PENGANGKATAN JABATAN PIMPINAN:

STUDI PADA

PEMERINTAH DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

RAIHAN ANWAR
7647101331
PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2020

PENGANGKATAN JABATAN PIMPINAN:

STUDI PADA

PEMERINTAH DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Raihan Anwar

Manajemen Sumber Daya Manusia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model pengangkatan jabatan pimpinan di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Menggunakan metode studi kasus, pengumpulan data dilakukan melalui observasi, penelusuran dan analisis dokumen serta wawancara mendalam dengan informan yang terdiri dari dua kluster (K-I dan K-II). Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi menjadi pendukung meritokrasi, sebab makin tinggi kompetensi, makin baik nilai meritokrasi. Meritokrasi menjadi unsur paling dominan , intervensi politik berupa diskresi pada pengangkatan jabatan pimpinan berperan negatif pada karyawan dan menghambat pelaksanaan meritokrasi, namun fungsi politik pada formulasi kebijakan dan kontrol politik terhadap birokrasi diperlukan. Pengetahuan lokal *(local knowledge)* memperkuat nila-nilai moralitas dan integritas sehingga dapat membentengi persaingan tidak sehat antar PNS dan diskresi kepala daerah. Manajemen talenta menjadi faktor mendesak mengingat lebih dari separuh jumlah SDM berada pada usia kritis. Penelitian merekomendasikan pengembangan model pengangkatan jabatan pimpinan dengan unsur-unsur *local knowledge* dan manajemen talenta yang memberi penguatan pada kompetensi dan meritokrasi serta menghambat diskresi politik menuju pimpinan berkinerja unggul.

Kata kunci: pengangkatan jabatan pimpinan, kompetensi, meritokrasi, diskresi, pengetahuan lokal, manajemen talenta.

APPOINTMENT OF LEADER POSITION:
STUDY ON THE REGIONAL GOVERNMENT OF NUSA TENGGARA BARAT

Raihan Anwar

Human Resource Management

ABSTRACT

This study aims to develop a model for leadership appointment positions in the Regional Government of Nusa Tenggara Barat. Using multi case study method, data collection was carried out through observation, tracing and document analysis as well as in-depth interviews with informants consisting of two clusters (K-I and K-II). This research found that competence supports meritocracy, because the higher the competence, the better the meritocracy value. Meritocracy get the most dominant element, and political intervention has a negative role on employees and hinders the implementation of meritocracy, however, political functions in policy formulation and political control over the bureaucracy are needed. Local knowledge strengthens values of morality and integrity so as to fortify the unfair competition between civil servants and the discretion of regional heads. Talent management as urgent factor considering that more than half of the human resources are in a critical age. The study recommends developing a model for leadership appointment position with local knowledge and talent management elements that reinforce competence and meritocracy and inhibit political discretion towards superior performing leaders.

Keywords: leadership position, competence, meritocracy, discretion, local knowledge, talent management.

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DIPERSYARATKAN UNTUK

UJIAN TERBUKA DISERTASI PROMOSI DOKTOR

Promotor	Ko-Promotor
Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A. Tanggal: 26 Oktober 2020	Prof. Dr. Wibowo, M.Phil. Tanggal: 26 Oktober 2020
Nama Prof. Dr. Komarudin, M. Si (Ketua)[1]	..... 09-11-2020 (tanda tangan) (tanggal)
Nama Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Sekretaris)[2]	..... 5-11-2020 (tanda tangan) (tanggal)

Nama : Raihan Anwar

NIM : 7647101331

Tanggal Ujian :

1. Rektor Universitas Negeri Jakarta
2. Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI

SETELAH UJIAN TERTUTUP

Nama : Raihan Anwar

No. Registrasi : 7647101331

Program Studi : S3 Ilmu Manajemen

No.	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1.	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Ketua)		5-11-2020
2.	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		4/11-20
3.	Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A (Promotor)		26 Oktober 2020
4.	Prof. Dr. Wibowo, SE, M.Phil (Ko-Promotor)		26 Oktober 2020
5.	Prof. Dr. Syarifudin Tippe, S.IP., M.Si (Penguji)		29/10 2020
6.	Prof. Dr. S. Pantja Jati, M.Si., M.A (Penguji Luar)		26 Oktober 2020

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap	: Raihan Anwar
NIM	: 7647101331
Tempat/Tanggal Lahir	: Bima, 25 September, 1970
Program	: Doktor
Program Studi	: Ilmu Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul "Pengangkatan Jabatan Pimpinan: Studi pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat" merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negri Jakarta.

Jakarta, November 2020

METERAI TEMPEL
0CB6EAFF86[illegible]2386
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Raihan Anwar

NIM : 7647101331

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : RAIHAN ANWAR
NIM : 7647101331
Fakultas/Prodi : ILMU MANAGEMENT / PASCASARJANA (S3)
Alamat email : raihanwar2@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☑ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :
PENGANGKATAN JABATAN PIMPINAN : STUDI PADA PEMERINTAH DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT.

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 01 Februari 2021

Penulis

(RAIHAN ANWAR)
nama dan tanda tangan

RINGKASAN

Pemerintah menetapkan kebijakan otonomi dalam pelaksanaan pemerintah daerah melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 3 tahun 2005 dan Undang-Undang No. 12 Tahun 2008, terakhir telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dan telah diubah kembali dengan UU RI No.9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas UU No 23 Tahun 2014. Keberadaan Undang- Undang ini memberikan kewenangan yang besar pada daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri dan menawarkan berbagai kemungkinan untuk menerapkan paradigma baru dalam menata sistem pemerintahan daerah dalam menjalankan birokrasi dengan efisien, efektif, responsif, transparan dan akuntabel sesuai kebutuhan masyarakat.

Birokrasi pemerintahan daerah masih menunjukkan hasil negatif disebabkan karena birokrasi selama ini kurang merespon keinginan warga masyarakat. Birokrasi selama ini bekerja lambat, sangat berhati-hati dan cara kerjanya sulit diterima oleh masyarakat yang memerlukan layanan cepat, efisien, tepat waktu dan sederhana. Adnan (2013), King (1988), dan Ostwald et al. (2016) merangkum sejumlah kelemahan birokrasi pada pemerintahan daerah diantaranya struktur organisasi dan tata kerja yang dibuat oleh masing-masing Pemda hanya sekedar menampung personil dalam suatu jabatan struktural; partisipasi masyarakat masih rendah; transparansi belum berjalan; mekanisme kerja dan pembagian tugas yang tumpang tindih menyulitkan kalangan internal dan masyarakat dalam berurusan dengan pemda; politisasi PNS masih menggejala; sistem karir tidak sehat membuat persaingan tidak sehat, serta belum siapnya aparatur birokrasi menghadapi tuntutan perubahan.

Pengangkatan atau promosi pejabat sipil untuk menduduki jabatan tertentu dalam birokrasi pemerintah secara umum mengacu pada ketentuan UU Nomor 43 tahun 1999 pasal 17 yang kemudian dijabarkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dan telah diubah dengan PP Nomor

13 tahun 2002, terakhir dengan Peraturan Pemerintah RI No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Perlu dipahami bahwa jabatan birokrasi adalah jabatan karier yang dijalankan oleh seorang pejabat birokrasi yang diperoleh karena jenjang karier dan keahlian atau kompetensi yang bersangkutan dalam pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Dan karena itu yang bersangkutan mendapatkan promosi dan atau perpindahan dalam jalur jabatan birokrasi tersebut sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam suatu perundangan-undangan. Dengan kata lain, penempatan posisi seorang birokrat dalam jabatan tertentu harus mempertimbangkan benar aspek moral, pendidikan dan juga kompetensi yang bersangkutan dalam menjalankan tugas-tugas Negara yang dipercayakan kepadanya, dan bukan karena faktor kedekatan, kepentingan politik tertentu, nepotisme atau karena selera seorang pimpinan. Permasalahan pengelolaan sumber daya aparatur khususnya dalam perekrutan dan pemilihan jabatan pimpinan birokrasi terkait aspek transparansi, persaingan, objektivitas, dan kompetensi sehingga jika tidak dikelola dengan baik dengan banyaknya diskresi dapat membahayakan pelayanan publik dan menimbulkan kerancuan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia birokrasi.

Kepala Daerah mendapatkan kewenangan mutlak dalam pengelolaan aparatur daerah cenderung mengabaikan proses dan mekanisme pengelolaan aparatur daerah yang memenuhi standar dan kaidah umum sehingga yang terjadi adalah *mismanagement* dalam rekrutmen, pengaturan jenjang karier, dan penempatan aparatur yang tidak jelas (Murtadlo et al., 2015). Sehingga yang muncul dan terjadi adalah adanya gambaran kepala daerah bersikap sesuka hati dan sewenang-wenang dalam pengelolaan aparatur di wilayahnya. Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, tidak terlepas dari permasalahan dan anggapan- anggapan sebagaimana terjadi di daerah lainnya. Contoh Kasus yang masih hangat diantaranya adalah, menjelang pilkada, lima orang pejabat eselon II, 52 orang pejabat administrator eselon III dan 120 orang pengawas eselon IV dimutasi oleh Gubernur Nusa Tenggara Barat (NTB) Muhammad Zainul Majdi (Khafid, 2017).

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model pengangkatan jabatan pimpinan dengan unsur-unsur yang dapat memberi penguatan pada kompetensi dan meritokrasi serta menghambat intervensi politik menuju pimpinan berkinerja unggul. Berfokus pada pengangkatan jabatan pimpinan untuk mendukung dan dapat menjawab pertanyaan penelitian, fokus didukung

beberapa sub fokus yang dirinci dalam 5 (lima) sub focus : (1) Pemenuhan persyaratan kompetensi dalam pengangkatan jabatan pimpinan; (2) Penerapan pelaksanaan sistem meritokrasi dalam pengangkatan jabatan pimpinan; (3) Peran intervensi politik dalam pengangkatan jabatan pimpinan; (4) Peran kearifan lokal dalam mendukung pengangkatan jabatan pimpinan pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat; dan (5) Keterkaitan unsur sub fokus dalam mendukung pelaksanaan tugas pelayanan publik.

Secara spesifik, penelitian studi kasus pengangkatan dalam jabatan pimpinan ini diharapkan berguna bagi penentu formulasi kebijakan manajemen SDM khususnya penguatan unsur persyaratan dalam pengangkatan jabatan pimpinan secara khusus dan Sumber Daya Manusia PNS daerah umumnya dalam turut serta meningkatkan daya saing dan kontribusi keilmuan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis dapat berkontribusi pada pemikiran konsepsi implementasi dan penyusunan kebijakan promosi dan pengangkatan jabatan pimpinan di Pemerintah Daerah serta memberi gambaran mengenai kebutuhan dan kesempatan koreksi kebijakan dan memberikan kontribusi berarti terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan metode studi multi kasus dengan mengadopsi desain penelitian Yin (

1981, 2003, 2011).

Berdasarkan analisis data, peneliti menemukan bahwa pejabat yang diangkat pada jabatan pimpinan telah memenuhi standar kompetensi yang ditentukan yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Pemerintah daerah juga telah menerapkan sistem meritokrasi mengikuti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dimana kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur dan atau kondisi kecatatan (pasal 1 ayat 22). Berdasarkan jawaban informan, analisis dokumen dan triangulasi , penelitian ini menyimpulkan pertama, kompetensi menjadi pendukung meritokrasi, sebab makin tinggi kompetensi, makin baik nilai meritokrasi. Kompetensi yang didukung kearifan lokal memberikan pengayaan dan penguatan nilai-nilai moral dan integritas. Meritokrasi menjadi unsur paling dominan dalam mendukung pengangkatan jabatan pimpinan sebab ia meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan karir, mutasi, rotasi, promosi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, dan disiplin; perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi. Kedua, intervensi politik berupa diskresi pada pengangkatan jabatan berpengaruh negatif pada karyawan sebab dapat menurunkan kompetensi dan menghambat pelaksanaan meritokrasi. Namun demikian, fungsi politik pada formulasi kebijakan dan kontrol politik terhadap birokrasi diperlukan.
Ketiga, kearifan lokal atau pengetahuan lokal *(local knowledge)* memperkuat nila-nilai moralitas dan integritas ASN kompetitif sehingga dapat membentengi persaingan tidak sehat dan intervensi politik berupa diskresi kepala daerah. Namun demikian, kearifan lokal mendukung intervensi politik pada formulasi kebijakan yang menjadikan kearifan lokal sebagai salah satu unsur dari tiga jenis pengetahuan pembentuk kebijakan publik yaitu pengetahuan ilmiah *(science),* pengetahuan profesional *(professional knowledge)* dan pengetahuan lokal *(local knowledge)* dimana masing-masing memainkan perannya (Adolfo, 2020; Koch and Simmler, 2020; Nugroho, et.al., 2018; Shenxue Li, 2016).

Keempat, Manajemen talenta merupakan bagian dari sistem merit yang meskipun merupakan hal baru di kalangan pengelolaan SDM PNS, dan Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat saat ini dalam proses persiapan dan penyesuaian-penyesuaian, namun berdasarkan hasil analisis, SDM di Pemda Provinsi NTB berada dalam kondisi kritis, dengan

kesenjangan usia. SDM yang berjumlah 13.650 (tiga belas ribu enam ratus lima puluh) orang dengan sebaran usia 25 tahun sampai dengan 35 tahun sejumlah 1536 (seribu lima ratus tiga puluh enam); usia 36 sampai dengan 45 tahun sebanyak 5043 (lima ribu empat puluh tiga) dan usia 46 sampai dengan lebih dari 56 tahun sejumlah 7119 (tujuh ribu seratus sembilan belas) orang , membutuhkan penanganan serius maka peneliti menganggap bahwa menjadi sangat mendesak bagi Pemda untuk melakukan rekrutmen dengan hati-hati dan segera melakukan manajemen talenta dengan membuat *talent pool* dan menyusun perencanaan suksesi agar formasi pimpinan yang dibutuhkan dapat dipenuhi secara internal.

Berdasarkan temuan di atas, maka direkomendasikan bahwa Pemerintah Daerah mengembangkan model pengangkatan jabatan pimpinan dengan memberi penguatan pada unsur-unsur yang dianggap mampu memperbaiki proses promosi pegawai ke jenjang jabatan yang lebih tinggi dengan karakter *local knowledge* yang mendukung etos kerja dan menguatkan integritas, manajemen talenta dan penguatan pada kompetensi dan meritokrasi dan menghambat diskresi politik menuju pimpinan berkinerja unggul.

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

KATA PENGANTAR

Penulisan disertasi ini berawal dari observasi dan kajian literatur yang menunjukkan birokrasi Pemerintah Daerah di Indonesia menghadapi banyak hambatan diantaranya intervensi partai pemenang dalam pengangkatan jabatan pimpinan, yang menyebabkan pengabaian dan tidak berjalannya mekanisme peraturan yang sudah ada. Selain itu, hasil penelitian pendahuluan menunjukkan intervensi politik menurunkan profesionalisme, tidak mengindahkan standar kompetensi,dan mengabaikan sistem merit yang menjadi faktor utama pengelolaan sumber daya manusia pada reformasi birokrasi. Faktor-faktor tersebut mendorong peneliti yang saat ini menjadi wakil rakyat di DPRD Tingkat I Nusa Tenggara Barat untuk menelusuri hal dimaksud pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Oleh karena itu, peneliti mengajukan judul "Pengangkatan Jabatan Pimpinan: Studi pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat".

Melalui penelitian studi multi kasus ini peneliti melakukan penelusuran menggunakan analisis dokumen, observasi, dan wawancara mendalam dengan para informan, melalui lima sub fokus yang mendukung fokus penelitian yaitu (a) Pemenuhan persyaratan kompetensi; (b) Penerapan pelaksanaan sistem meritokrasi; (c) Peran intervensi politik; (d) Peran kearifan lokal; dan (e) Keterkaitan unsur sub fokus dalam mendukung pelaksanaan tugas pelayanan publik.

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan alternatif dan pembelajaran *(lesson learn)* dalam mengelola hubungan partai politik pemenang dan birokrasi pada Pemerintah Daerah sehingga dapat secara bersama-sama meningkatkan kualitas dan daya saing sumber daya manusia.

ACKNOWLEDGEMENT

Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu wa Taala atas segala limpahan rahmat serta hidayahNya sehingga peneliti akhirnya dapat menyelesaikan karya tulis hasil penelitian yang berbentuk disertasi dengan judul "Pengangkatan Jabatan Pimpinan: Studi pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat". Penyusunan disertasi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar doktor pada Program Studi Ilmu Manajemen kekhususan Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta. Peneliti menyadari bahwa tugas akhir ini bukanlah tujuan akhir dari belajar karena belajar merupakan proses yang tidak pernah berhenti.

Melalui kesempatan yang sangat berharga ini peneliti menyampaikan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian disertasi ini, terutama kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Komarudin, M. Si, Rektor Universitas Negeri Jakarta
2. Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd, Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
3. Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si, Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta;
4. Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A., promotor yang telah membimbing, mengarahkan, dan memotivasi selama proses pembelajaran hingga penyelesaian disertasi;
5. Prof. Dr. Wibowo S.E., M.Phil., ko-promotor yang tidak pernah lelah untuk membimbing, mengingatkan waktu, dan mengarahkan penulis selama penyusunan penelitian disertasi dari awal hingga terselesaikan;
6. Prof. Dr. Syarifudin Tippe, S.IP., M.Si, sebagai penguji disertasi.
7. Prof. Dr. S. Pantja Jati, M.Si., M.A, sebagai penguji luar.
8. Jajaran Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat;
9. Dr. Fahmi Idris, M.H., atas motivasi, keteladanan, dan dukungan yang diberikan selama peneliti menempuh studi;
10. Prof.Dr. Mahmuddin Yasin, atas motivasi, keteladanan, dan dukungan yang diberikan selama peneliti menempuh studi;

11. Dr. Betty Riadini, Msi., teman diskusi yang selalu mendorong dan “mengancam” peneliti untuk menyelesaikan disertasi ini;

Selanjutnya peneliti menyampaikan penghargaan yang sangat mendalam kepada Ibunda Hajjah Siti Gamala yang tidak pernah berhenti berdoa untuk putranya ini, istri tercinta Khalimah, dan anak-anak Rafikah Azzahra dan Dzaki Almumtaz atas pengertian, dukungan, dan doa sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka saran dan kritik yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan selanjutnya.

Kiranya hasil yang tertuang dalam disertasi ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran dalam pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia khususnya di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat di masa yang akan datang.

Jakarta, November 2020

Raihan Anwar

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR ii
BUKTI PERBAIKAN SETELAH SEMINAR KELAYAKAN DISERTASI iii
ABSTRAK iv
ABSTRACT v
PERNYATAAN ORISINALITAS vi
RINGKASAN vii
KATA PENGANTAR xiii
ACKNOWLEDGEMENT xiv

DAFTAR ISI 1
BAB I 6
1.1 Latar Belakang Masalah 6
1.2 Fokus Penelitian 12
1.3 Rumusan Masalah 14
1.4 Tujuan Penelitian 15
1.5 Kegunaan Penelitian 15
1.6 *State of The Art* 16
BAB II 20
2.1 Kajian Teori Manajemen Sumber Daya Manusia 20
2.1.1 Rekrutmen 25
2.1.2 Sumber perekrutan 29
2.1.3 Promosi 31
2.1.5 Kompetensi 35
2.1.5.1 Kompetensi Teknis 39
2.1.5.2 Kompetensi Manajerial 40
2.1.6 Meritokrasi 44

2.2. Pengangkatan Dalam Jabatan Pimpinan PNS 47
2.3 Intervensi Politik 55
2.4 Kearifan Lokal 59
2.5 Formulasi Kebijakan Publik 62
2.6 Hasil Penelitian yang relevan 66
BAB III 78
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian 78
3.2 Latar Penelitian 79
3.3 Subjek Penelitian 80
3.4 Metode dan Prosedur Penelitian 81
3.5 Desain Penelitian 82
3.6 Instrumen Penelitian 85
3.7 Data dan Sumber Data 92
3.8 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data 94
3.8.1 Wawancara mendalam 95
3.8.2 Observasi 95
3.9 Teknik Analisis Data 98
3.10 Validasi 99
3.11 Prosedur Analisis Data 100
3.12 Etika Penelitian 101
BAB IV 103
4.1 Hasil Penelitian 103
4.1.1 Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi 103
4.1.2 Temuan Penelitian 107
4.2 Pembahasan 150
4.2.1 Kompetensi 150
4.2.2 Sistem meritokrasi 154
4.2.3 Intervensi politik 157
4.2.4 Kearifan lokal 159
4.2.5 Pelaksanaan tugas pelayanan publik 160

4.2.6 Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia 162
4.3 Keterbatasan Penelitian 169
BAB V 170
SIMPULAN DAN REKOMENDASI 170
5.1 Simpulan 170
5.2 Rekomendasi 172
5.2.1 Teoretis 172
5.2.2.1 Bagi PNS maupun ASN 173
5.2.2.2 Bagi Politisi 174
5.2.3 Bagi Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat 174
5.2.4 Bagi Peneliti MSDM 174
DAFTAR PUSTAKA 175
BIODATA PENELITI 182
LAMPIRAN 183

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Recruiting Yield Pyramid.....28
Gambar 2.2 Model Seleksi PNS.....35
Gambar 2.3 *Concept of competency*.....38
Gambar 2.4 Lima Tema Kompetensi Utama Manajerial.....42
Gambar 2.3 Model Pengangkatan dalam jabatan struktural 55
Gambar 2.4 Model pengangkatan dalam jabatan pimpinan.....55
Gambar 2.5 Pola Dominasi Birokasi Politik.....59
Gambar 2.6 Kerangka konseptual pengangkatan jabatan pimpinan Pemerintah Daerah Provinsi NTB.....66
Gambar 3.1 Desain Penelitian Studi Kasus Pengangkatan Jabatan Pimpinan.....85
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Pengangkatan Jabatan Pimpinan.....85
Tabel 3.3 Dokumen yang dianalisis 96
Gambar 3.2 Langkah-langkah penelitian Pengangkatan Jabatan Pimpinan di Pemda Provinsi Nusa Tenggara Barat. 101
Gambar 4.1 PNS Pemda Tingkat I Provinsi NTB berdasarkan Tingkat Pendidikan 108
Gambar 4.2 Grafik PNS Pemda Tingkat I Provinsi NTB berdasarkan Jenis Jabatan109
Gambar 4.3 Grafik PNS Pemda Tingkat I Provinsi NTB berdasarkan Pangkat Golongan 109
Gambar 4.4 PNS Pemda Tingkat I Provinsi NTB berdasarkan Rentang Usia.....111
Gambar 4.5 Bobot Penilaian Penerapan Sistem Merit KASN 128
Gambar 4.6 Hubungan ideal Birokrasi dan Politik. 158
Gambar 4.7 Model Hubungan Birokrasi dan Politik.....168
Gambar 4.8 Rangkuman hasil penelitian. 169
Gambar 5.1 Pengembangan model dalam Pengangkatan Jabatan 173

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian yang Relevan 66
Tabel 3.1 Subyek Penelitian 80
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Pengangkatan Jabatan Pimpinan 85
Tabel 3.3 Dokumen yang dianalisis 96
Tabel 4.1 Unit Kerja pengelola SDM di Pemda Provinsi NTB 105
Tabel 4.6 PNS Pemda Tingkat I Provinsi NTB berdasarkan Rentang Usia 110
Tabel 4.7 Data Mutasi Jabatan di Pemda Provinsi NTB Tahun 2020 111
Tabel 4.8 Mutasi Jabatan Tahun 2016-2020. 113
Tabel 4.8 Jawaban Sub fokus Pemenuhan persyaratan kompetensi dalam pengangkatan jabatan pimpinan 117
Tabel 4.9 Sub fokus Penerapan pelaksanaan sistem meritokrasi dalam pengangkatan jabatan pimpinan 124
Tabel 4.10 Penerapan sistem merit sesuai Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 134 ayat (2) di Pemda Provinsi Nusa Tenggara Barat. 128
Tabel 4.11 Sub fokus Peran intervensi partai politik dalam pengangkatan jabatan pimpinan 134
Tabel 4.12 Sub fokus Peran kearifan lokal dalam pengangkatan jabatan pimpinan pada Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. 141
Tabel 4.13 Sub fokus Keterkaitan unsur sub fokus dalam mendukung pelaksanaan tugas pelayanan publik. 146
Tabel 4.14 Kotak manajemen talenta 156