

**REVITALISASI *MERIT SYSTEM* DALAM PENEMPATAN
JABATAN PELAKSANA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)
PROVINSI JAWA TENGAH**

**TESIS
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2**

Program Studi : Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh:

AHMAD FAIZ

14020118420021

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2021

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 14 Juni 2021

Ahmad Faiz

HALAMAN PENGESAHAN

**REVITALISASI *MERIT SYSTEM* DALAM PENEMPATAN JABATAN
PELAKSANA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)
PROVINSI JAWA TENGAH**

TESIS

Disusun Oleh:
AHMAD FAIZ
14020118420021

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal: 15 Juni 2021

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I



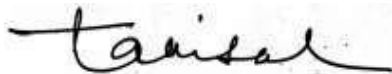
Prof. Dr. Endang Larasati, M.Si
NIP. 19570618 19830 3 2001

Anggota Penguji/Penguji I



Dr. Sundarso, SU

Sekretaris Penguji/Pembimbing II



Teuku Afrizal, SE, M.ENV.MGT., Ph.D
NIDN. 3328152208650005

Anggota Penguji/Penguji II



Dr. Dyah Lituhayu, M.Si
NIP. 19620622 198902 2 001

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Publik

Semarang, 30 Juni 2021
Plt. Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik



Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin.
NIP. 19690822 199403 1 003

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Bersyukur dan Ikhlas, Yakin Usaha Sampai!!!”

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, kupersembahkan karya kecilku ini untuk orang yang sangat berarti di kehidupanku :

Kedua orangtuaku tercinta dan mertuaku, Istriku dan kedua buah hatiku, Irsyad dan hana tercinta dan tersayang serta kakakku laela dan adikku yazid yang selalu memberi motivasi dan semangat.

KATA PENGANTAR

Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik di Universitas Diponegoro. Penyelesaian tesis ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian, dan menjadi salah satu rujukan bagi penelitian sejenis. Tesis ini juga diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak pemerintah terkait dalam penempatan pegawai, khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, serta memberikan kontribusi nyata dalam penataan pegawai di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Ucapan terimakasih dan syukur yang terdalam disampaikan kepada Allah SWT. yang memberikan kelancaran, kekuatan, kesehatan dan kebaikan dalam penyelesaian tesis ini. Tesis ini dipersembahkan untuk orangtua, anak, dan semua teman serta saudara yang memberikan dukungan dan doa. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Hardi Warsono, MTP selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin., selaku Pelaksana Tugas Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro.
4. Ibu Prof. Dr. Endang Larasati, M.Si, selaku Pembimbing I dan Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, untuk dukungan dan bimbingannya.
5. Bapak Teuku Afrizal SE., M.ENV.MGT., Ph.D , selaku Pembimbing II.
6. Seluruh Penguji dalam Sidang Tesis ini.
7. Seluruh dosen pengampu mata kuliah di Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro
8. Seluruh staf Magister Administrasi Publik untuk pelayanan terbaiknya.
9. Seluruh teman angkatan 50 Magister Administrasi Publik
10. Seluruh narasumber yang memberikan waktu dan dukungannya dalam proses wawancara dan pengambilan data penelitian
11. Seluruh rekan di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang membantu saya dalam meraih gelar Magister Administrasi Publik di Universitas Diponegoro.

Pada akhirnya semoga penelitian dalam tesis ini memberikan manfaat keilmuan dan praktis dalam pengembangan penataan kepegawaian di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Semarang, 14 Juni 2021

Penulis

Ahmad Faiz

ABSTRAK

Judul : **Revitalisasi *Merit System* dalam Penempatan Jabatan Pelaksana di BKD Provinsi Jawa Tengah**
Nama : **Ahmad Faiz**
NIM : **14020118420021**
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**

Perubahan kebijakan birokrasi menuntut perubahan manajemen sumber daya manusia aparaturnya berbasis *merit system* yakni pemilihan sumber daya manusia berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Penelitian ini berfokus pada revitalisasi *merit system* dalam penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Tujuan-tujuan penelitian termasuk ; (i) menganalisis pelaksanaan *merit system*; dan (ii) merumuskan rekomendasi penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah berdasarkan *merit system*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, pengumpulan data primer dengan wawancara mendalam terhadap 17 informan terpilih secara *purposive sampling*, disamping melakukan observasi. Data sekunder dikumpulkan melalui arsip dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa revitalisasi *merit system* dalam penempatan jabatan pelaksana belum secara total keseluruhan dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dikarenakan masih ada yang belum sesuai prinsip *merit system* yaitu belum adanya pemeringkatan kompetensi atau kemampuan (*ranking on the basis of ability*). Proses pengisian dan penempatan jabatan Pelaksana yang berasal dari seleksi calon pegawai negeri sipil tahun 2014 dan tahun 2018 sudah dilaksanakan sesuai dengan prinsip *merit system*. Penelitian merekomendasikan sebagai berikut, (i) adanya program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dalam jabatan Pelaksana (ii) penambahan pegawai melalui mutasi untuk mengisi kekurangan jabatan Pelaksana (iii) penempatan jabatan Pelaksana dengan uji kompetensi.

Kata Kunci : Revitalisasi *Merit System*, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai, Jabatan Pelaksana.

ABSTRACT

Title : **Revitalizing The Merit System In Placement Staff Placement Process In Regional Human Resource Office Of Central Java Province Government**
Name : **Ahmad Faiz**
NIM : **14020118420021**
Study Program : **Master in Public Administration**

Changes in bureaucratic policy require changes in human resource management of the apparatus based on a merit system, namely the selection of human resources based on qualifications, competence and performance. This research focuses on the revitalization of the merit system in the placement of Implementing Positions at the Regional Personnel Agency of Central Java Province. Research objectives include; (i) analyzing the implementation of the merit system; (ii) formulate recommendations for the placement of Implementing Positions in the Regional Personnel Board of Central Java Province based on a merit system. This study uses a qualitative approach, primary data collection with in-depth interviews of 17 selected informants by purposive sampling, in addition to conducting observations. Secondary data is collected through archives and documentation. The results of the study indicate that the merit system revitalization in the placement of executive positions has not been totally implemented in the Regional Personnel Agency of Central Java Province because there are still some that are not in accordance with the merit system principle, namely the absence of a ranking of competencies or abilities (ranking on the basis of ability). The process of filling and placing the Implementing position from the selection of prospective civil servants in 2014 and 2018 has been carried out in accordance with the merit system principle. The research recommends the following, (i) the existence of education and training programs for employees in Implementing positions (ii) adding employees through mutations to fill the shortage of Implementing positions (iii) placing Implementers with competency tests.

Keywords : Revitalitation of Merit System, Human Resource Management, Employee Placement, Implementing Position

DAFTAR ISI

MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 .Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah	10
1.2.1 Identifikasi Masalah	10
1.2.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II	12
TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Kajian Teori.....	22
2.2 Administrasi Publik.....	22
2.2.1 Paradigma Administrasi Publik.....	22
2.2.1.1 Kebijakan Publik	24
2.2.1.2 Manajemen Publik.....	24
2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	26
2.2.2.1 Pengertian dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
2.2.3 Manajemen Kepegawaian	27
2.2.4 Penempatan Pegawai	28
2.2.5 Prinsip-Prinsip Penempatan Pegawai	33
2.2.6 Revitalisasi	34
2.2.7 <i>Merit System</i>	35

2.2.8 Regulasi	37
2.3 Kerangka Pikir Penelitian.....	39
BAB III.....	39
METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Pendekatan Penelitian.....	40
3.2 Diagram Alir Penelitian.....	40
3.3 Fokus Penelitian	42
3.4 Lokasi Penelitian	42
3.5. Fenomena Yang Diamati.....	42
3.6 Jenis dan Sumber Data	43
3.7 Penentuan Informan	44
3.8 Instrumen Penelitian.....	46
3.9 Teknik Pengumpulan Data	46
3.10 Teknis Analisis Data.....	48
BAB IV	50
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	50
4.2 Hasil Penelitian.....	61
4.2.1 Pelaksanaan <i>Merit System</i> dalam Penempatan Jabatan Pelaksana	61
4.2.1.1 Penyusunan Kebutuhan dan Pengadaan Pegawai.....	61
4.2.1.2 Informasi Lowongan (<i>Adequate Publicity</i>)	65
4.2.1.3 Kesempatan Pegawai dalam Melamar (<i>Opportunity to Apply</i>).....	68
4.2.1.4 Standar Persyaratan (<i>Realistic Standards</i>)	70
4.2.1.5 Standar Keadilan (<i>Absence of Discrimination</i>) dalam Penempatan Jabatan Pelaksana	84
4.2.1.6 Pemingkatan Kompetensi (<i>Ranking on The Basis of Ability</i>)	89
4.2.1.7 Partisipasi Publik (<i>Knowledge of Results</i>).....	91
4.2.2 Strategi dan Langkah dalam Penempatan Jabatan Pelaksana.....	93
4.2.2.1 Peran Pimpinan dalam Pengambilan Keputusan.....	93
4.2.2.2 Mutasi, Promosi dan Demosi	95
4.2.2.3 Keterlibatan Antar Pihak dalam Penempatan Jabatan Pelaksana.....	100
4.3 Pembahasan Penelitian	102

4.3.1 Pelaksanaan <i>Merit System</i> dalam Penempatan Jabatan Pelaksana	102
4.3.1.1 Penyusunan Kebutuhan dan Pengadaan Pegawai.....	102
4.3.1.2 Informasi Lowongan (<i>Adquate Publicly</i>)	104
4.3.1.3 Kesempatan Pegawai dalam Melamar (<i>Opportunity to apply</i>)	105
4.3.1.4 Standar Persyaratan (<i>Realistic standards</i>).....	107
4.3.1.5 Standar Keadilan (<i>Absence of Discrimination</i>) dalam Penempatan Jabatan Pelaksana	110
4.3.1.6 Pemingkatan Kompetensi (<i>Ranking on The basis of Ability</i>).....	111
4.3.1.7 Partisipasi Publik (<i>Knowledge of Results</i>).....	112
4.3.2 Strategi dan Langkah dalam Penempatan Jabatan Pelaksana.....	113
4.3.2.1 Peran Pimpinan dalam Pengambilan Keputusan.....	113
4.3.2.2 Mutasi dan Promosi serta Demosi.....	114
4.3.2.3 Keterlibatan Antar Pihak dalam Penempatan Jabatan Pelaksana.....	115
BAB V.....	117
PENUTUP.....	117
5.1 Kesimpulan.....	117
5.2 Saran.....	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Indeks Efektivitas Pemerintah (<i>Government Effectiveness Index</i>)	3
Tabel 1.2 Penempatan Jabatan Pelaksana Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan dan Formasi di BKD Provinsi Jawa Tengah Tahun 2020	8
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1 Fokus dan Fenomena yang diamati	42
Tabel 4.1 Jumlah PNS BKD Provinsi Jawa Tengah Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.2 Jumlah PNS BKD Provinsi Jawa Tengah Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.3 Jumlah PNS BKD Provinsi Jawa Tengah Berdasarkan Usia	61
Tabel 4.4 Penempatan Pegawai BKD Provinsi Jawa Tengah Menurut Tingkat Pendidikan	71
Tabel 4.5 Penilaian <i>Computer Assisted Test</i> (CAT) Potensi dan Kompetensi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	79
Tabel 4.6 Penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil pada jabatan Pelaksana di BKD Provinsi Jawa Tengah	82
Tabel 4.7 Keterlibatan Antar Pihak	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses <i>Staffing</i> pada Organisasi	29
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian	39
Gambar 2.3 Bagan Alir Penelitian	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKD Provinsi Jawa Tengah	53
Gambar 4.2 <i>Desk</i> Penempatan Jabatan Pelaksana di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	75
Gambar 4.3 Pelaksanaan <i>Talent Scouting</i> Jabatan Pelaksana ke Jabatan Pengawas/Eselon IV	98