerja dan produktifitasnya turun, dan sulit untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Didalam kriteria dan faktor penempatan pegawai terdapat 2 faktor yang seharusnya tidak dijadikan acuan dalam penerapan sistem merit, dimana dalam penerapan sistem merit tanpa membedakan status pernikahan dan umur sehingga faktor usia seharusnya tidak menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai akan tetapi prestasi kerja pegawai yang lebih diutamakan dalam penerapan sistem merit.

Strategi Penempatan Pegawai berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan

Terdapat beberapa strategi dalam penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan, sebagai berikut:

1. Melakukan pemetaan dan peningkatan pengembangan kompetensi berdasarkan kesenjangan kompetensi dan kinerja sehingga dapat dibuat rencana pengembangan kompetensi pegawai
2. Melakukan penilaian kinerja secara objektif dan terukur berdasarkan sasaran kinerja pegawai dan organisasi untuk seluruh pegawai.
3. Melakukan perubahan budaya kerja, dimana usia tidak menjadi pertimbangan dalam suatu pekerjaan. Pegawai yang mempunyai kinerja tinggi dapat menduduki suatu jabatan khusus tanpa memandang usia pegawai tersebut.
4. Melaksanakan implementasi manajemen talenta berdasarkan PermenPANRB nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan sistem merit pada direktorat pembinaan dan pengawasan tenaga kesehatan belum berjalan optimal, hal ini disebabkan masih terdapat permasalahan diantaranya terdapat pegawai yang belum ditingkatkan kompetensinya, penilaian kinerja belum konsisten dilakukan berdasarkan sasaran kinerja organisasi dan pegawai, dan pemetaan pengembangan kompetensi masih dalam penyusunan berdasarkan kesenjangan kinerja dan kompetensi. Penempatan pegawai pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan telah mempertimbangkan beberapa kriteria dan faktor 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliyanti, F. D., 2013. Optimalisasi dan Hambatan dalam Penempatan Pegawai di Kabupaten Banyuwangi: Studi pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi. *Disertation*, Brawijaya University.
- Chariah A, Ariski S, Nugroho A, Suhariyanto A, 2020, The Implementation of Merit-Based System on State Civil Apparatus in Indonesia, *Borneo Administrator Journal*, 16(3), 383-400.
- Hendrayadi, Qadarsih A.M, Syafrijuana, 2021, Analisis Penempatan Pegawai pada Puskesmas Tutung Kecamatan Air Hangat Timur Kabupaten Kerinci, *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa*, 3, 15-31.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.M. 2009. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L.J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Priansa D.J, 2014, *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta
- Priyono, Marnis, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Zifatama Publisher
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Ramdhani R.M, 2021, Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kabupaten Subang, *Al Amar Journal*, 2(3), 22-29.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subekhi A, Jauhar M, 2012, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Cetakan Pertama, Jakarta: Prestasi Pustaka
- Sugiyono, 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Mohammad Yani et al., *Strategi Penempatan Pegawai Berdasarkan Sistem Merit pada Direktorat Pembinaan dan Pengawasan Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan*

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.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Wattimury B, Jeddawi M, Kawuryan M.W, 2019, Strategi Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi di Sekeretariat Kota Ambon Provinsi Maluku, *Visioner Journal*, 11(3), 301-314.

Wungu, J., & Brotoharsojo, H. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.