

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Telaah terhadap *Road Map* Reformasi Birokrasi Indonesia

Muhammad Thamrin

Universitas Muhammadiyah Jember

Email: [muhdthamrin@gmail.com](mailto:muhdthamrin@gmail.com)

Diterima : Januari 2021 Publish : Juni 2021

### ABSTRAK

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah penting, menurut Hasibuan (2016: 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan yang sudah ditetapkan dalam hal ini mewujudkan reformasi birokrasi yang efektif. Tujuan kajian ini adalah untuk menganalisis efektivitas implementasi *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025. Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan studi deskriptif analitik dengan mengukur efektivitas reformasi birokrasi dengan manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan hasil kajian disimpulkan bahwa reformasi birokrasi tidak bisa dilepaskan dari konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai mekanisme utama dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025, utamanya menyangkut aspek aparatur penyelenggara pemerintahan, karena persoalan birokrasi pemerintahan saat ini terletak pada kurang produktifnya aparatur penyelenggara pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat akibat mekanisme MSDM tidak dijalankan secara optimal. Di sisi lain, pengawasan terhadap birokrasi pemerintahan masih setengah hati dengan tidak diterapkannya pembuktian terbalik atas kekayaan yang dimiliki pejabat yang melanggar etik dan hukum, dan masih belum sepenuhnya promosi jabatan dilakukan secara terbuka dan berdasarkan catatan kompetensi dan kinerja sebagai *reward and punishment* pada aparatur penyelenggara pemerintahan. Terakhir, kritik yang layak diberikan pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 adalah belum secara detail mencantumkan apa tujuan-tujuan spesifik yang dapat dicapai dengan melakukan perubahan MSDM aparatur. Hal ini terkadang membuat pelaksanaan di tiap instansi menjadi tidak terukur apakah perubahan yang dilakukan membawa manfaat ataukah belum optimal dalam penerapannya. Oleh karena itu, langkah internal dan eksternal dalam reformasi pada birokrasi publik di Indonesia sebagaimana diuraikan dalam hasil penelitian dan pembahasan harus segera diimplementasikan agar terwujud penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang baik, sebagaimana cita-cita kita semua.

**Kata Kunci:** Manajemen, Reformasi, dan Sumber Daya Manusia

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze the effectiveness of the implementation of the 2020-2025 Bureaucratic Reform Road Map. The method used in this study is an analytical descriptive study approach by measuring the effectiveness of bureaucratic reform with human resource management. Based on the results of the study, it is concluded that bureaucratic reform cannot be separated from the concept of Human Resource Management as the main mechanism in the 2020-2025 Bureaucratic Reform Road Map, mainly concerning aspects of the government administration apparatus, because the current government bureaucratic problem lies in the lack of productivity of the administering apparatus. the government in providing public services to the community due to the Human Resource Management mechanism not being implemented optimally. On the other hand, supervision of the government bureaucracy is still half-hearted by not applying reverse proof of the assets owned by officials who violate ethics and law, and still not fully promoted positions are carried out openly and based on records of competence and performance as rewards and punishments to government officials. Finally, the appropriate criticism to be given on the Bureaucratic Reform Road Map 2020-2025 is that it does not include in detail what specific goals can be achieved by changing the human resources of the apparatus. This sometimes makes the implementation in each agency unmeasurable whether the changes made are beneficial or not optimal in their implementation. Therefore, internal and external*

*steps in reforming the public bureaucracy in Indonesia as described in the results of research and discussion must be implemented immediately to realize good governance management, as we all aspire to be.*

**Keywords:** Management, Reform, and Human Resources

## 1. PENDAHULUAN

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sudah mengalami transformasi ke arah yang lebih baik seperti yang dilakukan oleh kementerian, lembaga dan pemerintah daerah sebagai pengejawantahan dari *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025. Dimana substansi dari *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 tersebut berdasarkan Bab 1 Pendahuluan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 adalah sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional yang selama ini masih menjadi dilema tersendiri, karena banyak pemerintahan daerah yang belum mematuhi regulasi tersebut dengan tidak menerapkan *merit system* atau pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi (*merit*), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya dikategorikan sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai, seperti yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Jember yang terkesan “kacau” dan jauh dari kata profesional.

Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat mempengaruhi aparatur dalam melaksanakan program-program pembangunan Nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan Nasional. Dalam rangka memastikan pengelolaan Reformasi Birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola Reformasi Birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan stakeholder yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi. Namun hingga saat ini untuk mewujudkannya perlu kerja keras, seperti yang dikemukakan oleh Dwiyanto *et. al.* (2002) yang menyatakan bahwa krisis yang muncul akibat bangunan birokrasi selama periode orde baru ini bahkan memicu protes di tingkat pusat maupun daerah (Dwiyanto *et al.*, 2002; Thoha, 2012). Akibat dari perilaku birokrat yang cenderung tidak mendukung pelayanan publik telah menyebabkan tujuan awal birokrat dalam memberikan layanan publik bergeser ke arah pragmatisme dan menurunkan integritas dan kualitasnya (Horhoruw *et al.*, 2012). Idealnya penyelenggaraan layanan publik oleh aparat pemerintah pemberi layanan publik harus dilakukan tanpa adanya praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) (Girindrawardana, 2002).

Selanjutnya untuk mengurangi tindakan tidak profesional penyelenggara negara dan mewujudkan reformasi birokrasi di Indonesia, maka *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2025, dalam Bab 1 Pendahuluan di *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa area MSDM aparatur menjadi prioritas pemerintah mengingat bahwa perilaku Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur sangat erat kaitannya dengan penerapan sistem MSDM yang efektif. Sistem MSDM mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan sampai dengan pemberhentian harus diterapkan dengan baik. Jika tidak, maka akan menghasilkan SDM yang tidak kompeten. PNS yang tidak kompeten mempengaruhi kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Perubahan dalam MSDM harus selalu dilakukan untuk memperoleh sistem MSDM yang mampu menghasilkan pegawai negeri yang profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan pelayanan publik yang baik akan berdampak pada sistem manajemen dan tata kelola pemerintahan yang baik, sehingga menjamin adanya transparansi, dan akuntabilitas

penyelenggaraan pemerintahan yang hingga saat ini masih terus upayakan dengan memaksimalkan *e-government* atau mengurangi interaksi langsung birokrat dengan publik untuk meminimalisir KKN dan memberikan informasi dan pelayanan bagi secara lebih maksimal.

Untuk mengetahui bagaimana *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 berjalan optimal atau tidak ? Penulis akan melakukan penelaahan hal tersebut secara literatur untuk memberikan gambaran kepada publik terkait perjalanan kebijakan reformasi birokrasi selama ini.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam kajian ini menggunakan pendekatan studi deskriptif analitik, sebagaimana yang diungkapkan oleh Sugiyono (2006) adalah suatu cara bagaimana suatu data ditampilkan agar informasi yang ditampilkan dapat secara jelas diterima oleh orang lain. Karena kajian ini menggunakan pendekatan studi deskriptif analitik, maka analisis dilakukan terhadap implementasi *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 dengan membandingkannya dengan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada kelembagaan sektor publik. Perbandingan ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas dari reformasi birokrasi yang berjalan saat yang dirasa masih belum optimal dalam mewujudkan tujuan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025, yaitu reformasi birokrasi yang diharapkan dapat menjawab tantangan/hambatan pada periode sebelumnya serta mampu menjawab isu-isu strategis reformasi birokrasi kedepan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemerintah dengan komitmennya untuk melakukan reformasi birokrasi, agar selaras dengan perkembangan zaman dan kebutuhan publik menetapkan sejumlah langkah untuk menjadikan manajemen birokrasi pemerintahan lebih baik lagi. Upaya tersebut merupakan bagian penting dari *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025, yang menginginkan adanya MSDM pada birokrasi pemerintahan diterapkan secara transparan, kompetitif, dan berbasis *merit system* untuk mewujudkan birokrat yang profesional dan bermartabat.

Dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 disebutkan bahwa untuk menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi secara Nasional ada sejumlah kebijakan di bidang manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu:

1. Penetapan formasi dan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dilakukan dengan sangat selektif.
2. Penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).
3. Penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat.
4. Penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara, dan
5. Penguatan kapasitas kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN); Penguatan sistem informasi kepegawaian Nasional.

Hasil yang diharapkan oleh pemerintah melalui serangkaian perubahan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

1. Meningkatnya kemampuan unit yang mengelola SDM ASN untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif.
2. Meningkatnya kepatuhan instansi untuk penerapan MSDM aparatur yang berbasis *merit system*.
3. Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur.
4. Meningkatnya jumlah instansi untuk penguatan kompetensi ASN.
5. Penerapan sistem manajemen kinerja pegawai; dan
6. Penguatan sistem informasi kepegawaian Nasional.

Isu strategis dalam MSDM aparatur yang menjadi prioritas pemerintah dalam periode 2020-2025 adalah:

1. Penyelesaian peraturan pelaksanaan UU ASN; Akselerasi implementasi UU ASN secara konsisten.

2. Penetapan formasi CPNS/CASN secara ketat; Sistem rekrutmen berbasis kompetensi.
3. Penyempurnaan sistem diklat untuk mendukung kinerja.
4. Sistem promosi terbuka dan penempatan dalam jabatan berbasis kompetensi; Sistem remunerasi berbasis kinerja.
5. Penguatan *reward and punishment* secara fair.
6. Penguatan budaya integritas, budaya kinerja dan budaya melayani.
7. Penyempurnaan sistem jaminan sosial membentuk *talent pool* (kelompok suksesi) untuk pengembangan karier pegawai di lingkungannya.
8. Meningkatnya jumlah instansi yang mampu mewujudkan sistem informasi MSDM yang terintegrasi di lingkungannya.
9. Meningkatnya penerapan sistem pengembangan kepemimpinan untuk perubahan.
10. Meningkatnya pengendalian penerapan sistem merit dalam MSDM aparatur, dan
11. Meningkatnya profesionalisme aparatur.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi (Kepes dan Delery, 2006). Lebih lanjut Kepes dan Delery (2006) menjelaskan bahwa pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan Pengembangan SDM meliputi praktik-praktik mengembangkan bakat-bakat pegawai dalam organisasi, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan biasanya berhubungan dengan masalah kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri demi peningkatan kompetensi. Untuk organisasi dengan jumlah pegawai yang besar, terkadang tidak semua pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Ini menjadi masalah bagi pegawai, mengingat bahwa kompensasi yang diterima pegawai antara lain ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya.

Jika melihat pada rencana pada MSDM aparatur, maka pemerintah telah mengakomodir hal tersebut. Pengembangan SDM direncanakan untuk diubah melalui penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat. Perekrutan SDM diubah melalui penetapan formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif dan melalui penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis TIK. Sedangkan penempatan atau distribusi SDM akan diubah melalui penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan penempatan dalam menggunakan istilah MSDM jabatan berbasis kompetensi.

Istilah MSDM lebih sering digunakan daripada istilah manajemen kepegawaian dalam proses mengelola orang dalam organisasi (Burma, 2014). Karena MSDM bersifat strategik untuk mengatur aset organisasi berupa manusia. Unit pengelola MSDM sangat berperan dalam penempatan pegawai, pelatihan pegawai dan mengelola manusia, sehingga, organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya dapat memiliki kinerja tinggi sesuai dengan harapan organisasi. Sedangkan manajemen kepegawaian dipandang sebagai kegiatan rutinitas yang menghasilkan dokumen untuk merekrut dan membayar pegawai.

Dalam *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2025* melihatnya dari sisi MSDM yang dilakukan untuk menciptakan birokrasi yang baik. Maksudnya adalah PNS yang bekerja di dalamnya mampu berkinerja sesuai dengan harapan dan kebutuhan publik yang semakin kompleks dewasa. Tujuan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia menurut analisis penulis yang termaktub dalam *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2025* adalah menggunakan PNS atau ASN untuk bekerja secara optimal untuk kepentingan organisasi dan masyarakat yang dilayani, karena PNS atau ASN yang berkinerja dan produktif dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dan menjalankan fungsinya.

Burma (2006) juga mengutip pendapat Barutcugil bahwa secara spesifik tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu semua pegawai mencapai kinerja yang optimal dan untuk menggunakan kapasitas dan potensi mereka secara menyeluruh. Adapun Reformasi birokrasi yang berjalan di Indonesia bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien. Penerapan MSDM yang lebih baik diharapkan dapat menciptakan PNS atau ASN yang profesional dan bermartabat.

Namun demikian, kritik terhadap *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 adalah belum secara detail mencantumkan apa tujuan-tujuan spesifik yang dapat dicapai dengan melakukan perubahan MSDM aparatur, dan dalam penelitian atau jurnal terdahulu lain hal ini juga belum teranalisis secara spesifik, seperti artikel jurnal yang ditulis oleh Dewi Kurniasih, dkk tentang Penyusunan Roadmap Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan *Good Governance* di Kota Bandung. Hal ini terkadang membuat pelaksanaan di tiap instansi menjadi tidak terukur apakah perubahan yang dilakukan membawa manfaat seperti yang direncanakan dan diharapkan ataukah sebaliknya.

Oleh karena itu, dalam tujuan-tujuan spesifik tersebut penulis menyusunnya dalam beberapa langkah sebagai berikut:

A. Langkah Internal dalam reformasi pada birokrasi publik di Indonesia, antara lain melalui:

**1. Meluruskan Orientasi**

Reformasi birokrasi harus berorientasi pada demokratisasi dan bukan pada kekuasaan. Perubahan birokrasi harus mengarah pada amanah rakyat karena reformasi birokrasi harus bermuara pada pelayanan masyarakat.

**2. Memperkuat Komitmen**

Tekad birokrat untuk berubah harus ditumbuhkan. Ini prasyarat penting, karena tanpadisertai tekad yang kuat dari birokrat untuk berubah maka reformasi akan menghadapi banyak kendala.

**3. Membangun Kultur Baru**

Kultur birokrasi kita begitu buruk, konotasi negatif seperti mekanisme dan prosedur kerja berbelit-belit dan penyalahgunaan status perlu diubah. Sebagai gantinya dilakukan pembenahan kultur dan etika birokrasi dengan konsep transparansi melayani secara terbuka, serta jelas kode etiknya.

**4. Rasionalisasi**

Struktur kelembagaan birokrasi cenderung gemuk dan tidak efisien. Rasionalisasi kelembagaan dan personalia menjadi penting dilakukan agar birokrasi menjadi ramping dan lincah dalam menyelesaikan permasalahan serta dalam menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat, termasuk kemajuan teknologi informasi.

**5. Memperkuat Payung Hukum**

Upaya reformasi birokrasi perlu dilandasi dengan aturan hukum yang jelas. Aturan hukum yang jelas bisa menjadi koridor dalam menjalankan perubahan-perubahan.

**6. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia**

Semua upaya reformasi birokrasi tidak akan memberikan hasil yang optimal tanpa disertai sumber daya manusia yang handal dan profesional. Oleh karena itu untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang memadai diperlukan penataan dan sistem rekrutmen kepegawaian, sistem penggajian, pelaksanaan pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan.

**7. Reformasi birokrasi dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah perlu dilakukan.**

B. Langkah eksternal dalam reformasi pada birokrasi publik di Indonesia, antara lain melalui:

**1. Komitmen dan Keteladanan Elit Politik**

Reformasi birokrasi merupakan pekerjaan besar karena menyangkut sistem besar negara yang mengalami tradisi buruk untuk kurun yang cukup lama. Untuk memutus tradisi lama dan menciptakan tatanan dan tradisi baru, perlu kepemimpinan yang kuat dan patut diteladani. Kepemimpinan yang kuat berarti hadirnya pemimpin-pemimpin yang berani dan tegas dalam membuat keputusan. Sedangkan keteladanan adalah keberanian memberikan contoh kepada bawahan dan masyarakat.

**2. Pengawasan Masyarakat**

Reformasi birokrasi akan berdampak langsung pada masyarakat, karena peran birokrasi yang utama adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada tataran ini masyarakat dapat dilibatkan untuk mengawasi kinerja birokrasi.

Reformasi birokrasi publik di Indonesia telah memberikan kesadaran yang signifikan kepada sebagian masyarakat, terutama dari kalangan kelas menengah yang semakin dinamis dan sadar akan hak-haknya sebagai warga negara yang harus dilayani oleh pemerintah dengan baik sesuai kebutuhannya – salah satu alasan lahirnya *Road Map* Reformasi Birokrasi di Indonesia – bahkan birokrasi publik harus dapat memberikan pelayanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif, adaptif dan sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat secara aktif menentukan masa depannya sendiri dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang baik yang selama ini banyak diragukan, karena prasyarat yang harus dipenuhi sangat kompleks. Menurut Cayden dan Siedentop (dalam Hening, 2015) mengemukakan bahwa keberhasilan pembaruan dalam administrasi publik terus meningkat melalui enam strategi klasik (*the old strategy*), yaitu: *Pertama*, peningkatan fungsi pemimpin organisasi dalam memahami tugas dengan baik, mampu memahami tuntutan lingkungan, mampu memanfaatkan bantuan dari luar untuk kepentingan organisasi, dan memberdayakan staf, dan melibatkan dalam pengambilan keputusan.

*Kedua*, peran pejabat publik yang bersifat teknis dalam implementasi kebijakan telah mengalami perubahan ke tanggungjawab untuk seleksi dan inisiatif kebijakan, tanggungjawab manajemen yang besar, kompleksitas organisasi, dari pengejawantahan tugas pemerintah kepada yang diperintah (*to governed*), sebagai wujud terjadinya pembaruan. *Ketiga*, organisasi publik yang telah ada dan eksis untuk periode waktu tertentu tidak dapat dinilai hanya sebagai instrumen belaka, tetapi lebih dipandang sebagai suatu kelembagaan. *Keempat*, banyak organisasi publik tidak punya kompetitor atau pesaing, tidak ada sektor privat yang dapat menggantikan peran mereka, sehingga terdapat kecenderungan birokrasi menjadi monopoli dalam pengelolaan berbagai sektor publik. Dalam prospek jangka panjang fenomena ini perlu dilakukan perubahan dengan melibatkan pihak swasta dan masyarakat dalam pengelolaan sektor publik. *Kelima*, subyek pembaruan administrasi adalah organisasi yang memiliki skala besar, cenderung bersifat rigid, konservatif, pola kebiasaan dan bergerak lambat. *Keenam*, pembaruan lebih banyak diarahkan pada pencapaian target yang nyata dan gampang dicapai. Pembaruan di masa lalu dimulai dari perbaikan terhadap mal-praktek administrasi dalam birokrasi. Perubahan itu dilakukan oleh orang-orang yang memiliki komitmen dan kemampuan untuk memperbaiki berbagai kesalahan dalam birokrasi, dengan mencoba memahami akar permasalahan lewat diskusi, kajian, debat dan sebagainya.

Dari uraian di atas dapat ditarik benang merah bahwa reformasi birokrasi menekankan pentingnya transformasi nilai-nilai baru kedalam birokrasi, sehingga birokrasi pemerintahan dapat berkinerja baik dalam penyelenggaraan pemerintahan nasional, maupun daerah dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, sebagai syarat terciptanya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atas semua jenis layanan yang diterima dari pejabat publik dan nampaknya saat ini masih perlu diusahakan dengan keras oleh birokrasi pemerintah dalam mencapai tujuan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa bahwa reformasi birokrasi tidak bisa dilepaskan terlepas dari konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai mekanisme utama dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025, utamanya menyangkut aspek aparatur penyelenggara pemerintahan, karena persoalan birokrasi pemerintahan saat ini terletak pada kurang produktifnya aparatur penyelenggara pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat akibat mekanisme SDM tidak dijalankan secara optimal.

Di sisi lain, pengawasan terhadap birokrasi pemerintahan masih setengah hati dengan tidak diterapkannya pembuktian terbalik atas kekayaan yang dimiliki pejabat yang melanggar etik

dan hukum, dan masih belum sepenuhnya promosi jabatan dilakukan secara terbuka dan berdasarkan catatan kompetensi dan kinerja sebagai *reward and punishment* pada aparatur penyelenggara pemerintahan.

Terakhir, kritik yang layak diberikan pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 adalah belum secara detail mencantumkan apa tujuan-tujuan spesifik yang dapat dicapai dengan melakukan perubahan MSDM aparatur. Hal ini terkadang membuat pelaksanaan di tiap instansi menjadi tidak terukur apakah perubahan yang dilakukan membawa manfaat ataukah belum optimal dalam penerapannya. Oleh karena itu, langkah internal dan eksternal dalam reformasi pada birokrasi pemerintahan perlu diupayakan sungguh-sungguh agar terjadi transformasi nilai-nilai baru ke dalam birokrasi, sehingga birokrasi pemerintahan dapat berkinerja baik dalam penyelenggaraan pemerintahan nasional, maupun daerah dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, sebagai syarat terciptanya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atas semua jenis layanan yang diterima dari pejabat publik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad Y. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi. Melalui repository.ung.ac.id/.../Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Apa
- Ashari, E.T. (2010). Reformasi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. Badan Kepegawaian Negara RI. Melalui <https://media.neliti.com/media/publications/52370-ID-reformasi-pengelolaan-sdm- aparatur-prasy.pdf>
- Burma, Z.A. (2014). Human Resources Management and Its Importance for Today's Organization. International Journal of Education and Social Science Vol. 1 No. 2 September 2014: 85-94.
- Dwiyanto, Agus, et al. (2002) Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Febriana, D. (2014). Pengembangan Sistem Manajemen Sumberdaya Aparatur dalam Pemerintahan Negara Republik Indonesia. Jejaring Administrasi Publik. Th VI. Nomor 1, Januari-Juni 2014: 428-438. Melalui <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admp318450012efull.pdf>
- Haning, M. Tahir (2015) Reformasi Birokrasi: Desain Organisasi yang Mendukung Pelayanan Publik di Indonesia. Yogyakarta: Ilmu Giri.
- Hill, Charles W.L., Gareth R, Jones, Peter Galvin. 2004. Strategic Management: An Integrated Approach. Australia: Wiley-Houghton Mifflin.
- Mohrman, Susan M. Resnick-West, Edward E. Lawler. Designing Performance Appraisal System, Michigan: Jossey Bass Inc, 1989.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2017). Penetapan Alokasi Formasi CPNS Berdasarkan Kebutuhan. Melalui <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/7366-penetapan-alokasi-formasi-cpns- berdasarkan-kebutuhan>

Kepes, S, Delery, John E. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. Dalam R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. Amsterdam, NL: Elsevier.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2025 .

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.  
Suderadjat, H. (2012). Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. *Ilmu dan Budaya: 2377-2410*. Melalui <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=59786&val=4489>.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025.