

## **Strategi Komunikasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta**

**Ali Ir fani, M.HI**  
 ali\_irvan@yahoo.com

Fidikom UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

### **ABSTRAK**

Reformasi Birokrasi merupakan program pemerintah yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025, Bab IV Butir 1.2. Huruf E, Angka 35, yang menyatakan bahwa Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya.

Tuntutan tersebut juga menjadi keharusan bagi Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta. Karena itulah, masyarakat memiliki ekspektasi tinggi akan hadirnya sebuah institusi pendidikan tinggi Islam yang comparative advantages dan center of the production of knowledge. UIN Jakarta harus membangun kinerja internal yang mendukung, baik dari sisi arah kebijakan, pelaksanaan kebijakan, sistem layanan dan sumber daya manusia. Untuk itulah, strategi komunikasi menjadi sangat penting dilakukan agar para stakeholders UIN menjadi bagian tak terpisahkan dari kegiatan perubahan yang dilakukan.

Penelitian ini menggunakan metode survey-kuantitatif dengan penarikan sampling secara acak yang mewakili pejabat struktural, pengajar, mahasiswa, dan pegawai administrasi. Teknik pengumpulan dengan wawancara tatap muka menggunakan instrumen kuesioner yang bersifat tertutup (close ended question) yang dilakukan pada pertengahan Mei-2017. Analisis data dilakukan secara deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa pemahaman responden pada program reformasi birokrasi cukup baik. Hal ini paling tidak dapat dilihat dari program detail yang mereka sebutkan dan ketahui. Antara lain: pelayanan publik yang harus ditingkatkan, penataan struktur organisasi, peningkatan transparansi, dan akuntabilitas pegawai, reformasi birokrasi kepegawaian, reformasi birokrasi keuangan, penataan sistem manajemen SDM, serta pengembangan pola karier, promosi, mutasi, dan sistem seleksi.

Kemudian, tentang penilaian responden terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan, responden menilai sudah baik, namun dengan sejumlah catatan. 80 persen bagus tapi perlu ditingkatkan pelaksanaannya, 20 persen bagus dan bisa dilanjutkan.

**Kata Kunci:** UIN Jakarta, Reformasi Birokrasi, Strategi Komunikasi

**Permalink/DOI:** <http://doi.org/10.15408/jsj.v1.13932>

## A. Pendahuluan

Sebagai salah satu perguruan tinggi Islam terbesar di Indonesia, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengemban amanat umat Islam Indonesia untuk menjadi salah satu perguruan tinggi unggulan. Perkembangan perguruan tinggi ini menjadi cerminan dari transformasi masyarakat muslim Indonesia, yang diwakili kaum santri, dari posisi marginal menjadi pelaku utama di berbagai aspek kehidupan bangsa dan negara Indonesia. Di satu sisi, kemajuan tersebut merupakan kebanggaan tersendiri bagi UIN Jakarta, namun di sisi lain hal tersebut membawa berbagai tantangan yang harus dihadapi.

Transformasi kelembagaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) dipandang tidak hanya sebagai sebuah kemajuan, namun juga sebagai tantangan untuk meningkatkan infrastruktur, pengembangan sistem dan kualitas sumber daya manusia (SDM), serta memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat, baik pada level nasional maupun internasional. Dalam konteks inilah, pengembangan UIN membutuhkan strategi yang lebih terstruktur dan terukur baik dari sisi pengembangan sistem dan struktur organisasi dan tata kelola sumber daya manusia yang lebih rasional, budaya dan etos kerjanya lebih profesional serta sistem tata kelola keuangannya lebih transparan dan akuntabel.

Hal itu sejalan dengan amanat reformasi birokrasi yang tertuang dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 mengamanatkan bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui Reformasi Birokrasi. Tujuannya adalah demi peningkatan profesionalisme aparatur negara dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah.

Sebagai wujud komitmen nasional untuk melakukan Reformasi Birokrasi, pemerintah

menetapkan Reformasi Birokrasi dan tata kelola pemerintahan menjadi prioritas utama. Hal ini tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010-2014.

Sebagai tindak lanjut dari peraturan tersebut, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara mengeluarkan Peraturan Menteri Nomor: 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Aturan ini merupakan petunjuk rinci dari rencana Reformasi Birokrasi, baik di tingkat nasional maupun instansional.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Karena itulah, seiring dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi diperlukan adanya sebuah strategi dan praktik manajemen perubahan.

Program manajemen perubahan menjadi salah satu faktor suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi, dan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan capaian keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi secara efektif dan efisien. Manajemen Perubahan atau *change management* merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Perubahan melalui reformasi birokrasi merupakan pergeseran organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan, baik meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja.

Transformasi UIN Syarif Hidayatullah yang sebelumnya adalah IAIN Syarif Hidayatullah melahirkan tantangan yang tidak mudah. Seluruh pemangku kepentingan di lingkungan UIN tidak hanya harus memiliki visi dan misi yang sama dalam mengembangkan institusi, tetapi juga terlibat di dalam proses perubahan, termasuk dalam kebijakan reformasi birokrasi.

Namun hingga saat ini, sejauh mana

pemahaman para pemangku kepentingan terhadap perubahan dan reformasi birokrasi yang terjadi di UIN? Sudah sejauh mana keterlibatan mereka dalam proses tersebut?

Tanpa keterlibatan para pemangku kepentingan, perkembangan yang telah dicapai UIN hingga saat ini berpotensi tidak dapat berkesinambungan. Sebab pada dasarnya, perkembangan UIN harus disertai dengan perubahan pada sumber daya manusia yang menyesuaikan dengan perubahan, serta layanan yang lebih baik agar mampu mendukung program-program yang dijalankan. Penelitian ini dibatasi hanya pada variabel pengetahuan (*awareness*) responden dan penilaian terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di UIN Jakarta.

## B. Tinjauan Pustaka

Kajian teori, terutama dilakukan terkait dengan kerangka teori komunikasi diantaranya model Harold Lasswell dan *stakeholders analysis*. Lasswell menyatakan bahwa cara terbaik untuk menerangkan proses komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan siapa mengatakan apa, melalui apa, dan kepada siapa. Dari model tersebut, ketika didekomposisi, maka instrumennya adalah komunikator, pesan, media, dan penerima pesan. Sedangkan, *stakeholders analysis* akan menghasilkan pengkategorian terhadap pihak-pihak yang berpengaruh langsung (*primary stakeholders*) dan berpengaruh tak langsung (*secondary stakeholders*) dalam suatu organisasi.

Tujuan dari kajian teori ini untuk memberikan kerangka atau sudut pandang dalam memetakan masalah dan para pemangku kepentingan serta penyusunan strategi komunikasi pelaksanaan program Reformasi Birokrasi UIN Jakarta. Hal ini dianggap penting karena kondisi organisasi UIN Jakarta yang sangat besar dan merupakan representasi perkembangan keislaman di Indonesia.

Pemangku kepentingan (*stakeholder*) adalah semua pihak baik internal maupun eksternal yang

memiliki hubungan baik bersifat mempengaruhi maupun dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (Freeman, 1984).

Kesuksesan Reformasi Birokrasi bergantung pada kemampuan UIN Jakarta mendapatkan dukungan pemangku kepentingannya dan mengelola harapan mereka. Keberhasilan dalam mengelola pemangku kepentingan dapat berdampak langsung pada program. Pemangku kepentingan yang puas terhadap Reformasi Birokrasi dapat secara signifikan meningkatkan perkembangan pelaksanaan reformasi dan dengan demikian berkontribusi besar terhadap kesuksesan program.

Praktek pengelolaan pemangku kepentingan kini dilihat sebagai bagian penting dalam perencanaan dan strategi komunikasi sebuah organisasi (Cornelissen, 2008). Langkah awal dalam pengelolaan pemangku kepentingan adalah dengan melakukan pemetaan pemangku kepentingan. Pemetaan pemangku kepentingan menggarisbawahi dua hal: seberapa besar ketertarikan pemangku kepentingan terhadap tujuan organisasi dan apakah pemangku kepentingan memiliki pengaruh dalam hal tersebut (Johnson, 2005).

Pengetahuan terhadap hal tersebut akan mempermudah penyusunan strategi komunikasi yang tepat, berlandaskan identifikasi dan kategorisasi pemangku kepentingan (Cornelissen, 2008). Dalam konteks Reformasi Birokrasi, pemetaan pemangku kepentingan akan mempermudah UIN Jakarta memahami sedalam apa mereka perlu mengkomunikasikan Reformasi Birokrasi kepada kelompok pemangku kepentingan tertentu dan pesan apa yang sebaiknya disusun untuk masing-masing kelompok tersebut.

Penerapan cara pandang dan teori pemangku kepentingan dalam proses komunikasi antara organisasi dan pemangku kepentingannya akan mampu membangun hubungan yang stabil dalam jangka waktu yang panjang, terutama untuk mengatasi permasalahan yang mungkin timbul di masa depan (Grunig and Repper, 1992).

Di sisi lain, adanya pengelolaan pemangku kepentingan melalui strategi komunikasi akan meningkatkan akses informasi pemangku kepentingan dan meningkatkan penerimaan dan kepercayaan mereka akan kebijakan organisasi. Adanya upaya dialog yang setara antara organisasi dan pemangku kepentingan akan memberikan kesempatan pada pemangku kepentingan untuk mendefinisikan tingkat keterlibatan mereka. Oleh karenanya, proses keterlibatan pemangku kepentingan harus menyertakan proses keterbukaan kepada publik dan proses umpan balik agar pemangku kepentingan mendapatkan informasi yang berharga.

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *random sampling* atau pengambilan sampel secara acak. Total sampel yang diambil pada survei kali adalah 15 responden. Para responden mewakili pejabat struktural, dosen/pengajar, mahasiswa, dan pegawai administrasi.

Teknik pengumpulan data melalui survei, yaitu dengan proses wawancara tatap muka menggunakan instrumen kuesioner yang bersifat tertutup (*close ended question*). Sebagian besar pertanyaan bersifat tertutup. Responden diminta memilih salah satu jawaban yang dinilai paling tepat atau memberikan skor pada pernyataan yang dinilai paling sesuai dengan mereka. Satu pertanyaan bersifat terbuka muncul dalam bagian tentang pengetahuan reformasi birokrasi, di mana responden diminta untuk mendeskripsikan program reformasi birokrasi di UIN Jakarta yang mereka ketahui.

Pada bagian pertama tentang pengetahuan tentang reformasi birokrasi UIN Jakarta, responden diminta menjawab tingkat pengetahuan mereka atas perubahan organisasi, sumber dan saluran informasi reformasi birokrasi, serta pendapat responden atas pelaksanaan reformasi birokrasi UIN Jakarta. Bagian

kedua tentang situasi organisasi responden diminta memilih pernyataan yang paling sesuai dari skor terendah (sangat tidak setuju) hingga skor tertinggi (sangat setuju). Pernyataan yang muncul dalam kuesioner berkisar dari kesiapan organisasi untuk berubah, cara kerja dan budaya organisasi, hingga peran pimpinan dalam organisasi.

Sementara bagian ketiga tentang unsur-unsur komunikasi, responden diberikan beberapa pilihan media komunikasi dan diminta memberikan skor dari terendah untuk sangat tidak efektif hingga skor tertinggi sangat efektif untuk mengungkapkan prioritas mereka dalam berkomunikasi. Kuesioner ini dibuat sesuai dengan panduan yang tertera pada Pedoman Pelaksanaan Manajemen Perubahan keluaran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Hasil pengisian kuesioner (pengumpulan data lapangan) dilakukan *cleaning* dan *screening*, kemudian ditabulasi menggunakan bantuan data set untuk selanjutnya diolah dan dianalisis agar menghasilkan data dalam bentuk grafik, table, dan skoring. Setelah data ditabulasi, maka tahap selanjutnya validasi sampel untuk memeriksa keabsahan data. Pada survei kali ini seluruh data valid.

Setelah dibuat beberapa *dummy table* hasil survei, selanjutnya melakukan dua metode analisis data. Pertama, Analisis deskriptif dan grafik analisis, digunakan untuk mendeskripsikan pengelompokan responden dalam tampilan prosentase dan grafik sehingga mudah untuk dipahami. Kedua, perhitungan skor atau indeks objek tertentu.

Penelitian dilakukan di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Jalan Ir. H. Djuanda No 94. Kelurahan Cempaka Putih, Kecamatan Ciputat, Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten.



## D. Hasil Penelitian

### 1. Karakteristik responden

Berdasarkan karakteristiknya, profil responden mewakili 4 (empat) kategori, yaitu pejabat struktural (46,7%), dosen atau pengajar (13,3%), pegawai administrasi (13,3%), serta mahasiswa (26,7%) di lingkungan UIN Jakarta.

**Tabel 1.**  
**Profil Responden**

KARAKTERISTIK RESPONDEN	
A. Kategori Responden	
1. Pejabat Struktural	46.7%
2. Dosen/Pengajar	13.3%
3. Pegawai Administrasi	13.3%
4. Mahasiswa/i	26.7%

### 2. Pengetahuan (*Awareness*) dan Keterlibatan Responden

Bagi responden, program reformasi birokrasi sudah tidak asing dan cukup familiar di benak mereka. Terbukti, hampir seluruh responden (93,3%) tahu dan pernah mendengar program reformasi birokrasi. Hanya sedikit saja (6,7%) yang menyatakan tidak tahu/tidak pernah mendengar program reformasi birokrasi di UIN Jakarta.

Dari 93,3 persen responden yang tahu atau pernah mendengar program tersebut, sebanyak 73,3 persen mengaku pernah terlibat sebagian saja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan UIN Jakarta. Hanya 6,7 persen yang pernah terlibat secara penuh. Sedangkan, 20 persen lainnya tidak pernah terlibat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Saat ditanyakan kepada responden yang tahu dan terlibat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi apakah mereka merasakan perubahan di lingkungan UIN Jakarta, sebanyak 93,3 persen menjawab merasakan adanya perubahan sebagian efek dari

program reformasi birokrasi, sisanya (6,7%) mengaku tidak tahu.

Kemudian, saat ditelusuri dari mana mereka mengetahui tentang reformasi birokrasi di lingkungan UIN Jakarta, sebanyak 40 persen responden menjawab dari pimpinan perguruan tinggi (Rektorat/Dekanat/Kaprodi), 26,6 persen dari website/buku profile UIN/Berita UIN, dari teman kerja (13,3%), serta dari kegiatan sosialisasi yang diadakan UIN (6,7%). Sisanya (13,3%) menjawab tidak tahu.

Dari sejumlah responden yang diwawancarai, sebesar 40 persen pernah mengikuti atau menghadiri program reformasi birokrasi di lingkungan UIN Jakarta lebih dari satu kali, 40 persen lainnya pernah ikut/hadir hanya sekali. Sisanya (20%) tidak pernah sama sekali ikut hadir dalam program reformasi birokrasi.

Masih seputar pengetahuan responden, saat dilakukan skoring terhadap program reformasi birokrasi yang mereka ketahui, maka dari data survei, terlihat bahwa peningkatan pelayanan publik paling banyak disebut responden, dengan skor 5 (lima). Berikutnya dengan angka skor 3 (tiga) diantaranya, penataan struktur organisasi, peningkatan transparansi dan akuntabilitas aparatur, peningkatan kesejahteraan dan efisiensi belanja pegawai, reformasi birokrasi kepegawaian (*mind set & cultur set* pegawai, rekrut pegawai *online* secara nasional, reformasi di bidang keuangan (sistem akuntabilitas keuangan). Selanjutnya, penataan sistem manajemen SDM dan pengembangan pola karir, promosi, mutasi dan sistem seleksi, dengan skor 2 (dua). Ada pun yang lainnya dengan skor 1 (satu) seperti tertera dalam tabel berikut ini.

**Tabel 2.**  
**Skoring Program Reformasi Birokrasi di UIN Jakarta**

NO	PROGRAM REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN UIN JAKARTA	SKOR
1	Peningkatan Pelayanan Publik	5
2	Penataan Struktur Organisasi	3
3	Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Aparatur, Peningkatan Kesejahteraan dan Efisiensi Belanja Pegawai	3
4	Reformasi Birokrasi Kepegawaian (Minds Set & Cultur Set, Rekrut pegawai Online Secara Nasional)	3
5	Reformasi Birokrasi di Bidang Keuangan (Sistem Akuntabilitas Keuangan)	3
6	Penataan Sistem Manajemen SDM	2
7	Pengembangan Pola Karir, Promosi, Mutasi dan Sistem Seleksi	2
8	Akreditasi AUN-QA	1
9	Penataan Jumlah Distribusi PNS (Sistem seleksi dan Promosi yang lebih baik profesionalitas PNS)	1
10	Penataan Ketatlaksanaan	1
11	Pencapaian IKU	1
12	Pencapaian Publikasi Internasional	1
13	Pengangkatan Pejabat Melalui Sistem Lelang	1
14	Optimalisasi Pengelolaan WEB	1
15	Penghargaan Berdasarkan Kerja DSB	1
16	PTNBH (Perguruan Tinggi Berbadan Hukum)	1
17	Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 2008	1

## 2. Penilaian terhadap Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Responden menilai rangkaian pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan UIN Jakarta. Hasilnya, sebanyak 80 persen menilai reformasi birokrasi sudah bagus, namun mestiditingkatkan pelaksanaannya. Sisanya, 20 persen menilai bagus dan mesti dilanjutkan.

Ada yang menarik saat disodorkan pernyataan, semua orang dalam organisasi UIN Jakarta memiliki kesadaran yang baik terhadap lingkungan/tuntutan

lingkungan di luar UIN Jakarta. Sebanyak, 40 persen mengaku setuju/sangat setuju, 26,7 persen cukup setuju. Dan, yang mengejutkan sekitar 33,3 persen menjawab kurang/tidak setuju. Mayoritas responden (93,3%) setuju/sangat setuju jika organisasi UIN Jakarta harus berubah seiring dengan perkembangan. Hanya 6,7 persen yang menyatakan kurang setuju. Berikutnya, terkait pernyataan organisasi UIN Jakarta bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional. Sebanyak 53,3 persen setuju/sangat setuju, 13,3 persen cukup setuju. Sebaliknya, 33,3 persen menjawab kurang setuju. Selanjutnya, pada pernyataan organisasi UIN Jakarta bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hierarki/birokrasi (birokrasi tidak ketat). Sekitar 40 persen menjawab setuju/sangat setuju, 13,3 persen cukup setuju. Sementara, 46,7 persen menyatakan kurang setuju.

Masih terkait organisasi, lebih dari 50 persen responden (atau 53,3%) kurang/tidak setuju dengan pernyataan semua orang dapat menjelaskan arahan masa depan organisasi dalam waktu lima menit atau kurang. Dan, sekitar 46,7 persen menjawab setuju/sangat setuju. Sebanyak 73,3 persen menjawab setuju/cukup setuju terhadap pernyataan orang memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Sisanya, 26,7 persen kurang/tidak setuju. Sebanyak 53,3 persen responden setuju/sangat setuju jika pimpinan memberikan motivasi dan inspirasi agar muncul inisiatif perubahan, 26,7 persen cukup setuju. Sebaliknya, ada 20 persen responden yang kurang setuju.

Ada hal lain yang menarik dalam temuan survei ini, sebanyak 40 persen kurang/tidak setuju dengan pernyataan kami, secara rutin merayakan dan mengapresiasi setiap pencapaian. Begitu pun, dengan yang setuju/sangat angganya sama (40%). Sedangkan yang cukup setuju 20 persen. Sebagian besar responden (60%) setuju/sangat setuju terkait pernyataan pimpinan pada setiap tingkatan di lingkungan UIN Jakarta secara konsisten menjadi

model atau contoh perilaku yang diinginkan dari perubahan. Sekitar 13,3 persen cukup setuju. Sementara, yang kurang setuju sebesar 26,7 persen. Selanjutnya, sebanyak 60 persen responden setuju/sangat setuju jika visi, tujuan dan strategi perubahan didiskusikan dalam pertemuan atau rapat. 20 persen cukup setuju, dan 20 persen lainnya kurang setuju. Dalam hal menguji setiap pemikirandanasumsi yangdigunakan dalam proses perubahan, sebesar 66,6 persen setuju/sangat setuju, 26,7 persen cukup setuju, sisanya (6,7%) kurang setuju. Terkait pernyataan kami, terlibat dalam diskusi berkelanjutan dengan semua pemangku kepentingan, seperti instansi pemerintah lain, pengacara, akademisi, LSM, dll. Sebanyak 46,7 persen mengaku cukup setuju, 26,7 persen setuju, 13,3 persen masing-masing sangat dan kurang setuju. Kemudian, sebanyak 46,6 persen responden mengaku setuju/sangat setuju jika ada rasa percaya yang sangat tinggi dalam hubungan kerja di seluruh organisasi UIN. Sekitar 26,7 persen cukup setuju, dan 26,7 persen lainnya kurang setuju.

Responden merespon positif terkait iklim kerja dalam organisasi di lingkungan UIN Jakarta. Sebanyak 60 persen menjawab setuju/sangat setuju, 26,7 persen cukup setuju. Sisanya, 13,3 persen kurang setuju. Dalam hal penggunaan email atau surat elektronik, mayoritas responden (80%) menjawab efektif/sangat efektif. Selebihnya, 6,7 persen cukup efektif, serta 13,3 persen kurang efektif. Begitu pun, dalam pemakaian *website*. Mayoritas responden (80%) menjawab efektif/sangat efektif, 13,3 persen cukup efektif. Sisanya (6,7%) kurang efektif. Hal yang sama dengan penggunaan internet. Sebanyak 86,7 persen menilai efektif/sangat efektif, 6,7 persen cukup efektif. Selebihnya, 6,7 persen mengaku kurang efektif. Meski tidak begitu dominan, pemakaian memo dianggap masih efektif/sangat efektif setidaknya oleh 40 persen responden. Sekitar 26,7 persen menilai cukup efektif. Namun, sebesar 33,3 persen menganggap kurang/tidak efektif lagi.

Media *newsletter*/leaflet/majalah masih dinilai efektif/cukup efektif, setidaknya oleh 66,7 persen responden. Selebihnya, 33,3 persen menganggap sudah kurang/tidak efektif lagi. Pada media sosialisasi lainnya, seperti spanduk/banner/baliho, 50 persen responden menilai efektif/sangat efektif. Sebesar 35,7 persen menjawab cukup efektif, sisanya (14,3%) kurang efektif. Sebagian besar responden atau sekitar 53,4 persen menilai buku pedoman/panduan reformasi birokrasi masih efektif/sangat efektif. Sebanyak 33,3 persen menjawab cukup efektif, sisanya (13,4) menganggap kurang/sangat tidak efektif. Sama halnya dengan medium sosialisasi yang lain, rapat atau pertemuan masih menjadi instrumen yang dinilai efektif/sangat efektif (53,3%). Sebanyak 26,7 persen menganggap cukup efektif. Selebihnya (20%) menjawab kurang/tidak efektif/sangat tidak efektif. Begitu pun dengan pembicaraan atau diskusi semi formal, 60 persen menilai efektif/sangat efektif, 33,3 persen cukup efektif, dan 6,7 persen menjawab sangat tidak efektif. Sebagian besar responden (60%) menyukai hal yang sederhana, tidak berbelit-belit dan mudah dipahami, dengan memberikan penilaian bagus/sangat bagus. Sisanya sebanyak 20 persen menilai cukup bagus, serta 20 persen lainnya kurang/tidak bagus pada ihwal sederhana. Meski 66,7 persen responden menganggap hal yang serba jelas (syarat teknis, pejabat yang bertugas, biaya, dll) sesuatu yang bagus/cukup bagus. Namun, adasebesar 33,3 persen yang menilai hal yang serba jelas itu kurang/tidak bagus. Sebanyak 46,7 persen menilai kepastian waktu pelayanan pada posisi bagus/sangat bagus. Sekitar 20 persen yang menjawab cukup bagus. Namun, ada 33,3 persen yang menganggap masih kurang bagus.

Berbeda dengan akurasi dalam penerimaan layanan yang masih dinilai bagus/sangat bagus oleh 53,3 responden. Sebesar 20 persen menjawab cukup bagus. Selebihnya 26,7 persen menganggap kurang/tidak bagus. Dalam hal keamanan (rasa aman pada kepastian hukum), sebanyak 53,3 persen menilai

bagus/sangat bagus dan 13,3 persen cukup bagus. Namun, 33,4 persen masih menganggap kurang/tidak bagus. Sebanyak 53,4 persen menilai rasa tanggung jawab di lingkungan UIN bagus/sangat bagus. Sebesar 26,7 persen menganggap cukup bagus. Selebihnya atau 20 persen menjawab kurang bagus. Kemudian, pada kelengkapan sarana dan prasarana di lingkungan UIN, sebanyak 46,7 persen menilai bagus/sangat bagus dan 20 persen cukup bagus. Selebihnya (33,3%) menganggap kurang/tidak bagus. Responden memberikan penilaian terkait kemudahan akses di lingkungan UIN. Sebanyak 66,6 persen menjawab bagus/sangat bagus, 20 persen cukup bagus, sisanya (13,4%) kurang bagus. Terkait penilaian terhadap perilaku kedisiplinan/kesopanan/keramahan, sebagian besar responden (66,7%) menilai cukup/sangat bagus, 20 persen cukup bagus dan 13,3 persen kurang bagus.

Kondisi yang tak jauh berbeda dengan kenyamanan dalam proses layanan. Sebanyak 66,7 persen menilai bagus/sangat bagus, 20 persen cukup bagus, serta 13,3 persen kurang bagus. Adat temuan survei yang cukup mengejutkan terkait transparansi atau keterbukaan di lingkungan UIN. Sebanyak 40 persen menilai dalam kondisi kurang baik. Sebesar 33,3 persen baik/sangat baik, serta 26,7 persen cukup baik. Sementara, terkait akuntabilitas (pertanggungjawaban), sebanyak 40 persen menilai baik/sangat baik, 46,7 persen cukup baik, dan 13,3 persen kurang baik. Survei menemukan data bahwa sebanyak 46,7 persen menganggap kondisional atau kemampuan menyesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan di lingkungan UIN dalam kondisi cukup baik. Sebesar 33,3 persen baik dan 20 persen kurang baik. Meski tak dominan, sebanyak 40 persen responden menilai partisipasi yang melibatkan peran aktif masyarakat/stakeholders dalam kondisi baik/sangat baik. Sebesar 26,7 persen menganggap cukup baik. Sedangkan 33,3 persen masih dalam kondisi tidak/kurang baik. Sebanyak 53,3 persen responden menilai persoalan kesamaan hak (tidak diskriminatif) dalam kondisi

cukup baik. sebanyak 26,6 persen dalam kondisi baik/sangat baik. Selebihnya, 20 persen menjawab tidak/kurang baik.

Begitu pun, dalam keseimbangan hak dan kewajiban. Sebanyak 46,7 persen responden menilai dalam kondisi cukup baik. Sekitar 33,3 persen baik/sangat baik dan 20 persen kurang/tidak/sangat tidak baik. Terkait prosedur layanan yang sudah dibakukan di lingkungan UIN, sebanyak 46,7 persen responden menilai cukup baik. Angka yang sama, 46,7 persen yang juga menilai baik/sangat baik. Selebihnya, 6,7 persen dalam kondisi kurang baik. Responden positif juga pada waktu penyelesaian yang sudah ditetapkan sejak awal. Sebanyak 53,3 persen menilai cukup baik, 40 persen baik, serta 6,7 persen kurang baik.

Adapun mengenai biaya layanan yang sudah ditetapkan sejak awal, 60 persen menilai dalam kondisi baik, 26,7 persen cukup baik dan 13,3 persen sangat baik. Sama halnya dengan produk layanan diterima sesuai dengan ketentuan, sebanyak 53,3 persen menilai baik, 26,7 persen cukup baik, serta 20 persen dalam kondisi sangat baik.

Secara umum, sarana prasarana yang memadai dinilai baik oleh 53,3 persen responden. Sekitar 26,7 persen dalam kondisi cukup baik, sedangkan 20 persen menganggap kurang baik. Menurut 46,7 persen responden, petugas pelayanan memiliki kompetensi yang baik. Sebesar 33,3 persen kondisinya cukup baik, selebihnya (20%) dalam kondisi kurang baik.

## E. Pembahasan Penelitian

Dalam temuan survei di atas, terdapat 50 variabel yang diuji, yang selanjutnya dapat dikategorikan menjadi tiga bagian: *pertama* karakteristik responden, *kedua* pengetahuan (awareness) dan keterlibatan responden dan *ketiga* penilaian terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di UIN Jakarta.



Bagian pertama, karakteristik responden, berisi latar belakang atau profil responden yang diwawancarai. Dari sejumlah sampel yang diambil, 46,7 persen pejabat struktural, 26,7 persen dari mahasiswa, 13,3 persen tenaga pengajar/dosen, serta 13,3 persen unsur pegawai administrasi. Karena terpilih secara acak (random), sampel tersebut diyakini cukup mewakili unsur yang ada di UIN Jakarta.

Bagian kedua, pengetahuan (*awareness*) dan keterlibatan responden. Secara umum, responden tahu adanya program reformasi birokrasi di lingkungan kampus. Namun, angka yang terlibat secara penuh masih cukup kecil (6,7%) dibanding dengan pernah terlibat sebagian saja (73,3%). Bahkan 20 persen lainnya menyatakan tidak pernah terlibat sama sekali dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Hal ini tentu berimplikasi pada perubahan di UIN Jakarta yang dirasakan baru sebagian saja, belum menyeluruh (93,3%).

Informasi mengenai reformasi birokrasi terbanyak datang dari pimpinan universitas (rektorat/dekanat/kaprodi) 40 persen, kemudian dari *website*/berita UIN (26,7%) dan teman kerja (13,3%). Sementara informasi yang bersumber dari kegiatan sosialisasi baru sedikit (6,7%), dan bahkan 13,3 persen menjawab tidak tahu darimana sumber informasi reformasi birokrasi itu datang. Penyebaran informasi tentang reformasi birokrasi di lingkungan UIN Jakarta tentu harus dimassifkan.

Terkait dengan kegiatan reformasi birokrasi di UIN Jakarta, angka yang pernah mengikuti kegiatan tersebut lebih dari satu kali cukup besar (40 persen). Responden yang pernah hadir hanya satu kali juga angkanya 40 persen. Sedangkan yang tidak pernah ikut sama sekali (20 persen). Reformasi birokrasi tentu membutuhkan komitmen dan keseriusan sivitas akademika UIN Jakarta agar dampak positifnya bisa dirasakan.

Pemahaman responden pada program reformasi birokrasi cukup baik. Hal ini paling tidak dapat dilihat dari program detail yang mereka sebutkan

danketahui. Ada tujuh program dengan skor teratas yang mereka ketahui, antara lain, pelayanan publik yang harus ditingkatkan, penataan struktur organisasi, peningkatan transparansi dan akuntabilitas aparatur/pegawai, reformasi birokrasi di bidang kepegawaian, reformasi birokrasi keuangan, penataan sistem manajemen SDM, serta pengembangan pola karier, promosi, mutasi, dan sistem seleksi.

Bagian ketiga, penilaian responden terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan UIN Jakarta. Secara keseluruhan, responden menilai pelaksanaan reformasi birokrasi sudah bagus, namun dengan sejumlah catatan. 80 persen bagus tapi perlu ditingkatkan lagi pelaksanaannya, 20 persen bagus dan bisa dilanjutkan.

Hal lain yang mestidicermati, terkait kesadaran organisasi UIN Jakarta terhadap lingkungan atau tuntutan lingkungan di luar kampus. Meski 40 persen setuju/sangat setuju dan 26,7 persen cukup setuju bahwa organisasi UIN memiliki kepedulian terhadap masyarakat sekitar, namun 33,3 persen justru menjawab sebaliknya, tidak/kurang setuju. Organisasi UIN Jakarta tidak hanya mengurus internal, tapi juga masyarakat di luar.

Lazimnya organisasi modern yang terus berubah mengikuti roda zaman, responden juga sangat setuju/setuju (93,3%) dan cukup setuju (6,7%) jika organisasi UIN Jakarta berubah seiring dengan perkembangan. Dan, konsekuensinya adalah harus bekerja fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional, responden yang sangat setuju/setuju/cukup setuju sebanyak 67,7 persen. Namun, masih ada yang kurang setuju (33,3%) terkait hal ini dan tentu perlu jadi perhatian kedepan.

Konsekuensi berikutnya adalah organisasi UIN Jakarta bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hierarki/birokrasi (birokrasi tidak ketat). Sebanyak 53,3 persen setuju/sangat setuju/cukup setuju. Sebaliknya, dengan angka yang cukup signifikan (46,7%) responden menyebut kurang setuju jika UIN Jakarta lebih fleksibel dan kooperatif dengan birokrasi tidak ketat. Hal ini

juga menjadi catatan penting, karena birokrasi itu seharusnya efektif, efisien, dan tidak berbelit.

Tantangan lainnya kedepan, bagaimana menjelaskan visi organisasi secara singkat, padat dan jelas. Hasil survei menunjukkan, 53,3 persen responden kurang/tidak setuju dengan pernyataan semua orang dapat menjelaskan arah masa depan organisasi UIN Jakarta dalam waktu lima menit atau kurang. Sebaliknya hanya sekitar 46,7 persen menjawab setuju/sangat setuju.

Selanjutnya, sebagian besar responden (73,3%) setuju/cukup setuju bahwa wakhilayak di UIN Jakarta memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Hanya 26,7 persen kurang/tidak setuju. Mayoritas responden juga setuju/sangat setuju/cukup setuju (80%) jika pimpinan memberikan motivasi dan inspirasi agar muncul inisiatif perubahan di lingkungan UIN Jakarta.

Setiap pencapaian dalam suatu organisasi tidak salah jika dirayakan dan diapresiasi (dengan tidak berlebihan) agar memacu capaian kinerja yang lebih baik. Sebanyak 40 persen responden setuju/sangat setuju merayakan dan mengapresiasi pencapaian secara rutin. 20 persen cukup setuju. Namun, ada 40 persen responden yang justru kurang/tidak setuju jika pencapaian diapresiasi dan dirayakan secara rutin.

Terkait pimpinan semua tingkatan di UIN Jakarta secara konsisten menjadi *role model* atau contoh perilaku, sebagian besar responden (60%) setuju/sangat setuju dan 13,3 persen cukup setuju. Sementara, yang kurang setuju sebesar 26,7 persen.

Visi, tujuan dan strategi perubahan didiskusikan dalam pertemuan atau rapat disetujui oleh mayoritas responden (80%). Sisanya, 20 persen kurang setuju. Begitu pun, jika setiap pemikiran dan asumsi yang digunakan dalam proses perubahan diuji terlebih dahulu, sebanyak 93,3 persen menjawab setuju/sangat setuju/cukup setuju. Sisanya (6,7%) kurang setuju.

Hal lainnya adalah keterlibatan mereka dalam diskusi berkelanjutan dengan semua *stakeholder* (pemangku kepentingan), seperti instansi pemerintah lain, pengacara, akademisi, LSM, dan lainnya. Sebanyak 86,7 persen mengemukakan setuju/setuju/sangat setuju dan 13,3 persen kurang setuju.

Lebih dari dua pertiga responden (73,3%) setuju/cukup setuju/sangat setuju jika mereka merasakan adanya rasa saling percaya dalam hubungan kerja di seluruh lingkungan UIN Jakarta. Namun, masih ada seperempat responden (26,7%) yang kurang setuju.

Kondisi saling percaya antar elemen ini berbanding lurus dengan iklim kerja di lingkungan UIN Jakarta. Sebanyak 60 persen menjawab setuju/sangat setuju, 26,7 persen cukup setuju. Sisanya, 13,3 persen kurang setuju.

E-mail atau surat elektronik ternyata masih dinilai sebagai medium efektif. Mayoritas responden (80%) menilai penggunaan email masih efektif/sangat efektif. Selebihnya, 6,7 persen cukup efektif, serta 13,3 persen kurang efektif. Begitu pun, dalam pemakaian *website*. Mayoritas responden (80%) menjawab efektif/sangat efektif, 13,3 persen cukup efektif. Sisanya (6,7%) kurang efektif. Sama halnya dengan penggunaan internet. Sebanyak 86,7 persen menilai efektif/sangat efektif, 6,7 persen cukup efektif. Selebihnya, 6,7 persen mengaku kurang efektif.

Meski tidak begitu dominan, pemakaian memo dianggap masih efektif/sangat efektif setidaknya oleh 40 persen responden. Sekitar 26,7 persen menilai cukup efektif. Namun, sebesar 33,3 persen menganggap kurang/tidak efektif lagi. Begitu pun, dengan media *newsletter*/leaflet/majalah yang masih dinilai efektif/cukup efektif, setidaknya oleh 66,7 persen responden. Selebihnya, 33,3 persen menganggap sudah kurang/tidak efektif lagi.

Pada media sosialisasi lainnya, seperti spanduk/banner/baliho, 50 persen responden menilai efektif/sangat efektif. Sebesar 35,7 persen menjawab cukup

efektif, sisanya (14,3%) kurang efektif. Kemudian, untuk buku pedoman/panduan reformasi birokrasi, sebagian besar responden atau sekitar 53,4 persen menilai masih efektif/sangat efektif. Sebanyak 33,3 persen menjawab cukup efektif, sisanya (13,4) menganggap kurang/sangat tidak efektif.

Instrumen lainnya yang dinilai efektif adalah rapat atau pertemuan. Sebanyak 53,3 persen menilai efektif/sangat efektif. 26,7 persen cukup efektif. Selebihnya (20%) menjawab kurang/tidak efektif/sangat tidak efektif. Pun, dengan pembicaraan atau diskusi semi formal, 60 persen menilai efektif/sangat efektif, 33,3 persen cukup efektif, dan 6,7 persen menjawab sangat tidak efektif.

Terkait bahasa penjelasan, sebagian besar responden (60%) menyukai hal yang sederhana, tidak berbelit-belit dan mudah dipahami, dengan memberikan penilaian bagus/sangat bagus. Sisanya sebanyak 20 persen menilai cukup bagus, serta 20 persen lainnya kurang/tidak bagus pada ihwal sederhana.

Sebaliknya, meski 66,7 persen responden menganggap hal yang serba jelas (syarat teknis, pejabat yang bertugas, biaya, dll) sesuatu yang bagus/cukup bagus. Namun, ada sebesar 33,3 persen yang menilai hal yang serba jelas itu kurang/tidak bagus.

Kepastian waktu pelayanan perlu menjadi perhatian. Meski sebanyak 46,7 persen menilai kepastian waktu pelayanan pada posisi bagus/sangat bagus. Sekitar 20 persen yang menjawab cukup bagus. Namun, ada 33,3 persen yang menganggap masih kurang bagus.

Penilaian berbeda pada akurasi penerimaan layanan. Sebanyak 53,3 responden masih menilai bagus/sangat bagus. Sebesar 20 persen menjawab cukup bagus. Selebihnya 26,7 persen menganggap kurang/tidak bagus.

Rasa aman rupanya masih jadi momok serius. Sebanyak 53,3 persen menilai bagus/sangat bagus dan 13,3 persen cukup bagus dalam hal keamanan

(rasa aman pada kepastian hukum). Namun, 33,4 persen masih menganggap kurang/tidak bagus.

Terkait dengan tanggung jawab, sebanyak 53,4 persen menilai rasa tanggung jawab di lingkungan UIN Jakarta bagus/sangat bagus. Sebesar 26,7 persen menganggap cukup bagus. Selebihnya atau 20 persen menjawab kurang bagus.

Pada kelengkapan sarana dan prasarana di lingkungan UIN, sebanyak 46,7 persen menilai bagus/sangat bagus dan 20 persen cukup bagus. Namun, ada 33,3% responden menganggap kelengkapan sarana dan prasarana kurang/tidak bagus. Hal ini perlu diperbaiki kedepan. Beda halnya dengan kemudahan akses di lingkungan UIN. Sebanyak 66,6 persen menjawab bagus/sangat bagus, 20 persen cukup bagus, sisanya (13,4%) kurang bagus.

Dalam penilaian terhadap perilaku kedisiplinan/kesopanan/keramahan, sebagian besar responden (66,7%) menilai cukup/sangat bagus, 20 persen cukup bagus dan 13,3 persen kurang bagus. Kondisi yang tak jauh berbeda dengan kenyamanan dalam proses layanan. Sebanyak 66,7 persen menilai bagus/sangat bagus, 20 persen cukup bagus, serta 13,3 persen kurang bagus.

Adapun temuan survei yang cukup mengejutkan terkait transparansi atau keterbukaan di lingkungan UIN Jakarta. Sebanyak 40 persen menilai dalam kondisi kurang baik. Sebesar 33,3 persen baik/sangat baik, serta 26,7 persen cukup baik. Beda halnya dengan akuntabilitas (pertanggungjawaban). Sebanyak 40 persen menilai baik/sangat baik, 46,7 persen cukup baik, dan 13,3 persen kurang baik.

Survei menemukan data bahwa sebanyak 46,7 persen menganggap kondisional atau kemampuan menyesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan di lingkungan UIN Jakarta dalam kondisi cukup baik. Sebesar 33,3 persen baik dan 20 persen kurang baik.

Meski tidak dominan, sebanyak 40 persen responden menilai partisipasi yang melibatkan

peran aktif masyarakat/*stakeholders* dalam kondisi baik/sangat baik. Sebesar 26,7 persen menganggap cukup baik. Sedangkan 33,3 persen masih dalam kondisi tidak/kurang baik.

Terkait persoalan kesamaan hak (tidak diskriminatif), sebanyak 53,3 persen responden menilai persoalan ini dalam kondisi cukup baik. sebanyak 26,6 persen dalam kondisi baik/sangat baik. Selebihnya, 20 persen menjawab tidak/kurang baik. Begitu pun, dalam keseimbangan hak dan kewajiban. Sebesar 46,7 persen responden menilai dalam kondisi cukup baik. Sekitar 33,3 persen baik/sangat baik dan 20 persen kurang/tidak/sangat tidak baik.

Penilaian berikutnya pada prosedur layanan yang sudah dibakukan di lingkungan UIN Jakarta, sebanyak 46,7 persen responden menilai cukup baik. Angka yang sama, 46,7 persen yang juga menilai baik/sangat baik. Selebihnya, 6,7 persen dalam kondisi kurang baik. Respon positif juga pada waktu penyelesaian yang sudah ditetapkan sejak awal. Sebanyak 53,3 persen menilai cukup baik, 40 persen baik, serta 6,7 persen kurang baik.

Adapun mengenai biaya layanan yang sudah ditetapkan sejak awal, 60 persen menilai dalam kondisi baik, 26,7 persen cukup baik dan 13,3 persen sangat baik. Sama halnya dengan produk layanan diterima sesuai dengan ketentuan, sebanyak 53,3 persen menilai baik, 26,7 persen cukup baik, serta 20 persen dalam kondisi sangat baik.

Secara umum, sarana prasarana yang memadai dinilai baik oleh 53,3 persen responden. Sekitar 26,7 persen dalam kondisi cukup baik, sedangkan 20 persen menganggap kurang baik. Selanjutnya, terkait petugas pelayanan memiliki kompetensi yang baik, menurut 46,7 persen responden. Sebesar 33,3 persen kondisinya cukup baik, selebihnya (20%) dalam kondisi kurang baik.

## F. Kesimpulan

Dari temuan survei, diperoleh 50 variabel yang diuji, yang dikategorikan menjadi tiga bagian: *pertama* karakteristik responden, *kedua* pengetahuan (*awareness*) dan keterlibatan responden dan *ketiga* penilaian terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di UIN Jakarta.

**Bagian pertama**, karakteristik responden, berisi latar belakang atau profil responden yang diwawancarai. Dari sejumlah sampel yang diambil, 46,7 persen pejabat struktural, 26,7 persen dari mahasiswa, 13,3 persen tenaga pengajar/dosen, serta 13,3 persen unsur pegawai administrasi. Karena terpilih secara acak (random), sampel tersebut diyakini cukup mewakili unsur yang ada di UIN Jakarta.

**Bagian kedua**, pengetahuan (*awareness*) dan keterlibatan responden. Secara umum, responden tahu dan pernah mendengar tentang program reformasi birokrasi di lingkungan kampus. Namun, angka yang terlibat secara penuh masih cukup kecil (6,7%) dibanding dengan pernah terlibat sebagian saja (73,3%). Bahkan 20 persen lainnya menyatakan tidak pernah terlibat sama sekali dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Hal ini tentu berimplikasi pada perubahan di UIN Jakarta yang dirasakan baru sebagian saja, belum menyeluruh (93,3%).

- a Informasi mengenai reformasi birokrasi terbanyak datang dari pimpinan universitas (rektorat/dekanat/kaprodi) 40 persen, kemudian dari website/berita UIN (26,7%) dan teman kerja (13,3%). Sementara informasi yang bersumber dari kegiatan sosialisasi baru sedikit (6,7%), dan bahkan 13,3 persen menjawab tidak tahu dari mana sumber informasi reformasi birokrasi itu datang. Penyebaran informasi tentang reformasi birokrasi di lingkungan UIN Jakarta tentu harus dimassifkan.
- b Terkait dengan kegiatan reformasi birokrasi di UIN Jakarta, angka yang pernah mengikuti kegiatan tersebut lebih dari satu kali cukup



besar (40 persen). Responden yang pernah hadir hanya satu kali juga angkanya 40 persen. Sedangkan yang tak pernah ikut sama sekali (20 persen). Reformasi birokrasi tentu membutuhkan komitmen dan keseriusan masyarakat UIN Jakarta agar dampak positifnya bisa dirasakan.

- c. Pemahaman responden pada program reformasi birokrasi cukup baik. Hal ini paling tidak dapat dilihat dari program detail yang mereka sebutkan dan ketahui. Ada 7 program dengan skorteratas yang mereka ketahui, antara lain: pelayanan publik yang harus ditingkatkan, penataan struktur organisasi, peningkatan transparansi dan akuntabilitas aparatur/pegawai, reformasi birokrasi di bidang kepegawaian, reformasi birokrasi di bidang keuangan, penataan sistem manajemen SDM, serta pengembangan pola karier, promosi, mutasi dan sistem seleksi.

**Bagian ketiga**, penilaian responden terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan UIN Jakarta. Secara keseluruhan, responden menilai pelaksanaan reformasi birokrasi sudah bagus, namun dengan sejumlah catatan. 80 persen bagus tapi perlu ditingkatkan lagi pelaksanaannya, 20 persen bagus dan bisa dilanjutkan.

- a. Terkait kesadaran organisasi UIN terhadap lingkungan atau tuntutan lingkungan di luar UIN. Meski 40 persen setuju/sangat setuju dan 26,7 persen cukup setuju bahwa organisasi UIN memiliki kepedulian terhadap masyarakat sekitar, namun 33,3 persen justru menjawab sebaliknya, tidak/kurang setuju. Organisasi UIN tidak hanya mengurus internal, tapi juga masyarakat di luar UIN.
- b. Lazimnya organisasi modern yang terus berubah mengikuti roda zaman, responden juga sangat setuju/setuju (93,3%) dan cukup setuju (6,7%) jika organisasi UIN berubah seiring dengan perkembangan. Dan, konsekuensinya adalah

organisasi UIN harus bekerja fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas fungsional, responden yang sangat setuju/setuju/cukup setuju sebanyak 67,7 persen. Namun, masih ada yang kurang setuju (33,3%) terkait hal ini dan tentu perlu jadi perhatian kedepan.

- c. Konsekuensi berikutnya adalah organisasi UIN bekerja secara fleksibel dan kooperatif melintasi batas-batas hierarki/birokrasi (birokrasi tidak ketat). Sebanyak 53,3 persen setuju/sangat setuju/cukup setuju. Sebaliknya, dengan angka yang cukup signifikan (46,7%) responden menyebut kurang setuju jika UIN lebih fleksibel dan kooperatif dengan birokrasi tidak ketat. Hal ini juga menjadi catatan penting, karena birokrasi itu seharusnya efektif, efisien dan tidak berbelit.
- d. Tantangan lainnya kedepan, bagaimana menjelaskan visi organisasi secara singkat, padat dan jelas. Hasil survei menunjukkan, 53,3 persen responden kurang/tidak setuju dengan pernyataan semua orang dapat menjelaskan arahan masa depan organisasi UIN dalam waktu 5 menit atau kurang. Sebaliknya hanya sekitar 46,7 persen menjawab setuju/sangat setuju.
- e. Terkait pimpinan semua tingkatan di UIN secara konsisten menjadi role model atau contoh perilaku, sebagian besar responden (60%) setuju/sangat setuju dan 13,3 persen cukup setuju. Sementara, yang kurang setuju sebesar 26,7 persen.
- f. Visi, tujuan dan strategi perubahan didiskusikan dalam pertemuan atau rapat disetujui oleh mayoritas responden (80%). Sisanya, 20 persen kurang setuju. Begitu pun, jika setiap pemikiran dan asumsi yang digunakan dalam proses perubahan diuji terlebih dahulu, sebanyak 93,3 persen menjawab setuju/sangat setuju/cukup setuju. Sisanya (6,7%) kurang setuju.
- g. Hal lainnya adalah keterlibatan mereka

dalam diskusi berkelanjutan dengan semua stakeholder (pemangku kepentingan), seperti instansi pemerintah lain, pengacara, akademisi, LSM, dll.

### G. Implikasi

Jika dilihat dari hasil temuan survei, keterlibatan responden terhadap program reformasi birokrasi secara penuh masih relatif kecil dikarenakan minimnya kegiatan yang berorientasi pada pelaksanaan reformasi birokrasi. Kedepan, reformasi birokrasi harus menjadi program prioritas di lingkungan UIN Jakarta.

Kesadaran organisasi UIN terhadap lingkungan atau tuntutan lingkungan di luar UIN belum terlalu besar. Kedepan, UIN Jakarta harus banyak melibatkan masyarakat sekitar. Organisasi UIN Jakarta sudah bekerja secara fleksibel & kooperatif, namun masih belum bisa melintasi batas-batas fungsional dan hierarki. Kedepan, harus ditembus jalur birokrasi yang berbelit, tidak efektif dan efisien.

Kemudian, mengenai transparansi atau keterbukaan di UIN Jakarta masih dalam kondisi belum baik. Reformasi birokrasi mendorong organisasi yang transparan dan bertanggung jawab. Mengenai visi organisasi UIN Jakarta, seperti tergambar dalam survei, sebagian besar publik UIN Jakarta masih belum bisa menjelaskan visi organisasi secara singkat, padat dan jelas selama lebih kurang lima menit. Kedepan, penguasaan visi secara cepat dan tepat harus menjadi prioritas. Terakhir, terkait kelengkapan sarana-prasana menjadi kebutuhan yang harus diselesaikan untuk menunjang kinerja organisasi UIN.

### H. Rekomendasi

Melihat hasil survey di atas, terdapat beberapa gagasan sebagai rekomendasi untuk selanjutnya dapat ditindaklanjuti. Rekomendasi ini dibagi

kedalam dua bagian, yaitu secara umum dan khusus.

**Secara umum**, UIN Jakarta didorong untuk segera melahirkan program kebijakan reformasi birokrasi yang dapat mengubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) serta sistem manajemen.

Adapun rekomendasi **Secara khusus**, rekomendasi ini dituangkan dalam beberapa hal, antara lain, kelembagaan (organisasi), dengan membentuk Organisasi UIN Jakarta yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*); budaya organisasi, dengan membentuk Birokrasi UIN Jakarta yang profesional dan memiliki kinerja yang tinggi; ketatalaksanaan, dengan membangun sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur, sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik (*good governance*); sumber daya manusia, dengan menciptakan SDM UIN Jakarta yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi, sejahtera dan terhormat.

Kemudian, menjadi prasyarat utama yaitu harus ada kemauan dan komitmen politik yang kuat mulai dari pimpinan tertinggi UIN Jakarta sampai dengan level pimpinan terendah dan diikuti oleh seluruh pegawai. Selain itu, harus ada rasa kepemilikan terhadap program perubahan yang semakin kuat, dan adanya persamaan persepsi, pemahaman, pandangan, dan cara berpikir setiap insan UIN Jakarta bahwa reformasi birokrasi harus dijalankan demi peningkatan kualitas hidup seluruh pegawai dan para pemangku kepentingan lainnya. Serta, tersedianya dukungan dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan UIN Jakarta, sehingga terciptanya program Komunikasi Terpadu.

### DAFTAR PUSTAKA

- Cornelissen, J., (2008) *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, London, Sage
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., (2005) *Exploring Corporate Strategy*, Harlow, Financial Times Prentice Hall

Grunig, J. & Repper, F. (1992) Strategic management, publics and issues, in Grunig, J. (ed). *Excellence in Public Relations and Communications Management*, London, Lawrence Erlbaum

Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman