

Jurnal Pijar
Studi Manajemen dan Bisnis

<https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>

Vol. 3 No. 3, 2025, Hal. 344 - 360

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

**PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS
DALAM MENINGKATKAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH:
STUDI LITERATUR**

Zahera Mega Utama¹, Melinda², Azwin Firman Syahbana³, Yosie⁴

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta

Abstrak Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis) di sektor publik Indonesia merupakan respons terhadap tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Studi ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana MSDM Strategis diterapkan di instansi pemerintah dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja kelembagaan. Dengan menggunakan pendekatan studi literatur terhadap kebijakan nasional, laporan resmi pemerintah, serta hasil penelitian sebelumnya, studi ini menemukan bahwa pengintegrasian fungsi SDM dengan strategi organisasi, penerapan sistem merit, digitalisasi proses manajemen SDM, dan penguatan kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap efektivitas birokrasi. Namun demikian, tantangan seperti keterbatasan kapasitas manajerial, resistensi budaya organisasi, dan disparitas implementasi antar instansi masih menjadi hambatan utama. Hasil studi ini menegaskan pentingnya konsistensi kebijakan, penguatan ekosistem digital, serta peningkatan literasi strategis ASN dalam mendukung keberhasilan MSDM Strategis. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dan praktisi dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan berkelanjutan di sektor publik Indonesia.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, ASN, Kinerja Instansi Pemerintah, Sistem Merit, Transformasi Birokrasi, Sektor Publik Indonesia

Abstract *The implementation of Strategic Human Resource Management (SHRM) in Indonesia's public sector reflects a shift from administrative HR practices toward a strategic approach aligned with bureaucratic reform and the improvement of public service delivery. This study aims to analyze how SHRM is applied within government institutions and its impact on organizational performance. Employing a literature review method, this study draws upon national policies, official government reports, and previous research findings. The results indicate that the integration of HR functions with organizational strategy, the implementation of a merit system, digital transformation in HR processes, and the strengthening of transformational leadership significantly contribute to improving bureaucratic effectiveness. However, key challenges remain, including limited managerial capacity, organizational resistance to change, and disparities in implementation across institutions. The study highlights the importance of policy consistency, digital ecosystem development, and enhancing the strategic literacy of civil servants in ensuring successful*

SHRM implementation. These findings offer valuable insights for policymakers and practitioners in designing more adaptive and sustainable HR strategies in the Indonesian public sector.

Keywords: *Strategic HRM, Bureaucracy, Civil Servants, Organizational Performance, Merit System, Bureaucratic Transformation, Public Sector in Indonesia*

Alamat Korespondensi

E-mail: mlinda7823@gmail.com

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami transformasi fundamental dari sekadar fungsi administratif menuju peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi, baik di sektor privat maupun publik. Dalam lingkungan pemerintahan, keberhasilan suatu instansi dalam menjalankan fungsi pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kualitas dan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, kompeten, dan berintegritas tidak hanya menjadi prasyarat keberhasilan program pembangunan, tetapi juga menjadi motor penggerak terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), akuntabel, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks ini, pengelolaan SDM di sektor publik tidak lagi cukup dijalankan secara administratif dan bersifat rutinitas. MSDM harus diorientasikan secara strategis, dengan menjadikan SDM sebagai aset utama dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi pemerintah. Pendekatan strategis ini menuntut adanya keselarasan antara strategi organisasi dengan strategi pengelolaan SDM, yang mencakup rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta perencanaan suksesi yang berbasis pada prinsip meritokrasi.

Namun demikian, implementasi MSDM strategis di sektor publik Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Di antaranya adalah lemahnya integrasi antara kebijakan SDM dengan strategi kelembagaan, resistensi terhadap perubahan birokrasi yang bersifat struktural maupun kultural, rendahnya kapasitas manajerial dalam mengelola SDM secara strategis, serta keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi informasi dan data dalam pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa penerapan MSDM strategis bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga membutuhkan transformasi budaya organisasi dan kepemimpinan yang transformatif.

Secara historis, pendekatan terhadap manajemen SDM telah mengalami evolusi teoritis. Dimulai dari pendekatan klasik seperti *Scientific Management* dari Frederick Taylor yang menitikberatkan pada efisiensi dan spesialisasi tugas, hingga pendekatan *Bureaucratic Theory* dari Max Weber yang menekankan pentingnya struktur formal dan sistem hierarkis. Seiring perkembangan zaman, pendekatan *Human Relations* oleh Elton Mayo mulai menggarisbawahi pentingnya aspek psikososial dalam dunia kerja, disusul oleh teori motivasi dari Abraham Maslow dan Frederick Herzberg yang menyoroti dimensi kebutuhan dan kepuasan kerja pegawai.

Perkembangan signifikan muncul ketika Schuler dan Jackson (1987) mengemukakan pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM), yang menekankan pentingnya integrasi antara strategi organisasi dengan strategi SDM, serta penggunaan SDM sebagai keunggulan kompetitif. Dalam konteks sektor publik, pendekatan ini semakin relevan seiring dengan masuknya paradigma *New Public Management* (NPM), yang mengadopsi nilai-nilai manajerial sektor privat seperti efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan orientasi hasil ke dalam tata kelola pemerintahan.

Di Indonesia, arah penguatan manajemen SDM strategis secara formal dituangkan melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. UU ini menegaskan pentingnya sistem merit dalam pengelolaan ASN, yaitu sistem yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, serta bebas dari intervensi politik. Peran Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sangat krusial dalam memastikan bahwa nilai-nilai meritokrasi benar-benar diimplementasikan di seluruh instansi pemerintah, termasuk dalam proses rekrutmen, promosi, rotasi, dan pengembangan karier pegawai.

Dalam konteks lokal, sejumlah pemikir Indonesia turut berkontribusi dalam merumuskan kerangka konseptual pengelolaan SDM sektor publik. Dwiyanto (2006) menekankan pentingnya birokrasi yang adaptif dan responsif terhadap tuntutan masyarakat. Sedarmayanti (2009) menyoroti perlunya manajemen berbasis kompetensi dan sistem penilaian kinerja yang adil. Miftah Thoha (2010) menggarisbawahi pentingnya perubahan budaya organisasi birokrasi yang selama ini terlalu hierarkis dan formalistik, yang sering kali menjadi penghambat utama inovasi dan fleksibilitas manajerial.

Melihat kompleksitas dinamika kebijakan, tantangan implementasi, serta perkembangan teoritis yang menyertainya, maka jurnal ini bertujuan untuk menyajikan kajian literatur yang komprehensif dan reflektif mengenai penerapan manajemen SDM strategis di sektor publik Indonesia. Melalui pendekatan studi literatur, jurnal ini tidak hanya menyajikan analisis atas teori dan kebijakan yang ada, tetapi juga berupaya mengidentifikasi celah antara konsep dan praktik yang terjadi di lapangan. Dengan demikian, jurnal ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu MSDM sektor publik, serta rekomendasi praktis yang aplikatif bagi perbaikan sistem pengelolaan SDM di instansi pemerintah di era reformasi birokrasi dan transformasi digital.

Penelitian Terdahulu

Kajian sebelumnya menyoroti keberhasilan maupun tantangan implementasi MSDM strategis di sektor publik khususnya di Indonesia dan internasional. Studi-studi tersebut memberikan pembelajaran penting serta menunjukkan celah (gap) yang dapat dijawab dalam penelitian ini. Ariani dan Kurniawan (2022) menemukan bahwa perencanaan SDM masih cenderung administratif dan tidak terintegrasi dengan perencanaan strategis instansi. Hasanah dan Wibowo (2020) mengungkapkan bahwa pelaksanaan sistem merit belum konsisten, terutama di level pemerintah daerah.

Berikut adalah beberapa ringkasan penelitian terdahulu seperti terlihat pada Tabel 1:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ariani & Kurniawan	2022	Evaluasi Perencanaan SDM di Instansi Pemerintah	Perencanaan SDM masih administratif dan belum terintegrasi strategi kelembagaan.
2	Hasanah & Wibowo	2020	Implementasi Sistem Merit di Pemerintah Daerah	Sistem merit belum diterapkan konsisten, terutama di level daerah.
3	Setiawan	2021	Praktik Baik MSDM Strategis di Instansi Pusat	BPK dan Kemenkeu berhasil menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis digital.
4	Wulandari & Prabowo	2023	Tantangan Budaya Organisasi dalam Reformasi MSDM	Resistensi manajerial menjadi penghambat transformasi budaya kerja.
5	UNDP	2021	<i>Strategic HRM Implementation in Developing Countries</i>	Dukungan politik dan kepemimpinan adaptif penting dalam keberhasilan MSDM strategis.

Studi internasional seperti yang dilakukan oleh UNDP (2021) juga menunjukkan pentingnya pendekatan partisipatif dan adaptif dalam implementasi MSDM strategis, khususnya

di negara berkembang. Mereka menekankan perlunya dukungan politik, kapabilitas kelembagaan, dan komitmen kepemimpinan sebagai prasyarat sukses.

Landasan Teori

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis)

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis) merupakan pendekatan yang mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen SDM dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Konsep ini menekankan bahwa sumber daya manusia bukan hanya sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai aset strategis organisasi yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Wright dan McMahan (1992) mendefinisikan MSDM strategis sebagai "*the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals.*" Artinya, semua aktivitas pengelolaan SDM harus secara sadar diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Ulrich (1997) mengidentifikasi empat peran utama praktisi SDM dalam konteks strategis: sebagai **strategic partner** (mendukung strategi bisnis melalui kebijakan SDM), **change agent** (mengelola transformasi dan perubahan organisasi), **administrative expert** (meningkatkan efisiensi proses administratif), dan **employee champion** (memperjuangkan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai). Dalam kerangka ini, fungsi SDM bukan lagi semata administratif, melainkan memiliki dampak langsung terhadap keberhasilan organisasi.

Lebih lanjut, Schuler dan Jackson (1987) menekankan bahwa MSDM strategis harus responsif terhadap tantangan lingkungan eksternal seperti globalisasi, perkembangan teknologi, dan dinamika tenaga kerja. Dengan kata lain, MSDM strategis berfungsi sebagai jembatan antara strategi organisasi dan kapabilitas sumber daya manusianya.

MSDM Strategis di Sektor Publik

Meskipun konsep MSDM strategis berkembang dalam konteks sektor swasta, penerapannya di sektor publik menjadi semakin penting seiring tuntutan reformasi birokrasi, efisiensi pelayanan, dan akuntabilitas kinerja. Organisasi sektor publik dihadapkan pada kebutuhan untuk meningkatkan kinerja tanpa mengabaikan prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Boxall dan Purcell (2016), penerapan MSDM strategis di sektor publik memerlukan penyesuaian karena sifat birokrasi yang lebih kompleks, pengaruh politik, dan regulasi yang ketat. Perry dan Hondeghem (2008) menekankan pentingnya "*public service motivation*" dalam desain kebijakan SDM strategis. Mereka berpendapat bahwa motivasi pegawai sektor publik tidak hanya didorong oleh insentif ekonomi, tetapi juga oleh nilai-nilai pelayanan, integritas, dan kontribusi sosial.

OECD (2019) dalam laporannya tentang "*Strategic Human Resource Management in Government*" menggarisbawahi bahwa sektor publik membutuhkan sistem SDM yang mampu beradaptasi terhadap perubahan demografis, transformasi digital, dan ekspektasi publik yang meningkat. Mereka menyatakan bahwa "*strategic HRM in the public sector is not only about aligning HR with organizational goals, but also about fostering agility, inclusivity, and trust.*"

Christensen dan Laegreid (2020) menambahkan bahwa birokrasi modern harus menyeimbangkan antara kontrol hierarkis dengan fleksibilitas manajerial yang memungkinkan inovasi. Dalam konteks ini, MSDM strategis berperan sebagai fasilitator transformasi kelembagaan.

Pilar-Pilar MSDM Strategis dalam Pemerintahan

a. Perencanaan SDM Strategis

Perencanaan SDM strategis menuntut keselarasan antara kebutuhan SDM jangka menengah dan panjang dengan visi organisasi. Reilly (2003) menyatakan bahwa "*Strategic human resource planning is about foreseeing the organization's future HR needs and developing strategies to meet those needs.*" Hal ini mencakup analisis proyeksi kebutuhan pegawai, pemetaan kompetensi, dan penyusunan strategi adaptif terhadap dinamika eksternal seperti perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan masyarakat.

b. Manajemen Talenta dan Pengembangan Kompetensi

Strategi pengelolaan talenta bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai dengan potensi tinggi melalui jalur karier yang terstruktur, program pelatihan berbasis kompetensi, dan mekanisme pembinaan kepemimpinan. OECD (2021) menegaskan pentingnya pendekatan "*lifelong learning*" dan sistem rotasi jabatan sebagai strategi untuk memperkuat kapasitas pegawai dan fleksibilitas organisasi. Dalam konteks Indonesia, kebijakan *Talent Pool* dan program Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) menjadi bagian dari inisiatif ini.

c. Sistem Merit dan Penilaian Kinerja

Prinsip merit menjadi fondasi penting dalam mewujudkan birokrasi profesional. World Bank (2018) mencatat bahwa "*A well-functioning merit system helps ensure that civil servants are selected and promoted based on competence, not political or personal connections.*" Namun, tantangan dalam implementasi merit system di sektor publik meliputi keberadaan budaya patronase, lemahnya mekanisme pengawasan, dan keterbatasan kapasitas kelembagaan. Oleh karena itu, penguatan sistem pengawasan, reformasi regulasi kepegawaian, dan peningkatan literasi etika ASN menjadi prasyarat utama.

d. Digitalisasi dan Sistem Informasi SDM Terintegrasi

Transformasi digital menjadi katalisator dalam pengelolaan SDM modern. Sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, efisiensi layanan administrasi, serta pemantauan kinerja secara *real time*. Di Indonesia, pengembangan SIASN oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan langkah strategis dalam membangun ekosistem manajemen ASN berbasis digital. McKinsey (2020) menyebutkan bahwa digitalisasi HR "*has the potential to unlock substantial value through improved efficiency, employee engagement, and decision-making.*"

e. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kinerja

Kepemimpinan yang transformatif mendorong budaya organisasi yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Bass & Avolio (1994) menjelaskan bahwa "*Transformational leaders inspire followers to commit to a shared vision, challenge them to be creative, and provide individualized support.*" Dalam sektor publik, kepemimpinan seperti ini penting untuk menavigasi perubahan struktural, mengatasi resistensi birokrasi, dan memperkuat etos pelayanan publik. Di

Indonesia, penguatan peran pimpinan ASN sebagai role model dan agen perubahan menjadi bagian penting dari agenda reformasi birokrasi.

Relevansi dengan Agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia

Penerapan MSDM strategis sejalan dengan agenda reformasi birokrasi nasional, sebagaimana tercantum dalam RPJMN 2020–2024 dan *Grand Design* Reformasi Birokrasi. Strategi nasional penguatan SDM ASN mencakup pengembangan sistem merit, pemanfaatan teknologi digital, serta penanaman nilai-nilai ASN BerAKHLAK. Kementerian PANRB dan BKN telah mendorong transformasi manajemen ASN melalui Sistem Informasi ASN Nasional (SIASN), dan pemetaan talenta berbasis digital. Namun, implementasi di tingkat daerah masih menghadapi tantangan kapasitas SDM, anggaran, dan resistensi terhadap perubahan. Dengan demikian, literatur menunjukkan bahwa MSDM strategis berperan penting dalam mendorong efektivitas organisasi publik. Namun keberhasilannya sangat bergantung pada dukungan kepemimpinan, kerangka regulasi yang jelas, serta budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan pembelajaran.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa keberhasilan MSDM strategis dalam sektor publik bukan hanya bergantung pada desain kebijakan, tetapi juga sangat ditentukan oleh kapasitas implementasi, kualitas kepemimpinan, serta kemampuan organisasi dalam menyelaraskan strategi SDM dengan dinamika lingkungan eksternal. Di Indonesia, upaya implementasi MSDM strategis telah mulai ditunjukkan melalui berbagai instrumen kebijakan seperti RPJMN, Roadmap Reformasi Birokrasi, serta penguatan nilai-nilai dasar ASN melalui *core values* “BerAKHLAK”. Meskipun demikian, tantangan dalam bentuk keterbatasan sistem merit, kesenjangan kompetensi, serta resistensi terhadap digitalisasi tetap menjadi faktor yang harus dikelola secara strategis.

Dengan demikian, penerapan MSDM strategis di instansi pemerintah tidak hanya merupakan kebutuhan manajerial, tetapi juga bagian dari strategi kelembagaan untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Untuk memperjelas pemahaman mengenai elemen-elemen utama serta indikator penerapan MSDM strategis dalam konteks instansi pemerintah, berikut disajikan ringkasan dalam bentuk tabel:

Tabel 2. Pilar-Pilar MSDM Strategis dan Indikator Penerapannya

Pilar MSDM Strategis	Deskripsi Singkat	Indikator Penerapan dalam Instansi Pemerintah
1. Perencanaan SDM Berbasis Strategi	Penyelarasan antara rencana SDM dan strategi organisasi	Dokumen Renstra SDM, analisis kebutuhan jabatan, pemetaan kompetensi, sinkronisasi dengan RPJMN/Renstra K/L
2. Pengelolaan Talenta dan Kompetensi	Fokus pada pengembangan individu berpotensi tinggi melalui pelatihan dan jalur karier strategis	Talent pool, program kepemimpinan, pelatihan berkelanjutan, rotasi jabatan strategis
3. Sistem Merit yang Konsisten	Seleksi dan promosi berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja	Sistem penilaian kinerja berbasis merit, independensi seleksi, pemantauan oleh instansi pengawas eksternal
4. Digitalisasi & SI SDM Terintegrasi	Pemanfaatan teknologi informasi dalam seluruh siklus manajemen SDM	Penggunaan SIASN, dashboard kinerja ASN, integrasi data SDM, efisiensi proses administrative

Pilar MSDM Strategis	Deskripsi Singkat	Indikator Penerapan dalam Instansi Pemerintah
5. Kepemimpinan Transformasional & Budaya Kinerja	Pemimpin visioner yang mendorong budaya kerja berbasis hasil dan inovasi	Penilaian kompetensi kepemimpinan, survei budaya organisasi, indeks kepuasan pegawai dan kinerja unit kerja

Model dan Teori Pendukung

a. Model Resource-Based View (RBV)

Model ini dikembangkan oleh Barney (1991) dan berfokus pada pemanfaatan sumber daya internal organisasi termasuk SDM sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks MSDM strategis, model RBV menekankan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi unik, sulit ditiru, dan memberikan nilai tambah adalah aset utama organisasi publik dalam mencapai kinerja unggul.

b. Model Ability-Motivation-Opportunity (AMO)

Model AMO yang dikemukakan oleh Appelbaum et al. (2000) menyatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Strategi MSDM yang efektif harus menciptakan kebijakan dan praktik yang secara simultan mengembangkan kemampuan pegawai, memotivasi mereka untuk berkinerja tinggi, serta menyediakan peluang agar mereka dapat menunjukkan kontribusinya.

c. Teori Birokrasi Weber

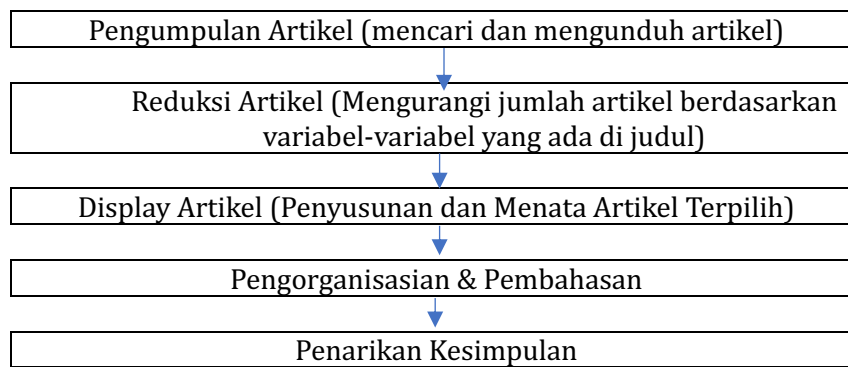
Max Weber (1947) memperkenalkan teori birokrasi sebagai bentuk organisasi yang ideal dengan karakteristik rasionalitas, struktur hierarkis, dan aturan yang jelas. Dalam konteks MSDM strategis, prinsip birokrasi tetap relevan sebagai kerangka tata kelola, namun perlu dikombinasikan dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan inovatif agar mampu merespons dinamika lingkungan eksternal.

d. Teori Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan pegawai melalui visi bersama, dorongan intelektual, serta perhatian individual. Dalam pengelolaan SDM strategis di sektor publik, pemimpin transformasional menjadi katalisator perubahan budaya kerja dan pencapaian tujuan reformasi birokrasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka (*library research*), yaitu menelaah dan menganalisis berbagai sumber ilmiah dan regulasi yang relevan. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dilakukan melalui **studi dokumentasi** dan **literatur**, dengan cara menelusuri berbagai sumber tertulis seperti buku akademik, peraturan perundang-undangan (UU ASN, Perpres, Permenpan, dll.), artikel jurnal ilmiah, dan laporan lembaga pemerintah, serta sumber kredibel lainnya yang mendukung kajian. Proses ini dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi, memilah, dan merangkum informasi yang relevan. Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif dengan tahap:



Proses analisis dilakukan dengan teknik **deskriptif-kualitatif**, yaitu dengan menjelaskan dan menafsirkan temuan-temuan yang terkandung dalam literatur, serta mengaitkannya dengan konteks implementasi kebijakan dan praktik MSDM strategis di instansi pemerintah Indonesia. Dengan metode ini, diharapkan diperoleh gambaran komprehensif yang dapat memperkuat pemahaman konseptual dan memberikan implikasi praktis terhadap peningkatan kinerja birokrasi.

Hasil dan Pembahasan

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis) dalam sektor publik tidak hanya merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen modern, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik yang efektif. Tidak seperti di sektor swasta yang berorientasi pada profit, MSDM di sektor publik menghadapi tantangan yang kompleks karena harus menyeimbangkan antara efisiensi administratif dan kepentingan pelayanan masyarakat.

Secara teoritis, MSDM strategis menekankan pentingnya keterkaitan antara kebijakan SDM dan arah strategis organisasi (Ulrich, 1997; Armstrong, 2014). Namun dalam konteks praktik pemerintahan di Indonesia, pendekatan ini menghadapi kompleksitas tersendiri yang berkaitan dengan struktur birokrasi, kultur organisasi, kapasitas implementasi, serta tekanan politik dan regulatif. Oleh karena itu, bagian ini menyajikan hasil temuan literatur yang tidak hanya menggambarkan konsep ideal MSDM strategis, tetapi juga mengelaborasi realitas implementasinya di berbagai instansi pemerintah. Temuan-temuan ini memberikan gambaran menyeluruh tentang sejauh mana prinsip-prinsip MSDM strategis telah diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta peluang perbaikan ke depan.

Peran Strategis Unit SDM Masih Terbatas di Instansi Pemerintah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik merupakan fondasi penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan adaptif terhadap tantangan zaman. Namun, transformasi fungsi SDM dari sekadar peran administratif menuju peran strategis belum sepenuhnya terealisasi di lingkungan instansi pemerintah. Paradigma lama yang menempatkan unit kepegawaian hanya sebagai pelaksana tugas administratif, seperti pengolahan data kepegawaian, pencatatan absensi, dan pengurusan kenaikan pangkat, masih sangat dominan. Padahal, seiring dengan kompleksitas tantangan birokrasi modern, unit SDM seharusnya bertransformasi menjadi mitra strategis dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan organisasi. Konsep Ulrich (1997) telah lama menekankan pentingnya peran SDM sebagai strategic partner, change agent, dan employee champion. Dalam kerangka ini, unit SDM tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai penggerak perubahan dan pencipta nilai tambah organisasi. Ketika fungsi strategis ini tidak diadopsi secara optimal, instansi pemerintah

menjadi lambat dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan tuntutan masyarakat yang semakin dinamis.

Upaya mendorong profesionalisasi pengelolaan SDM sebenarnya telah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menekankan pentingnya pengelolaan ASN secara profesional melalui penerapan sistem merit yang berbasis pada kompetensi, kinerja, dan integritas. Hal ini diperkuat dalam dokumen Rencana Strategis Kementerian PANRB 2020–2024, yang menempatkan penerapan MSDM strategis sebagai prioritas, termasuk melalui perencanaan kebutuhan SDM yang lebih akurat, pengembangan talenta, dan transformasi digital SDM berbasis big data.

Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi di lapangan masih belum ideal. Penelitian Ariani & Kurniawan (2022) mengungkap bahwa sebagian besar instansi pemerintah masih menerapkan perencanaan SDM yang bersifat reaktif dan administratif, hanya mengikuti rutinitas tahunan tanpa didasarkan pada analisis kebutuhan jangka panjang atau kesenjangan kompetensi. Hal ini diperkuat oleh temuan Hasanah & Wibowo (2020) serta Putri & Rahmat (2023) yang menunjukkan lemahnya perhatian terhadap pengembangan kompetensi berkelanjutan, manajemen talenta, dan perencanaan suksesi kepemimpinan. Dengan demikian, transformasi fungsi SDM dari administratif ke strategis belum sepenuhnya terealisasi di lingkungan instansi pemerintah.

Keterbatasan peran strategis unit SDM tersebut memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas reformasi birokrasi di Indonesia. Tanpa fungsi SDM yang kuat dan proaktif dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, instansi pemerintah akan kesulitan membentuk birokrasi yang lincah, inovatif, dan responsif terhadap tuntutan publik. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan secara sistemik terhadap kapasitas dan otoritas unit SDM agar benar-benar menjadi aktor kunci dalam transformasi organisasi sektor publik.

Keterbatasan Integrasi Perencanaan SDM dengan Strategi Organisasi di Instansi Pemerintah

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan instansi pemerintah memegang peranan penting dalam memastikan keberlangsungan dan efektivitas pelayanan publik. Namun, pada kenyataannya, perencanaan SDM di banyak instansi masih bersifat administratif, normatif, dan jangka pendek. Perencanaan semacam ini umumnya hanya mengacu pada formasi tahun sebelumnya tanpa mempertimbangkan arah strategis organisasi, dinamika pelayanan publik, ataupun perkembangan teknologi. Studi Putri & Rahmat (2023) menunjukkan bahwa sebagian besar instansi pemerintah tidak mengaitkan perencanaan SDM dengan visi jangka panjang organisasi maupun analisis kesenjangan kompetensi, sehingga terjadi ketidaksesuaian antara kualifikasi pegawai yang tersedia dan kebutuhan organisasi ke depan. Padahal, pendekatan perencanaan SDM strategis, sebagaimana ditegaskan oleh Armstrong (2014), menekankan pentingnya keselarasan antara strategi organisasi dan proyeksi kebutuhan tenaga kerja. Perencanaan yang efektif tidak hanya berfokus pada jumlah pegawai, tetapi juga pada kecocokan antara posisi yang dibutuhkan dan kompetensi individu yang tersedia konsep yang dikenal sebagai "*the right person in the right place at the right time.*" Dengan kata lain, perencanaan SDM harus mampu menjawab tantangan masa depan organisasi, termasuk tantangan digitalisasi, perubahan lingkungan kerja, dan ekspektasi publik terhadap birokrasi yang lebih adaptif dan responsif.

Untuk mencapai hal tersebut, perencanaan SDM di instansi pemerintah seharusnya didasarkan pada analisis jabatan, beban kerja, kebutuhan kompetensi, serta proyeksi kebijakan pembangunan nasional. Sayangnya, pendekatan berbasis analisis dan teknologi ini belum menjadi praktik umum. Banyak instansi masih menggunakan pendekatan yang bersifat reaktif, tanpa dukungan data yang memadai untuk mengantisipasi kebutuhan jangka panjang. Dalam menjawab

tantangan ini, pemerintah telah mendorong digitalisasi pengelolaan kepegawaian melalui penerapan sistem informasi terpadu. Salah satu inisiatif utama adalah pengembangan Sistem Informasi ASN (SIASN) oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). SIASN dirancang untuk mengintegrasikan data kepegawaian nasional dari lebih dari 600 instansi pusat dan daerah, serta mencatat seluruh siklus manajemen ASN mulai dari pengangkatan, mutasi, promosi, hingga pensiun. Hingga tahun 2023, sistem ini telah mencatat lebih dari 4,3 juta data ASN secara nasional. Pemanfaatan SIASN memungkinkan proses administrasi kepegawaian dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan transparan.

Dengan adanya dukungan sistem digital ini, instansi pemerintah memiliki peluang untuk beralih dari perencanaan SDM yang bersifat administratif menuju perencanaan strategis yang berbasis data. Namun, transformasi ini memerlukan komitmen kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM pengelola kepegawaian, serta integrasi perencanaan SDM ke dalam perumusan strategi organisasi secara menyeluruh. Tanpa langkah tersebut, instansi pemerintah akan terus menghadapi kesenjangan antara kapasitas ASN yang tersedia dan tantangan pelayanan publik masa depan.

Digitalisasi MSDM: Pilar Strategis Reformasi Birokrasi Belum Merata

Pemanfaatan teknologi informasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah menjadi bagian integral dari upaya reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang lebih efisien, adaptif, dan akuntabel. Digitalisasi birokrasi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih dan pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menyebutkan bahwa digitalisasi harus mendorong pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Di lingkungan instansi pemerintah, beberapa contoh penerapan digitalisasi MSDM telah menunjukkan kemajuan signifikan. Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui Sistem Informasi ASN (SIASN) telah mengintegrasikan data kepegawaian nasional dari lebih dari 600 instansi pusat dan daerah. Kementerian Keuangan telah mengembangkan sistem e-Kinerja untuk mengukur dan memantau kinerja pegawai secara objektif. Sementara itu, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI menjadi contoh praktik baik melalui berbagai inovasi aplikasi seperti PRISMA-IKI untuk penilaian kinerja individu, SIAP untuk kinerja tim pemeriksaan, SISDM sebagai basis data kepegawaian, serta adopsi platform Learning Management System (LMS) yang mendukung blended learning, pelatihan mandiri, dan pemetaan karier berbasis kompetensi.

Inisiatif serupa juga dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang mengembangkan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN Nasional (SIPKA) sebagai platform perencanaan dan pelaporan pengembangan kompetensi ASN secara nasional. SIPKA menjadi bagian penting dalam pelaksanaan pelatihan daring yang diperluas sejak pandemi COVID-19, menandai perubahan besar dalam metode pengembangan kompetensi ASN di berbagai instansi. Namun demikian, meskipun berbagai inisiatif digital telah berjalan, realitas di lapangan menunjukkan bahwa digitalisasi MSDM belum merata. Hasil Evaluasi SPBE Nasional Tahun 2022 mencatat nilai rata-rata hanya 2,34 dari skala 5, menunjukkan bahwa tingkat kematangan penerapan SPBE, khususnya dalam manajemen SDM berbasis digital, masih belum optimal. Di banyak daerah, pemanfaatan teknologi informasi masih terhambat oleh keterbatasan infrastruktur, rendahnya literasi digital, resistensi terhadap sistem baru, dan keterbatasan anggaran.

Akibatnya, potensi besar digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas belum sepenuhnya terwujud. Banyak instansi masih menjalankan proses SDM secara manual atau parsial, tanpa integrasi data dan tanpa pendekatan berbasis analitik yang

mendukung pengambilan keputusan strategis. Ini berdampak langsung terhadap kualitas manajemen kinerja, perencanaan karier, serta efektivitas pelatihan dan pengembangan pegawai. Oleh karena itu, keberhasilan digitalisasi MSDM tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga sangat ditentukan oleh manajemen perubahan organisasi, penguatan literasi digital ASN, dan kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong budaya kerja baru berbasis data, kolaborasi, dan inovasi. Transformasi digital harus disertai perubahan pola pikir dan peningkatan kapabilitas SDM agar teknologi benar-benar menjadi pendorong utama perubahan.

Dengan demikian, digitalisasi MSDM harus ditempatkan sebagai strategi utama, bukan sekadar proyek teknologi. Dalam kerangka visi reformasi birokrasi 2020–2024 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), digitalisasi memiliki peran kunci dalam menciptakan birokrasi yang agile, adaptif, dan berorientasi hasil, sesuai dengan tuntutan zaman dan ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih baik.

Keterbatasan Integrasi Sistem Penilaian Kinerja dan Remunerasi ASN

Sistem penilaian kinerja dan remunerasi ASN memegang peran sentral dalam menciptakan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi hasil. Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi untuk mengukur kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan kompetensi, promosi jabatan, hingga pemberian insentif. Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 telah menjadi landasan hukum penting dengan menekankan perlunya penilaian kinerja yang berbasis pada perjanjian kinerja dan indikator kinerja individu. Dalam kerangka ini, penilaian kinerja ASN diharapkan menjadi instrumen strategis, bukan sekadar formalitas administratif tahunan. Namun, dalam praktiknya, penilaian kinerja di sebagian besar instansi pemerintah, terutama di tingkat daerah, masih diperlakukan sebagai kegiatan rutin yang tidak terhubung secara langsung dengan sistem remunerasi maupun pengembangan karier pegawai. Hal ini menciptakan "*performance-reward gap*", yaitu ketimpangan antara prestasi kerja dan penghargaan yang diberikan. Pegawai yang berkinerja baik tidak selalu memperoleh insentif atau peluang karier yang setimpal, sehingga melemahkan motivasi dan kepercayaan terhadap sistem penghargaan organisasi.

Menurut Aguinis (2013), sistem manajemen kinerja yang efektif harus mencakup empat elemen utama yaitu perencanaan yang jelas, pelaksanaan yang konsisten, evaluasi yang adil, dan umpan balik yang konstruktif. Di banyak instansi, salah satu atau lebih dari elemen ini belum terlaksana secara optimal. Selain itu, sistem remunerasi melalui tunjangan kinerja (*tukin*) belum sepenuhnya terintegrasi dengan hasil evaluasi kinerja. Di sebagian besar instansi daerah, *tukin* bahkan belum diterapkan, atau penerapannya tidak mempertimbangkan kualitas dan hasil kerja secara objektif. Sebaliknya, beberapa instansi pusat telah menunjukkan praktik baik dalam integrasi kinerja dan remunerasi. Kementerian Keuangan dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) misalnya, telah menghubungkan sistem penilaian kinerja digital dengan pemberian *tukin* secara langsung dan transparan. Di BPK, sistem e-kinerja digunakan untuk menilai kinerja individu dan tim, yang kemudian menjadi dasar pemberian insentif berbasis capaian. Praktik seperti ini memperkuat kredibilitas sistem kinerja dan mendorong budaya kerja berbasis hasil (*performance-oriented culture*). Untuk menciptakan sistem yang adil, transparan, dan memotivasi, diperlukan langkah-langkah integratif yang menghubungkan penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan sistem penghargaan (*reward system*). Pemanfaatan teknologi informasi melalui sistem digital seperti e-kinerja, *career mapping*, dan *learning management system* menjadi kunci dalam membangun ekosistem MSDM yang terintegrasi dan responsif terhadap kebutuhan organisasi.

Dengan demikian, tantangan utama ke depan bukan hanya menyempurnakan regulasi, tetapi juga memperkuat implementasi manajemen kinerja yang berbasis data dan hasil kerja nyata. Ini memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat, perbaikan kapasitas institusi SDM, dan perubahan budaya organisasi menuju birokrasi yang menghargai kinerja serta mendorong ASN untuk berkembang secara profesional dan berintegritas..

Penerapan Sistem Merit Belum Konsisten: Tantangan dalam Mewujudkan Profesionalisme ASN

Sistem merit merupakan salah satu pilar utama dalam reformasi birokrasi, yang bertujuan menjamin bahwa pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) didasarkan pada prinsip objektivitas, kompetensi, dan kinerja, bukan atas dasar kedekatan politik, hubungan pribadi, atau pertimbangan nonobjektif lainnya. Prinsip ini sejalan dengan konsep birokrasi ideal menurut Max Weber (1947), yang menekankan pentingnya meritokrasi untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang rasional, efisien, dan bebas dari praktik patronase. Dalam konteks regulasi nasional, sistem merit telah mendapatkan dasar hukum yang kuat melalui Undang-Undang ASN dan diperkuat dengan peran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang secara aktif mendorong penerapannya di berbagai instansi. KASN secara rutin melakukan pemetaan Indeks Sistem Merit serta memberikan pendampingan teknis guna memastikan setiap instansi menjalankan manajemen ASN berdasarkan prinsip meritokrasi. Namun demikian, praktik di lapangan menunjukkan bahwa penerapan sistem merit belum berjalan konsisten dan masih menghadapi berbagai kendala struktural maupun kultural.

Data dari Laporan Tahunan KASN 2023 mengungkapkan bahwa hanya 37,5% instansi pemerintah yang masuk dalam kategori “baik” atau “sangat baik” dalam penerapan sistem merit. Ini menunjukkan bahwa mayoritas instansi masih berada dalam kategori “sedang” bahkan “buruk”, yang berarti sistem manajemen SDM belum sepenuhnya berlandaskan pada prinsip merit. Permasalahan utama yang diidentifikasi antara lain masih maraknya intervensi politik dalam pengisian jabatan, belum adanya sistem basis data kompetensi yang memadai, serta lemahnya pengawasan internal terhadap proses manajemen talenta dan promosi jabatan.

Ketidakkonsistenan dalam menerapkan sistem merit berdampak langsung terhadap menurunnya profesionalisme ASN, melemahnya motivasi kerja, serta berkurangnya kepercayaan publik terhadap netralitas dan integritas birokrasi. Dalam kondisi seperti ini, pengembangan karier ASN menjadi tidak transparan dan tidak prediktif, sehingga tidak mendukung terbentuknya birokrasi yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan publik yang prima. Di tengah tantangan tersebut, beberapa instansi telah menunjukkan komitmen kuat dalam menerapkan sistem merit secara konsisten dan berkelanjutan. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Kementerian Keuangan menjadi contoh praktik baik di mana pengisian jabatan dan pengembangan karier didasarkan pada kinerja, kompetensi, dan hasil penilaian objektif. Studi oleh Setiawan (2021) menegaskan bahwa komitmen pimpinan dalam menjadikan meritokrasi sebagai prinsip utama dalam manajemen ASN menjadi kunci keberhasilan penerapan sistem tersebut. Hasilnya, instansi-instansi ini mampu meningkatkan kinerja kelembagaan, memperkuat integritas ASN, dan menciptakan iklim kerja yang profesional dan adil.

Oleh karena itu, untuk mendorong penerapan sistem merit secara merata dan konsisten, dibutuhkan penguatan kepemimpinan birokrasi, pengembangan sistem informasi SDM yang mutakhir, serta pengawasan eksternal yang lebih efektif, termasuk dari KASN dan masyarakat sipil. Sistem merit bukan hanya soal teknis pengisian jabatan, melainkan merupakan fondasi dari profesionalisme dan akuntabilitas birokrasi Indonesia ke depan.

Kepemimpinan Transformasional: Kunci yang Belum Menjadi Arus Utama dalam Reformasi Birokrasi

Kepemimpinan transformasional memainkan peran strategis dalam mendorong keberhasilan reformasi birokrasi dan penerapan manajemen SDM yang strategis. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan visi jangka panjang, pemberdayaan pegawai, dan penciptaan budaya organisasi yang inovatif serta kolaboratif. Namun, kepemimpinan transformasional belum menjadi arus utama di birokrasi Indonesia, khususnya di level menengah dan teknis. Banyak pimpinan masih berorientasi pada kepatuhan prosedural dan mempertahankan status quo, yang menghambat percepatan perubahan. Rendahnya kesadaran akan pentingnya budaya organisasi dan keberanian mengambil risiko menjadi tantangan utama.

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong keberhasilan reformasi di beberapa daerah. Mereka berperan sebagai agen perubahan yang memberi teladan, mendorong kolaborasi, dan membentuk organisasi pembelajaran. Untuk itu, pengembangan kepemimpinan ASN perlu difokuskan pada pembentukan pemimpin yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan membangun kepercayaan, bukan sekadar menjalankan fungsi administratif. Mengarusutamakan kepemimpinan transformasional akan memperkuat budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi hasil suatu keharusan untuk mewujudkan birokrasi yang modern dan responsif.

Regulasi Kuat, Namun Implementasi Lemah dan Tidak Merata

Indonesia telah memiliki kerangka regulasi yang cukup komprehensif untuk mendukung penerapan Manajemen SDM Strategis (MSDM), seperti UU ASN, PP tentang penilaian kinerja, dan Perpres SPBE. Namun, kekuatan regulatif ini belum diimbangi oleh implementasi yang merata dan efektif di seluruh instansi pemerintah.

Penelitian menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara pusat dan daerah, terutama di wilayah tertinggal. Banyak instansi daerah masih mengelola SDM secara manual tanpa sistem berbasis data, serta belum memiliki indikator kinerja yang komprehensif. Faktor-faktor seperti keterbatasan kapasitas teknis, kekurangan SDM yang kompeten, serta minimnya anggaran menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan kebijakan MSDM strategis.

Untuk mengatasi hal ini, perlu diterapkan pendekatan diferensiasi kebijakan yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan masing-masing instansi. Pemerintah pusat perlu memberikan pendampingan teknis dan afirmasi anggaran secara berkelanjutan agar instansi di daerah, terutama daerah tertinggal, tidak tertinggal dalam upaya reformasi birokrasi berbasis MSDM strategis.

Pengembangan Kompetensi ASN Belum Berbasis Kebutuhan Nyata

Pengembangan kompetensi merupakan komponen krusial dalam strategi Manajemen SDM Strategis. Meskipun Indonesia telah memiliki sistem pelatihan ASN yang terstruktur melalui Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan instansi teknis, efektivitas pelatihan masih terbatas. Lebih dari 50% pelatihan belum berbasis pada pemetaan kompetensi individu, dan evaluasi pelatihan belum mencapai tingkat transfer maupun hasil, sehingga dampaknya terhadap kinerja pegawai tidak dapat terukur secara jelas (LAN, 2021). Kesenjangan antara hasil penilaian kinerja, perencanaan pelatihan, dan pengembangan karier menunjukkan kurangnya integrasi dalam sistem pengembangan SDM. Hal ini berisiko menghasilkan pelatihan yang bersifat generik dan tidak relevan dengan kebutuhan organisasi atau jabatan.

Penerapan talent management menjadi pendekatan strategis yang mendesak untuk memperkuat pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Dengan pemetaan talenta yang baik, instansi pemerintah dapat membangun sistem kaderisasi kepemimpinan, menghindari

stagnasi karier, serta meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai secara lebih terarah dan terukur.

Tantangan Budaya dan Struktural dalam Implementasi MSDM Strategis di Pemerintahan

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis) di sektor publik Indonesia masih menghadapi tantangan besar yang bersumber dari budaya organisasi dan struktur birokrasi. Karakteristik budaya birokrasi yang hierarkis, berorientasi pada kekuasaan (*power distance* tinggi), dan cenderung menghindari risiko (*uncertainty avoidance*) sebagaimana diidentifikasi oleh Hofstede (2001) menjadi penghambat utama dalam penerapan nilai-nilai modern MSDM seperti agility, kolaborasi, dan continuous improvement.

Struktur birokrasi yang kaku dan sentralistik semakin membatasi ruang inovasi dan adopsi perubahan, termasuk dalam hal transformasi digital dan reformasi sistem kerja. Evaluasi kinerja yang belum sepenuhnya objektif dan terintegrasi dengan pengembangan SDM menambah kompleksitas tantangan ini. Namun demikian, terdapat peluang strategis untuk perubahan. Munculnya generasi ASN baru yang lebih adaptif terhadap teknologi, dorongan kuat dari agenda reformasi birokrasi nasional, serta upaya penguatan sistem merit dan manajemen talenta menjadi katalis penting dalam mewujudkan birokrasi yang lebih profesional, adaptif, dan berbasis kinerja. Transformasi ini membutuhkan sinergi kuat antara regulasi, struktur organisasi, budaya kerja, teknologi informasi, dan komitmen pimpinan sebagai satu kesatuan sistem yang mendukung implementasi MSDM strategis secara efektif dan berkelanjutan..

Kesimpulan

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis) di sektor publik Indonesia mencerminkan upaya adaptif dalam merespons tuntutan reformasi birokrasi, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan perkembangan teknologi. Pendekatan strategis terhadap pengelolaan SDM telah menggeser fungsi tradisional manajemen SDM yang bersifat administratif menjadi fungsi yang lebih proaktif dan terintegrasi dengan tujuan organisasi.

Temuan dari studi literatur ini menunjukkan bahwa MSDM Strategis berperan penting dalam membentuk organisasi sektor publik yang lebih kompetitif, profesional, dan akuntabel. Faktor-faktor kunci yang mendorong efektivitas implementasi MSDM Strategis antara lain: sistem merit, digitalisasi layanan kepegawaian, penguatan kepemimpinan transformasional, serta peningkatan kompetensi ASN melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Namun demikian, penerapannya masih menghadapi tantangan seperti resistensi perubahan, keterbatasan kapasitas manajerial, dan belum meratanya infrastruktur teknologi.

Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi MSDM dalam konteks birokrasi publik Indonesia menjadi krusial untuk mendukung transformasi kelembagaan yang berkelanjutan. Studi ini memberikan kontribusi akademik dengan memperkaya literatur terkait MSDM di sektor publik dan menjadi pijakan awal untuk penelitian lebih lanjut yang dapat menggali hubungan antara MSDM Strategis dengan pencapaian outcome kelembagaan yang lebih konkret.

Saran

Untuk mengakselerasi penerapan MSDM Strategis yang efektif di sektor publik, diperlukan pendekatan holistik yang mencakup penguatan kapasitas institusional, konsistensi kebijakan lintas level pemerintahan, serta peningkatan kompetensi pengelola SDM melalui program sertifikasi dan pembelajaran berkelanjutan. Pemerintah juga perlu mengembangkan sistem

informasi SDM yang terintegrasi, adaptif terhadap perubahan teknologi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, dibutuhkan upaya sistematis dalam menumbuhkan budaya kerja yang agile dan inovatif, termasuk dengan memperkuat peran pemimpin transformasional sebagai agen perubahan di lingkungan birokrasi.

Daftar Referensi

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Ariani, D., & Kurniawan, H. (2022). *Evaluasi Perencanaan SDM di Instansi Pemerintah*. Jurnal Administrasi Publik, 9(2), 125–138.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Christensen, T., & Laegreid, P. (2020). *Performance and accountability. A theoretical discussion and an empirical assessment*. Public Organization Review, 20, 329–345.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Hasanah, R., & Wibowo, A. (2020). *Implementasi sistem merit di pemerintah daerah*. Jurnal Birokrasi dan Pelayanan Publik, 12(1), 35–48.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- LAN. (2021). *Evaluasi efektivitas pelatihan ASN di Indonesia*. Lembaga Administrasi Negara.
- McKinsey & Company. (2020). *Reimagining HR: Leveraging digital transformation for workforce agility*.
- Miftah Thoha. (2010). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Rajawali Pers.
- OECD. (2019). *Strategic human resource management in government: A review of evidence and future directions*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Public employment and management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.

- Putri, R., & Rahmat, A. (2023). *Keterkaitan perencanaan SDM dengan strategi organisasi di pemerintah daerah*. Jurnal Reformasi Birokrasi, 7(1), 45–60.
- Reilly, P. (2003). *Guide to workforce planning in the public sector*. Institute for Employment Studies.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*. Academy of Management Executive, 1(3), 207–219.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Setiawan, H. (2021). *Praktik baik MSDM strategis di instansi pusat*. Jurnal Tata Kelola Pemerintahan, 5(2), 110–125.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- UNDP. (2021). *Strategic human resource management implementation in developing countries: Lessons from Southeast Asia*. United Nations Development Programme.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- World Bank. (2018). *Civil service management in Indonesia: Strengthening merit-based recruitment and promotion*. World Bank Group.
- Wulandari, N., & Prabowo, S. (2023). *Tantangan budaya organisasi dalam reformasi MSDM*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 10(1), 70–85.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, 18(2), 295–320.