

Efektivitas Reformasi Birokrasi di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Manado dalam Pencapaian Program Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Novel Stefly Assa^{a, 1*}, Nancy Onibala^{b, 2}, Rahma Alhasni^{c, 3}

^a Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia

¹ novelassa@unima.ac.id ² nancyonibala@unima.ac.id ³ rahma_alhasni@unima.ac.id

INFO ARTIKEL

ABSTRACT

Key word:

Effectiveness,
Human Resource
Management,
Bureaucracy

The aim of this study is to describe and analyze the effectiveness of bureaucratic reform in Bureau of Financial and General Administration Manado State University in the Achievement of Apparatus Human Resources Management System Arrangement Program. Research method in this study is using qualitative approach with a technique of collecting data, interviews and observations. A technique of data analyzes is using Miles and Huberman with the interactive throughout the process of reduction, display and data verifications. The source of the data is based on social conditions and interview. The results of this study shows that it has not been achieved with the program. This problem happens because of the low repair system recruitment, lackness at the analyzes implementation and position evaluations, the minimum of application going to arrange the positions and less professional from the apparatus to increase their performance. The key point of this study is to accomplish the technology transfer quality and also to produce and spread the science and technology themselves. A competitive HRM apparatus to set the goals of producing a professional academy and vocation that have the skills and competitions, government participation and service oriented in order to support the management of higher education more effective, efficiency, transparent, accountable and productive to generate the clean and healthy governance of higher education.

INTISARI

Kata kunci:

Efektivitas
Manajemen Sumber Daya
Manusia
Birokrasi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang efektivitas reformasi birokrasi di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Manado dalam pencapaian program penataan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) aparatur. Metode penelitian yang dipakai adalah metode kualitatif, dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis menurut Miles and Huberman, dilakukan secara interaktif melalui proses data reduksi, tampilan data dan verifikasi. Sumber datanya yaitu melalui situasi sosial

serta hasil wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum efektifnya reformasi birokrasi di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Manado dalam melaksanakan program penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur. Hal itu terjadi karena rendahnya perbaikan sistem rekrutmen, lemahnya implementasi analisis dan evaluasi jabatan, kurangnya aplikasi penyusunan standar kompetensi serta kurangnya profesionalisme aparatur dalam meningkatkan kinerja. Jadi untuk mewujudkan efektivitas reformasi birokrasi diperlukan kapasitas dan mutu transfer teknologi serta menghasilkan dan menyebarkan IPTEK; SDM aparatur kompeten dan kompetitif pada tujuan menghasilkan tenaga akademi, profesi, dan vokasi yang memiliki keunggulan dan berdayasaing; pemerintahan partisipatif dan melayani dalam menunjang pengelolaan pendidikan tinggi yang efisien, efektif, transparan, akuntabel dan produktif untuk menghasilkan tata kelola pendidikan tinggi yang bersih dan sehat.

Copyright © Tahun 2023 (Novel Assa). All Right Reserved

1. Pendahuluan

Dalam menghadapi era globalisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menghadapi persaingan, oleh karena itu harus dipersiapkan dengan baik SDM yang seperti itu. Situasi global seperti inilah dibutuhkan penguatan sistem birokrasi yang efektif dan efisien. Birokrasi bukan saja sebatas konsep semata di dunia pemerintahan tetapi menjadi kerangka acuan untuk penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang memiliki domain untuk memajukan suatu bangsa dalam menggapai mimpi menjadi Negara maju.

Tugas pokok dan fungsi Biro Administrasi Umum dan Keuangan adalah untuk menyusun rencana, mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan BAUK serta merumuskan kebijaksanaan teknis dibidang ketatausahaan, kerumahtanggaan, hukum, tata laksana, kepegawaian keuangan, dan perlengkapan berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku sebagai pedoman kerja. Kenyataannya, visi, misi, dan tujuan dari biro tidak sepenuhnya terlaksana. Lebih dalam kepada proses peningkatan dan pemanfaatan sumber daya manusia, dimana masih banyak tenaga pegawai dan bahkan dosen juga yang belum dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan tupoksi yang ada guna menunjang program Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Manado harusnya memberikan ultimatum dengan dasar aturan yang berlaku agar

hasil yang dicapai maksimal. Untuk penataan sistem manajemen SDM aparatur di Biro Administrasi Umum dan Keuangan harus melalui tahap yang rumit karena proses – proses seperti rekrutmen pegawai dan dosen belum sesuai dengan yang diharapkan karena kurang berkualitas, kurang profesionalitas apalagi untuk berkompeten dengan dunia global. Padahal, sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi bahwa pemerintah harus memiliki SDM yang berkompeten dan kompetitif.

Efektivitas kegiatan ditentukan oleh interaksi komponen organisasi, baik dalam manajemen, kepemimpinan maupun hubungan komunitas yang ada dalam lembaga kemahasiswaan tersebut. Efektivitas juga merupakan pengukuran, dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. [1] Organisasi adalah wadah untuk mengekspresikan segala potensi yang ada pada diri manusia dalam bentuk kegiatan-kegiatan untuk mengelola sumberdaya yang ada. Tidak ada satu organisasi pun di dunia ini yang tidak disentuh oleh administrasi dan untuk mencapai tujuan yang diharapkan harus bersentuhan dengan manajemen.

Negara Kesatuan Republik Indonesia mengakui bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang paling dominan yang mempengaruhi setiap aspek pembangunan sebagaimana tertuang dalam Undang - Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian[2], pada alinia ke empat yang menggariskan bahwa “kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan

* Korespondensi Penulis; novelassa@unima.ac.id

nasional terutama tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dan kesempurnaan aparatur negara dan kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri”.

Kualitas sumber daya manusia yang Indonesia perlukan hari esok yakni mereka yang bisa menghadapi era kompetitif yang begitu ketat. Kualitas manusia Indonesia tersebut dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis. Pasal 39 Ayat 2 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional [3] menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional mempunyai visi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip.

Birokrasi adalah struktur birokrasi yang digambarkan dengan hirarki yang pejabatnya diangkat atau ditunjuk, garis tanggung jawab dan kewenangannya diatur oleh perturan yang diketahui (termasuk sebelumnya), dan justifikasi setiap keputusan membutuhkan referensi untuk mengetahui kebijakan dan penegasannya ditentukan oleh pemberi mandat diluar struktur organisasi itu sendiri [4].

Birokrasi adalah suatu organisasi formal yang diselenggarakan berdasarkan aturan, bagian, unsur, yang terdiri dari pakar terlatih. Biasanya organisasi yang memiliki pemusatan kewibawaan yang menekankan unsur tata susila, pengetahuan teknis dan tatacara impersonal. Birokrasi juga berarti alat control yang memiliki hirarki yang berbeda dengan organisasi [5].

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk mengetahui pencapaian program penataan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) aparatur dalam menunjang efektivitas reformasi birokrasi di Universitas Negeri Manado khususnya pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan. Sumber data adalah melalui observasi situasi sosial di lapangan dan dengan dibantu melalui data – data dokumentasi. Teknik pengumpulan data adalah melalui wawancara dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis menurut Miles and Huberman, dalam Sugiyono, dilakukan secara interaktif melalui proses data reduction, data display dan verification. Uji

keabsahan data diuji melalui derajat kepercayaan, derajat keteralihan, derajat ketergantungan, derajat kepastian dan derajat realibilitas [6].

3. Hasil dan Pembahasan

Dalam melaksanakan program penataan manajemen sumber daya manusia aparatur diperlukan perbaikan sistem rekrutmen pegawai, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi, assesmen individu dan sistem penilaian kinerja. Untuk melakukan program tersebut maka diukur dengan seberapa besar tingkat efektivitas program diatas dalam menunjang reformasi birokrasi [7]. Dalam penataan sistem manajemen, model pengukuran efektivitas membantu organisasi untuk mengelola SDM aparatur yang ada di dalamnya [8]. Penyelenggaraan birokrasi di lembaga pendidikan harus akuntabel, efektif, efisien, transparan, dan produktif. Dan juga menghasilkan tata kelola pendidikan tinggi yang bersih dan sehat serta unggul dan inovatif (Visi, Misi dan Tujuan Unima) yakni UNIMA MAPALUS, hal ini untuk mempersiapkan SDM aparatur yang berkompeten dan berkualitas. Efektivitas birokrasi ditunjang oleh pelaksanaan administrasi yang berkualitas.

Pada penyelenggaraan proses birokrasi di Biro Administrasi Umum dan Keuangan belum sepenuhnya maksimal, tendensinya kepada formalitas sistem yang berujung pada pengambilan keputusan yang subjektif. Dengan masalahnya kompleks yang ada di lingkungan unit kerja Biro Administrasi Umum dan Keuangan, peneliti mendapatkan informasi dari pihak yang berwenang atau mempunyai jabatan dalam hal pengelolaan manajemen SDM aparatur di perguruan tinggi dalam hal ini unit kerja Universitas Negeri Manado, yaitu aparatur PS, berikut rangkuman hasil wawancara dengan pihak yang juga sebagai Pimpinan di bidang Administrasi Umum dan Keuangan dalam menanggapi pertanyaan seputar proses penataan sistem manajemen SDM aparatur secara umum, diantaranya sebagai berikut:

“dalam menciptakan sumber daya manusia yang professional adalah terletak pada proses rekrutmen dan seleksi. Oleh sebab itu, kementerian pendayagunaan aparatur Negara – reformasi birokrasi bekerja sama dengan kementerian terkait menyelenggarakan proses yang transparan. Kita sebagai lembaga pendidikan yang menciptakan tenaga – tenaga professional dalam berbagai bidang harus mampu menunjukkan perilaku yang optimal dalam mengelola SDM aparatur secara

komprehensif. Memilih individu – individu yang punya kemampuan bukan saja kemampuan internal seperti skill, sikap tetapi juga pengetahuan ekseternal seperti perilaku, pengetahuan. Sebagai seorang pejabat, saya selalu taat akan mekanisme yang ada (sesuai aturan baku yang ditetapkan oleh pemerintah). Nah, itu sangat diperlukan. Tatacara sudah diberikan tinggal kita mau laksanakan sesuai dengan tatacara itu atau tidak. Tetapi saya memilih; mendapatkan yang berkualitas ketimbang punya yang formalitas. Saya pikir semua sudah jelas, semua sudah tercantum jelas dalam visi, misi dan tujuan kita Universitas Negeri Manado, yakni menyelenggarakan birokrasi yang akuntabel, efektif juga efisien, transparan, serta produktif dalam berbagai bidang. Juga kita harus menciptakan tata kelola pendidikan tinggi yang bermutu, berkualitas dan paling penting harus bersih dan sehat. Namun juga, saya menyadari sepenuhnya, bahwa untuk menentukan SDM yang akan menjadi abdi Negara itu tidak mudah, bukan kita melihat hanya sepiintas, akan tetapi harus benar – benar kita jeli dalam proses perekrutan tersebut. Karena jika kita sudah bagus pada awalnya, kita tidak akan dipersulit dengan perilaku dan sikap aparatur yang amburadul. Mendukung pekerjaan yang diberikan dengan dasar kompetensi yang dimiliki, mempermudah juga bagi kami untuk menilai setiap kinerja yang dimiliki setiap PNS, dan kami juga akan fleksibel dan objektif dalam hal pemberian reward dan punishment kepada mereka.”

Sesuai dengan informasi yang diperoleh, maka peneliti menyimpulkan bahwa proses rekrutmen pegawai negeri itu sangatlah penting bagi setiap organisasi. Karena dalam menciptakan SDM yang handal, apalagi untuk menangani pekerjaan yang berat harus ditangani oleh aparatur yang professional sesuai dengan bidangnya masing – masing. Memahami karakteristik individu dan organisasi akan menunjang pelaksanaan birokrasi bagi instansi pemerintah untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Lingkungan kerja Universitas Negeri Manado masuk dalam program Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi dalam hal promosi aparatur dalam jabatan tinggi. Berdasarkan wawancara dengan pihak yang lebih paham dengan promosi aparatur sesuai dengan analisis jabatan yang ada di Universitas Negeri Manado, yaitu SF yang juga merupakan ASN di Biro Administrasi Umum dan Keuangan, berikut rangkuman hasil wawancaranya mengenai analisis jabatan dalam hal promosi aparatur berbasis kompetensi pada Biro AUK, antara lain:

“Setiap pegawai negeri yang ada di Unima baik itu dosen maupun pegawai tenaga kependidikan diberikan hak dan penghargaan pada setiap kegiatan atau prestasi yang dikerjakan. Tentu semua butuh proses dan kita harus mengikuti aturan yang ada. Promosi pegawai itu sudah itu susun sedemikian rupa dalam aturan, kita tinggal menjalankan aturan tersebut. Secara objektif kami melakukan penilaian mulai kinerja pegawai, prestasi dan kedisiplinan pegawai. Baru – baru ini pada akhir tahun 2022, kami memberi penghargaan seperti tunjangan kepada dosen dan pegawai, namun sayangnya, semua belum merata. Maksud saya disini adalah bagaimana kami memberikan tunjangan itu harus dilihat apakah dia berprestasi atau tidak, dan untuk menjadi pegawai yang berprestasi harus rajin dan disiplin. Oleh sebab itu, masih banyak yang complain tentang pemerataan tunjangan kinerja yang tidak sama, padahal kerjanya tidak betul, datang telat pulang cepat, mau ingin yang besar; itukan pegawai yang tidak tahu diri. Saya sebagai kepala biro sangat mengharapkan bagi pegawai negeri dan dosen, bekerja maksimal. Kan pemerintah sudah memberi pelatihan dan pendidikan, berusaha maksimal dan bekerjalah penuh semangat agar tidak ada lagi yang complain mengenai pemberian tunjangan. Dalam penataan pengelolaan sumber daya baik pegawai dan dosen, selalu dan selau diberitahukan pada saat apel pagi di hari kerja. Bahwa, kita harus menunjang visi dan misi kampus juga pemerintah, yaitu menjadikan kampus kita unggul dan diperhitungkan. Untuk mencapai itu kita harus bekerja keras. Kita harus merubah, sikap dan perilaku kita yang buruk dan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian akan tercapai reformasi birokrasi dalam penataan system manajemen sumber daya manusia aparatur di lingkungan Universitas Negeri Manado secara menyeluruh.”

Dalam berbagai bidang, setiap pemangku jabatan itu harus sadar akan tugas yang diemban. Karena setiap keputusan yang dipakai akan mempengaruhi kinerja dan produk yang nantinya dihasilkan oleh suatu organisasi. Hal ini akan membantu birokrasi dalam bidang penataan sistem manajemen SDM aparatur di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Manado. Aparatur juga sangat diharuskan untuk dapat menyusun standar kompetensi untuk dapat mengukur kinerja setiap masing – masing ASN. Berikut informasi ini di dapat dari narasumber yang memberi penjelasan bagaimana setiap pegawai negeri menyusun standar kompetensi di lingkungan unit kerja Biro Administrasi Umum dan Keuangan,

yaitu WY, sebagai Pimpinan Bagian Kepegawaian. Rangkuman wawancara antara lain sebagai berikut: “Sesuai dengan program reformasi birokrasi pemerintah. Setiap lembaga, kementerian dipersilahkan untuk menyusun standar kompetensi masing – masing baik secara teknis, manajerial dan dalam kamus pejabat fungsional pun harus ada. Kompetensi menurut peraturan dinyatakan sebagai karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Jadi, dalam menunjang reformasi birokrasi pada program penataan sistem manajemen SDM aparatur, ASN harus mampu menyusun sendiri standar kompetensi masing – masing. Hal ini dilakukan untuk dapat mengetahui sejauh mana kinerja dari aparatur itu sendiri.

Penilaian kinerja berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban pegawai pada organisasi. Karena organisasi memerlukan kinerja yang tinggi. Dengan demikian jelaslah bahwa penilaian kinerja merupakan kajian tentang penilaian yang sistematis atas kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang ditentukan organisasi. Berdasarkan konsep diatas, peneliti menggali informasi dari responden yang dapat memberi penjelasan mengenai masalah bagi pengembangan sumber daya manusia aparatur di lingkungan Universitas Negeri Manado”

Dari hasil penelitian terhadap Efektivitas Reformasi Birokrasi di Universitas Negeri Manadodalam penataan sistem manajemen SDM aparatur terdapat beberapa kesenjangan yang berbuntut persoalan. Hal tersebut disebabkan oleh lemahnya sistem yang mendukung, tidak terbukanya pola strategi yang efektif bagi para aparatur untuk menyelenggarakan proses administrasi yang transparan, akuntabel, efektif dan efisien, sesuai dengan tujuan utama reformasi administrasi publik di Indonesia.

Dalam menunjang efektivitas reformasi birokrasi di unima ada beberapa faktor yang menghambat penataan sistem manajemen SDM aparatur, antara lain sebagai berikut:

1. Tidak ada kepastian (inkonsistensi) bagi SDM aparatur untuk bekerja secara professional sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing;
2. Rendahnya penguasaan teknologi dan sistem informasi manajemen;
3. Aturan yang tumpang tindih serta prosedur yang kurang jelas yang tidak mengikuti SOP yang ditetapkan;
4. Tidak ada transparansi baik dalam hal objektivitas maupun subjektivitas;

5. Rendahnya komitmen terhadap lembaga yang disebabkan kurangnya pengetahuan dari aparatur SDM itu sendiri.

6. Kurangnya penghargaan kepada mahasiswa, dosen dan pegawai yang berprestasi.

Richard M. Steers mengemukakan 4 karakteristik efektivitas organisasi yang juga dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan efektivitas reformasi birokrasi khususnya dalam program penataan sistem manajemen SDM aparatur yang ada di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Manado. Richard M. Steers mencoba mengidentifikasi empat himpunan faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi [9].

- 1) Karakteristik Organisasi.
- 2) Karakteristik Lingkungan.
- 3) Karakteristik Pekerja.
- 4) Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen.

Kesimpulan

Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Efektivitas Reformasi Birokrasi di Universitas Negeri Manado dalam pencapaian program penataan sistem manajemen SDM aparatur, ditarik beberapa kesimpulan yakni:

1. Perbaikan sistem rekrutmen belum sepenuhnya terlaksana dalam penataan sistem manajemen SDM aparatur di Biro Administrasi Umum dan Keuangan dikarenakan adanya aparatur yang tidak dapat menguasai bidang pekerjaan yang diembannya.
2. Analisis jabatan yang kurang objektif menyebabkan tugas dan tanggung jawab terbengkalai.
3. Pada evaluasi jabatan, jabatan struktural seseorang harus terlebih dulu berstatus PNS.
4. Penyusunan standard kompetensi harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan, baik aparatur, kinerja maupun dengan proses pelaksanaan pekerjaan itu.
5. Assesmen individu atau penilaian individu diberikan kepada aparatur yang memenuhi kriteria yang sesuai.
6. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dilakukan oleh seorang pejabat penilai terhadap pegawai yang menjadi objek penilaiannya.

Referensi

- [1] M. Rantung, “Efektivitas Pelayanan Administrasi Online di Masa Pandemi di

- Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa,” *J. Ilm. Mandala Educ.*, vol. 8, no. 2, pp. 1786–1794, 2022, doi: 10.58258/jime.v8i2.3048.
- [2] Menteri Negara Sekretaris Negara, “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian,” *ALI ASADZADEH (2017)the role Tour. Environ. its Gov. law.Electic J. Biol. 13.*, no. 3, pp. 1–8, 1999.
- [3] R. Indonesia, “UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 20 TAHUN 2003 TENTANG SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL,” 2003.
- [4] T. Miftah, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 2009.
- [5] A. Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011.
- [6] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- [7] Sedarmayanti, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima Dan Kepemerintahan Yang Baik)*. Bandung: Rafika Aditama, 2010.
- [8] A. Pascale, Richard & Arthos, *The Art of Japanese management*. Boston: Simon & Schuster, 1981.
- [9] R. M. Steers, *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Terjemahan, PPM, Erlangga, 1998.