

Jurnal Ilmiah Keimigrasian merupakan media ilmiah bidang kebijakan keimigrasian berupa hasil penelitian dan kajian, tinjauan, wacana ilmiah dan artikel. Terbit dua kali setahun pada bulan Maret dan Oktober

<b>Pelindung</b>	: Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI
<b>Penasehat</b>	: Direktur Jenderal Imigrasi
<b>Pembina</b>	: Kepala BPSDM Hukum dan HAM
<b>Penanggung Jawab</b>	: Direktur Politeknik Imigrasi
<b>Redaktur</b>	: Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
<b>Mitra Bestari</b>	: Prof. Hikmahanto Juwana, S.H., L.L.M., Ph.D. Prof. Dr. M. Iman Santoso, S.H., M.H., M.A. Prof. Dr. Faisal Santiago, S.H., M.M. Dr. Muhammad Indra, S.H., M.H. Dr. Taswem Tarib, S.H., M.H. Dr. Asep Kurnia, S.H., M.M. Dr. M. Akbar Adinugroho, S.H., M.H. Dr. Ir. Edy Santoso, S.T., M.ITM., M.H. Dr. Arisman, S.T., M.M. Agus Majid, M.P.A., Ph.D. Fidelia Fitriani, M.P.A. Akhmad Khumaidi, M.P.A.
<b>Editor Pelaksana</b>	: Andry Indrady, M.P.A., Ph.D. M. Alvi Syahrin, S.H., M.H., C.L.A. Ridwan Arifin, S.S., M.Hum. Intan Nurkumalawati, M.P.A. Agung Purnomo S, M.P.A Sri Kuncoro Bawono, M.P.A.
<b>Alih Bahasa</b>	: Mila Rosmaya, S.S., M.Hum.
<b>Design Grafis</b>	: Wilonotomo, S.Kom., M.Si.
<b>Sekretaris Redaksi</b>	: Nurul Vita, S.Sos., M.Si. Rasona Sunara Akbar, S.P.d, M.M. Bobby Briando, S.E., M.S.A.

#### **Alamat Redaksi**

Jalan Raya Gandul Cinere Nomor 4 Kota Depok  
Telepon / Faximile : (021) 753 00001  
Email : jurnal.keimigrasian@gmail.com



**DAFTAR ISI**

1. Reformasi Manajemen SDM Aparatur di Indonesia (Vita) ..... Hal 31 - 39



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala nikmat, rahmat, karunia dan perlindungan yang telah diberikan kepada Tim Redaksi untuk menyelesaikan penerbitan jurnal ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Uswatun Hasanah, Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi Wa sallam, beserta keluarga, sahabat yang telah menyampaikan ajaran tauhid, sehingga membawa umat manusia beranjak dari zaman jahiliyah ke zaman hijriyah.

Untuk pertama kalinya, Politeknik Imigrasi menerbitkan Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian (JIKK) dalam Volume 1 Nomor 1 Agustus 2018. JIKK merupakan media ilmiah yang diterbitkan Politeknik Imigrasi secara berkala yang bertujuan sebagai sarana pengembangan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat bagi dosen, peneliti, maupun praktisi keimigrasian.

Dalam edisi pertama ini, JIKK memuat 15 (lima belas) tulisan yang mengutamakan karya-karya ilmiah berupa hasil penelitian / pemikiran ilmiah dari berbagai kalangan keimigrasian. Tema yang dibahas meliputi: persoalan di Tempat Pemeriksaan Imigrasi Laut dan Udara, Pengawasan Keimigrasian, Tindak Pidana Keimigrasian, Kejahatan Transnasional, Anomali Kebijakan Pengungsi Indonesia, Penerbitan Paspor RI, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian, serta Manajemen dan Pengembangan SDM Keimigrasian.

Diharapkan dari hasil penerbitan JIKK ini dapat bermanfaat bagi pemangku kepentingan sebagai bahan hukum regulasi dan non regulasi berupa kebijakan dalam pengembangan hukum dan penyusunan peraturan perundang-undangan keimigrasian.

Kami menyampaikan terima kasih kepada para penulis yang telah memberikan kepercayaan kepada JIKK untuk menerbitkan hasil karyanya. Akhirnya, kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada Direktur Politeknik Imigrasi yang telah berkenan membantu dalam penerbitan JIKK ini. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Mitra Bestari yang telah bersedia membantu memeriksa dan mengoreksi tulisan dari para penulis dalam penerbitan ini.

Salam Takzim,  
Depok, Oktober 2018

Tim Redaksi



# REFORMASI MANAJEMEN SDM APARATUR DI INDONESIA

## *APPARATUS HR MANAGEMENT REFORM IN INDONESIA*

**Vita Nurul Fathya**

Dosen Politeknik Imigrasi

Jalan Raya Gandul Cinere, Depok

HP: 085692746595, e-mail: vitafathya@gmail.com

### **ABSTRACT**

*Human resources management in government agencies is one of change areas becoming the focus of bureaucracy reform in Indonesia. This article explores plans of change to reform human resources management in Indonesian government agencies. The plans are compared with concepts on effective human resources management. The conclusion is that there is conformity between the government plans under road map on bureaucracy reform and some concepts of human resources management.*

**Keywords : human resources, management, government**

### **ABSTRAK**

Manajemen SDM aparatur merupakan salah satu area perubahan yang menjadi fokus reformasi birokrasi di Indonesia. Tulisan ini mengkaji tentang berbagai rencana perubahan untuk mereformasi manajemen SDM aparatur di Indonesia. Rencana perubahan tersebut dibandingkan dengan konsep manajemen sumber daya manusia. Kesimpulannya adalah terdapat kesesuaian antara rencana pemerintah dalam road map reformasi birokrasi dengan sebagian konsep manajemen sumber daya manusia.

**Kata kunci: SDM, manajemen, pemerintah**

### **PENDAHULUAN**

Implementasi perubahan pada area manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh kementerian, lembaga dan pemerintah daerah untuk memperbaiki kualitas pelayanan kepada masyarakat. Permasalahan yang dialami dalam manajemen SDM aparatur sebagaimana dipaparkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019<sup>1</sup> antara lain:

- penempatan pegawai negeri sipil yang tidak sesuai kompetensi;
- kesenjangan kompetensi antara pegawai yang menduduki jabatan dengan persyaratan kompetensi jabatan;
- kinerja pegawai negeri sipil belum optimal;
- integritas pegawai negeri sipil masih rendah;

---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11

---

Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi. (2015). Jakarta: Kementerian PAN dan RB, h. 12.

- sistem remunerasi belum berbasis kinerja;
- manajemen kinerja belum berjalan;
- sistem pembinaan karir pegawai belum dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi baik;
- pelatihan pegawai belum berorientasi pada pengembangan kompetensi.

Selain permasalahan di atas, Ashari<sup>2</sup> juga menambahkan sejumlah fenomena kondisi aparatur yang perlu diperbaiki, diantaranya permasalahan kontrak kinerja PNS, alokasi dan distribusi PNS belum seimbang, database PNS yang belum mendukung perencanaan kebutuhan pegawai, serta sistem reward dan punishment belum jelas.

Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 dijelaskan bahwa area perubahan manajemen SDM aparatur menjadi prioritas pemerintah mengingat bahwa perilaku pegawai negeri sipil sebagai aparatur sangat erat kaitannya dengan penerapan sistem manajemen SDM yang efektif. Sistem manajemen SDM mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan sampai dengan pemberhentian harus diterapkan dengan baik. Jika tidak, maka akan menghasilkan SDM yang tidak kompeten. Pegawai negeri yang tidak kompeten mempengaruhi kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan. Perubahan dalam pengelolaan SDM harus selalu dilakukan untuk memperoleh sistem manajemen SDM yang mampu menghasilkan pegawai negeri yang profesional.<sup>3</sup>

Manajemen SDM aparatur telah sering diteliti dan dibahas dalam berbagai penelitian

<sup>2</sup> Edy Topo Ashari. (2010). Reformasi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. Badan Kepegawaian Negara RI. Melalui <https://media.neliti.com/media/publications/52370-ID-reformasi-pengelolaan-sdm- aparatur-prasy.pdf>

<sup>3</sup> Permenpan. *Op.Cit.* h. 31

dan artikel. Harry Suderadjat<sup>4</sup> membahas tentang penerapan perspektif manajemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur di lingkungan pemerintahan daerah. Edy Topo Asharis menulis tentang reformasi pengelolaan SDM aparatur sebagai prasyarat tata kelola birokrasi yang baik. Deri Febriana<sup>6</sup> menjelaskan tentang pengembangan sumber daya manusia sebagai cara untuk memperbaiki aparatur sipil negara. Yuriko Abdussamad<sup>7</sup> membahas tentang pengembangan sumber daya manusia aparatur melalui penataan kompetensi. Artikel tentang manajemen sumber daya manusia aparatur tersebut membahas tentang masalah pengembangan kualitas pegawai negeri sipil. Sedangkan fokus pembahasan dalam tulisan ini adalah bagaimana rencana perubahan oleh pemerintah melalui program reformasi birokrasi untuk menghasilkan manajemen SDM aparatur yang lebih efektif.

Sejak reformasi birokrasi bergulir pada tahun 2010, berbagai perubahan kebijakan telah dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengubah manajemen sumber daya manusia aparatur untuk mengelola pegawai negeri sipil menjadi lebih baik. Tulisan ini akan

<sup>4</sup> Harry Suderadjat. (2012). *Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. Ilmu dan Budaya: 2377-2410.* Melalui <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=59786&val=4489>.

<sup>5</sup> Edy Topo Ashari. *Op.Cit.*

<sup>6</sup> Deri Febriana. (2014). Pengembangan Sistem Manajemen Sumberdaya Aparatur dalam Pemerintahan Negara Republik Indonesia. *Jejaring Administrasi Publik. Th VI. Nomor 1, Januari-Juni 2014: 428-438.* Melalui <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admp318450012efull.pdf>

<sup>7</sup> Yuriko Abdussamad. (...) Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi. Melalui [repository.ung.ac.id/.../Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Apa...](http://repository.ung.ac.id/.../Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Apa...)

memaparkan sejumlah perubahan di bidang manajemen SDM aparatur yang direncanakan oleh pemerintah dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Selanjutnya akan dibahas bagaimana keterkaitan konsep manajemen sumber daya manusia dengan perubahan yang direncanakan oleh pemerintah tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa revidi terhadap Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang memuat rencana perubahan manajemen SDM aparatur. Sumber data yang digunakan berasal dari artikel yang membahas tentang manajemen dan rencana perubahan manajemen SDM aparatur yang dimuat dalam dokumen *road map* reformasi birokrasi. Rencana perubahan manajemen SDM aparatur tersebut kemudian dibandingkan dengan konsep manajemen sumber daya manusia terkait dengan efektivitas organisasi. Perbandingan ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam menyusun rencana perubahan tersebut, pemerintah dalam hal ini Kementerian PAN dan RB, menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan organisasi yang efektif.

## **PEMBAHASAN**

### **A. Reformasi Manajemen SDM Aparatur**

Asharis menyebutkan bahwa untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang aktif, maka diperlukan suatu langkah, upaya dan perlakuan yang optimal menggunakan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik terhadap sumber daya manusia aparatur.

Suderadjat<sup>9</sup> mengutip dari U.S. Office of Personnel Management bahwa dalam konteks reformasi birokrasi, manajemen sumber daya manusia bukan hanya dipandang

sebagai salah satu dari komponen reformasi, tetapi merupakan bagian dari perubahan besar pemerintahan. Dengan memandang manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari komponen reformasi, maka, reformasi manajemen sumber daya manusia menjadi komponen yang sama dan diperlukan untuk reformasi.

Sejak reformasi birokrasi digulirkan, pemerintah telah menerapkan sejumlah langkah untuk menjadikan manajemen pegawai negeri sipil di Indonesia menjadi lebih baik. Upaya ini merupakan bagian dari program reformasi birokrasi khususnya pada area perubahan manajemen SDM aparatur., sebagaimana tertera dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Manajemen SDM aparatur diterapkan secara transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional dan bermartabat.

Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 disebutkan bahwa untuk menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi nasional ada sejumlah kebijakan dan strategi di bidang manajemen aparatur sipil negara yaitu:

- a) penetapan formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif;
- b) penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis TIK;
- c) penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat;
- d) penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN);
- e) penerapan sistem manajemen kinerja pegawai; dan
- f) penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.

---

<sup>8</sup> Edy Topo Ashari, *Op.Cit.* h. 1.

<sup>9</sup> Harry Suderadjat, *Op.Cit.*

Isu strategis dalam manajemen SDM aparatur yang menjadi prioritas pemerintah dalam periode 2015-2019 adalah:

1. Penyelesaian peraturan pelaksanaan UU ASN;
2. Akselerasi implementasi UU ASN secara konsisten;
3. Penetapan formasi CPNS/CASN secara ketat;
4. Sistem rekrutmen berbasis kompetensi;
5. Penyempurnaan sistem diklat untuk mendukung kinerja;
6. Sistem promosi terbuka dan penempatan dalam jabatan berbasis kompetensi;
7. Sistem remunerasi berbasis kinerja;
8. Penguatan reward and punishment secara fair;
9. Penguatan budaya integritas, budaya kinerja dan budaya melayani;
10. Penyempurnaan sistem jaminan sosial (kesehatan, pensiun, dll);
11. Penguatan kapasitas kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN);
12. Penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.

Hasil yang diharapkan oleh pemerintah melalui serangkaian perubahan di bidang manajemen SDM aparatur adalah:

- Meningkatnya kemampuan unit yang mengelola SDM ASN untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif;
- Meningkatnya kepatuhan instansi untuk penerapan manajemen SDM aparatur yang berbasis merit;
- Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur;
- Meningkatnya jumlah instansi untuk membentuk talent pool (kelompok suksesi) untuk pengembangan karier pegawai di lingkungannya;
- Meningkatnya jumlah instansi yang mampu mewujudkan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi di lingkungannya;
- Meningkatnya penerapan sistem pengembangan kepemimpinan untuk perubahan;
- Meningkatnya pengendalian penerapan sistem merit dalam Manajemen SDM aparatur;
- Meningkatnya profesionalisme aparatur.

## **B. Konsep Manajemen SDM**

### *Fokus Konsep Manajemen SDM*

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.<sup>10</sup> Kepes dan Delery menjelaskan bahwa pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan:

- pengembangan SDM

Pengembangan SDM meliputi praktek-praktek mengembangkan bakat-bakat pegawai dalam organisasi, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan biasanya berhubungan dengan masalah kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri demi peningkatan kompetensi. Untuk organisasi dengan jumlah pegawai yang besar, terkadang tidak semua pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti

---

<sup>10</sup> Sven Kepes dan John E. Delery, (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. Dalam R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. Amsterdam, NL: Elsevier.

pendidikan dan pelatihan. Ini menjadi masalah bagi pegawai, mengingat bahwa kompensasi yang diterima pegawai antara lain ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya.

- perekrutan SDM

Perekrutan SDM berkaitan dengan cara dan proses memperoleh sumber daya manusia dengan keahlian dan keterampilan sesuai kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia ini diperoleh dari lingkungan eksternal organisasi.

- penempatan/distribusi SDM

Setelah pegawai direkrut dan dikembangkan kompetensinya, maka perlu dilakukan penempatan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Jika melihat pada rencana perubahan manajemen SDM aparatur, maka pemerintah telah mengakomodir ketiga hal tersebut. Pengembangan SDM direncanakan untuk diubah melalui penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat. Perekrutan SDM diubah melalui penetapan formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif dan melalui penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis TIK. Sedangkan penempatan atau distribusi SDM akan diubah melalui penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan penempatan dalam jabatan berbasis kompetensi.

*Istilah*

Istilah manajemen sumber daya manusia lebih sering digunakan daripada istilah manajemen kepegawaian dalam proses mengelola orang dalam organisasi.<sup>11</sup>

Manajemen sumber daya manusia bersifat strategik untuk mengatur aset organisasi berupa manusia. Unit pengelola sumber daya manusia sangat berperan dalam penempatan pegawai, pelatihan pegawai dan mengelola manusia. Sehingga, organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya dapat memiliki kinerja tinggi sesuai dengan harapan organisasi. Sedangkan manajemen kepegawaian merupakan kegiatan rutinitas yang menghasilkan dokumen untuk merekrut dan membayar pegawai.

Road map reformasi birokrasi menggunakan istilah manajemen SDM daripada manajemen kepegawaian. Rencana perubahan manajemen SDM yang akan dilakukan memiliki tujuan strategik yaitu untuk menciptakan birokrasi kelas dunia. Maksudnya adalah para pegawai negeri sipil yang bekerja di dalamnya mampu berkinerja sesuai dengan harapan organisasi dan tuntutan masyarakat yang dilayani.

*Tujuan*

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah menggunakan pegawai yang digaji oleh organisasi secara efektif demi kepentingan organisasi. Pegawai yang berkinerja dan produktif dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dan menjalankan fungsinya.<sup>12</sup>

Burma juga mengutip pendapat Ismet Barutcugil bahwa secara spesifik tujuan manajemen sumber daya manusia:

- untuk membantu semua pegawai mencapai kinerja yang optimal dan untuk menggunakan kapasitas dan potensi mereka secara menyeluruh;
- untuk meyakinkan pegawai untuk mengeluarkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi;

---

<sup>11</sup> Burma, Zehra Alakoc. (2014). Human Resources Management and Its Importance for Today's Organization. *International*

---

*Journal of Education and Social Science* Vol. 1 No. 2 September 2014: 85-94.

<sup>12</sup> Ibid.

- untuk menggunakan sumber daya manusia secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi;
- untuk memenuhi harapan dan pengembangan karir pegawai;
- untuk menyatukan rencana organisasi dan strategi sumber daya manusia serta menciptakan dan menjaga budaya organisasi;
- untuk menawarkan lingkungan kerja yang dapat mendorong kreativitas dan energi pegawai yang masih tersembunyi;
- untuk menciptakan kondisi kerja yang mendorong inovasi, tim kerja, dan konsep kualitas menyeluruh;
- untuk mendorong fleksibilitas dalam mencapai organisasi pembelajar.

Reformasi birokrasi pada area perubahan manajemen SDM aparatur sendiri bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien. Penerapan manajemen sumber daya manusia yang lebih baik diharapkan dapat menciptakan aparatur sipil negara yang profesional dan bermartabat. Aparatur yang kompeten juga dapat mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, road map reformasi birokrasi belum secara detail mencantumkan apa tujuan-tujuan spesifik yang dapat dicapai dengan melakukan perubahan manajemen SDM aparatur. Hal ini terkadang membuat pelaksanaan di tiap instansi menjadi tidak terukur apakah perubahan yang dilakukan membawa manfaat seperti yang direncanakan dan yang diharapkan.

#### *Faktor-faktor Manajemen SDM*

Burma<sup>13</sup> menyatakan bahwa fungsi kepegawaian umumnya melakukan

pengendalian dan pengarahan pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pendekatan sumber daya manusia mengetahui nilai dari manusia dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Burma<sup>14</sup> menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia menggunakan jalur pengembangan dan dukungan untuk mencapai hasil melalui upaya kerjasama antar pegawai. Ketika pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, mereka akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik, tingkat kepuasan kerja meningkat, dan mengarah pada terwujudnya organisasi yang efektif. Pemanfaatan pegawai secara efektif adalah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Agar berjalan efektif, unit pengelola sumber daya manusia perlu memahami kebutuhan, harapan dan permasalahan pegawai secara proaktif, menghadapi tantangan yang ada, serta mengatasi isu-isu permasalahan yang dialami pegawai. Unit pengelola sumber daya manusia perlu menerapkan budaya organisasi yang tepat, melakukan pendekatan strategis dalam merekrut, mengembangkan dan memotivasi sumber daya manusia, serta menciptakan program dan kegiatan yang mendukung nilai-nilai inti organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Burma<sup>15</sup> mengutip pendapat Hendry tentang faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- Jumlah pegawai: unit pengelola sumber daya manusia perlu mempertimbangkan tuntutan pegawai untuk memperoleh pendapatan, fasilitas, dan kondisi ruang kerja yang lebih baik. Semakin besar jumlah pegawai, tentu biaya yang dikeluarkan organisasi untuk memenuhi tuntutan pegawai juga semakin besar.

---

<sup>13</sup> Ibid.

---

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

- Komposisi pegawai: unit pengelola sumber daya manusia diharapkan untuk memberikan perlakuan yang sama terhadap pegawai tanpa memandang suku, agama, golongan dan jenis kelamin.
- Harapan pegawai: unit pengelola sumber daya manusia perlu memperhatikan kebutuhan masing-masing individu pegawai, khususnya berkaitan dengan minat dan kompetensi masing-masing.

Jika melihat dari isi road map reformasi birokrasi pada area manajemen SDM aparatur, faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya tidak secara rinci dijelaskan. Road map reformasi birokrasi hanya menjabarkan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam melakukan perubahan, namun perubahan tersebut tidak menjelaskan bagaimana akan dilakukan di masing-masing instansi pemerintah. Setiap instansi pemerintah memiliki jumlah, komposisi dan harapan pegawai yang berbeda satu sama lain. Dalam melakukan perubahan pada area manajemen SDM aparatur, langkah-langkah perubahan dalam road map reformasi birokrasi jika diimplementasikan, tentu saja akan memberikan tingkat keberhasilan yang berbeda-beda.

#### *Fungsi Manajemen SDM*

Burma<sup>16</sup> menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi pegawai dalam organisasi. Kontribusi tersebut dapat berupa gagasan, produktivitas dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas.

Sedangkan fungsi dan peran manajemen sumber daya manusia menurut Burma<sup>17</sup> adalah mengatur pegawai dalam penyelesaian tugas organisasi. Dalam hal ini, unit pengelola sumber daya manusia melakukan perekrutan pegawai, mengembangkan keahlian dan keterampilan pegawai, memotivasi pegawai

untuk berkinerja, serta memelihara keberadaan dan komitmen mereka terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *staffing* (perekrutan pegawai), *training* (pelatihan), *development* (pengembangan), *motivation* (motivasi) dan *maintenance* (pemeliharaan). Selain beberapa fungsi di atas, Burma<sup>18</sup> juga mengutip bahwa manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk menyusun sejumlah kebijakan program, dan kegiatan di bidang kepegawaian. Fungsi ini diwujudkan dalam bentuk perencanaan, rekrutmen dan seleksi, penilaian dan manajemen kinerja, manajemen penghargaan, pengembangan, hubungan kepegawaian, kesehatan dan keselamatan, serta hubungan pimpinan dan bawahan.

Merujuk pada rencana perubahan manajemen SDM aparatur yang tercantum pada road map reformasi birokrasi, dapat dikatakan bahwa hasil perubahan tersebut diharapkan dapat menjadikan unit pengelola sumber daya manusia mampu mewujudkan pegawai yang kompeten dan kompetitif. Ini berarti fungsi manajemen SDM aparatur yang dijalankan harus meliputi fungsi perencanaan, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan. Demikian pula dengan isu prioritas manajemen SDM aparatur yang akan dicapai melalui road map. Misalnya sistem diklat untuk mendukung kinerja, remunerasi berbasis kinerja, remunerasi berbasis kinerja *reward and punishment* secara *fair*, sistem jaminan sosial dan kapasitas kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara merupakan penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia dari aspek manajemen kinerja, manajemen penghargaan, hubungan kepegawaian, serta jaminan kesehatan dan keselamatan.

#### *Ruang Lingkup*

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia cukup luas karena meliputi

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

---

<sup>18</sup> Ibid.

kelengkapan sistem yang menarik, mengembangkan, memotivasi, dan menjaga efektivitas fungsi pengelolaan manusia.<sup>19</sup>

Burma<sup>20</sup> mengutip pendapat dari Indian Institute of Personnel Management bahwa lingkup manajemen sumber daya manusia terdiri dari tiga hal, yaitu:

- Aspek kepegawaian: perencanaan pegawai, rekrutmen, seleksi, penempatan, mutasi, promosi, pelatihan dan pengembangan, pemberhentian dan pengurangan pegawai, remunerasi, insentif, produktivitas dan lain-lain.
- Aspek kesejahteraan: kondisi kerja dan kelengkapan seperti kantin, penitipan bayi, ruang makan siang dan istirahat, perumahan, transportasi, bantuan kesehatan, pendidikan, kesehatan dan keselamatan kerja, fasilitas rekreasi dan lain-lain.
- Aspek hubungan industri: hubungan manajemen – serikat pekerja, konsultasi gabungan, tawar-menawar kelompok, prosedur penanganan keluhan dan disiplin pegawai, penyelesaian konflik dan lain-lain.

Jika melihat pada rencana perubahan pada area manajemen SDM aparatur, pemerintah memprioritaskan pada aspek kepegawaian saja. Sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai dan hubungan industri belum menjadi bagian manajemen SDM aparatur yang direncanakan untuk diubah.

#### *Hubungan antara Organisasi yang Efektif dengan Manajemen SDM*

Burma<sup>21</sup> mengumpulkan beberapa pendapat tentang bagaimana menjadikan organisasi efektif melalui manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

- Gilmer membahas pentingnya menyelaraskan antara strategi individu pegawai dengan strategi organisasi. Selain itu, perlunya menilai kesesuaian antara “kepribadian pegawai” dengan “kepribadian organisasi”.
- Hill dan Jones memberikan pendapat tentang perlunya organisasi memenuhi tanggung jawabnya kepada pegawai.
- Mohrman dan Lawler III menyatakan bahwa organisasi perlu memberikan solusi terhadap tantangan untuk mengintegrasikan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai.
- Acquah menjelaskan bahwa efektivitas manajemen sumber daya manusia tergantung pada upaya mendorong perilaku dan sikap pegawai yang tepat dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas tentang cara menerapkan manajemen sumber daya manusia, jika dikaitkan dengan rencana perubahan manajemen SDM aparatur dalam road map reformasi birokrasi, dapat dikatakan bahwa pemerintah berusaha mengintegrasikan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai. Pemerintah memenuhi kebutuhan pegawai dalam bentuk penerapan sistem remunerasi berbasis kinerja dan penyempurnaan sistem jaminan sosial (kesehatan, pensiun, dll). Dengan harapan kepentingan organisasi, dalam hal birokrasi pemerintahan di Indonesia, dapat menjadi lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

#### **KESIMPULAN**

Dalam membahas tentang perubahan manajemen SDM aparatur yang sedang diupayakan pemerintah tidak terlepas dari konsep manajemen sumber daya manusia. Dari beberapa konsep manajemen sumber daya manusia, sebagian di antaranya menjadi masukan bagi rencana perubahan dalam road

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

map reformasi birokrasi, terutama menyangkut aspek kepegawaian. Namun, ada beberapa konsep yang belum dimasukkan dalam rencana perubahan tersebut, yaitu yang berkaitan dengan aspek kesejahteraan pegawai dan aspek hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam birokrasi. Jika kedua aspek ini juga menjadi prioritas rencana perubahan manajemen SDM aparatur, diharapkan dapat lebih memacu aparatur sipil negara untuk bekerja lebih baik lagi dalam berkontribusi bagi kemajuan bangsa.

## SARAN

Perubahan manajemen SDM aparatur perlu mempertimbangkan aspek kesejahteraan dan aspek hubungan antara pimpinan dan bawahan menjadi bagian dari kebijakan pengelolaan aparatur sipil negara di Indonesia.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdussamad, Yuriko. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi. (...) Melalui repository.ung.ac.id/.../Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Apa...
- Ashari, Edy Topo. Reformasi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. Badan Kepegawaian Negara RI. 2010. Melalui <https://media.neliti.com/media/publications/52370-ID-reformasi-pengelolaan-sdm-aparatur-prasy.pdf>
- Burma, Zehra Alakoc. Human Resources Management and Its Importance for Today's Organization. *International Journal of Education and Social Science* Vol. 1 No. 2 September 2014: 85-94. 2014.
- Febriana, Deri. Pengembangan Sistem Manajemen Sumberdaya Aparatur dalam Pemerintahan Negara Republik Indonesia. *Jejaring Administrasi Publik*. Th VI. Nomor 1, Januari-Juni 2014: 428-438. 2014. Melalui <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admp318450012efull.pdf>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Penetapan Alokasi Formasi CPNS Berdasarkan Kebutuhan*. 2017. Melalui <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/7366-penetapan-alokasi-formasi-cpns-berdasarkan-kebutuhan>
- Kepes, Sven. dan Delery, John E. Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. Dalam R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. Amsterdam, NL: Elsevier. 2006.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi. Jakarta: Kementerian PAN dan RB. 2015.
- Suderadjat, Harry. Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. *Ilmu dan Budaya*: 2377-2410. 2012. Melalui <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=59786&val=4489>.



## **BIODATA PENULIS**

**Vita Nurul Fathya, S.Sos, M.Si.** Lulus S1 di Jurusan Hubungan Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia tahun 1999. Lulus S2 di Kekhususan Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Kajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia tahun 2007. Saat ini adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Keimigrasian Politeknik Imigrasi. Mengampu mata kuliah Pengantar Ilmu Manajemen, Pengantar Ilmu Administrasi Negara dan Administrasi Negara. Pada tahun 2017-2018 sebagai PNS Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, aktif menjadi Assessor SDM Aparatur, anggota Tim Penyusun Indikator Kinerja Jabatan Pelaksana, anggota Tim Reformasi Birokrasi BPSDM Hukum dan HAM, dan anggota Tim Sistem Pengendalian Internal BPSDM Hukum dan HAM. Tulisannya tentang Upaya Reformasi Birokrasi melalui Area Perubahan Mental Aparatur untuk Memberantas Praktik Pungutan Liar yang dilakukan oleh PNS telah dimuat di Jurnal CosmoGov Vol. 4 No. 1 (2018).



## PEDOMAN PENULISAN NASKAH JURNAL ILMIAH KAJIAN KEIMIGRASIAN

Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian merupakan majalah ilmiah yang telah terakreditasi oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Jurnal ini memfokuskan pada bidang Keimigrasian. Terbit sebanyak 2 (dua) nomor dalam setahun (Maret dan Oktober). Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian menerima naskah karya tulis ilmiah hasil Penelitian di bidang dan tinjauan keimigrasian yang belum pernah dipublikasikan di media lain dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Redaksi menerima naskah/karya ilmiah bidang Keimigrasian dari dalam dan luar lingkungan Politeknik Imigrasi;
2. Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian menggunakan sistem *Peer- Review* dan Redaksi. Dewan redaksi dan Mitra Bestari akan memeriksa naskah yang masuk ke Redaksi dan berhak menolak naskah yang dianggap tidak memenuhi ketentuan;
3. Naskah Tulisan dapat berupa : Artikel hasil Penelitian (penelitian empiris maupun penelitian normatif atau studi dokumenter); Artikel hasil Kajian; Artikel Konseptual (tulisan lepas/Karya tulis pendek) di bidang Kajian Keimigrasian, baik dalam lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia maupun dari luar;
4. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, dikirim dalam bentuk *soft file* melalui *e-mail* menggunakan program aplikasi *office MS-Word* atau dalam bentuk *print-out (hard copy)* yang dikirimkan ke alamat redaksi *dan* di sertai Curriculum Vitae;
5. Jumlah halaman naskah minimal 10 halaman dan maksimal 20 halaman, termasuk abstrak gambar, table dan daftar pustaka, bila lebih dari 20 halaman, redaksi berhak menyunting ulang dan apabila dianggap perlu akan berkonsultasi dengan penulis.
6. Sistematika artikel hasil Penelitian / Kajian harus mencakup : **Judul**; Judul di tulis dalam 2 bahasa, Bahasa Indonesia menggunakan huruf kapital 12 untuk bahasa Indonesia, judul bahasa Inggris menggunakan huruf kecil *Times New Roman 11.5*. Judul ditulis maksimal 14 kata.
7. Nama Penulis (diketik dibawah judul ditulis lengkap tanpa menyebutkan gelar. Jika penulis terdiri lebih dari satu orang maka harus ditambahkan kata penghubung “dan” (bukan lambang ‘&’). Nama Instansi Penulis (tanpa menyebutkan jabatan atau pekerjaan di instansi) ditulis menggunakan huruf kecil font *Times New Roman 11.5*.

Sistematika Penulisan:

### A. NASKAH ARTIKEL HASIL PENELITIAN EMPIRIS:

#### ABSTRAK

Abstrak ditulis dalam dua bahasa, Indonesia dan Inggris disertai kata kunci minimal 3 (tiga) kata dan maksimal 5 (lima) kata. Abstrak berisi Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan, Kegunaan, Metode, Isi Pembahasan, Analisis, Kesimpulan dan Saran Temuan ditulis dalam satu spasi; 150 kata (10-30 baris/ satu (1) paragraf) diketik menggunakan huruf *Times New Roman; font 11.5 italic*; ditulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris.

#### PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah dan rumusan masalah, tujuan, kegunaan, kerangka Teori/Konsep, Metode (metode penelitian yang digunakan, di antaranya meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data).

## **PEMBAHASAN**

Berisi, pembahasan terhadap masalah yang diteliti.

## **ANALISIS**

Berisi analisis dari semua pokok pembahasan.

## **PENUTUP**

Berisi Kesimpulan dan saran. Kesimpulan dan saran ditulis dalam bentuk uraian bukan dalam bentuk angka.

## **DAFTAR KEPUSTAKAAN**

Daftar Pustaka : ditulis berdasarkan abjad, dengan urutan : Nama pengarang. Judul buku. Kota penerbit : nama penerbit, tahun penerbitan.

Contoh..... **Hamzah. Andi, Bantuan Hukum suatu Tinjauan Yuridis. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1983.**

## **B. NASKAH ARTIKEL ULASAN HASIL PENELITIAN NORMATIF (STUDI DOKUMENTER), PEMIKIRAN DAN INFORMASI LAIN YANG BERSIFAT ILMIAH:**

### **JUDUL AKTUAL**

Menggambarkan isi naskah dan maksimal 14 kata ditulis dalam bahasa Indonesia dan Inggris.

### **NAMA PENULIS**

Tanpa gelar akademik, jabatan, kepangkatan, alamat lembaga/instansi dan e-mail.

### **ABSTRAK**

Berisi Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan, Kegunaan, Metode, Isi Pembahasan, Analisis, Kesimpulan dan Saran Temuan ditulis dalam satu spasi; 150 kata (10-30 baris/ satu (1) paragraf) diketik menggunakan huruf Times New Roman; font 11 italic; ditulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris.

### **KATA KUNCI**

Mengandung yang di indekskan ditulis dalam bahasa Indonesia dan Inggris minimal 3 kata maksimal 5 kata.

### **PENDAHULUAN**

Latar belakang masalah dan rumusan masalah.

### **PEMBAHASAN**

Berisi, pembahasan terhadap masalah yang dikaji.

### **ANALISIS**

Berisi analisis dari semua pokok pembahasan.

### **PENUTUP**

Berisi Kesimpulan dan Saran. Ditulis dalam bentuk uraian bukan dalam bentuk angka.

### **DAFTAR KEPUSTAKAAN**

Daftar Pustaka : ditulis berdasarkan abjad, dengan urutan : Nama pengarang. Judul buku. Kota penerbit : nama penerbit, tahun penerbitan. Contoh..... **Hamzah. Andi, Bantuan Hukum suatu Tinjauan Yuridis. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1983.**

### C. PERSYARATAN LAINNYA:

1. Naskah dilengkapi dengan indeks;
2. Naskah diketik rapi 1.15 spasi di atas kertas A4; menggunakan huruf *Times New Roman*; Font 11.5; antara 10-20 halaman; Ukuran margin kanan, kiri, atas dan bawah 2.25 cm; di *print-out* atau *soft-copy*;
3. Penulisan kutipan sumber rujukan dengan sistem bodynote, yaitu menuliskan nama pengarang (tanpa gelar akademik); tahun penerbitan dan no halaman, yang ditulis dalam kurung; diletakan dibelakang kutipan. Contoh : .....(Hamzah, 2007: 15);
4. Isi tulisan di luar tanggungjawab redaksi. Dan redaksi berhak mengedit redaksional tanpa merubah arti;
5. Naskah yang belum memenuhi syarat akan dikonfirmasi atau dikembalikan untuk diperbaiki;
6. Naskah yang diusulkan **wajib** dikirim melalui email ke: [jurnal.keimigrasian@gmail.com](mailto:jurnal.keimigrasian@gmail.com) ;
7. Komunikasi terkait Karya Tulis Ilmiah yang diusulkan dapat menghubungi redaksi Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian melalui email : [jurnal.keimigrasian@gmail.com](mailto:jurnal.keimigrasian@gmail.com) ;

Selanjutnya, Naskah yang di *print-out* dapat dikirim atau diserahkan secara langsung kepada :

#### **Redaksi Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian**

Politeknik Imigrasi  
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Jalan Raya Gandul Cinere Nomor 4 Kota Depok  
Telepon / Faximile : (021) 753 00001  
Email : [jurnal.keimigrasian@gmail.com](mailto:jurnal.keimigrasian@gmail.com)

