

ANALISIS PENEMPATAN PEGAWAI BERDASARKAN MERIT SYSTEM PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KABUPATEN SUMEDANG PROVINSI JAWA BARAT

Dadang Supriatna

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia

E-mail : dadangsupriatna892@gmail.com

ABSTRAK

Reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah untuk mewujudkan “good governance dan “clean government”. Penelitian ini mengambil fokus pada penempatan pegawai berdasarkan merit system pada BKPP Kabupaten Sumedang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan bagaimana penempatan pegawai berdasarkan merit system, untuk mengetahui kendala apa saja dalam proses penempatan pegawai dan untuk membuat model penempatan pegawai yang sesuai dengan kondisi di BKPP Kabupaten Sumedang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi hasil yang penulis dapatkan sudah berjalan dengan baik, namun masih ada kendala-kendala yaitu: pertama, penempatan pegawai berdasarkan merit system masih belum optimal. Kedua, kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai sebagai berikut: a) Lemahnya aturan hokum dan penerapannya, b) Prinsip transparansi, c) Lemahnya sitem rekrutmen dan seleksi, d) Terkait tingkat kepuasan, dan e) Kurangnya political will. Ketiga, model atau metode penempatan pegawai yang digunakan prosedur yang dilakukan oleh Baperjakat dan PPK. Manfaat adanya regulasi sehingga dalam pelaksanaannya yang mengatur tentang penempatan pegawai dapat berjalan sesuai dengan harapan.

Kata Kunci : *Manajemen sumber daya manusia, penempatan pegawai dan Merit system.*

PENDAHULUAN

Perubahan Undang-Undang Pemerintahan daerah. Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang dirubah dengan Undang-Undang

Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah kemudian disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dalam

rangka penyelenggaraan otonomi daerah yang seluas-luasnya.

Pelaksanaan otonomi daerah harus didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, mempunyai kemampuan dan keterampilan yang hadal. Pegawai adalah aset utama suatu instansi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus sesuai dengan kebutuhan supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan (Hasibuan, 2011:27).

Tuntutan di era globalisasi dalam Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien menjadi sarat untuk persaingan. Sehingga menuntut profesionalisme sumber daya aparatur dalam melaksanakan urusan pemerintahan. Kinerja pegawai negeri sipil (PNS) sering kali mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Hampir setiap hari media massa memberitakan tentang buruknya kinerja PNS, yang di nilai kurang produktif, menghamburkan uang negara, dan berdisiplin serta beretos kerja rendah.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka perlu langkah yang komprehensif untuk konsen dalam pengembangan kualitas dan kapasitas aparatur mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi. Pentingnya sumber daya aparatur sebagai aset utama pemerintah daerah yang paling penting,

bisa mendorong terciptanya aparatur yang kompeten dan professional, sehingga Reformasi Birokrasi untuk *Good Governance / Government* di Kabupaten Sumedang bisa terwujud.

Berbicara tentang penempatan pegawai yang sesuai kompetensi, hal ini di kenal dengan sebutan *merit system* dalam penempatan pegawai. Untuk mendapatkan pegawai yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugasnya tentunya diperlukan berbagai upaya pengembangan, salah satu metode pembinaan karier tersebut adalah *merit system*. Folette (2004:37) mengemukakan bahwa *merit system* adalah proses mempromosikan dan mempekerjakan pegawai pemerintah yang didasarkan pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan bukan pada koneksi politik.

Penerapan *merit system* yaitu adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, non formal, pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan. Sedangkan Nurrohman; (200:23). Mengemukakan bahwa: faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan sistem merit dalam kebijakan promosi jabatan di daerah meliputi regulasi, control eksternal dan komitmen pelaku.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan berdasarkan konsep *Merit System*?
2. Apa saja hambatan yang dihadapi terhadap penyusunan penempatan pegawai negeri sipil?
3. Bagaimanah model atau metode *Merit System* pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumedang?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen sumber daya manusia

Memaksimalkan Sumber daya yang dimiliki organisasi sesuai pengetahuan dan keterampilan untuk pelaksanaan tugas pemerintahan. Sebagaimana disampaikan sesuai penggunaannya. oleh Rushadi (2011:14) bahwa: Sumberdaya adalah segala bentuk input yang dapat menghasilkan utilitas (kemanfaatan) proses produksi atau penyediaan barang dan jasa. Sesuatu dapat dikatakan sebagai suatu sumberdaya jika (1) manusia telah memiliki/menguasai teknologi untuk memanfaatkan (2) adanya permintaan untuk memanfaatkannya. Sumberdaya memiliki sifat langka (*scuarity*) dan memiliki guna (*utility*) melalui suatu

aktivitas produksi melalui penyediaan berupa barang dan jasa.”

Kemudian Rushadi, (2011:15). Juga mengemukakan bahwa: Dalam pemanfaatan wilayah diperlukan evaluasi sumberdaya. Tahap pertama dalam pengembangan wilayah yaitu mengidentifikasi sumberdaya yang ada melalui kegiatan evaluasi sumberdaya baik sumber daya alami, sumber daya manusia, sumber daya buatan dan sumberdaya sosial

Selanjutnya Esther (2011:71) menerangkan bahwa: “Karakteristik sumberdaya alam, sumberdaya manusia dan sumber daya buatan sangat beragam dari satu daerah dengan daerah lain sehingga perwujudan nilai dasar konstitusi maka diperlukan pengaturan tentang pembagian hasil atas dasar sumberdaya tersebut maupun atas dasar kegiatan perekonomian lainnya yang memiliki tujuan untuk memperlancar pelaksanaan otonomi daerah”.

Esther,(2011:10). Juga Keterbatasan atau kelangkaan (*sacricty*) dan ketidakmerataan sumberdaya, maka setiap potensi sumberdaya yang ada harus dimanfaatkan sebaik-baiknya Berdasarkan penjelasan di atas adapun yang dimaksud dengan sumberdaya merupakan sesuatu yang memiliki nilai guna dan memberikan kemanfaatan untuk kepentingan manusia.

Selanjutnya Menurut Jerry W. Gilley dan Steven A. Egglend (1995:5), Sumber daya manusia adalah kegiatan/aktifitas pembelajaran

mengatur mengorganisir dalam sebuah organisasi untuk mengembangkan Meningkatkan prestasi dan/atau personal dengan tujuan untuk pengembangan kerja, individual dan/atau organisasi. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang.

Dalam bukunya *Principles of Human Resorce Development* Jerry W. Gilley dan Steven (1995:103-105) menjelaskan menurut Lawrie (1986) untuk mengatur sumber daya manusia terdapat 8 poin strategi yang dapat membuat biaya efektif, program belajar yang memiliki nama baik yang dapat bertahan terhadap krisis ekonomi dan perubahan internal/eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi.

1. *Establish a Written HRD Philosophy* (membuat sebuah filsafat sumber daya manusia yang tertulis),
2. *Establish HRD Policy* (membuat kebijakan sumber daya manusia),
3. *Obtain Support of Top Management* (memperoleh dukungan dari pimpinan atas),
4. *Integrate HRD into the Long Range Organizational Plan* (penggabungan sumber daya manusia ke dalam rencana jangka panjang yang berkaitan dengan organisasi),

5. *Conduct Extensive Needs Assesments* (melakukan penilaian kebutuhan secara luas),
6. *Ancourage Collaboration* (mendukung kerjasama),
7. *Establish Criteria for Participation in HRD Programs*(menetapkan criteria untuk partisipasi dalam program sumber daya manusia),
8. *Be Instropective but Focus on Results* (instropeksi tapi tetap fokus pada hasil).

Berdasarkan uraian di atas, untuk dapat melaksanakan delapan strategi tersebut membutuhkan perencanaan yang baik. Perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki manfaat yang sangat penting, karena dengan perencanaan yang baik akan menghasilkan sesuatu yang baik yaitu tercapainya suatu tujuan organisasi.

2. Penempatan pegawai

Menurut Siagian (2002 : 168) mengemukakan tentang penempatan pegawai adalah penempatan ini merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, maka seseorang akan memperoleh status sebagai seorang pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.

Pandangan tersebut berlaku bagi pegawai yang masih baru, untuk pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi konsep

penempatannya mencakup promosi, mutasi dan demosi. Adapun proses penempatannya tentunya berdasarkan seleksi yang ketat secara internal dan juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan pekerjaan yang baru pula.

Menurut Hasibuan (2005 : 63) bahwa penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat pula dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat”. Untuk menentukan jumlah personalia yang dibutuhkan agar dapat menyelesaikan pekerjaan, memerlukan konsep analisa beban kerja dan analisa jabatan pegawai. Anaisa beban kerja bertujuan untuk menetapkan berapa jumlah personalia yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dalam prakteknya sistem penempatan yang diaplikasikan untuk menempatkan pejabat dalam menduduki suatu jabatan berdasarkan pada beberapa sistem penempatan yang ada. Kartono (2001 : 13) mengemukakan bahwa dalam melakukan suatu penempatan dalam sistem social bahkan terjadi dalam penyelenggaraan pemerintah menganut pada sistem sebagai berikut:

1. *Spoil System*

Spoil System merupakan suatu penempatan pejabat di lingkungan organisasi pemerintah yang didasarkan

pada afiliasi-afiliasi tertentu, biasanya berdasarkan atas keanggotaan sebuah partai. Jabatan-jabatan strategis organisasi diberikan kepada teman yang separtai agar terjadi kerjasama yang baik. Dimana sistem ini lebih mengutamakan kedekatan yang dipilih secara subjektif oleh pejabat atasannya.

2. *Nepotism System*

Nepotism System merupakan sistem penempatan untuk menentukan pilihan kepada seseorang untuk menduduki jabatan structural tertentu yang didasarkan atas hubungan kekeluargaan. Hubungan keluarga pada sistem ini semakin diperluas maknanya pada penekanan adanya persamaan daerah, sanak keluarga, kawan maupun persamaan perjuangan politik sebagai pertimbangan utama menentukan pejabat.

3. *Patronage System*

Patronage System didasarkan atas keinginan untuk membantu pejabat yang di dudukkan pada suatu jabatan tertentu, dimana usaha membantu tersebut didasarkan atas hubungan politik maupun hubungan kekeluargaan. Sistem ini adalah perpaduan antara *spoil system* dan *nepotism system*.

4. Merit System

Merit System yang menentukan seseorang dalam menempati sebuah posisi dengan memperhatikan aspek pendidikan, masa kerja, pengalaman, keterampilan dan etika. Tentunya sistem ini yang tepat dalam menciptakan SDM yang sesuai dengan kriteria sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

3. Merit system

Merit system adalah sebuah metode manajemen personil yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan ekonomi dari jasa dan kebaikan masyarakat dengan menyediakan untuk seleksi dan retensi pegawai. Shah (2001 : 79) mengemukakan konsep merit system diambil dari istilah meritokrasi yang berasal dari kata “merit” yang berarti kecemerlangan, serta “kratos” yang berarti sistem yang dibangun dan dijalankan oleh sebuah Negara.

Menurut Moekijat (2007 : 55) mengemukakan bahwa merit system sebagai suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan/penunjukan pegawai berdasarkan atas kecakapan. Kecakapan yang dimaksud adalah kecakapan praktis dan kecakapan teoritis. Kecakapan praktis dibuktikan dengan bagaimana yang bersangkutan melakukan praktek kerja dalam keseharian, sedangkan kecakapan teoritis dibuktikan dengan lulus dalam ujian seleksi jabatan.

Kartono (2001 : 210) mengemukakan bahwa merit system adalah reaksi terhadap *spoil sistem*, *nepotisme sistem*, dan *patronage sistem*. Oleh karena itu merit system menekankan penempatan seorang pejabat dengan memperhatikan lima aspek berikut: pendidikan dan latihan, masa kerja, pengalaman, keterampilan dan etika yang merupakan hal yang dipersyaratkan sebagai suatu penilaian yang objektif di dalam menentukan seseorang yang menempati suatu jabatan tertentu pada suatu organisasi pemerintahan dan atau posisi jabatan lainnya. Adapun penjelasan dari kelima aspek tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan dan latihan

Peningkatan mutu pegawai merupakan keharusan bagi setiap pemimpin dalam setiap organisasi yang ingin maju dan pada pegawai pada suatu organisasi yang ingin maju. Hal ini dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kemampuan manusia. Disamping itu pendidikan dan latihan diberikan para pegawai agar terampil dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

2. Pengalaman

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada pola tingkah laku yang lebih tinggi. Suatu pembelajaran juga mencakup perubahan yang relatif tepat dari perilaku yang pengalaman, pemahaman dan praktek.

3. Keterampilan

Hartanto (2009:90) membagi keterampilan dalam beberapa aspek, yaitu:

1). Keterampilan mental

Penguasaan keterampilan ini oleh seseorang ditunjukkan dengan kemampuan untuk bermain dengan angka, melaksanakan manipulasi matematik, menunjukkan kesiagaan mental pada saat menghadapi fenomena dan peristiwa yang terjadi di sekitarnya, mengenali dan memahami pola keteraturan dalam situasi kacau, memahami dan melaksanakan keterkaitan diantara objek dan peristiwa, memanfaatkan daya analisis dan sintesis.

2). Keterampilan sosial

Pengusaan keterampilan ini dilihat dari kemampuan seseorang untuk bergaul dengan

akrabserta bekerjasama dengan orang lain secara sinergetik. Seseorang yang memiliki keterampilan ini dapat dengan cepat membangun kedekatan yang akrab dengan orang-orang yang baru dikenalnya, mengembangkan dan memelihara rasa saling percaya yang tulus, memahami dan mengetahui bagaimana cara untuk memenuhi harapan orang lain terhadap dirinya.

3). Keterampilan ekspresi verbal.

Penguasaan keterampilan ini ditunjukkan oleh kemampuan orang berkomunikasi dan berbagi pengetahuan serta gagasan dengan orang lain. Keterampilan ini ditandai oleh kefasihan seseorang dalam mengemukakan secara verbal konsep-konsep yang rumit dalam rumusan yang sederhana dan runtun serta dalam bahasa yang secara linguistic dan gramatika benar. Kemahiran ini mencakup kemahiran untuk berbicara dengan lancar, kemampuan untuk melaksanakan abstraksi yang baik, dan menjelaskan konsep dan gagasan secara jelas dan ringkas.

4. Etika

Hartanto (2009:98) mengemukakan bahwa etika adalah suasana psikologik yang mempengaruhi tingkat

kepercayaan orang kepada sesama rekannya dan tingkat kepatuhannya kepada peraturan, norma, etika dan tata nilai bersama yang berlaku ditempat kerja. Salah satu cirri iklim etika yang berkualitas yang dirasakan seseorang ditempat kerja ditandai oleh tidak adanya rasa saling curiga diantara sesama pegawai. Etika yang baik menyebabkan orang percaya kepada itikad baik yang melandasi perilaku profesional dan sosial orang lain. Iklim etika bukan sekedar timbul karen ditempat kerja hanya dihuni oleh orang-orang yang etikal, tetapi juga karena orang yankin bahwa orang-orang tersebutakan bersama-sama bekerja menghasilkan produk jasa yang bernilai dandihargai oleh para pelanggan. Iklim etikal juga dicirikan oleh itikad untuktumbuh dan berkembang bersama secara adil.

5. Masa kerja

Pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimiliki seorang tenaga kerja menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan, hal ini tergantung tingkat pendidikan dan pengalaman yang dijalannya selama bekerja untuk suatu jenis pekerjaan. Pengalaman kerja merupakan masa kerja atau sama dengan senioritas, akan

tetapi pengalaman kerja atau masa kerja mengandung pengertian unsur lamanya kerja atau lamanya orang menekuni suatu bidang, dengan pengalaman kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang penulis gunakan yaitu: metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Bungin (2011:23), salah satu tipe penelitian kualitatif adalah deskriptif kualitatif, di mana sesungguhnya tipe penelitian kualitatif itu belum "benar-benar" kualitatif. Dikatakan belum benar-benar kualitatif karena kendati mengandalkan analisis- analisis kualitatif yang akurat dan andal, namun pengaruh arus berpikir kuantitatif masih kuat dan mengakar pada penelitian ini.

Selain itu, menurut Bungin (2011:24) kualitatif deskriptif juga berbeda-beda cara ia memperlakukan teori, yaitu lebih banyak dipengaruhi oleh pandangan-pandangan deduktif-kuantitatif. Bahkan di dalam sejarah penelitian kualitatif, pendekatan kualitatif-deskriptif ini sendiri ini tidak sepenuhnya mengakar pada penelitian kualitatif, namun hanya kebiasaan dan pengaruh antara pandangan kuantitatif-kualitatif sajalah akhirnya melahirkan tipe penelitian kualitatif deskriptif tersebut, sehingga tipe penelitian kualitatif deskriptif lebih tepat disebut quasi-kualitatif.

Kemudian Menurut Bogdan dan Biklen dalam Sugiyono (2012:10) mengajukan ada 5 ciri, yaitu:

1. Latar Alamiah, dilakukan pada kondisi yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen), langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
3. Penelitian lebih menekankan pada proses dari pada produk atau *out come*.
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati)

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: wawancara, dokumentasi, dan observasi serta triangulasi. Cara memperoleh informan penelitian menggunakan caramelalui *snowballing sampling*.Memperoleh informan dengan cara *snowballing sampling* digunakan apabila peneliti tak tahu siapa yang memahami informasi objek penelitian. informan terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan;Sekretaris BKPP Kabupaten Sumedang;Bidang Data Informasi Kepegawaian;Bidang

Pendidikan dan Pelatihan; danPakar Pemerintahan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini, penulis menggunakan langkah-langkah analisis data menurut Miles dan Huberman (1992:434) yaitu *data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*. Berdasarkan hasil penelitian akan ditemukan gambaran terkait penempatan pegawai pada BKPP Kabupaten Sumedang, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penempatan pegawai dan dapat membuat model penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada di BKPP Kabupaten Sumedang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penempatan Pegawai Negeri Sipil/ASN Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumedang

Berdasarkan hasil penelitian, upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumedang dalam melaksanakan penempatan pegawai dengan konsep merit system sesuai dengan teori Kartono (2001) diuraikan dalam hasil penelitian di bawah ini:

- 1) Pendidikan dan latihan, Pendidikan dan latihan adalah pilar utama bagi terselenggaranya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) sesuai dengan kondisi otonomi daerah yang ada pada saat in. untuk mewujudkan hal tersebut ,

maka reformasi birokrasi harus dilakukan kepada seluruh elemen pemerintah sehingga mampu melaksanakan amanat undang-undang dalam mensejahterakan masyarakat. Hal ini juga yang dikatakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, Bpk. Dr. Dady Mulyadi.

- 2) Pengalaman, Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola pikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Abriyani, 2004).
- 3) Keterampilan, Menurut Robbins (2000) pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu *Basic*, *Literacy Skill* (keahlian dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti membaca, menulis dan mendengar); *Technical Skill* (keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik, seperti

menghitung secara tepat/mengoperasikan computer); *Interpersonal Skill* (keahlian internasional merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja); *Problem Solving* (menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menajamkan logika, berargumentasi dan penyelesaian masalah serta kemampuan untuk mengetahui penyebab, mengembangkan alternative dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik).

2. Kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai

Secara garis besar dapat dilihat bahwa kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai antara lain :

1. Lemahnya aturan hukum dan penerapannya,
2. Prinsip transparansi menghendaki agar keputusan atau kebijakan yang diambil harus bersikap terbuka,
3. Lemahnya sistem rekrutmen dan seleksi,
4. Terkait dengan tingkat kepuasan,
5. Kurangnya *Political Will*.

3. Model penempatan pegawai berdasarkan Merit System pada BKPPSumedang

pada prinsip *the right man on the right place*. Menemukan orang

yang tepat kemudian ditempatkan pada tempat yang tepat harus melalui pertimbangan dan sesuai dengan merit system. Berikut model penempatan pegawai pada BKPP Sumedang: Penempatan pegawai yang dilakukan oleh organisasi dalam hal ini BKPP harus berpegang kepada: pertama: Metode Mutasi dan Promosi; 2. Faktor Pertimbangan dalam penempatan pegawai yang memperhatikan hasil observasi dan pemetaan kebutuhan pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengambil kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Penempatan pegawai berdasarkan *merit sistem* pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumedang sebagaimana dari teori Kartono (2001), diperoleh gambaran terdiri dari lima aspek yang menjadi pokok yaitu pendidikan dan pelatihan, masa kerja, pengalaman, keterampilan dan etika masih belum optimal karena masih ada hal-hal yang menyimpang pada proses penempatan pegawai, sehingga belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Akan tetapi, BKPP Kabupaten Sumedang terus melakukan upaya perbaikan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik lagi.

2. Masih adanya Kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumedang, yaitu, lemahnya aturan hukum dan penerapannya, prinsip transparansi, lemahnya sistem rekrutmen dan seleksi, terkait tingkat kepuasan, dan kurangnya *political will*, sehingga dengan demikian: memerlukan perencanaan dan control yang optimal, sesuai pendapat Siagian (2002:23) bahwa bagian kepegawaian perlu mempertimbangkan beberapa faktor dalam pengangkatan atau penempatan aparatur dalam suatu jabatan untuk mengisi suatu jabatan yang kosong.
3. Model atau metode penempatan pegawai yang digunakan dalam penempatan PNS dalam jabatan struktural yang ada di Kabupaten Sumedang dengan menggunakan prosedur-prosedur yang dilakukan oleh Baperjakat dan PPK untuk mengisi formasi jabatan struktur yang lowong yaitu dengan: menentukan kebutuhan sumber daya manusia, mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan, menyiapkan daftar dan pelamar yang berkualitas, dan

mengadakan penempatan pegawai yang sesuai harapan organisasi dan tepat sasaran.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta kesimpulan di atas, terkait penempatan pegawai berdasarkan merit sistem maka penulis memberikan saran sebagai berikut : a) Bagi Pemerintah Kabupaten Sumedang, khususnya Baperjakat dan PPK untuk konsisten dalam melaksanakan prinsip-prinsip merit sistem yaitu pendidikan dan pelatihan, keterampilan, pengalaman, masa kerja dan etika dalam kebijakan penempatan PNS. b) Perlu memperhatikan regulasi Undang-Undang yang mengatur tentang sistem kepegawaian dan pola pengembangan karir PNS, pemberian sanksi tegas bagi daerah yang terbukti secara sah melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan, sehingga dapat memberikan efek jera apabila ada pihak-pihak yang ingin mencoba melakukan kecurangan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-buku

Bungin, M. Burhan, (2011). *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial*, Jakarta:Kencana Prenada Media Group.

Bogdan dan Biklen dalam Sugiyono (2012), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Creswell, John W. (2014). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih di antara Lima Pendekatan* (Edisi Ke-3). Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Esther (2011), *Sumber Daya dan lingkungan hidup*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Hani Handoko, T. (2010). *Manajemen Personalia & Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Bandung: Mizan Pustaka.

Hasibuan, Malayu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hidayati, Nur. (2010). *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.

Gilley, Jerry W. dan Eggland, Steven A. (1995). *Principles of Human Resources Development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

J. Moleong, Lexy, (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Kartono, Kartini. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Manullang, M. (2000). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Moekijat, (2007). *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Nurrohman; (2008). *Manajemen personalia*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Rivai, H.V. dan E.J. Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teorik Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rushadi, Erman, dkk. (2011). *Perencanaan dan Pembangunan Wilayah*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia
- Sedarmayanti, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung : PT Refika Aditama.
- Sugiyono, (2012), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Subekhi, Akhmad. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: PrestasiPustaka.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yusuf, A. Muri, (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- A. Peraturan Perundang-undangan**
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003, tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Permendagri No. 12 tahun 2008

tentang Pedoman Analisis
Beban Kerja di Lingkungan
Kementerian Dalam Negeri dan
Pemerintah Daerah.

[http://www.pikiran-
rakyat.com/node/313232](http://www.pikiran-rakyat.com/node/313232)

[http://www.menpan.go.id/jdih/permen-
kepmen/permenpan-rb](http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/permenpan-rb)

Keputusan Men.PAN Nomor.
KEP/23.2/M.PAN/2004 tanggal
16 Februari 2004 tentang
Pedoman Penataan Pegawai.

[http://mirfan69.blogspot.com/2009/06/
manajemen-PNS-dalam-
konteks pelaksanaan.html?m=1.](http://mirfan69.blogspot.com/2009/06/manajemen-PNS-dalam-konteks-pelaksanaan.html?m=1)

Keputusan Men.PAN Nomor:
KEP/61/M.PAN/6/2004 tanggal
21 Juni 2004 tentang Pedoman
Pelaksanaan Analisis Jabatan.

LAKIP BKN Tahun 2012.

Perka BKN Nomor 19 Tahun 2011
Pedoman Umum Penyusunan
Kebutuhan PNS.

Jurnal Ilmiah Nurprojo Setyo Indaru,
2014. Merit System Dan Politik
Birokrasi Di Era Otonomi
Daerah

B. SUMBER LAIN

Tesis Djabbar Isra, 2013. Merit System
Dalam Penempatan Jabatan
Pegawai Negeri Sipil Pada
Jabatan Di Kabupaten Kolaka
Utara

Jurnal Ilmiah Daryanto Arief, Merit
System Dalam Manajemen
Pegawai Negeri Sipil

Tesis Karepesina Tahir Muhammad,
2011. Merit System Dalam
Penempatan Pegawai Pada
Dinas Pendidikan Dan
Kebudayaan Kabupaten Buru

Artikel Ilmiah, Implementasi
Penyusunan Formasi Pegawai
Negeri Sipil Berdasarkan Pasal
4 Ayat (1) dan (2) Peraturan
Pemerintah Nomor 97 Tahun
2000 Jo Peraturan Pemerintah
Nomor 54 Tahun 2003 tentang
Formasi Pegawai Negeri Sipil.