

OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI PENERAPAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

OPTIMIZATION OF CIVIL SERVANTS' PERFORMANCE THROUGH THE IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS

<https://10.0.205.137/tematics.v8i1.921>

Submitted: 03-05-2026 Reviewed: 17-05-2026 Published: 10-06-2026

Muhammad Rizki Nur Luthfan
riski.lutfan54@gmail.com
Politeknik Imigrasi dan
Pemasyarakatan

Anida Sri Rahayu Mastur
anidasrirahayumastur@gmail.com
Politeknik Imigrasi dan
Pemasyarakatan

Mochammad Ryanindityo
ryanindityo@gmail.com
Politeknik Imigrasi dan
Pemasyarakatan

Abstract. *The performance of the Aparatur Sipil Negara (ASN) is a decisive determinant of public service quality and the effectiveness of government administration. In the context of bureaucratic reform mandated by Law No. 20 of 2023 on ASN, state civil apparatus must demonstrate competence, discipline, integrity, accountability, and adaptability in responding to increasingly complex public demands. Despite the clarity of the regulatory mandate, empirical evidence suggests persistent gaps between normative expectations and actual performance outcomes, attributable in part to fragmented application of Human Resource Management (HRM) functions within public organizations. This article aims to analyze the implementation of HRM functions in optimizing ASN performance and to identify supporting and constraining factors affecting the effectiveness of such implementation. The study adopts a qualitative approach employing a systematic literature review method. Data were gathered from academic books, peer-reviewed journals, government regulations, policy briefs, and official publications. Thematic analysis was applied to classify findings into core HRM dimensions: HR planning, recruitment and placement, competency development, leadership and guidance, supervision, discipline, the merit system, and organizational work culture. The findings reveal that HRM functions, when implemented coherently and systematically, contribute substantially to enhancing ASN performance, organizational effectiveness, and public service quality. However, persistent constraints including uneven competency distribution, inconsistent training quality, limited HR information systems integration, and organizational resistance to change continue to impede optimal outcomes. Sustainable ASN performance improvement therefore requires a multi-dimensional strategy encompassing continuous capacity building, merit-consistent HR policies, evidence-based performance evaluation, and the cultivation of a professional and integrity-driven organizational culture..*

Keywords: *ASN; Human Resource Management; Civil Servant Performance; Merit System; Bureaucratic Reform; Public Service; Competency Development*

Abstrak. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan faktor penentu kualitas pelayanan publik dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Dalam konteks reformasi birokrasi yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, aparatur sipil negara dituntut memiliki kompetensi, disiplin, integritas, akuntabilitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Meskipun kerangka regulasi telah memberikan arah yang jelas, bukti empiris menunjukkan masih terdapat kesenjangan antara ekspektasi normatif dan capaian kinerja aktual, yang antara lain disebabkan oleh penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang belum terintegrasi dalam organisasi pemerintah. Artikel ini bertujuan menganalisis penerapan fungsi MSDM dalam optimalisasi kinerja



ASN serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitas penerapannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan sistematis. Data dikumpulkan dari buku akademik, jurnal ilmiah, peraturan perundang-undangan, policy brief, serta publikasi resmi BKN dan KemenPAN-RB. Analisis tematik diterapkan untuk mengklasifikasikan temuan ke dalam dimensi utama MSDM yang meliputi perencanaan SDM, pengadaan dan penempatan, pengembangan kompetensi, kepemimpinan, pengawasan, kedisiplinan, sistem merit, dan budaya kerja organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa fungsi MSDM yang diterapkan secara koheren dan sistematis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN, efektivitas organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, hambatan yang masih persisten berupa ketimpangan distribusi kompetensi, kualitas pelatihan yang belum merata, keterbatasan integrasi sistem informasi kepegawaian, dan resistensi terhadap perubahan organisasi, masih menghambat pencapaian hasil optimal. Disimpulkan bahwa peningkatan kinerja ASN yang berkelanjutan memerlukan strategi multidimensi yang mencakup penguatan kapasitas berkesinambungan, kebijakan SDM berbasis merit, evaluasi kinerja berbasis bukti, dan pengembangan budaya organisasi yang profesional dan berintegritas.

Kata Kunci: ASN; Manajemen Sumber Daya Manusia; Kinerja Pegawai; Sistem Merit; Reformasi Birokrasi; Pelayanan Publik; Pengembangan Kompetensi

1. PENDAHULUAN

Kualitas pelayanan publik secara fundamental ditentukan oleh kemampuan aparatur yang menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan. Dalam tata kelola birokrasi modern, Aparatur Sipil Negara (ASN) menempati posisi strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, penyelenggara pelayanan, dan penggerak reformasi birokrasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN merupakan isu yang bersifat fundamental dan tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan sumber daya manusia yang terencana, sistematis, dan berbasis kompetensi.

Secara normatif, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa manajemen ASN harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit, dengan menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama seluruh proses pengelolaan pegawai — mulai dari rekrutmen hingga pemberhentian. Pergeseran paradigma ini menandai transisi dari manajemen ASN yang bersifat administratif menuju manajemen yang berorientasi pada pengembangan kapasitas, profesionalisme, dan produktivitas aparatur negara.

Arah kebijakan reformasi birokrasi nasional turut memperkuat urgensi pengembangan ASN yang berkualitas. Melalui kerangka nilai BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), pemerintah merumuskan profil ideal ASN yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki integritas dan kemampuan berkolaborasi lintas sektor. Namun, realitas empiris menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai tersebut di tingkat operasional masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan seperangkat aktivitas terencana yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan kontribusi individu dalam organisasi (Hasibuan, 2023; Widyaningrum, 2019). Dalam perspektif yang lebih luas, MSDM mencakup seluruh proses pengelolaan tenaga kerja mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, pemeliharaan, hingga pemberhentian (Zakiy, 2018). Keseluruhan fungsi tersebut bersifat saling terkait dalam

satu sistem yang terintegrasi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan produktif.

Dalam konteks sektor publik, fungsi-fungsi MSDM beroperasi dalam lingkungan yang unik dengan karakteristik khas, antara lain: legitimasi berbasis hukum, akuntabilitas publik yang tinggi, orientasi pada kepentingan umum, serta kompleksitas birokrasi yang memengaruhi fleksibilitas manajemen (Sedarmayanti, 2017; Pynes, 2009). Kompleksitas ini menuntut pendekatan MSDM yang tidak hanya efisien secara organisasional, tetapi juga responsif terhadap tuntutan nilai-nilai pelayanan publik. Sebagaimana ditegaskan oleh Dessler (2020), efektivitas MSDM dalam organisasi publik tidak hanya diukur dari produktivitas internal, melainkan juga dari kualitas layanan yang dirasakan oleh masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama.

Kinerja pegawai ASN secara konseptual merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan target yang telah ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Pengukurannya tidak hanya mencakup kuantitas dan kualitas output, tetapi juga dimensi ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian, dan komitmen terhadap misi organisasi (Bernardin & Russell, dalam Kaswan, 2018). Dalam konteks ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS menetapkan bahwa penilaian kinerja mencakup Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan komponen perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai organisasi dalam tindakan nyata.

Berbagai kajian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN berkaitan erat dengan kualitas penerapan fungsi-fungsi MSDM. Nuraeni et al. (2021) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi yang terstruktur merupakan kunci dalam mewujudkan ASN yang profesional dan adaptif terhadap perubahan. Desty Pratiwi dan Seran (2018) menemukan bahwa sistem evaluasi kinerja berbasis digital dapat meningkatkan disiplin dan kejelasan target kerja, meskipun implementasinya masih memerlukan perbaikan metodologi. Wirasistha dan Widowati (2023) menganalisis dampak fleksibilitas kerja terhadap efisiensi aparatur, yang menunjukkan perlunya adaptasi sistem manajemen SDM terhadap perubahan lingkungan kerja. Sementara itu, Yusuf dan Ramadhani (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi dan memberdayakan bawahan secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja pegawai.

Meskipun berbagai kajian telah dilakukan, masih terdapat celah analitik dalam literatur yang membahas secara komprehensif bagaimana fungsi-fungsi MSDM bekerja secara sinergis dalam meningkatkan kinerja ASN dalam konteks birokrasi Indonesia pasca-reformasi regulasi 2023. Kajian integratif yang menghubungkan dimensi perencanaan, pengembangan, evaluasi, dan budaya organisasi dalam satu kerangka analisis masih terbatas. Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan: pertama, menganalisis implementasi fungsi-fungsi MSDM dalam optimalisasi kinerja ASN secara komprehensif; dan kedua, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitas penerapan MSDM dalam konteks organisasi pemerintah Indonesia.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan sistematis (*systematic literature review*). Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2022), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena sosial secara mendalam melalui analisis data non-numerik.

Metode studi kepustakaan sistematis dipilih karena kemampuannya dalam mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber secara terstruktur dan dapat direplikasi, sehingga menghasilkan sintesis pengetahuan yang komprehensif dan kredibel.

Sumber data penelitian mencakup: (1) buku teks akademik bidang MSDM dan administrasi publik; (2) artikel jurnal ilmiah yang relevan, diprioritaskan terbitan 2015–2025 dengan beberapa referensi seminal yang lebih tua; (3) peraturan perundang-undangan dan regulasi kepegawaian yang berlaku; (4) policy brief dan laporan resmi dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB); serta (5) publikasi akademik lain yang memiliki relevansi tematik. Kriteria inklusi yang diterapkan mencakup relevansi tematik dengan MSDM sektor publik dan kinerja ASN, kebaruan dan aktualitas informasi, serta kredibilitas sumber.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur dari basis data akademik, repositori kelembagaan, dan sumber regulasi resmi. Analisis data dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, analisis deskriptif untuk memetakan karakteristik dan temuan utama dari setiap sumber. Kedua, analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, kategori, dan hubungan antar-konsep secara lintas-sumber, mengacu pada framework Braun dan Clarke (2006) yang mencakup tahapan familiarisasi, pengkodean, pembentukan tema, peninjauan tema, pendefinisian, dan pelaporan. Ketiga, sintesis interpretatif untuk merumuskan pemahaman yang terintegrasi tentang hubungan antara fungsi MSDM dan optimalisasi kinerja ASN beserta faktor-faktor yang memengaruhinya. Temuan dari tahapan analisis tersebut kemudian diorganisasikan ke dalam tema-tema utama: perencanaan SDM, pengadaan dan penempatan, pengembangan kompetensi, kepemimpinan, pengawasan dan evaluasi kinerja, kedisiplinan, sistem merit, dan budaya organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kerangka Manajemen ASN Pasca-Reformasi Regulasi 2023

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan tonggak transformatif dalam pengelolaan ASN Indonesia. Undang-undang ini tidak hanya memperbarui kerangka hukum manajemen kepegawaian, tetapi juga menegaskan secara eksplisit paradigma merit sebagai prinsip tata kelola yang bersifat wajib dan menyeluruh. Pergeseran signifikan terjadi dalam beberapa dimensi pengelolaan ASN sebagaimana disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Dimensi Manajemen ASN: UU No. 5/2014 vs UU No. 20/2023

Dimensi	UU No. 5 Tahun 2014	UU No. 20 Tahun 2023
Dasar Pengelolaan	Sistem merit (parsial)	Sistem merit komprehensif & menyeluruh

Dimensi	UU No. 5 Tahun 2014	UU No. 20 Tahun 2023
Digitalisasi Manajemen	Belum eksplisit	Diwajibkan sebagai bagian transformasi birokrasi
Manajemen Talenta	Belum diatur secara spesifik	Diatur eksplisit sebagai instrumen regenerasi SDM
Evaluasi Kinerja	SKP tahunan bersifat statis	SKP dinamis berbasis capaian dan kompetensi
Mobilitas ASN	Terbatas antar-instansi	Diperluas melalui skema mobilitas nasional
Pengembangan Kompetensi	Hak individu (20 JPL/tahun)	Kewajiban instansi dan instrumen strategis organisasi

Pergeseran paradigma yang tercermin dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan ASN kini diarahkan secara strategis sebagai instrumen pembangunan kapasitas negara. Implikasinya, organisasi pemerintah dituntut untuk mentransformasi praktik MSDM-nya secara menyeluruh agar konsisten dengan prinsip merit dan berorientasi pada hasil nyata. KemenPAN-RB (2025) merumuskan arah baru sistem merit ASN yang berfokus pada tiga pilar: penguatan basis data kompetensi yang komprehensif, integrasi manajemen kinerja dengan pengembangan karier, dan penguatan mekanisme perlindungan ASN dari intervensi politik yang mendistorsi keputusan kepegawaian.

3.2 Penerapan Fungsi MSDM dalam Optimalisasi Kinerja ASN

3.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM merupakan fundamen dari seluruh rangkaian fungsi MSDM. Dalam konteks ASN, perencanaan yang efektif mencakup analisis kebutuhan jabatan (analisis jabatan dan analisis beban kerja), proyeksi kebutuhan pegawai jangka menengah dan panjang, serta perencanaan suksesi untuk menjamin keberlangsungan kapasitas organisasi. BKN (2023) menekankan bahwa manajemen talenta sebagai bagian dari perencanaan SDM strategis sangat penting untuk menjamin regenerasi aparatur yang berkualitas.

Namun, perencanaan SDM ASN masih menghadapi tantangan signifikan. Distribusi ASN belum sepenuhnya proporsional antara pusat dan daerah, antara jabatan teknis dan administratif, serta antara kebutuhan aktual dan ketersediaan pegawai. Ketidakseimbangan ini berdampak langsung pada beban kerja yang tidak merata dan inefisiensi penyelenggaraan tugas pemerintahan. BKN (2024) menegaskan bahwa percepatan pembangunan dan penerapan manajemen talenta

nasional merupakan instrumen strategis untuk memastikan ketersediaan pemimpin birokrasi berkualitas guna mendukung realisasi RPJMN 2025–2029.

3.2.2 Pengadaan dan Penempatan Pegawai

Pengadaan pegawai yang berbasis kompetensi dan transparan merupakan entry point kritis dalam membangun kualitas ASN. Melalui skema seleksi CPNS berbasis Computer Assisted Test (CAT) yang dikelola BKN, proses rekrutmen telah mengalami transformasi signifikan dalam hal objektivitas dan akuntabilitas. Selain rekrutmen eksternal, jalur Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) membuka fleksibilitas dalam mengakomodasi tenaga profesional non-ASN yang memiliki kompetensi spesifik sesuai kebutuhan organisasi.

Penempatan pegawai yang efektif mensyaratkan kesesuaian (fit) antara kompetensi individu dan persyaratan jabatan (person-job fit). Dalam kerangka sistem merit, kebijakan pengadaan dan penempatan harus mengutamakan kecocokan antara kompetensi individu dan kebutuhan jabatan (UU No. 20 Tahun 2023). Kajian menunjukkan bahwa penempatan yang tidak sesuai kompetensi tidak hanya menurunkan kinerja individu, tetapi juga menurunkan motivasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan publik (Hasibuan, 2023; Sedarmayanti, 2017).

3.2.3 Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan fungsi MSDM yang paling langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja ASN. Dalam kerangka regulasi yang berlaku, setiap ASN berhak mendapatkan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun. Namun, efektivitas pengembangan kompetensi tidak semata-mata ditentukan oleh kuantitas pelatihan, melainkan lebih oleh relevansi materi, kualitas fasilitasi, serta penerapan pembelajaran dalam konteks kerja nyata.

Nuraeni et al. (2021) mengidentifikasi empat strategi pengembangan kompetensi yang efektif bagi ASN: (1) pelatihan berbasis kompetensi yang berangkat dari gap analysis antara profil kompetensi aktual dan target; (2) pembelajaran online yang fleksibel dan dapat diakses secara mandiri; (3) coaching dan mentoring oleh pejabat berpengalaman; serta (4) rotasi jabatan yang terencana sebagai instrumen pengembangan pengalaman lintas bidang. Kombinasi keempat strategi ini terbukti lebih efektif dibandingkan pelatihan konvensional yang bersifat seragam. Tabel 2 merangkum kategori kompetensi ASN beserta modalitas pengembangannya.

Tabel 2. Kategori Kompetensi ASN dan Modalitas Pengembangannya

Kategori Kompetensi	Deskripsi	Modalitas Pengembangan
Teknis	Pengetahuan & keterampilan jabatan spesifik	Pelatihan teknis, bimtek, magang

Kategori Kompetensi	Deskripsi	Modalitas Pengembangan
Manajerial	Kepemimpinan, perencanaan, pengambilan keputusan	PKN, coaching, rotasi jabatan, studi banding
Sosial Kultural	Kemampuan berinteraksi dalam keberagaman	Workshop, dialog lintas budaya, penugasan lapangan
Digital (SMART ASN)	Literasi digital, pemanfaatan teknologi pemerintahan	E-learning, pelatihan digital government, sertifikasi TI
Fungsional	Kompetensi jabatan fungsional tertentu	Uji kompetensi, pelatihan penjenjangan fungsional

Khusairy et al. (2025) dalam kajiannya tentang urgensi sertifikasi kompetensi keimigrasian menegaskan bahwa sertifikasi kompetensi berbasis standar nasional tidak hanya meningkatkan kapabilitas teknis pegawai, tetapi juga membangun kepercayaan publik terhadap kualitas pelayanan. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengembangan kompetensi yang terstandarisasi dan terverifikasi merupakan komponen kritis dalam strategi peningkatan kinerja ASN.

3.2.4 Pengarahan dan Kepemimpinan

Pengarahan yang efektif dari pimpinan membantu pegawai memahami tujuan organisasi dan melaksanakan tugas secara optimal. Yusuf dan Ramadhani (2018) menunjukkan bahwa pemimpin yang menginspirasi visi bersama, merangsang kreativitas, dan memberikan perhatian individual kepada bawahan secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. Temuan ini mengimplikasikan perlunya program pengembangan kepemimpinan transformasional bagi pejabat ASN di semua eselon, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi yang menuntut perubahan budaya organisasi secara mendasar.

Selain itu, kajian Samosir dan Purnomo (2025) tentang penerapan excellent service dalam manajemen pelayanan keimigrasian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada standar layanan prima mendorong pegawai untuk secara proaktif meningkatkan kualitas interaksi mereka dengan masyarakat. Dimensi pengarahan juga mencakup kejelasan komunikasi organisasional, yaitu klarifikasi tugas, penetapan target kinerja yang SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), serta pemberian umpan balik yang konstruktif dan teratur.

3.2.5 Pengawasan, Pengendalian, dan Evaluasi Kinerja

Pengawasan diperlukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas sesuai dengan standar operasional dan ketentuan yang berlaku. Desty Pratiwi dan Seran (2018) dalam kajiannya tentang aplikasi penilaian kinerja aparatur (SIKERJA) menemukan bahwa digitalisasi sistem evaluasi kinerja dapat meningkatkan

akuntabilitas, mengurangi bias subjektif, dan mempercepat proses umpan balik kinerja. Namun, efektivitas sistem digital ini sangat bergantung pada kualitas data yang diinput, konsistensi penerapan, dan dukungan kepemimpinan dalam menjadikan evaluasi kinerja sebagai instrumen pengembangan—bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif.

Prinsip evaluasi kinerja yang efektif mensyaratkan: kejelasan indikator kinerja yang terukur dan relevan; regularitas pengukuran yang memungkinkan koreksi dini; objektivitas penilaian yang bebas dari bias personal; transparansi hasil evaluasi kepada pegawai; serta tindak lanjut nyata berupa penghargaan atau pembinaan berdasarkan hasil evaluasi. Mulyadi (2017) menegaskan bahwa implementasi e-government yang efektif, termasuk sistem evaluasi kinerja digital, berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik melalui percepatan proses, pengurangan birokrasi manual, dan peningkatan transparansi.

3.2.6 Kedisiplinan dan Etos Kerja

Disiplin kerja merupakan kondisi *sine qua non* bagi kinerja ASN yang berkualitas. Dalam perspektif MSDM, disiplin dipahami bukan sekadar kepatuhan formal terhadap aturan, melainkan sebagai internalisasi nilai-nilai profesionalisme yang termanifestasi dalam perilaku kerja sehari-hari—termasuk ketepatan waktu, ketelitian, tanggung jawab, dan komitmen terhadap standar kualitas (Hasibuan, 2023). Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS memberikan kerangka normatif komprehensif tentang kewajiban, larangan, dan sanksi disiplin ASN.

Kajian tentang sistem penilaian kinerja aparatur menunjukkan bahwa disiplin dan capaian kerja perlu dikelola secara seimbang agar penghargaan kinerja tidak hanya berorientasi pada formalitas administratif, tetapi benar-benar mendorong produktivitas aparatur (Desty Pratiwi & Seran, 2018). Ketidakkonsistenan dalam penegakan disiplin dapat menciptakan persepsi ketidakadilan yang berdampak negatif pada motivasi dan komitmen pegawai secara kolektif.

3.3 Sistem Merit sebagai Integrasi Fungsi MSDM

Sistem merit dapat dipahami sebagai meta-prinsip yang mengintegrasikan seluruh fungsi MSDM dalam satu kerangka nilai yang koheren. Dalam sistem merit yang berfungsi optimal, perencanaan SDM didasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi yang objektif; rekrutmen dilakukan secara kompetitif dan terbuka; penempatan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi; promosi didasarkan pada prestasi dan kapasitas; pengembangan diarahkan pada penutupan kesenjangan kompetensi; dan evaluasi kinerja dilakukan secara objektif serta berkelanjutan (UU No. 20 Tahun 2023; OECD, 2017).

Wirasistha dan Widowati (2023) dalam kajiannya tentang kinerja ASN dalam kondisi kerja fleksibel menunjukkan bahwa sistem merit yang konsisten merupakan fondasi kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Tanpa konsistensi penerapan

merit, fleksibilitas kerja justru dapat memperlemah akuntabilitas kinerja. Hal ini menegaskan bahwa sistem merit bukan sekadar instrumen administratif, melainkan juga katalis budaya yang membentuk orientasi dan komitmen kerja ASN.

3.4 Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan sintesis literatur yang dilakukan, dapat diidentifikasi berbagai faktor pendukung dan penghambat dalam optimalisasi kinerja ASN melalui penerapan fungsi MSDM. Tabel 3 merangkum faktor-faktor tersebut secara sistematis berdasarkan dimensi analisis.

Tabel 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Optimalisasi Kinerja ASN melalui MSDM

Dimensi MSDM	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Perencanaan SDM	Ketersediaan data BKN; kebijakan manajemen talenta nasional (BKN, 2024)	Distribusi ASN belum proporsional; perencanaan kebutuhan yang reaktif
Rekrutmen & Seleksi	Sistem CAT yang objektif; seleksi terbuka berbasis kompetensi	Potensi intervensi lokal dalam rekrutmen PPPK; kesenjangan kualitas pendidikan calon pelamar
Pengembangan Kompetensi	Regulasi 20 JPL/tahun; platform e-learning ASN; LAN RI sebagai lembaga diklat nasional	Kualitas pelatihan belum merata; gap antara materi diklat dan kebutuhan kerja nyata (Nuraeni et al., 2021)
Evaluasi Kinerja	Sistem evaluasi berbasis aplikasi digital; regulasi SKP dinamis	Penilaian cenderung formalitas; resistensi terhadap penilaian yang objektif (Desty Pratiwi & Seran, 2018)
Kepemimpinan	Program PKN dan pelatihan kepemimpinan; kebijakan talent pool pimpinan	Dominasi gaya kepemimpinan transaksional; senioritas mendahului kompetensi
Sistem Merit	Regulasi komprehensif (UU No. 20/2023); pengawasan KASN	Intervensi politik dalam promosi jabatan; praktik nepotisme di beberapa instansi
Budaya Organisasi	Internalisasi nilai BerAKHLAK; kebijakan WBK/WBBM	Resistensi terhadap perubahan; budaya senioritas; orientasi proses di atas hasil

Data dalam tabel di atas menunjukkan pola yang konsisten: faktor pendukung umumnya bersifat regulatif dan struktural (tersedia di level kebijakan nasional), sementara faktor penghambat lebih banyak bersifat implementatif dan kultural (terjadi di level instansi dan individu). Kesenjangan antara ketersediaan kerangka kebijakan yang memadai dan kualitas implementasi di lapangan ini merupakan tantangan kritis yang harus diatasi melalui strategi yang bersifat multi-level dan berkesinambungan.

3.5 Upaya Strategis Optimalisasi Kinerja ASN

Berdasarkan hasil analisis terhadap penerapan fungsi MSDM dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dapat dirumuskan enam strategi utama optimalisasi kinerja ASN yang berkelanjutan:

1. Penguatan sistem perencanaan SDM berbasis data dan berorientasi strategis, termasuk pengembangan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi dan mampu mendukung pengambilan keputusan manajemen berbasis bukti. BKN (2024) menegaskan bahwa percepatan penerapan manajemen talenta nasional merupakan langkah kunci dalam arah ini.
2. Implementasi sistem merit secara konsisten dan menyeluruh dalam seluruh siklus manajemen kepegawaian, dari rekrutmen hingga pemberhentian, dengan mekanisme pengawasan yang efektif dan mekanisme pengaduan yang aksesibel bagi ASN maupun masyarakat.
3. Transformasi paradigma pengembangan kompetensi dari pendekatan pelatihan insidental menuju sistem pembelajaran berkelanjutan (continuous learning system) yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja, sebagaimana direkomendasikan oleh Nuraeni et al. (2021).
4. Penguatan kapasitas kepemimpinan pada semua level, dengan penekanan pada pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan mendorong inovasi dalam tim (Yusuf & Ramadhani, 2018).
5. Akselerasi digitalisasi manajemen ASN yang disertai program pengembangan literasi digital yang komprehensif, khususnya bagi instansi daerah dengan kapasitas teknologi yang terbatas, mengingat potensi e-government dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (Mulyadi, 2017).
6. Internalisasi budaya organisasi berorientasi kinerja dan integritas melalui program-program yang terstruktur, konsisten, dan didukung oleh keteladanan kepemimpinan pada semua level hierarki, sejalan dengan agenda reformasi birokrasi berbasis nilai BerAKHLAK.

Keenam strategi tersebut bersifat saling melengkapi dan tidak dapat diimplementasikan secara parsial. Efektivitas setiap strategi sangat bergantung pada keselarasan dengan strategi lainnya dalam satu kerangka manajemen ASN yang terintegrasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Hasibuan (2023), manajemen sumber daya manusia yang efektif mensyaratkan pendekatan sistem yang memandang setiap fungsi sebagai komponen yang saling berkaitan, bukan sebagai program yang berdiri sendiri.

4. KESIMPULAN

Hasil kajian ini secara konsisten menunjukkan bahwa penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang krusial dan multidimensi dalam optimalisasi kinerja ASN. Fungsi-fungsi MSDM—perencanaan, pengadaan, pengembangan kompetensi, pengarahan, pengawasan, kedisiplinan, dan evaluasi kinerja—tidak bekerja secara independen, melainkan saling terkait dalam satu sistem yang kompleks dan dinamis. Sistem merit, sebagai meta-prinsip yang mengintegrasikan seluruh fungsi MSDM, memberikan kerangka nilai yang memastikan setiap keputusan manajemen kepegawaian didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja—bukan pada faktor subjektif atau politis.

Hambatan utama dalam optimalisasi kinerja ASN dapat diidentifikasi pada tiga level: level regulasi (inkonsistensi implementasi), level organisasi (keterbatasan kapasitas dan resistensi budaya), dan level individu (ketimpangan kompetensi dan motivasi). Penanganan yang efektif terhadap hambatan-hambatan ini memerlukan pendekatan multi-level yang melibatkan aktor dari berbagai tingkatan, mulai dari pemerintah pusat, instansi, hingga individu ASN itu sendiri.

Transformasi digital manajemen ASN merupakan enabler strategis yang dapat memperkuat efektivitas seluruh fungsi MSDM, namun potensinya hanya dapat direalisasikan apabila didukung oleh infrastruktur yang memadai, kapasitas digital yang cukup, dan tata kelola data yang baik. Digitalisasi manajemen ASN harus diposisikan sebagai investasi strategis jangka panjang, bukan sekadar proyek teknologi jangka pendek.

Secara praktis, kajian ini memberikan implikasi bagi tiga kelompok aktor utama. Bagi pengambil kebijakan nasional: diperlukan penguatan kerangka implementasi sistem merit yang lebih operasional, termasuk standar prosedur yang jelas dan mekanisme sanksi yang efektif terhadap pelanggaran prinsip merit. Bagi pengelola ASN di tingkat instansi: diperlukan transformasi pendekatan manajemen SDM dari administratif menuju strategis, dengan investasi pada sistem informasi kepegawaian dan program pengembangan kapasitas yang berkelanjutan. Bagi akademisi: diperlukan penelitian empiris lebih lanjut untuk menguji secara kuantitatif pengaruh masing-masing fungsi MSDM terhadap kinerja ASN, studi komparatif antar-instansi untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang kontekstual, serta penelitian longitudinal yang mengikuti dinamika kinerja ASN sebelum dan sesudah implementasi reformasi MSDM tertentu.

Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN yang berkelanjutan mensyaratkan komitmen bersama dari seluruh pemangku kepentingan—pemerintah, instansi, dan individu ASN—dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi, konsisten, dan berorientasi pada tujuan mulia pelayanan publik yang berkualitas.

REFERENSI

- Badan Kepegawaian Negara. (2023). Manajemen talenta sebagai dasar regenerasi SDM ASN. <https://www.bkn.go.id/manajemen-talenta-sebagai-dasar-regenerasi-sdm-asn/>
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). Arah pengelolaan manajemen ASN yang mendukung realisasi RPJMN 2025-2029. <https://www.bkn.go.id/arrah-pengelolaan-manajemen-asn-yang-mendukung-realisisi-rpjm-2025-2029/>
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). Manajemen talenta ASN nasional (Policy Brief PB-061-OKT-2024). <https://www.bkn.go.id/storage/2024/10/PB-061-OKT-2024.pdf>
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). Keputusan Kepala BKN tentang percepatan pembangunan dan penerapan manajemen talenta ASN instansi pemerintah. <https://www.bkn.go.id/storage/2025/09/KEPUTUSAN-KEPALA-BKN-NO-411-TAHUN-2025>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Desty Pratiwi, D., & Seran, S. T. (2018). Strategi peningkatan kinerja ASN melalui aplikasi penilaian kinerja aparatur (SIKERJA) di IPDN Kampus Kalimantan Barat. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 10(2), 165–176. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JTP/article/view/529>
- Gey, L. I., Silitonga, M. S., & Widjayanti, A. (2023). Model pemberdayaan aparatur sipil negara olahragawan berprestasi. *Medikora*, 22(1), 36–50. <https://journal.uny.ac.id/index.php/medikora/article/view/55320>
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi, cet. 26). Bumi Aksara.
- Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023>
- Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009>
- Kaswan. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi* (Edisi ke-2). Graha Ilmu.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN berbasis sistem merit.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Arah baru sistem merit ASN, fokus pada pelayanan publik hingga mendukung program prioritas Presiden. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/arrah-baru-sistem-merit-asn>

- Khusairy, M. F., et al. (2025). Urgensi sertifikasi kompetensi keimigrasian dalam peningkatan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Keimigrasian*.
<https://journal.poltekim.ac.id/jaid/article/download/703/693>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan (Edisi ke-13). Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, M. (2017). Pengaruh implementasi e-government terhadap kualitas pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(3), 52–64.
- Nuraeni, S., et al. (2021). Strategi pengembangan kompetensi untuk mewujudkan ASN SMART. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*.
<https://journal.unpas.ac.id/index.php/decision/article/view/5075>
- OECD. (2017). Skills for a high performing civil service. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
- Pynes, J. E. (2009). Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Samosir, Y. H. M., & Purnomo, A. S. (2025). Penerapan excellent service dalam peningkatan manajemen pelayanan keimigrasian. *TEMATICS*, 7(2), 119–131.
<https://journal.poltekim.ac.id/tematics/article/view/864>
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Widyaningrum, M. E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. UBHARA Manajemen Press.
<https://eprints.ubhara.ac.id/424/31/Buku-MSDM-2019.pdf>
- Wirasistha, S., & Widowati, A. (2023). Work from home: Menuju kinerja aparatur sipil negara yang lebih efisien. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(1), 95–109.
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/3614>
- Yusuf, A., & Ramadhani, R. (2018). Kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Publik*, 5(2), 33–44.
- Zakiy, M. (2018). Bahan ajar mata kuliah manajemen sumber daya manusia. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
<https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/26809/>