

TESIS

**REFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN
GOOD GOVERNANCE PADA ARSIP NASIONAL REPUBLIK
INDONESIA (ANRI)**

Disusun Oleh:

NAMA : AZRA MAHIRA
NPM : 2244021023
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M. Tr. AP)



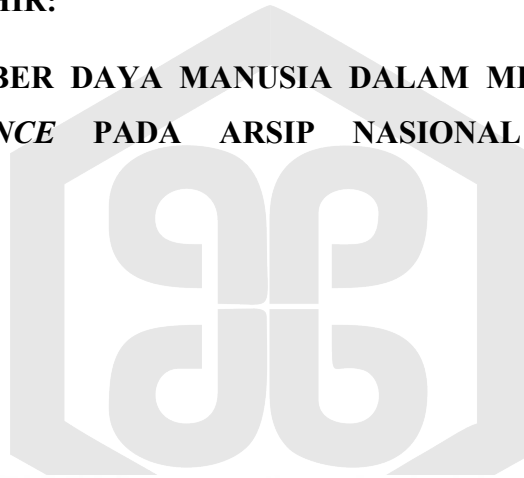
**MAGISTER ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

2023

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

JUDUL TUGAS AKHIR:

**REFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN
GOOD GOVERNANCE PADA ARSIP NASIONAL REPUBLIK
INDONESIA (ANRI)**



Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 17 Desember 2023

Pembimbing I,

(Dr. Hamka, MA)

Pembimbing II,

(Dr. Ridwan Rajab, M. Si)


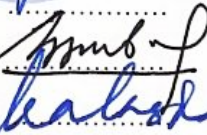
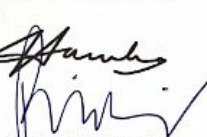


LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : AZRA MAHIRA
NPM : 2244021023
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TUGAS AKHIR : REFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MEWUJUDKAN *GOOD*
GOVERNANCE PADA ARSIP NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA (ANRI)

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Tim Penguji
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Minggu
Tanggal : 17 Desember 2023
Pukul : 16.00

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA.	
Sekretaris	: Dr. Bambang Giyanto, M. Pd.	
Anggota	: Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.	
Pembimbing/Anggota I	: Dr. Hamka, MA.	
Pembimbing/Anggota II	: Dr. Ridwan Rajab, M. Si.	

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azra Mahira
NPM : 2244021023
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang Saya buat ini dengan judul **Reformasi Sumber Daya Manusia dalam Mewujudkan Good Governance pada Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap orang lain, maka Saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini Saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 13 Desember 2023



Peneliti,

Azra Mahira

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas segala Rahmat dan Kemurahan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan proses perkuliahan dan penyusunan Tesis yang berjudul “Reformasi Sumber Daya Manusia dalam Mewujudkan Good Governance pada Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)”. Tesis ini merupakan salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M. Tr. AP) di bidang Ilmu Administrasi pada Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Penyusunan Tesis ini dapat selesai berkat dukungan moril dan materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Direktur Utama dan jajaran pejabat STIA LAN Jakarta serta para dosen pembimbing Bapak Dr. Hamka dan Dr. Ridwan Rajab, M. Si atas arahan dan bimbingannya selama masa perkuliahan sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir tesis ini;
2. Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di tempat;
3. Keluarga besar Yayasan Profesi Terpadu Nurul Fikri yang telah memberikan support untuk menyelesaikan studi S2;
4. Papa dan Mama tercinta yang telah memberikan dukungan moral dan doa yang tidak ada habisnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini;
5. Kakak dan keponakan tercinta yang selalu menghibur penulis;
6. Teman-teman MSDA Angkatan 2022 yang telah memberikan support dan bimbingan kepada penulis selama masa perkuliahan hingga penyelesaian tesis;

7. Semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materiil baik selama perkuliahan maupun hingga penyusunan tesis ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Peneliti telah berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam penelitian ini, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat baik untuk instansi ANRI maupun instansi pemerintah lain serta bagi para peneliti lainnya. Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan ini. Terimakasih.

Jakarta, 13 Desember 2023

Peneliti

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

Azra Mahira

ABSTRAK

Reformasi birokrasi menjadi salah satu program upaya pemerintah dalam mewujudkan *good governance*. Pada penelitian ini membahas terkait reformasi sumber daya manusia yang dilakukan Arsip Nasional RI (ANRI) untuk mewujudkan *Good Governance* dengan menggunakan jenis metode penelitian kualitatif dan pendekatan penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer yang diambil dari hasil observasi dan wawancara dengan 5 informan serta data sekunder yang diambil dari hasil dokumentasi dan kajian pustaka. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam mewujudkan *good governance*, ANRI telah melakukan reformasi yang menyangkut kegiatan perombakan, perubahan, perbaikan, dan penataan dengan baik khususnya dalam hal reformasi SDM. Adapun faktor pendukung dari reformasi SDM di ANRI yaitu dukungan komitmen pimpinan organisasi, faktor budaya organisasi, faktor pengembangan manajemen SDM, sarana prasarana, dan anggaran sehingga dapat mewujudkan *good governance* di ANRI. Namun hingga saat ini ANRI belum memiliki *assessment center* untuk pegawai dan belum adanya aturan *grand design* pada manajemen talenta pegawai. Selain itu belum adanya payung hukum maupun kebijakan yang berlaku dalam pelaksanaan rewards dan punishment di ANRI. Terdapat Strategi dalam mengatasi hambatan reformasi sumber daya manusia yang dilakukan ANRI ialah dengan menyusun *grand design* dalam pengembangan SDM untuk membuat pemetaan kompetensi serta kebutuhan organisasi yang sesuai dengan renstra sehingga mendapat gambaran kebutuhan SDM yang akan mendatang.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Reformasi Sumber Daya Manusia, Manajemen Sumber Daya Manusia, Good Governance

ABSTRACT

Bureaucratic reform is one of the government's efforts to realize good governance. This research discusses human resource reforms carried out by the National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) to realize Good Governance using qualitative research methods and a case study approach. The data collection technique uses primary data taken from observations and interviews with 5 informants as well as secondary data taken from the results of documentation and literature review. The results of this research can be concluded that in realizing good governance, ANRI has carried out reforms involving overhaul, change, improvement and good structuring activities, especially in terms of human resource reform. The supporting factors for human resource reform at ANRI are support for the commitment of organizational leadership, organizational culture factors, human resource management development factors, infrastructure and budget so that good governance can be realized at ANRI. However, until now ANRI does not have an assessment center for employees and there are no grand design regulations for employee talent management. Apart from that, there is no policy that applies to the implementation of rewards and punishment at ANRI. There is a strategy to overcome obstacles to human resource reform carried out by ANRI, namely by preparing a grand design for human resource development to create a competency mapping and organizational needs that are in accordance with the strategic plan so as to get a picture of future human resource needs.

Keywords: Bureaucratic Reform, Human Resources Reform, Human Resources Management, Good Governance

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. IDENTIFIKASI MASALAH	9
C. RUMUSAN MASALAH	10
D. TUJUAN PENELITIAN	10
E. MANFAAT PENELITIAN	10
BAB II	12
TINJAUAN PUSTAKA	12
A. PENELITIAN TERDAHULU	12
B. TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORITIS	16
C. KERANGKA BERPIKIR	45
BAB III	47
METODOLOGI PENELITIAN	47
A. METODE PENELITIAN	47
B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	51
C. TEKNIK PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA	52
BAB IV	54
HASIL PENELITIAN	54
A. GAMBARAN UMUM LOKUS PENELITIAN	54
B. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	61
BAB V	95
PENUTUP	95

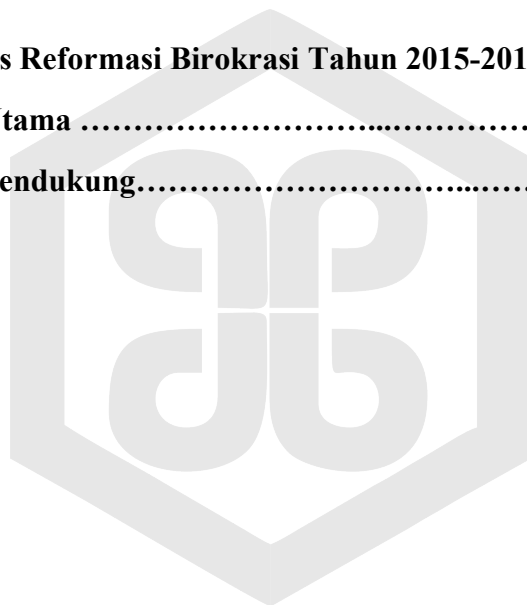
A. KESIMPULAN.....	95
B. SARAN.....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	99
LAMPIRAN.....	102



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Indeks Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019.....	6
Tabel 3.1 Informan Utama	49
Tabel 3.2 Informan Pendukung.....	50



**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi ANRI	59
Gambar 4.2 Tampilan Aplikasi ASLI CAKEP	72
Gambar 4.3 Tampilan Menu Aktivitas Harian Pegawai	73
Gambar 4.4 Tampilan Menu Approval Kegiatan Harian Pegawai	73



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Saat ini pelayanan publik yang diberikan pemerintah menjadi sorotan masyarakat luas. Dalam memberikan pelayanan publik, masyarakat mengharapkan kontribusi pemerintah melalui pelaksanaan kebijakan-kebijakan secara professional, berintegritas, efektif, dan efisien sehingga terciptanya pelayanan publik yang berkualitas dan diharapkan masyarakat. Seluruh instansi pemerintah pun mulai membenahi berbagai program pengelolaan pemerintah demi menciptakan pelayanan publik yang berkualitas.

Reformasi birokrasi menjadi salah satu program upaya pemerintah dalam mewujudkan *good governance*. Dalam program reformasi birokrasi ini terdapat 8 area perubahan yang terdiri dari:

1. Manajemen perubahan, yaitu terciptanya budaya kerja yang positif bagi birokrasi seperti melayani, bersih, dan akuntabel;
2. Penguatan organisasi, dimana membuat Lembaga atau organisasi yang tepat fungsi;
3. Penguatan tata laksana, yang terdiri dari system, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif dan efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*;
4. Penguatan perundang-undangan, dimana adanya regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif;
5. Penguatan system manajemen SDM aparatur, dimana terciptanya SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, professional, berkinerja tinggi, dan sejahtera;

6. Penguatan sistem pengawasan, dengan adanya peningkatan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN;
7. Penguatan akuntabilitas kerja, dimana meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi;
8. Peningkatan kualitas pelayanan publik, dengan adanya pelayanan prima yang sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.

Dalam ilmu administrasi publik, birokrasi memiliki sejumlah makna, diantaranya yaitu pemerintahan yang dijalankan oleh suatu biro yang biasanya disebut dengan *officialism*, badan eksekutif pemerintah (*the executive organs of government*), dan keseluruhan pejabat publik (*public officials*), baik itu pejabat tinggi ataupun rendah. Makna birokrasi sebagai lembaga pemerintah muncul karena Lembaga pemerintah umumnya selalu berbentuk birokrasi.

Saat ini reformasi birokrasi sudah menjadi tuntutan masyarakat yang mengharapkan agar aparatur dan birokrasi yang ada di dalam tubuh instansi pemerintah dapat berkualitas lebih baik. Adapun beberapa hal yang melatarbelakangi diperlukan reformasi birokrasi di lembaga pemerintah khususnya, diantaranya masih adanya praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang masih berlangsung hingga saat ini; tingkat pelayanan publik yang belum memenuhi harapan; tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktivitas yang belum optimal dari birokrasi pemerintah; tingkat transparansi dan akuntabilitas birokrasi pemerintah yang masih rendah; dan tingkat disiplin dan etos kerja pegawai yang masih rendah. Maka dari itu diharapkan melalui program reformasi birokrasi ini dapat dilakukan dengan penataan berbagai sistem penyelenggaraan pemerintah sehingga diharapkan dapat membawa perubahan terhadap kinerja pemerintah. Selain itu diharapkan dapat mewujudkan birokrasi pemerintah yang professional dengan

karakteristik mampu melayani publik, berdedikasi, berkinerja tinggi, berintegritas, bebas dan bersih dari KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), sejahtera, netral, serta memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Adapun tujuan jangka panjang dari reformasi birokrasi salah satunya ialah menjadi pemerintahan kelas dunia dimana pada tahun 2025 nanti diharapkan menghasilkan *governance* yang berkualitas dengan mencapai sasaran-sasaran reformasi birokrasi secara bertahap. Semakin baik kualitas *governance*, semakin baik pula hasil pembangunan yang ditandai dengan tidak adanya korupsi dan pelanggaran; semua program dan perizinan selesai dengan baik dan cepat; adanya komunikasi yang baik dengan publik; adanya penggunaan waktu (jam kerja) yang efektif dan produktif; adanya penerapan punishment dan reward yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan; dan adanya hasil pembangunan yang nyata. Namun sampai saat ini dalam proses implementasi dari gagasan reformasi birokrasi tersebut belum menunjukkan perkembangan yang signifikan.

Penyempurnaan kebijakan nasional di bidang aparatur akan mendorong terciptanya kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemda, manajemen pemerintahan dan manajemen SDM aparatur yang efektif, serta sistem pengawasan dan akuntabilitas yang mampu mewujudkan pemerintahan yang berintegritas tinggi.

Dalam pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi, ANRI telah membentuk kelompok kerja yang memfokuskan pada delapan area perubahan. Pada kelompok kerja ini merupakan bagian dari tim reformasi birokrasi yang terdiri dari tim pengarah, tim pelaksana, dan kelompok kerja. Pada dasarnya penetapan tim reformasi birokrasi ini telah dituangkan dalam Keputusan Kepala Arsip Nasional Republik

Indonesia Nomor 98 Tahun 2018 tentang Tim Reformasi Birokrasi di Lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia. Tim reformasi birokrasi ditugaskan untuk merumuskan kebijakan dan strategi operasional reformasi birokrasi dalam rangkaian-rangkaian pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, serta melaksanakannya dengan baik.

Masing-masing kelompok kerja memiliki tugas yang sesuai dengan 8 (delapan) area perubahan yang telah ditetapkan. Tugas tersebut tertuang dalam rencana aksi reformasi birokrasi ANRI tahun 2019. Rencana aksi ini terdiri dari kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan sebagai bentuk pelaksanaan reformasi birokrasi agar sistem penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik. Dalam rencana aksi ini juga memuat perencanaan pengerjaan setiap kegiatan yang telah dicanangkan selama tahun 2019. Rencana aksi ini dibagi menjadi 4 bagian berdasarkan waktu kegiatan yaitu triwulan I (Januari-Maret), triwulan II (April-Juni), triwulan III (Juli-September), triwulan IV (Oktober-Desember).

Adapun target kinerja pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan ANRI salah satunya ialah pada penguatan sistem manajemen sumber daya aparatur yang meliputi:

1. *Assessment* individu berdasarkan kompetensi;
2. Penetapan kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi;
3. Membangun *e-performance* untuk memantau kinerja pegawai;
4. Pembentukan dan pengembangan jabatan pimpinan tinggi;
5. Penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, dan berbasis kompetensi untuk jabatan pimpinan tinggi;
6. Peningkatan kualitas SDM Kearsipan melalui peningkatan kompetensi dan perubahan mentalitas/budaya melayani;
7. Pengendalian jumlah dan distribusi pegawai berdasarkan penetapan formasi, anjab, ABK, dan kebutuhan;

8. Penguatan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit;
9. Pembangunan, pengembangan, dan penerapan sistem informasi kepegawaian;
10. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan *Rewards* dan *Punishment* berbasis kinerja;
11. Pengembangan *database* profil kompetensi calon dan pejabat tinggi;
12. Penguatan sistem dan kualitas pendidikan dan pelatihan untuk mendukung kinerja dan kompetensi;
13. Penyusunan, penetapan, dan penerapan pola karir pegawai.

Adapun hasil akhir evaluasi reformasi birokrasi Arsip Nasional Republik Indonesia tahun 2019 disampaikan melalui surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB nomor B/265/M.RB.06/2019 tanggal 30 Desember 2019 hal Hasil Evaluasi Pelaksanaan RB tahun 2019 yang diterima oleh ANRI pada tanggal 9 Maret 2020 dengan indeks RB sebesar 77,03 kategori BB dengan rincian nilai sebagai berikut:

No	Komponen penilaian	Bobot	Nilai				
			2015	2016	2017	2018	2019
I. Komponen Pengungkit							
1	Manajemen Perubahan	5,00	3,43	3,43	3,52	4,81	4,87
2	Penataan Peraturan Perundang undangan	5,00	2,09	2,09	2,71	3,75	3,78
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6,00	5,83	5,83	5,83	5,83	5,92

4	Penataan Tatalaksana	5,00	3,60	3,60	3,76	3,76	3,94
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15,00	12,27	12,27	12,89	12,28	12,29
6	Penguatan Akuntabilitas	6,00	3,80	3,88	3,88	4,99	3,84
7	Penguatan Pengawasan	12,00	5,75	6,54	8,24	7,03	7,17
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00	3,58	3,75	3,98	3,72	3,99
Total Komponen Pengungkit (A)		60,00	40,35	41,39	44,80	46,17	45,80
II. Komponen Hasil							
1	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14,00	9,28	8,57	8,58	9,28	9,47
2	Survei Internal Integritas Organisasi	6,00	3,73	4,85	4,50	4,43	3,65
3	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	7,00	3,60	5,95	6,17	5,71	6,21
4	Opini BPK	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
5	Survei Eksternal Pelayanan Publik	10,00	6,53	8,28	8,18	7,93	8,90
Total Komponen Hasil (B)		40,00	26,14	30,65	30,43	30,35	31,23
Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)		100,00	66,49	72,04	75,23	76,52	77,03

Tabel 1.1 Hasil Indeks Reformasi Birokrasi Tahun 2015 s.d. 2019

Dalam mengukur keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya dilihat dari dokumen semata, akan tetapi harus mampu dirasakan keberhasilannya oleh seluruh lapisan masyarakat. Melihat kondisi tersebut, Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) sebagai salah satu lembaga pemerintah non-kementerian yang bertugas dibidang kearsipan

turut ikut berpartisipasi dalam melaksanakan program reformasi birokrasi pemerintah agar terwujudnya *good governance*. Berdasarkan hasil laporan pelaksanaan reformasi birokrasi ANRI tahun 2019, nilai indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan ANRI mengalami peningkatan nilai yaitu sebesar 3,68 dari tahun sebelumnya 3,62. Dalam reformasi birokrasi, ANRI memiliki peran menyelenggarakan kearsipan nasional yang bermutu, mampu menjamin penyelamatan arsip sebagai bahan pertanggungjawaban nasional serta menyediakan bahan pertanggungjawaban tersebut guna mendukung kepentingan manajemen pemerintahan dan pembangunan. Hingga saat ini, keberadaan arsip masih menjadi suatu kebutuhan penting bagi setiap instansi pemerintah khususnya dalam mendorong peningkatan kualitas kinerja serta akuntabilitas dan transparansi birokrasi.

Saat ini ANRI memiliki nilai Reformasi Birokrasi yang terus meningkat dari tahun ke tahun, meskipun nilai peningkatannya sedikit demi sedikit setiap tahunnya hal tersebut menjadi suatu pencapaian luar biasa bagi ANRI. Adapun penyebab sedikitnya peningkatan nilai tersebut ialah disebabkan masih kurang maksimalnya kegiatan manajemen SDM di ANRI. Selain itu terdapat faktor lain yang membuat sedikitnya peningkatan nilai reformasi birokrasi di bidang SDM khususnya pada periode tahun 2015-2019, diantaranya pada saat itu ANRI belum memiliki inovasi di bidang SDM, seperti belum adanya aplikasi sistem informasi di bidang kepegawaian, serta belum adanya manajemen talenta dan belum meratanya pengembangan kompetensi pegawai.

Dalam suatu lembaga pemerintahan pastinya melakukan penguatan sistem manajemen sumber daya aparatur guna meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Saat ini jumlah keseluruhan pegawai di ANRI sebanyak 647 pegawai. Adapun pegawai ANRI menurut golongan terdiri dari 129 pegawai (Gol. IV), 417 pegawai (Gol. III), dan 101

pegawai (Gol. II) yang dapat diklasifikasikan menurut jabatan yang terdiri dari 35 pegawai Jabatan Struktural, 550 pegawai Jabatan Fungsional Tertentu, 54 pegawai Jabatan Fungsional Umum, dan 8 pegawai CPNS.

Berdasarkan hasil indeks reformasi birokrasi tahun 2019, dalam penguatan sistem manajemen sumber daya aparatur di ANRI mengalami peningkatan nilai yaitu 12,29 dari tahun sebelumnya yaitu 12,28. Namun terdapat beberapa program dalam penguatan sistem manajemen sumber daya aparatur yang masih belum berjalan sepenuhnya, seperti hanya sebagian kecil unit kerja yang menerapkan *reward and punishment* dalam dasar pemberian tunjangan kinerja serta informasi mengenai data kompetensi pegawai yang belum ada dikarenakan belum melakukan assesmen kepada seluruh pegawai.

Pelaksanaan assessment bagi pegawai ANRI belum dilaksanakan secara optimal dikarenakan kegiatan assessment ini hanya diprioritaskan untuk pegawai yang belum sama sekali melakukan assessment. Dengan begitu, pegawai yang sudah melakukan assessment jarang sekali melakukan assessment ulang setelah masa berlaku assessmentnya habis, sehingga hanya sekitar 50% dari keseluruhan pegawai yang sudah melakukan assessment. Adapun frekuensi assessment tergantung anggaran yang tersedia. Saat ini ANRI belum memiliki assessment center untuk pegawai, sehingga ANRI masih melakukan kerjasama dengan pihak ketiga yaitu BPOM untuk pelaksanaan assessment pegawai. Selain itu, masih adanya kendala anggaran yang tersedia untuk melakukan assessment pegawai dan belum adanya aturan grand design pada manajemen talenta pegawai.

Dalam pelaksanaan rewards dan punishment di ANRI belum adanya payung hukum maupun kebijakan yang ada di lingkungan ANRI. Sehingga hanya beberapa unit kerja saja yang menerapkan kebijakan rewards berdasarkan inisiatif pegawai itu sendiri. Namun untuk

punishment ANRI mengacu pada PP No. 94 Tahun 2021 tentang disiplin PNS; PERKA BKN No. 6 Tahun 2022 tentang pelaksanaan PP No. 94; dan PERKA ANRI No. 1 Tahun 2017 tentang kode etik.

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, maka peneliti akan membahas tentang analisis reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia dalam mencapai *Good Governance* di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) .

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan sebelum penelitian, peneliti menemukan beberapa identifikasi masalah yang ada, diantaranya:

1. Berdasarkan hasil laporan Reformasi Birokrasi tahun 2015-2019, kenaikan nilai dari area perubahan pada penguatan sistem manajemen SDM aparatur kurang signifikan dikarenakan belum terlaksanakannya manajemen SDM di lingkungan ANRI secara optimal;
2. Belum adanya database pegawai dalam melaksanakan program penguatan SDM berbasis *assessment* kompetensi pegawai;
3. Masih adanya ketimpangan dalam hal penguasaan Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan baik khususnya dikalangan senior dan adanya faktor jarak (*gap*) yang cukup jauh khususnya pada generasi dan kompetensi pegawai itu sendiri;
4. Belum adanya *assessment center* di lingkungan ANRI, sehingga hanya sekitar 50% dari total keseluruhan pegawai yang baru melaksanakan uji kompetensi dikarenakan adanya keterbatasan anggaran;
5. Belum adanya payung hukum maupun kebijakan pelaksanaan rewards dan punishment pegawai, sehingga pegawai merasa demotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

C. RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas dielaborasi dalam *research question* sebagai berikut:

1. Bagaimana Reformasi Sumber Daya Manusia (SDM) di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi Reformasi Sumber Daya Manusia di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)?
3. Bagaimana strategi mengatasi faktor penghambat reformasi Sumber Daya Manusia yang dilakukan ANRI dalam mewujudkan Good Governance?

D. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini ialah:

1. Untuk mengetahui Reformasi Sumber Daya Manusia (SDM) di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI);
2. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi Reformasi Sumber Daya Manusia di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI);
3. Untuk mengetahui strategi mengatasi faktor penghambat reformasi Sumber Daya Manusia yang dilakukan ANRI dalam mewujudkan Good Governance.

E. MANFAAT PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan penelitian di atas, diharapkan penelitian ini bisa memberikan manfaat yakni sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, diharapkan penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan tambahan referensi mengenai strategi meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia di era revolusi industri 4.0 untuk keberhasilan pencapaian *Good Governance* di ruang lingkup lembaga pemerintah.

b. Secara praktis:

1. Penelitian ini bisa dijadikan untuk bahan pertimbangan dan kontribusi terhadap pemikiran baru dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi khususnya pada bidang Sumber Daya Manusia dalam mewujudkan *Good Governance* di ANRI;
2. Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat untuk banyak pihak dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, tidak hanya di ANRI namun juga berlaku di lembaga pemerintah lainnya atau bahkan dijadikan panduan dalam pembahasan penguatan Reformasi Birokrasi bidang Sumber Daya Manusia dalam mewujudkan *Good Governance*.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A