

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat memberi kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam mewujudkan *good governance*, ANRI telah melakukan reformasi yang menyangkut kegiatan perombakan, perubahan, perbaikan, dan penataan dengan baik khususnya dalam hal reformasi SDM atau pegawai. Pegawai ANRI saat ini telah berperan sebagai agen *Democratic Governance* yang telah berperan aktif dalam mewujudkan nilai-nilai *good governance* seperti adanya unsur-unsur nilai akuntabilitas, supremasi hukum, partisipasi, dan transparansi kepada publik. Sehingga masyarakat pun ikut terlibat dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik di ANRI. ANRI memiliki model pengembangan SDM yang sudah dilaksanakan sampai saat ini, diantaranya dengan melakukan diklat, workshop, seminar, tugas belajar/melanjutkan pendidikan formal, bimtek mandiri, dan *e-learning*. Selain itu ANRI telah memiliki visi kebaruan khususnya dalam hal transformasi digital di lingkungan organisasi dengan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam proses kerja birokrasi, yaitu telah menggunakan aplikasi *e-performance* untuk memantau kinerja pegawai dan sebagai bentuk pelaporan kinerja harian pegawai. Namun hingga saat ini ANRI belum memiliki *assessment center* untuk pegawai. Sehingga dalam pelaksanaan *assessment* belum dilaksanakan secara optimal dikarenakan kegiatan *assessment* ini hanya diprioritaskan untuk pegawai yang belum sama sekali melakukan *assessment* 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;

2. Reformasi Sumber Daya Manusia di ANRI dapat diwujudkan karena adanya faktor pendukung diantaranya dukungan komitmen pimpinan organisasi, faktor budaya organisasi, dan faktor pengembangan manajemen SDM, sehingga dapat mewujudkan *good governance* di ANRI. Selain faktor pendukung, terdapat faktor penghambat dalam implementasi reformasi Sumber Daya Manusia di ANRI, yaitu diantaranya masih dijumpai pegawai yang belum menguasai 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;
3. Strategi dalam mengatasi hambatan reformasi sumber daya manusia yang dilakukan ANRI ialah dengan 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. Selain itu ANRI terus melakukan pengembangan kompetensi SDM dan tranformasi digital di organisasi itu sendiri. Apabila terkendala pada anggaran, ANRI melakukan kerjasama atau memanfaatkan penawaran dari isntansi lain untuk mengembangkan kompetensi pegawai.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan peneliti untuk perkembangan reformasi SDM di ANRI sebagai berikut:

1. Sebaiknya ANRI membuat *assessment center* untuk mengukur kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan pegawai yang dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara rutin untuk seluruh pegawai sehingga dapat mengurangi pengeluaran anggaran. *Assessment*

center ini selain sebagai tempat menguji pegawai terkait kompetensi pekerjaan yang dilakukan, baiknya digunakan juga untuk menguji jenis *soft competencies* yaitu kompetensi *leadership, communication skills, problem solving skills, team skills*, serta *case analysis*. Dengan adanya *assessment center* ini diharapkan pihak manajemen segera bisa mengetahui dengan cukup akurat potret kompetensi pegawainya. Sehingga dapat disusun sejumlah *employee development plan* yang relevan. Selain itu sebaiknya ANRI membuat payung hukum maupun kebijakan dalam pelaksanaan rewards dan punishment agar mindset pegawai berubah sehingga dapat memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik lagi. Sehingga pemberian reward dan punishment sesuai dengan hukum yang berlaku dan memiliki kejelasan;

2. Sebaiknya ANRI melakukan pelatihan rutin mengenai kegiatan literasi digital untuk setiap pegawai khususnya pegawai yang sudah senior. Keahlian digital menjadi keharusan yang dimiliki setiap pegawai saat ini guna peningkatan efisiensi dan efektifitas saat bekerja. Dengan melakukan pelatihan rutin mengenai literasi digital ini diharapkan dapat mengatasi faktor penghambat reformasi SDM di ANRI. Adapun untuk mengukur keahlian digital pegawai dapat dilakukan dengan *assessment* yang dapat diakses secara gratis di internet, salah satunya menggunakan *Northstar Digital Literacy Assessment*. Alat tes ini dapat mengukur kefasihan dalam menggunakan teknologi digital dan computer dalam tiga area utama, yakni:
 - a) Keahlian *basic computer, basic internet, surel/email, Windows OS, Mac OS*, dsb;
 - b) Keahlian perangkat lunak seperti *Ms. Office, Zoom Meeting, Google Drive*;

- c) Menggunakan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan seperti *Artificial Intelligence, media social*, literasi informasi.
3. Sebaiknya ANRI segera membuat *grand design* manajemen talenta sebagai suatu rencana strategis yang mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan bakat serta keterampilan pegawai untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan melakukan kebijakan sebagai berikut:
- a) Melakukan analisis kebutuhan talenta untuk memahami keahlian yang diperlukan organisasi;
 - b) Melakukan proses rekrutmen pegawai dengan melibatkan beragam pihak untuk mengurangi bias secara transparan dan adil untuk mendapatkan calon pegawai yang berkualitas;
 - c) Menyediakan pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan untuk menggali minat dan bakat pegawai agar dapat menempatkannya pada peran yang sesuai;
 - d) Menyediakan penilaian kinerja yang objektif serta memberikan umpan balik yang konstruktif dengan memberikan penghargaan, pengakuan, dan insentif kepada pegawai berprestasi yang telah mencapai target kinerja;
 - e) Melakukan pengembangan jalur karir yang jelas dan memberikan dukungan untuk mendorong mobilitas internal dan rotasi pekerjaan dalam mengembangkan pengalaman dan keterampilan;
 - f) Melakukan evaluasi secara teratur terhadap program manajemen talenta dan terus meningkatkan strategi manajemen talenta. Dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terkait manajemen talenta, dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Irwin Dorsey Press.
- Armstrong, M. (n.d.). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (4th ed.). Kogan Page Limited.
- Arwanto, & Anggraini, W. (2022). Good Governance, International Organization and Policy Transfer: A Case of Indonesian Bureaucratic Reform Policy. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 26(1), 33–46.
- Bamberger, P. (2000). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, 4.
- Baur, C., & Wee, D. (2015). *Manufacturing Next Act?* McKinsey & Company.
- Bhatta, G. (1996). *Capacity Building at The Local Level For Effective Governance: Empowerment Without Capacity is Meaningless*.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1191–1205.
- Brooke Jr, P. P. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 139–145.
- Bungin, B. (2015). *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Prenadamedia Group.
- Chien, N. B., & Thanh, N. N. (2022). The Impact of Good Governance on the People's Satisfaction with Public Administrative Services in Vietnam. *Administrative Science*, 12(35).
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publication.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications Inc.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Gadjah Mada University Press.

- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. J. (1993). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses* (5th ed., Vol. 1). Erlangga.
- Hayat. (2020). Paradigma Good Governance Menuju Shared Governance Melalui Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik . *Jurnal Aristo (Social, Politic, Humaniora)*, 8(1), 1–23.
- Heri, E. I. (2020). *Paradigma Baru Pengelolaan SDM Dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Hunt, J. L. (2005). *Human Resources Management: An Exploration of Strategic Human Resources Management In Michigan Police Organizations*. Grand Valley State University.
- Khalil, T. (2000). *Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation*. McGraw-Hill Higher Education.
- Lantu, D. C., & Tjakraatmadja, J. H. (2006). *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB.
- Mathis, R. L. (2004). *Human Resources Management*. Thomson.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Ouchi Oden, H. (1981). *Transforming the Organization: A socio-technical approach*. Greenwood Publishing.
- Prasodjo, E. (2006). Reformasi Kepegawaian. *Jurnal Demokrasi Dan HAM*, 5(3).
- Rewansyah, A. (2010). *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. CV Yusaintanas Prima.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Arcan.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Rochman, M. G. (2000). *Good Governance: Prinsip, Komponen, dan Penerapannya dalam Komnasham*. Komnas HAM.

- Rochullah, M. S., Guyana, D., & Christian, N. (2022). Reformasi Birokrasi pada Organisasi Mako Korps Marinir TNI AL Melalui Optimalisasi Penataan dan Penguatan Manajemen Sumberdaya . *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 9(2), 439–447.
- Safroni, M. L. (2012). *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik*. Aditya Media Publishing.
- Santosa, P. (2008). *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*. PT Refika Aditama.
- Santoso, R. S. (2015). Identifikasi Kondisi dan Upaya Peningkatan Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur untuk Reformasi Birokrasi di Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Sosial*, 14(2), 77–88.
- Snell, S, Youndt, M & Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Personnel and Human Resources Management*, 14, 61–90.
- Soeharso, S. Y., & Tripomo, T. (2021). *Soft Competencies Industry 4.0-Strategi Menyiapkan SDM Unggul di Era Disrupsi* (1st ed.). Lautan Pustaka.
- Sofyan, E. (2006). Reformasi Kelembagaan untuk Mewujudkan Cita-Cita Bangsa. *Jurnal Demokrasi Dan HAM*, 5(3).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. Wiley.
- Tampubolon, H. (2014). *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing*.
- Timpe, A. D. (2001). *The Art and Science of Business Management Leadership*. Gramedia.
- Ulirch, D., & Lake, D. (1990). *Organizational Capability*. John Wiley & Sons.
- United Nations Development Program (UNDP). (1997). Reconceptualising Governance. *Discussion Paper 2*.