

TRANSFORMASI MANAJEMEN SDM UNTUK MENDUKUNG REFORMASI BIROKRASI BERKELANJUTAN DI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL MAKASSAR

Syarifuddin¹, Muhammad Luthfi Siraj²

^{1,2} Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Makassar
Email: muhammadluthfisiraj@unm.ac.id¹, syarifuddin301107@gmail.com²

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam kerangka reformasi birokrasi berkelanjutan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang berupaya memahami secara mendalam dinamika internal organisasi, pengalaman aktor-aktor terkait, serta pandangan mereka mengenai berbagai tantangan dan peluang yang muncul dalam penerapan kebijakan manajemen SDM. Fokus penelitian mencakup aspek-aspek utama reformasi birokrasi, antara lain efektivitas pengelolaan SDM, transparansi, efisiensi kerja, kepemimpinan, serta pemanfaatan teknologi informasi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan beragam pemangku kepentingan, seperti pejabat struktural, kepala bagian, staf SDM, dosen, dan tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik, yaitu dengan menyusun, mengodekan, dan mengelompokkan data berdasarkan pola tertentu untuk menemukan tema-tema kunci terkait manajemen SDM dan reformasi birokrasi. Temuan penelitian menunjukkan adanya sejumlah persoalan penting dalam pengelolaan SDM di DISCAPIL Kota Makassar, khususnya dalam upaya menjalankan reformasi birokrasi yang berkesinambungan. Walaupun terdapat langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas dan transparansi, masih muncul ketidakpuasan pegawai terhadap mekanisme promosi yang dianggap tidak jelas dan kurang mencerminkan prinsip meritokrasi. Banyak pegawai menilai bahwa kriteria promosi tidak disampaikan secara terbuka sehingga memunculkan keraguan terhadap keadilan proses tersebut. Selain itu, kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi masih terbatas dan tidak merata, menyebabkan disparitas kemampuan antarpegawai serta memengaruhi motivasi mereka. Sementara itu, penerapan sistem administrasi berbasis teknologi informasi belum sepenuhnya berjalan optimal. Meski sistem evaluasi kinerja digital telah menghadirkan kemajuan, sebagian pegawai masih meragukan tingkat objektivitas dan transparansi dalam proses penilaianya.

Kata Kunci: Manajemen, Sumber daya manusia, Reformasi Birokrasi

ABSTRACT. This study aims to analyse the application of human resource management (HRM) in the framework of sustainable bureaucratic reform at the Makassar City Population and Civil Registration of Makassar City. This study uses a qualitative approach with a case study design that seeks to understand in depth the internal dynamics of the organisation, the experience of related actors, and their views on various challenges and opportunities that arise in the implementation of HR management. The focus of the research includes the main aspects of bureaucratic reform, including the effectiveness of human resource management, transparency, work efficiency, leadership, and the use of information technology. Data was obtained through in-depth interviews with a variety of stakeholders, such as structural officials, heads of departments, HR staff, lecturers, and education personnel. Data analysis was carried out using thematic analysis techniques, namely by compiling, encoding, and grouping data based on certain patterns to find key themes related to HR management and bureaucratic reform. The findings of the study indicate a number of important issues in the management of human resources in the Makassar City DISCAPIL, especially in the effort to carry out continuous bureaucratic reform. Although there are steps to improve effectiveness and transparency, there is still employee dissatisfaction with the promotion mechanism which is considered unclear and does not reflect the principle of meritocracy. Many employees consider that the promotion criteria are not communicated openly, thus raising doubts about the fairness of the process. In addition, opportunities to participate in training and competency development are still limited and uneven, causing disparities in abilities between employees and affecting their motivation. Meanwhile, the implementation of an information technology-based administration system has not been fully optimal. Although the digital performance evaluation system has brought progress, some employees still doubt the level of objectivity and transparency in the evaluation process.

Keywords: Management, Human resources, Bureaucratic Reform

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) di birokrasi pemerintah saat ini memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung reformasi birokrasi berkelanjutan dengan adanya perubahan yang sangat cepat dalam berbagai sektor pemerintahan serta kebutuhan masyarakat yang telah memaksa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Discapil) untuk beradaptasi dengan tuntutan tersebut. Masalah krusial yang sering muncul dalam manajemen SDM di birokrasi adalah kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam sistem perekutan, promosi, dan pengembangan karir dan hal ini sering menyebabkan ketidakpuasan pegawai dan berkurangnya motivasi kerja. Menurut teori Manajemen Sumber Daya Manusia Ulrich (1997), pengelolaan SDM yang efektif mencakup empat peran utama: mitra strategis, agen perubahan, ahli administrasi, dan pendukung karyawan. Dalam konteks birokrasi, peran-peran ini penting untuk menciptakan sistem yang dapat merespons perubahan secara efisien dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun, tanpa adanya sistem yang transparan dan berbasis kompetensi, seperti yang ditekankan dalam teori Kelembagaan oleh North (1990), manajemen SDM tidak akan mampu mengoptimalkan potensi pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Oleh karena itu, reformasi birokrasi yang berkelanjutan harus melibatkan perbaikan dalam manajemen SDM dengan memprioritaskan aspek transparansi, meritokrasi, dan evaluasi berbasis kinerja yang jelas dan adil.

Reformasi birokrasi ini merupakan bagian penting dari upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik serta menciptakan prinsip *good governance* dan *Clean Government* sebagaimana teori kelembagaan yang dikemukakan oleh North (1990) menjelaskan bahwa institusi berfungsi sebagai aturan yang mengarahkan interaksi sosial, ekonomi,

dan politik, dengan melibatkan norma, nilai, serta regulasi yang mempengaruhi perilaku individu dan organisasi, dari teori tersebut secara implisit memberikan penguatan pada reformasi birokrasi dapat dianggap sebagai usaha untuk memperbarui aturan yang ada agar Discapi menjadi lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan zaman.

Melihat tantangan empiris yang dihadapi oleh Discapil Kota Makassar terdapat kebutuhan mendesak untuk mengelola birokrasi yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel dengan melalui transformasi manajemen sumber daya manusia, Cascio (2012) mengemukakan SDM merupakan faktor utama dalam organisasi baik di sektor publik maupun swasta dan memiliki peran yang semakin vital dalam menghadapi globalisasi yang terus berkembang. Ulrich (1997) mengemukakan bahwa manajemen SDM yang efektif harus mencakup empat peran utama: mitra strategis, agen perubahan, ahli administrasi, dan pendukung pegawai. Dalam konteks reformasi birokrasi berkelanjutan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Makassar penerapan teori Ulrich dinilai dapat membantu menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, di mana SDM dapat berkontribusi pada kebijakan yang selaras dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Selain itu, reformasi birokrasi yang berkelanjutan di Discapil Kota Makassar juga harus mencakup respons terhadap perubahan global. Globalisasi dan Revolusi Industri 4.0 telah mengubah banyak aspek dalam tata kelola pendidikan tinggi di dunia. Teori organisasi belajar dari Senge (1990) menekankan bahwa sebuah organisasi harus terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan eksternal yang terjadi. di Discapil Kota Makassar, hal ini berarti bahwa manajemen SDM harus mendukung transformasi digital, memperbarui metode kerja, serta perencanaan kerja yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat, Namun, hal ini memerlukan kebijakan

pengembangan SDM yang lebih fleksibel, berbasis teknologi, dan adaptif. Selain itu, konsep keberlanjutan dalam birokrasi juga tidak terlepas dari faktor sosial, ekonomi, dan budaya. Dalam hal manajemen SDM di Discapil Kota Makassar, keberlanjutan ini berarti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan mendukung kesejahteraan jangka panjang bagi seluruh staf dan dosen. Konsep hierarki kebutuhan dari Maslow (1943) dapat diterapkan untuk menciptakan sistem manajemen SDM yang seimbang, menggabungkan kebutuhan dasar (seperti gaji dan fasilitas) dengan kebutuhan untuk pengembangan karir dan pengakuan profesional. Penerapan konsep ini di Discapil Kota Makassar dapat dilakukan melalui program pengembangan profesional yang berkelanjutan, kesempatan untuk berinovasi dalam merumuskan perencanaan rekrutimen, penempatan, pemberian tugas serta dilakukan pembinaan dan pengembangan SDM yang dilakukan secara kontinyu dan konsisten.

Salah satu tantangan empiris yang dihadapi dalam manajemen SDM di Discapil Kota Makassar adalah rendahnya kinerja pegawai secara kualitas dan kuantitas, Menurut Mathis dan Jackson (2018), kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Mangunegara (2014) menambahkan bahwa kinerja pegawai dapat diukur dari kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan dan agar kinerja pegawai tetap konsisten maka sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tersebut. Data dari bagian Perencanaan Discapil Kota Makassar (2023) menunjukkan bahwa hanya sekitar 35% pegawai yang memiliki peningkatan karier kerja yang terimplementasi sesuai prosedur dan target pengembangan karier pegawai dalam lima tahun terakhir, dengan kondisi ini tentunya menuaike adanya kesenjangan yang cukup

besar antara kebutuhan pengembangan SDM dengan sumber daya yang tersedia. Penelitian Pfeffer (1998) menggarisbawahi pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan sebagai kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam era globalisasi, Discapil Kota Makassar harus mampu bersaing tidak hanya dengan institusi nasional, tetapi juga secara global yang menuntut peningkatan kapasitas SDM secara berkelanjutan.

Kerangka reformasi birokrasi yang berkelanjutan dengan pemanfaatan teknologi informasi juga memainkan peran yang sangat penting dimana teknologi digital dalam manajemen SDM di Discapil Kota Makassar dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam berbagai proses birokrasi, seperti rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan karir. Davenport dan Prusak (1998) menjelaskan bahwa teknologi dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik melalui pengumpulan dan analisis data yang lebih akurat. Penerapan sistem informasi SDM yang terintegrasi dengan basis data kinerja dan kompetensi dosen serta staf akan menciptakan proses yang lebih transparan dan akuntabel. Namun, tantangan yang dihadapi adalah resistensi terhadap perubahan, terutama di kalangan birokrat yang masih terbiasa dengan prosedur manual. Oleh karena itu, manajemen SDM di Discapil Kota Makassar dalam kerangka reformasi birokrasi berkelanjutan membutuhkan pendekatan yang holistik, yang mencakup pengembangan kapasitas, perbaikan sistem manajemen, dan penerapan teknologi dengan mengintegrasikan teori-teori manajemen SDM, motivasi, dan organisasi, Discapil dapat menciptakan birokrasi yang lebih responsif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan global dan reformasi birokrasi yang berkelanjutan di Discapil Kota Makassar akan sangat bergantung pada kemampuan institusi ini untuk terus belajar dan beradaptasi, serta komitmen seluruh elemen organisasi dalam

mewujudkan tata kelola yang lebih baik dan berorientasi pada pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengkaji manajemen tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kerangka reformasi birokrasi berkelanjutan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar dengan pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali secara mendalam dinamika internal, pengalaman, serta persepsi para pemangku kepentingan terkait tantangan dan peluang dalam implementasi kebijakan manajemen SDM di lingkungan universitas. Studi kasus ini akan berfokus pada aspek-aspek kunci reformasi birokrasi, seperti efektivitas manajemen SDM, transparansi, efisiensi, kepemimpinan, serta penggunaan teknologi informasi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan berbagai pihak terkait, termasuk pejabat tinggi universitas, kepala bagian, staf SDM, serta dosen dan tenaga kependidikan. Wawancara ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman dan pandangan mereka mengenai proses rekrutmen, pengembangan karier, evaluasi kinerja, serta tantangan dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan birokrasi. Indikator pengukuran yang akan digali meliputi persepsi terhadap transparansi dalam sistem perekrutan, pelaksanaan promosi berbasis kompetensi, akses terhadap pelatihan dan pengembangan profesional, efektivitas kepemimpinan transformasional, serta pemanfaatan teknologi dalam administrasi SDM.

Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan metode *thematic analysis*, di mana data dari wawancara akan dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi tema-tema kunci yang muncul terkait manajemen SDM dan reformasi birokrasi. Proses analisis ini mencakup pengkodean

data wawancara, pengelompokan tema berdasarkan kesamaan pola, serta interpretasi terhadap hasil analisis dengan merujuk pada teori-teori manajemen SDM dan reformasi birokrasi yang relevan, seperti teori manajemen SDM dari Ulrich (1997) dan teori kepemimpinan transformasional dari Bass (1985). Selain itu, analisis dokumen juga akan dilakukan untuk memahami kebijakan dan prosedur manajemen SDM di Discapil Kota Makassar, termasuk regulasi internal tentang promosi, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja. Dokumen ini akan memberikan konteks tambahan dalam memahami sejauh mana reformasi birokrasi telah diterapkan dalam pengelolaan SDM di universitas, serta bagaimana kebijakan tersebut berkontribusi pada keberlanjutan tata kelola yang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai manajemen tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kerangka reformasi birokrasi berkelanjutan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar beberapa temuan penting berhasil diidentifikasi berdasarkan indikator-indikator pengukuran utama, seperti efektivitas manajemen SDM, transparansi, efisiensi, kepemimpinan, dan penggunaan teknologi informasi. Masing-masing temuan diuraikan di bawah ini serta dihubungkan dengan teori-teori yang relevan.

Temuan penelitian mengenai manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar menunjukkan adanya tantangan signifikan terkait dengan pelaksanaan promosi dan pengembangan karier. Meskipun Discapil Kota Makassar telah berupaya mengimplementasikan beberapa prinsip reformasi birokrasi, seperti transparansi dan meritokrasi, hasil penelitian mengungkapkan bahwa pelaksanaannya masih belum sepenuhnya

konsisten dan merata di seluruh unit organisasi. Salah satu aspek yang menjadi perhatian adalah kriteria promosi, yang dirasakan oleh beberapa staf dan dosen tidak transparan atau kurang didasarkan pada prestasi dan kompetensi. Temuan ini didukung oleh wawancara dengan sejumlah pegawai yang menyatakan bahwa dalam praktiknya, promosi tidak selalu diberikan kepada individu yang memiliki kinerja terbaik atau memenuhi syarat kompetensi tertentu. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan di kalangan pegawai, yang merasa bahwa upaya dan kinerja mereka tidak sepenuhnya dihargai, sehingga memunculkan perasaan ketidakadilan. Keluhan mengenai ketidaktransparan promosi ini juga mencerminkan adanya kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik di lapangan. Dalam teori manajemen SDM, Armstrong (2006) menjelaskan bahwa sistem manajemen SDM yang efektif harus dibangun di atas prinsip meritokrasi, di mana setiap promosi atau peningkatan karier didasarkan pada prestasi individu, kompetensi, dan kemampuan mereka untuk berkontribusi lebih lanjut terhadap organisasi. Ketika prinsip meritokrasi ini tidak diterapkan secara konsisten, organisasi berisiko mengalami penurunan motivasi dan produktivitas pegawai. Hal ini karena pegawai yang merasa tidak dihargai berdasarkan prestasi mereka akan kehilangan motivasi untuk terus berkinerja baik, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih jauh, penelitian ini juga menemukan bahwa beberapa staf mengungkapkan rasa frustrasi mereka terkait akses terhadap pelatihan dan pengembangan profesional. Meskipun pelatihan dan pengembangan SDM merupakan salah satu elemen penting dalam reformasi birokrasi untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas pegawai, akses terhadap program-program ini dirasakan masih terbatas dan tidak merata di antara pegawai. Sebagian

pegawai merasa bahwa hanya individu-individu tertentu yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan karier, sementara yang lain kurang mendapatkan akses yang sama. Hal ini semakin memperburuk perasaan ketidakadilan dan ketidakpuasan di kalangan pegawai, karena mereka merasa peluang untuk berkembang secara profesional tidak diberikan secara merata. Selain itu, kepemimpinan transformasional yang diharapkan dapat mendukung reformasi birokrasi di Discapil Kota Makassar juga masih belum sepenuhnya optimal. Menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985), pemimpin yang efektif harus mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui visi yang jelas, pemberdayaan, dan memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi mereka. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa pemimpin di Discapil Kota Makassar belum mampu sepenuhnya menjalankan peran tersebut. Beberapa staf menyatakan bahwa kepemimpinan di tingkat tertentu masih terjebak dalam pola-pola lama yang lebih birokratis dan kurang mendukung inisiatif perubahan yang diusulkan dalam reformasi birokrasi.

Di sisi lain, penggunaan teknologi informasi sebagai salah satu elemen kunci dalam reformasi birokrasi juga masih menghadapi tantangan di Discapil Kota Makassar. Meskipun ada upaya untuk memperkenalkan sistem administrasi SDM berbasis teknologi yang dapat meningkatkan transparansi dan efisiensi, penerapannya masih dalam tahap awal dan belum sepenuhnya terintegrasi di semua bagian. Beberapa pegawai mengeluhkan bahwa sistem teknologi yang ada sering kali tidak user-friendly dan memerlukan pelatihan tambahan agar dapat digunakan dengan optimal. Hal ini sejalan dengan teori inovasi teknologi dalam manajemen SDM, di mana penerapan teknologi baru

memerlukan perubahan budaya organisasi serta pelatihan yang memadai untuk memastikan bahwa semua pegawai dapat memanfaatkan teknologi tersebut secara efektif (Ulrich, 1997).

Meskipun Discapil Kota Makassar telah berusaha menerapkan reformasi birokrasi yang berkelanjutan, banyak aspek yang masih memerlukan perbaikan, terutama terkait transparansi promosi, akses terhadap pelatihan, efektivitas kepemimpinan, dan pemanfaatan teknologi informasi. Reformasi birokrasi yang berkelanjutan tidak hanya memerlukan perubahan kebijakan, tetapi juga perubahan dalam praktik manajemen sehari-hari serta komitmen dari semua tingkat kepemimpinan. Tanpa adanya konsistensi dalam penerapan prinsip-prinsip meritokrasi dan pemberdayaan SDM, organisasi seperti Discapil Kota Makassar akan sulit mencapai efisiensi dan efektivitas yang diharapkan dari reformasi tersebut. Oleh karena itu, penting bagi Discapil untuk mengevaluasi kembali sistem manajemen SDM mereka secara menyeluruh, dengan mempertimbangkan feedback dari para pegawai dan meninjau kembali kebijakan-kebijakan yang ada untuk memastikan bahwa promosi dan pengembangan karier didasarkan pada kinerja dan kompetensi yang terukur. Selain itu, investasi yang lebih besar dalam pengembangan teknologi dan pelatihan pegawai juga diperlukan untuk memastikan bahwa reformasi birokrasi ini dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif di masa mendatang.

Hasil penelitian mengenai transparansi dalam proses rekrutmen dan promosi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar menunjukkan adanya perbaikan signifikan dalam sistem rekrutmen pegawai, terutama sejak diperkenalkannya sistem berbasis online. Sistem ini telah membantu meningkatkan transparansi dalam berbagai tahap rekrutmen, mulai dari pendaftaran hingga penilaian kandidat. Hal ini diakui

oleh banyak responden sebagai langkah positif menuju manajemen SDM yang lebih baik, karena proses menjadi lebih terbuka, memungkinkan calon pegawai untuk mengetahui dengan jelas kriteria dan prosedur yang digunakan dalam seleksi. Dengan sistem online, semua pelamar dapat melihat status mereka dalam proses seleksi, sehingga meningkatkan rasa kepercayaan pada institusi. Namun, temuan ini juga mengungkapkan bahwa transparansi yang berhasil diterapkan dalam rekrutmen tidak sepenuhnya tercermin dalam proses promosi di Discapil Kota Makassar. Beberapa responden, terutama staf akademik, merasa bahwa promosi untuk jabatan-jabatan tertentu belum dilakukan secara transparan dan objektif. Mereka menyatakan bahwa kriteria untuk mendapatkan promosi tidak selalu jelas, dan ada persepsi bahwa beberapa promosi diberikan berdasarkan faktor-faktor subjektif, seperti hubungan personal atau afiliasi politik, daripada berdasarkan kompetensi dan kinerja yang terukur. Kondisi ini menciptakan ketidakpuasan di kalangan staf, yang merasa bahwa kerja keras dan prestasi mereka tidak selalu dihargai dengan adil.

Secara teoretis, masalah ini berkaitan dengan konsep *good governance* yang ditekankan oleh Osborne dan Gaebler (1992), yang menggarisbawahi pentingnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan di lembaga publik. Menurut teori ini, transparansi adalah salah satu elemen fundamental dari pemerintahan yang baik, karena memastikan bahwa semua keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan dan diaudit oleh pemangku kepentingan. Transparansi dalam promosi jabatan, misalnya, seharusnya memberikan informasi yang jelas kepada semua pihak mengenai kriteria penilaian dan proses seleksi, sehingga menghindari kecurigaan adanya favoritisme atau diskriminasi. Lebih jauh, teori manajemen SDM dari Armstrong (2006) juga relevan dalam konteks ini.

Armstrong menekankan bahwa promosi dan pengembangan karier dalam sebuah organisasi harus didasarkan pada meritokrasi, yaitu penghargaan terhadap prestasi individu dan kemampuan mereka untuk berkontribusi lebih besar pada organisasi. Jika promosi tidak didasarkan pada kinerja yang terukur dan objektif, hal ini akan mengarah pada penurunan motivasi dan kinerja keseluruhan staf. Pegawai yang merasa bahwa promosi tidak diberikan berdasarkan prestasi akan kehilangan keinginan untuk bekerja lebih keras atau berinovasi, karena mereka melihat bahwa faktor kinerja bukanlah penentu utama dalam kemajuan karier mereka.

Selain itu, temuan ini juga bisa dikaitkan dengan teori kepuasan kerja dari Locke (1976), yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam perlakuan organisasi, termasuk dalam proses promosi, merupakan faktor penting yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Jika pegawai merasa bahwa promosi di organisasi dilakukan secara tidak adil atau tidak transparan, mereka akan mengalami ketidakpuasan yang dapat berdampak negatif pada kinerja mereka dan, dalam jangka panjang, pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang tidak puas karena merasa diperlakukan tidak adil cenderung mengalami penurunan produktivitas, lebih banyak absen, dan bahkan mungkin mencari peluang karier di tempat lain. Dari konteks empiris, tantangan transparansi dalam promosi di Discapil juga menunjukkan bahwa proses reformasi birokrasi di lembaga pendidikan tinggi masih perlu ditingkatkan. Meskipun ada kemajuan dalam aspek rekrutmen, yang telah didukung dengan teknologi informasi, implementasi reformasi birokrasi di bidang promosi masih menghadapi hambatan. Teori reformasi birokrasi dari Denhardt dan Denhardt (2003) menunjukkan bahwa birokrasi yang berhasil adalah birokrasi yang mampu merespons kebutuhan internal

dan eksternal secara efektif, salah satunya melalui transparansi dan akuntabilitas.

Discapil Kota Makassar, penerapan reformasi dalam manajemen SDM harus lebih ditekankan pada aspek promosi untuk memastikan bahwa semua pegawai merasa proses ini dilakukan secara adil dan terbuka. Dalam kerangka reformasi birokrasi yang berkelanjutan, penting bagi Discapil untuk meninjau kembali kebijakan promosi dan memastikan bahwa sistem promosi yang digunakan benar-benar berdasarkan prinsip meritokrasi, transparansi, dan akuntabilitas. Hal ini dapat dicapai dengan memperjelas kriteria promosi, memberikan akses yang sama kepada semua staf untuk mengajukan promosi, dan memastikan bahwa setiap keputusan promosi didukung oleh bukti kinerja yang dapat diverifikasi. Dengan langkah-langkah ini, Discapil tidak hanya dapat meningkatkan motivasi dan komitmen staf, tetapi juga memperkuat citranya sebagai institusi pendidikan tinggi yang menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam manajemen SDM di Universitas Negeri Makassar.

Akuntabilitas dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar telah menunjukkan kemajuan yang signifikan, terutama dengan adanya penerapan sistem evaluasi kinerja berbasis digital yang lebih transparan. Sistem ini memungkinkan pengukuran kinerja individu dan unit secara lebih sistematis dan terukur, serta memberikan kesempatan bagi semua pegawai untuk mendapatkan umpan balik yang jelas mengenai pencapaian mereka. Namun, meskipun sistem evaluasi ini telah meningkatkan akuntabilitas, persepsi terhadap penerapan akuntabilitas masih beragam. Beberapa responden merasa bahwa penilaian kinerja dan promosi masih belum sepenuhnya objektif, dan ada kecurigaan bahwa proses evaluasi tidak selalu dilakukan secara transparan atau sesuai dengan kinerja yang sebenarnya. Romzek dan Dubnick (1987),

akuntabilitas dalam manajemen publik mencakup tanggung jawab atas proses dan hasil, serta keterbukaan terhadap evaluasi. Akuntabilitas tidak hanya berarti kemampuan institusi untuk mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya kepada para pemangku kepentingan, tetapi juga mencakup komitmen untuk menjaga transparansi dalam setiap tahap proses pengelolaan SDM, termasuk dalam hal penilaian kinerja dan promosi. Teori ini relevan dalam konteks Discapil, di mana keberhasilan implementasi reformasi birokrasi sangat bergantung pada bagaimana akuntabilitas diterapkan, terutama dalam aspek penilaian dan promosi staf. Ketika akuntabilitas rendah atau tidak jelas, hal ini dapat merusak kepercayaan pegawai terhadap sistem dan mengurangi efektivitas institusi secara keseluruhan.

Meskipun ada kemajuan dalam penerapan sistem evaluasi berbasis digital, beberapa pegawai di Discapil Kota Makassar merasa bahwa kriteria penilaian kinerja masih perlu diperjelas agar lebih adil dan transparan. Mereka mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang objektif seharusnya didasarkan pada indikator-indikator yang jelas dan terukur, serta dilaksanakan secara konsisten. Kurangnya transparansi dalam proses ini dapat menciptakan ketidakpuasan, terutama ketika keputusan promosi dianggap tidak sepenuhnya didasarkan pada kinerja, melainkan faktor lain seperti hubungan personal atau politik. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Behn (2001), yang menyatakan bahwa akuntabilitas dalam sektor publik juga harus mencakup dimensi moral dan etika, di mana pegawai merasa diperlakukan adil dan dihargai sesuai dengan kontribusi mereka.

Selain itu, Armstrong (2006) menekankan bahwa sistem evaluasi yang baik harus memungkinkan keterbukaan, dengan pegawai mengetahui kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja mereka.

Evaluasi yang tidak transparan atau tidak konsisten akan mengurangi kepercayaan pegawai terhadap sistem, yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat motivasi dan produktivitas. Jika pegawai merasa bahwa penilaian kinerja mereka tidak adil atau tidak sesuai dengan kenyataan, mereka mungkin merasa kurang dihargai dan kehilangan motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, akuntabilitas dalam pengelolaan SDM di Discapil Kota Makassar memerlukan peningkatan yang lebih komprehensif, terutama terkait dengan keterbukaan dalam proses evaluasi dan promosi.

Peningkatan transparansi, konsistensi, dan kejelasan dalam penilaian kinerja akan memperkuat kepercayaan staf terhadap sistem, serta memastikan bahwa keputusan promosi dan pengembangan karier diambil berdasarkan kinerja yang nyata. Pada akhirnya, hal ini akan mendukung tujuan reformasi birokrasi yang berkelanjutan dan meningkatkan efektivitas institusi dalam mencapai tujuannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar yang dengan sejumlah tantangan dan permasalahan yang signifikan telah teridentifikasi, terutama dalam konteks reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun Discapil telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan transparansi dalam manajemen SDM, terdapat beberapa aspek yang masih memerlukan perhatian serius. Salah satu masalah utama yang terungkap adalah ketidakpuasan pegawai terhadap proses promosi dan pengembangan karier yang dianggap tidak transparan dan tidak berdasarkan pada meritokrasi. Banyak pegawai merasa bahwa kriteria promosi tidak dijelaskan secara jelas, sehingga

menyebabkan keraguan akan keadilan dan objektivitas dalam sistem promosi yang ada. Penelitian juga mengungkapkan bahwa akses terhadap pelatihan dan pengembangan profesional masih sangat terbatas dan tidak merata di antara pegawai dimana masih terdapat beberapa pegawai yang merasa bahwa kesempatan untuk mengikuti program pelatihan hanya diperuntukkan bagi individu-individu tertentu, sementara yang lain tidak mendapatkan akses yang sama.

Penerapan teknologi informasi dalam manajemen SDM juga menghadapi tantangan dan meskipun Discapil Kota Makassar telah berupaya untuk memperkenalkan sistem administrasi SDM berbasis teknologi yang diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan efisiensi, implementasinya masih belum sepenuhnya terintegrasi dan memadai. Meskipun Discapil telah berupaya melakukan reformasi birokrasi dalam manajemen SDM, terdapat beberapa tantangan dan hambatan yang harus diatasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ketidakpuasan pegawai terkait dengan transparansi dalam promosi, akses pelatihan yang tidak merata, kepemimpinan yang kurang efektif, dan tantangan dalam penerapan teknologi menunjukkan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap sistem manajemen SDM yang ada. Oleh karena itu, penting bagi Discapil untuk melakukan perbaikan dalam praktik manajemen sehari-hari dan memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan dapat memberikan manfaat yang adil bagi semua pegawai. Dengan langkah-langkah yang tepat, Discapil memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja keseluruhan organisasi dalam kerangka reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Anarogo, Panji dan Ninik Widiyanti. (2012). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharmisi. (2001). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Ariyani, Emma Dwi. (2012). *Dampak Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap di Polman Bandung)*. Jurnal Manajerial, Volume 1 Nomor 21 Juli 2012.
- Arianto, Yohanes. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM Teori dan Aplikasi*. Jakarta: UKI Atma Jaya.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). *Teori sumber daya manusia*. In Kinerja Karyawan.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Hamzah, F., Awaluddin, M., Siraj, M. L., & Dos Santos, H. A. (2020). *The Effect of Individual Characteristics on the Performance of Primary School Teachers in Bone District, Bone Regency of South Sulawesi, Indonesia. GNOSI: An Interdisciplinary Journal of Human Theory and Praxis*, 3(3), 49–66.
- Handoko TH. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE

- Hasibuan, Malayu S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajawali Pers.
- Locke, E. A. (1976). The motivation to work: What we know and what we need to know. In G. P. Huber & A. G. A. H. K. Smith (Eds.), Human resource management (pp. 45-67). Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, T. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (cetakan ke). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Martini, Y dan Rostiana. (2003). Komitmen Organisasi ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi. *Jurnal Phronesis*. Volume 5(9).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku I. Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Rizal, Muh, dan Muhammad Luthfi Siraj. (2019). Kompetensi, disiplin, motivasi dan kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Pinisi Business Administration Review* 1 (2), 93-100.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Riniwati, H (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan*. Bandung: PT. RefikaAditama.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Simamora, Henry. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia: Jakarta.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Bandung: Alfabeta.
- Suparmi, Vicky Septiawan. (2019). *Reward Dan Punishment Sebagai Pemicu Kinerja Karyawan Pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Unggara*. Serat Acitya. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* Vol. 8 No. 1.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutadji. (2010). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Dee Publish.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for*



adding value and delivering results.

Harvard Business Review Press.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja.*

Edisi ketiga. PT. Raja Grafindo

Prasada. Jakarta.