



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN  
SEMARANG**

**Skripsi**

**Disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan**

**Pendidikan Strata 1**

**Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh :**

**Annetta Carolina Pardede**

**14020110141005**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2017**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Annetta Carolina Pardede

Nomor Induk Mahasiswa : 14020110141005

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jurusan/Program Studi : Administrasi Publik

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**“Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Semarang”**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi atau karya ilmiah orang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Semarang, Agustus 2017  
Pembuat Pernyataan,

Annetta Carolina Pardede  
NIM. 14020110141005

## HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM RANGKA  
REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN  
SEMARANG.**

PENYUSUN : ANNETTA CAROLINA PARDEDE

NIM : 14020110141005

JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM : STRATA - 1

**Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan  
Strata – 1**

Semarang, Agustus 2017

Dekan

Wakil Dekan I

Dr. Sunarto, M.Si

Dr. Hedi Pudjo Santoso, M.Si

NIP. 19660727.199203.1.001

NIP. 19610510.198902.1.002

### **Dosen Pembimbing :**

1. Drs. Mochammad Mustam, MS (.....)

### **Dosen Penguji :**

1. Dra. Dewi Rostyaningsih, M.Si (.....)

2. Dra. Susi Sulandari, M.Si (.....)

3. Drs. Mochammad Mustam, MS (.....)

## **MOTTO**

“Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi kekuatan kepadaku”

*(Filipi 4 : 13)*

-Manusia melihat Hasil, namun Tuhan melihat Proses-

-Grateful until dead-

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Tuhan Yesus Kristus Bapa sang empunya langit dan bumi, oleh karena anugrah, cinta kasih, dan karunia-Nya yang kekal abadi.
2. Papa saya terima kasih untuk setiap masukan, saran, nasehat, kesabaran dan dukungannya yang tidak pernah habis.
3. Mama yang senantiasa selalu menjadi tiang doa dan tempat berkeluh kesah bagi saya.
4. Kakak saya Rininta Indriani yang juga selalu mensupport saya dalam mendorong saya untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Mishael Phillip Hutabarat pelipur lara saya yang selalu memberikan semangat yang baru.
6. Patrick Xavera teman susah senang, dan seperjuangan saya terutama dalam skripsi ini terimakasih atas support dan semangatnya.
7. Teman-teman se-jurusan dan se-perjuangan maupun yang junior yang selalu membantu mengatasi kesulitan dalam proses penyusunan.
8. Keluarga besar PMKP Fisip Undip yang selalu menyemangati..
9. Almamater.

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN  
SEMARANG**

**ABSTRAKSI**

SDM aparatur adalah dimensi dinamis dibanding mengelola *resources* yang lain. Manusia memiliki sifat, karakter, motivasi, dan emosi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penanganan/ *manage* yang berbeda pula untuk setiap personalnya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting pada setiap organisasi, dimana manusia sebagai penggerak dan pengelola sumberdaya-sumberdaya lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan sumber daya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif sehingga birokrasi di organisasi public seperti Pemerintah kabupaten Semarang perlu dikelola secara optimal dalam rangka reformasi birokrasi.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Sumber data untuk penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan narasumber dan informan. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang melalui BKD Kabupaten Semarang berupaya melakukan manajemen sumber daya manusia pegawai negeri sipil dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Semarang yang mencakup penataan sistem rekrutmen pegawai, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, asesmen individu berdasarkan kompetensi, penerapan sistem penilaian kinerja individu, pembangunan/ pengembangan database pegawai, dan pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi.

**Kata kunci : manajemen sumber daya manusia, pegawai negeri sipil,  
reformasi birokrasi.**

***HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MANAGEMENT OF CIVIL  
SERVANTS IN THE FRAMEWORK OF BUREAUATION REFORM IN  
SEMARANG REGENCY***

***ABSTRACT***

*HR apparatus is a dynamic dimension compared to managing other resources. Humans have different traits, characters, motivations, and emotions that require different handling / management for each personality. Human resources are the most important resource in any organization, where humans are the drivers and managers of other resources. Therefore, one of the responsibilities of the organization is to acquire, organize, motivate, and control its human resources to achieve organizational progress effectively so that bureaucracy in public organizations such as Semarang District Government needs to be managed optimally in the framework of bureaucratic reform.*

*This research is a kind of qualitative research. Sources of data for this study are primary data obtained from interviews with resource persons and informants. Data analysis is done by data reduction, data presentation and conclusion.*

*Based on the result of the research, it can be concluded that the Local Government of Semarang Regency through BKD of Semarang Regency attempts to manage human resources of civil servants in the framework of bureaucratic reform in Semarang regency which includes the arrangement of employee recruitment system, job analysis, job evaluation, standard competency composition, Individual based on competence, application of individual performance appraisal system, development / development of employee database, and development of competency-based employee training.*

*Key words: Human resource management, civil servants, bureaucratic reform.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih karunia dan penyertaan-Nya sehingga skripsi yang berjudul **“Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Semarang”** ini dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata I pada Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

Penulis mengucapkan terima kasih yang luar biasa kepada semua pihak yang memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung selama penyusunan tugas akhir/skripsi ini hingga selesai. Rasa terima kasih ini penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Sunarto, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Drs. Hardi Warsono, MTP, selaku Ketua Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
3. Drs. Mochammad Mustam, MS selaku dosen pembimbing dan merangkap dosen wali, sehingga penulis sangat bersyukur beliau telah memberikan bimbingan, arahan, perhatian, nasihat, kesabaran, dan waktunya bagi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan semaksimal mungkin beliau memberikan arahan selama masa perkuliahan.



4. Seluruh dosen beserta staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro terutama jurusan Administrasi Publik yang telah memberikan bimbingan dan membekali penulis dengan berbagai informasi.
5. Semua pihak yang terlibat secara langsung dalam penelitian ini, khususnya bagi pihak Badan Kepegawain Daerah Kota Semarang Bu Ani, Bu Rosmayanti, Bu Fatonah, Bu Retno, Pak Taufik, Bu Ambar, Pak Mukhlas yang bersedia memberikan informasi dan data bagi keberhasilan skripsi penulis.
6. Keluargaku tercinta Papa, Mama, Kak Rini, Bang Johna, Mishael, dan keluarga Pardede yang tidak pernah berhenti untuk memberi semangat dan mengirimkan doa, serta memberikan segala hal yang terbaik bagi penulis.
7. Sahabatku keluargaku dalam susah maupun senang “SEMEGO” Budhe Endah, Budhe Hanna, Budhe Poppy, Kak Angry, Kak Octa, Om wardi, Tante fat, Matheos, Josepha dan Rina Retna. Semua canda, tawa, waktu, kebersamaan dan dorongan setiap waktu tidak akan pernah saya lupakan, *God Bless us.*
8. KTB Odong Debora, Selfri, Mitha, Ditha, Refilya, Meyla, dan terutama PKTB yang terkasih kak okti, terimakasih banyak kalian sudah membantu dalam doa yang tidak jemu-jemu.
9. Tiara Jovita Sirait dan Haryo Prasetyo menjadi teman se-angkatan dan se-perjuangan saya yang menemani dan menerima segala kesusahan saya dalam menyusun skripsi ini.
10. Keluarga besar PMKP Fisip Undip yang selalu dahsyat dan luar biasa.

11. Teman seangkatan saya Epiphany, Anggrini, Cynthia, serta seluruh teman-teman Administrasi Publik 2010.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis secara satu persatu, dalam mendukung terselesaikannya skripsi ini. Penulis ucapkan banyak terimakasih atas dukungannya, Tuhan memberkati selalu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak memiliki kekurangan, baik saran dan masukan dari berbagai pihak dibutuhkan penulis guna mencapai kesempurnaan yang diharapkan. Semoga apa yang penulis sampaikan dalam skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi setiap pembaca.

Semarang, Agustus 2017

Annetta Carolina Pardede

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Landasan Teori .....	8
1.5.1 Administrasi Publik.....	8
1.5.2 Reformasi Birokrasi .....	24
1.6 Metode Penelitian .....	32
1.6.1 Jenis Penelitian .....	32
1.6.2 Lokasi Penelitian .....	33
1.6.3 Subjek Penelitian .....	33
1.6.4 Jenis dan Sumber Data .....	33
1.6.5 Teknik Pengumpulan Data .....	34
1.6.6 Analisis dan Interpretasi Data .....	35
BAB II GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	37
2.1 Gambaran Umum BKD Kabupaten Semarang.....	37

2.2	Visi dan Misi BKD Kabupaten Semarang .....	38
2.3	Susunan Badan Kepegawaian Daerah Kab. Semarang.....	39
2.4	Tugas Pokok BKD .....	40
2.5	Fungsi BKD .....	41
2.6	Sarana dan Prasarana BKD Kab. Semarang .....	41
<b>BAB III HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>45</b>
3.1	Penataan Sistem Rekrutmen Pegawai .....	45
3.1.1	Sistem Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Semarang .	45
3.2	Analisis Jabatan .....	49
3.2.1	Proses Analisis Jabatan di BKD Kabupaten Semarang.....	49
3.2.2	Hasil Peta Jabatan dan Uraian Jabatan di BKD .....	50
3.3	Evaluasi Jabatan.....	55
3.3.1	Landasan Hukum Evaluasi Jabatan .....	55
3.3.2	Pengertian Evaluasi Jabatan .....	55
3.3.3	Hakekat Evaluasi Jabatan .....	55
3.3.4	Prinsip Evaluasi Jabatan .....	56
3.3.5	Pelaksanaan Evaluasi Jabatan .....	56
3.3.6	Tujuan dan Kegunaan Evaluasi Jabatan .....	59
3.3.7	Dampak Evaluasi Jabatan.....	60
3.3.8	Indikator dalam Evaluasi Jabatan.....	60
3.3.9	Tahap Pelaksanaan Evaluasi Jabatan.....	61
3.3.10	Pelaksanaan Evaluasi Jabatan .....	61
3.3.11	Pelaksanaan Evaluasi Jabatan .....	62
3.3.12	Langkah-langkah Mengerjakan Evaluasi Jabatan .....	62

3.3.13	Batas Waktu Mengerjakan Evaluasi Jabatan.....	63
3.3.14	Faktor-faktor Penilaian Jabatan Negeri .....	63
3.3.15	Kendala-kendala yang Menghambat Proses Evaluasi Jabatan.....	70
3.4	Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.....	71
3.5	Asesmen Individu Berdasarkan Kompetensi .....	80
3.5.1	Keadaan Sebelum menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT) .....	80
3.5.2	Pelaksanaan Computer Assisted Test.....	81
3.5.3	<b>Tes Kompetensi Dasar (TKD)</b> .....	83
3.5.4	<b>Tes Kompetensi Bidang (TKB)</b> .....	85
3.6	Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Individu .....	86
3.6.1	Penilaian Kinerja PNS.....	86
3.6.2	Penilaian Prestasi Kerja PNS .....	87
3.6.3	Tata Cara Penyusunan SKP.....	88
3.6.4	Unsur-Unsur Sasaran Kerja Pegawai .....	89
3.6.5	Tata Cara Penilaian SKP .....	90
3.6.6	Hukuman Bagi Pegawai Negeri Sipil.....	94
3.6.7	Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan .....	94
3.6.8	Keberatan Terhadap Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan .....	95
3.6.9	Keputusan Atasan Pejabat Penilai .....	96
3.6.10	Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan .....	97
3.7	Pembangunan/ Pengembangan Database Pegawai .....	98
3.7.1	Keadaan Pengelolaan Data Kepegawaian .....	98
3.7.2	<b>Pengelolaan Sistem Database di BKD Kabupaten Semarang...</b>	98

3.8 Pengembangan Diklat Pegawai Berbasis Kompetensi .....	103
3.8.1 Struktur Organisasi Badan Pendidikan & Pelatihan.....	104
3.8.2 Pengertian Diklat .....	104
3.8.3 Pengaruh Pendidikan Dan Kepelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai .....	105
3.8.4 Perencanaan Dan Identifikasi Kebutuhan Diklat .....	107
3.8.5 Tujuan Dan Sasaran Diklat.....	109
3.8.6 Jenis Dan Jenjang Diklat .....	111
3.8.7 Strategi Penyelenggaraan Diklat .....	113
<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>134</b>
4.1 Penataan Sistem Rekrutmen Pegawai .....	134
4.2 Analisis Jabatan .....	135
4.3 Evaluasi Jabatan.....	138
4.4 Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.....	139
4.5 Asesmen Individu Berdasarkan Kompetensi .....	141
4.6 Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Individu.....	154
4.7 Pembangunan/ Pengembangan Database Pegawai .....	155
4.8 Pengembangan Diklat Pegawai Berbasis Kompetensi .....	157
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>154</b>
5.1 Kesimpulan .....	154
5.2 Saran .....	155
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>157</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <b>Perspektif Paradigma Birokratik dan <i>Post-Bureaucratic Paradigm</i> ....</b>	17
---	----

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Penataan SDM dalam Administrasi Publik.....	23
Gambar 1.2 Roadmap Reformasi Birokrasi Indonesia .....	31
Gambar 2.1 Struktur Organisasi BKD .....	44