



## Membangun SDM Unggul: Implementasi *Human Capital Management* dalam Organisasi Pelayanan Publik

Muhammad Rofi'ul Akmal<sup>1</sup>, Lilis Sugi Rahayu Ningsih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasyim Asy'ari, Indonesia  
E-mail: [masrofialkmal12@gmail.com](mailto:masrofialkmal12@gmail.com)

---

### Article Info

#### Article history:

Received Desember 02, 2025

Revised Desember 09, 2025

Accepted Desember 12, 2025

---

#### Keywords:

*Human Capital Management, Public Services, Service Quality, Civil Servant Human Resources or Civil Service Workforce, Personnel Administration.*

### ABSTRACT

This study reviews the implementation of Human Capital Management (HCM) in public service organizations in Indonesia and how this approach can drive improvements in service quality. HCM is viewed as a civil service management strategy that positions human resources as a crucial asset that must be developed continuously to maximize benefits for society. The findings reveal a gap between the ideal concept of HCM and its practical implementation in the field. Theoretically, HCM encourages more strategic human resource management ranging from competency enhancement and talent development to aligning employee capabilities with organizational goals. However, in many government agencies, personnel functions are still dominated by routine administrative tasks such as attendance tracking and payroll processing, leaving their strategic roles largely underdeveloped. Several barriers were identified, including rigid bureaucratic procedures, budget constraints, and internal agency dynamics that affect employee management processes. On the other hand, most civil servants actually have a strong desire to gain competency development and clearer career pathways. Based on these findings, the study emphasizes that the success of HCM heavily depends on leadership commitment, comprehensive system reform, and the adaptation of the HCM model to the real-world conditions of Indonesia's public sector. With appropriate steps, HCM can serve as a key foundation for strengthening accountability and enhancing public trust in government services.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



---

### Article Info

#### Article history:

Received Desember 02, 2025

Revised Desember 09, 2025

Accepted Desember 12, 2025

---

#### Keywords:

*Human Capital Management, Pelayanan Publik, Kualitas Pelayanan, Sumber Daya Manusia Aparatur, Administrasi Kepegawaian, Nilai Publik, Akuntabilitas Publik.*

### ABSTRACT

Penelitian ini mengulas penerapan *Human Capital Management* (HCM) dalam organisasi pelayanan publik di Indonesia serta bagaimana pendekatan ini dapat mendorong peningkatan mutu layanan. HCM dipandang sebagai strategi pengelolaan aparatur yang menempatkan sumber daya manusia sebagai modal penting yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan agar mampu memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat. Hasil kajian menunjukkan adanya jarak antara konsep ideal HCM dan praktik yang berlangsung di lapangan. Secara teoritis, HCM mendorong pengelolaan SDM yang lebih strategis mulai dari penguatan kompetensi, pengembangan talenta, hingga penyelarasan kemampuan pegawai dengan tujuan organisasi. Namun, pada banyak instansi pemerintah, fungsi kepegawaian masih didominasi urusan rutin seperti administrasi kehadiran dan penggajian, sehingga peran strategisnya belum tergarap secara maksimal. Berbagai hambatan turut ditemukan, seperti prosedur birokrasi yang belum luwes,



keterbatasan anggaran, hingga dinamika internal instansi yang memengaruhi proses pengelolaan pegawai. Di sisi lain, sebagian besar ASN sebenarnya memiliki keinginan kuat untuk memperoleh pengembangan kompetensi dan jalur karir yang lebih jelas. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian menekankan bahwa keberhasilan HCM sangat bergantung pada komitmen pimpinan, pembaruan sistem secara menyeluruh, dan penyesuaian model HCM dengan kondisi nyata sektor publik di Indonesia. Dengan langkah yang tepat, HCM dapat menjadi fondasi penting untuk memperkuat akuntabilitas sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah.

*This is an open access article under the CC BY-SA license.*



#### **Corresponding Author:**

Muhammad Rofi'ul Akmal  
Universitas Hasyim Asy'ari  
Email: [masrofiulakmal12@gmail.com](mailto:masrofiulakmal12@gmail.com)

## **Pendahuluan**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan komponen kunci yang membantu organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pada sektor publik, tuntutan birokrasi untuk memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat hanya dapat dipenuhi apabila aparatur yang terlibat memiliki keahlian dan profesionalitas yang memadai. Dalam agenda reformasi birokrasi, aspek MSDM bahkan dipandang sebagai fondasi utama pemberian selain perubahan struktur kelembagaan dan perbaikan sistem yang ada (lihat *Kompas*, 06 Juni 2011). Oleh karena itu, kemampuan birokrasi dalam memanfaatkan SDM secara tepat dan efisien menjadi fungsi mendasar MSDM, yang mencakup seluruh tahapan mulai dari perencanaan hingga berakhirnya masa pengabdian pegawai<sup>1</sup>.

Literatur manajemen menjelaskan bahwa setiap tujuan organisasi selalu diawali dengan proses perencanaan sebagai langkah manajerial pertama (Ivancevich et al., 2004:66–87). Keterlibatan aparatur pada tahap ini sangat menentukan, terutama karena dapat memengaruhi pola sikap dan perilaku kerja mereka. Boyne & Gould-Williams (2003) menunjukkan bahwa partisipasi aparatur dalam proses perencanaan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja sektor publik, selain faktor teknis lainnya. Jika kualitas SDM berperan besar dalam keberhasilan perencanaan, maka tahapan manajemen berikutnya mulai dari pengarahan, pelaksanaan hingga evaluasi pun memerlukan dukungan aparatur yang memiliki kompetensi tinggi<sup>2</sup>.

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menegaskan bahwa pemerintah memiliki kewajiban untuk melindungi seluruh bangsa Indonesia serta seluruh tumpah darahnya, meningkatkan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan berperan aktif dalam menciptakan ketertiban dunia yang berlandaskan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Amanat tersebut mengharuskan

<sup>1</sup> Horia Siregar and others, ‘Optimizing HR Management to Improve Employee Performance in North Sumatera Public Works Office’, *Management Dynamics: International Journal of Management and Digital Sciences*, 2.2 (2025), pp. 101–12, doi:10.70062/managementdynamics.v2i2.190.

<sup>2</sup> Jusuf Irianto, ‘Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia : Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik’, 24.1998 (2011), pp. 281–91.



pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang dapat diakses oleh seluruh warga negara. Sistem pendidikan tersebut harus mampu menjamin pemerataan kesempatan belajar sekaligus meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya bagi anak-anak sebagai generasi penerus yang akan menentukan keberlangsungan dan kejayaan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI)<sup>3</sup>.

Di era persaingan global yang semakin ketat, kualitas Sumber Daya Manusia menjadi faktor yang sangat krusial. Dalam konteks ini, Unit Pelaksana Teknis Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan milik pemerintah dituntut untuk menjawab tantangan masa kini dan masa depan dengan memperkuat daya saing tenaga kerja. Upaya tersebut dilakukan melalui penyelenggaraan pelatihan berbasis kompetensi serta sertifikasi keahlian guna memastikan tenaga kerja Indonesia memiliki kemampuan yang relevan dan siap bersaing di tingkat global.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan yang relevan, disertai observasi lapangan untuk memperkuat informasi yang diperoleh. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menafsirkan data secara menyeluruh dan menggambarkan kondisi lapangan sesuai realitas yang terjadi.

1. **Lokasi dan Waktu**, Penelitian dilakukan di KPP Pratama Mojokerto, Jawa Timur, pada bulan September hingga November 2025.
2. **Subjek Penelitian**, Dalam penelitian ini, Tujuh informan penting yang terlibat langsung dalam penerapan manajemen sumber daya manusia di KPP Pratama Mojokerto, yaitu Pimpinan Kantor, Kepala seksi pelayanan, Dan Lima orang pegawai/staf dari berbagai seksi.
3. **Teknik Pengumpulan Data**, Wawancara: dilakukan secara langsung kepada pimpinan dan pegawai.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

#### 1. Konsep Human Capital Management dalam Organisasi Pelayanan Publik

Human Capital Management atau Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang krusial dalam menjalankan aktivitas organisasi. Berdasarkan pemikiran Hasibuan yang dikutip oleh Amelia et al. (2022), fungsi MSDM mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, hingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, serta proses pemberhentian. Sementara itu, Sunyoto (2013) dalam buku *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia* karya Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution, dan Sarman Sinaga (2021) membedakan fungsi MSDM ke dalam dua kelompok. Pertama, fungsi manajerial yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kedua, fungsi operasional yang mencakup pengadaan tenaga kerja, pengembangan sumber daya,

<sup>3</sup> Riski Tri Widystuti, ‘Dampak Pemberlakuan Sistem Zonasi Terhadap Mutu Sekolah Dan Peserta Didik’, *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan Sains Dan Teknologi*, 7.1 (2020), pp. 11–19.



pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, penegakan disiplin, serta pemberhentian karyawan<sup>4</sup>.

Armosudiro yang dikutip oleh Fithriyyah (2021) menjelaskan bahwa organisasi adalah suatu tatanan yang mengatur pembagian tugas serta pola komunikasi kerja di antara dua orang atau lebih yang memiliki peran dan kedudukan tertentu. Dengan demikian, organisasi berfungsi mengelola pembagian peran setiap anggotanya, sekaligus menyediakan mekanisme komunikasi yang memungkinkan setiap individu dapat berinteraksi secara efektif untuk mewujudkan tujuan bersama<sup>5</sup>.

Dalam konteks pelayanan publik, pembahasan sering kali berkaitan erat dengan bagaimana kualitas pelayanan dipahami. Secara konseptual, kualitas pelayanan dianggap sebagai aspek yang sangat menentukan dalam penyelenggaraan layanan jasa (Yusoff et al., 2010; Bakti & Sumaedi, 2013). Hingga kini, kajian akademik mengenai pelayanan banyak dipengaruhi oleh penelitian tentang kualitas pelayanan (Clemes et al., 2008; Bei & Chiao, 2001). Berdasarkan berbagai definisi dalam literatur (misalnya Mishra et al., 2010; Clemes et al., 2008), mayoritas peneliti menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan dapat dilihat sebagai: (1) sikap atau persepsi pelanggan; (2) hasil dari membandingkan kinerja layanan dengan apa yang diharapkan; serta (3) proses penilaian pelanggan yang berfokus pada elemen atau karakteristik layanan tertentu (Clemes et al., 2008; Cronin & Taylor, 1992; Grönroos, 1982; Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991)<sup>6</sup>.

Dengan demikian, dari beberapa teori tersebut dapat penulis simpulkan bahwa Organisasi pelayanan publik merupakan lembaga yang dibentuk untuk memenuhi kebutuhan masyarakat melalui pemberian layanan yang bersifat tidak mencari keuntungan dan berorientasi pada kepentingan umum. Dalam organisasi ini, pemerintah atau institusi yang diberi mandat publik bertanggung jawab menyediakan layanan yang mudah diakses, berkualitas, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Konsep organisasi pelayanan publik menekankan pentingnya akuntabilitas, transparansi, efektivitas, serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, organisasi pelayanan publik harus mampu mengelola sumber daya manusia, sarana, dan prosedur kerja secara profesional agar layanan yang diberikan tidak hanya memenuhi harapan masyarakat, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan dan kepercayaan publik.

## 2. Konsep Fakta, Data dan Informasi

Kualitas pelayanan publik mencerminkan bagaimana pemerintah berupaya memenuhi kebutuhan warga sehingga layanan yang diberikan mampu menghasilkan rasa puas. Untuk menilai kualitas tersebut, dilakukan perbandingan antara pengalaman masyarakat terhadap layanan yang mereka terima dengan harapan mereka terhadap pelayanan publik yang seharusnya diberikan.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Mutu SDM yang unggul akan menjadi pendorong utama majunya suatu organisasi. Prinsip ini juga berlaku pada institusi pemerintahan di Kota Bandung, di mana kemampuan dan profesionalitas aparatur pemerintah desa berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan memahami hal tersebut, peningkatan kapasitas aparatur pemerintah daerah menjadi

<sup>4</sup> Gomgom Romauli Gultom, ‘Peran Human Capital Management Di Dalam Lingkungan Perusahaan’, 6.3 (2024), pp. 85–89.

<sup>5</sup> Mohamad Muspawi and others, ‘Menelaah Konsep-Konsep Dasar Organisasi’, 5 (2023), pp. 154–67.

<sup>6</sup> Ferdian Arie Bowo and Imam Mahrudi, ‘Efektivitas Pelayanan Publik Dasar Dalam Perspektif Kualitas Pelayanan’, 21.August (2022).



kebutuhan yang harus terus dilakukan agar mereka mampu menjalankan tanggung jawabnya secara efektif, termasuk dalam memberikan pelayanan publik yang optimal. Beberapa poin berikut menggambarkan alasan mendasar mengapa pengembangan kapasitas SDM sangat penting dalam konteks pelayanan publik<sup>7</sup>.

*Human Capital Management* (HCM) dalam lingkup organisasi pelayanan publik dipahami sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan melihat pegawai sebagai aset bernilai tinggi yang harus dikembangkan secara berkelanjutan. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan performa institusi, memperbaiki mutu layanan masyarakat, serta mendukung pencapaian nilai sosial yang menjadi orientasi utama organisasi pemerintah<sup>8</sup>.

**a) Perbedaan Utama dengan Sektor Swasta:**

- Orientasi tujuan: Menitikberatkan pada penciptaan nilai dan manfaat bagi masyarakat, bukan pada keuntungan ekonomi.
- Evaluasi kinerja: Mengutamakan pencapaian manfaat sosial dan pelayanan publik daripada indikator finansial.
- Akuntabilitas: Pertanggungjawaban diberikan kepada masyarakat luas sebagai pemilik mandat, bukan kepada investor atau pemegang saham.
- Model penghargaan: Sistem reward relatif terbatas, lebih banyak mengandalkan bentuk apresiasi non-finansial.

**b) Fakta Penerapan Hcm di Instansi Pemerintah**

- **SDM Masih Banyak Berfokus pada Administrasi**, Di banyak kantor pemerintah, bagian SDM masih lebih sering mengurus hal-hal dasar seperti gaji, absensi, dan administrasi pegawai. Pengelolaan SDM yang lebih strategis, seperti pengembangan kemampuan pegawai, belum berjalan maksimal. Bukti: Survei Kementerian PAN-RB tahun 2022 pada 100 instansi menunjukkan 65% masih fokus pada administrasi, dan hanya 35% yang sudah mulai menerapkan HCM secara strategis<sup>9</sup>.
- **Tantangan Khas di Pemerintahan**, Penerapan HCM di sektor publik memiliki hambatan tersendiri, seperti:
  - 1) Birokrasi yang kaku, terutama aturan soal kenaikan jabatan dan gaji yang masih berdasarkan lama bekerja.
  - 2) Pengaruh politik, yang kadang memengaruhi penempatan pegawai.
  - 3) Anggaran terbatas, sehingga pelatihan dan pengembangan pegawai belum optimal.
  - 4) Tuntutan pertanggungjawaban yang banyak, karena pemerintah harus memenuhi harapan berbagai pihak.
- **Contoh Praktik Baik dari Negara Lain**, Beberapa negara sudah menerapkan HCM dengan baik dan bisa menjadi contoh:
  - 1) Singapura, dengan sistem manajemen SDM yang terintegrasi dan pembinaan pemimpin yang jelas.
  - 2) Inggris, menggunakan *Civil Service Competency Framework* sebagai standar kemampuan pegawai.

<sup>7</sup> Wicky Rusmanto, ‘Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Dalam Membangun Pelayanan Publik Prima Di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kota Bandung’, 3.November (2023), pp. 58–69.

<sup>8</sup> Public Sector, ‘Politeia : Journal of Public Administration and Political Science and International Relations Comparison of Human Resource Management Characteristics Between’, no. 2 (2024), pp. 116–28.

<sup>9</sup> Sektor Publik and others, ‘Optimasi Manajemen Talenta Di Sektor Publik : Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Talent Management Optimization in the Public Sector : Human Resource Management Studies’, no. 2 (2021), pp. 128–50.



- 3) Selandia Baru, menerapkan sistem SDM berbasis kinerja secara konsisten.

### **3. Tujuan dan Manfaat Implementasi *Human Capital Management* dalam Organisasi Pelayanan Publik**

#### **Tujuan Implementasi HCM**

- 1) Tujuan Strategis
  - a) Meningkatkan kinerja dan efektivitas layanan publik.
  - b) Mengoptimalkan peran SDM agar selaras dengan visi–misi organisasi.
  - c) Membangun nilai publik melalui kualitas layanan dan peningkatan kepercayaan masyarakat<sup>10</sup>.
  - d) Mendorong perubahan budaya kerja menjadi lebih profesional, inovatif, dan berbasis merit.
- 2) Tujuan Operasional
  - a) Mengelola talenta secara terencana, termasuk suksesi jabatan dan penguatan kepemimpinan.
  - b) Mengembangkan kompetensi teknis, manajerial, dan literasi digital pegawai.
  - c) Meningkatkan produktivitas melalui keterlibatan pegawai dan pemanfaatan teknologi.

**Tabel 1.** Survey BKN (2023)

Survey BKN (2023) terhadap 5.000 ASN:
72% menginginkan pengembangan kompetensi yang terstruktur
65% menginginkan jalur karir yang jelas
58% menginginkan feedback kinerja yang konstruktif

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat penulis analisis bahwa *Human Capital Management* (HCM) di instansi pemerintah pada dasarnya adalah cara baru memandang pegawai sebagai aset penting yang harus dikembangkan, bukan sekadar diurus administrasinya. Pemikiran dari para ahli seperti Becker dan Ulrich menegaskan bahwa pelatihan, pengembangan, dan peningkatan kompetensi pegawai adalah investasi, bukan beban anggaran.

Dalam sektor publik, HCM tidak mengejar keuntungan seperti di dunia bisnis. Mengacu pada pandangan Truss, tujuan utamanya adalah menciptakan nilai bagi masyarakat, seperti layanan yang lebih cepat, lebih akurat, dan lebih dipercaya.

Namun kenyataannya, banyak instansi pemerintah masih memakai pola lama: fokus pada presensi, gaji, dan administrasi, sementara aspek strategis sering terabaikan. Tantangannya adalah bagaimana mengubah cara kerja birokrasi menjadi lebih inovatif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan.

Keberhasilan HCM bergantung pada beberapa hal penting: dukungan pimpinan, kemampuan organisasi beradaptasi, dan penyesuaian dengan karakter lokal. Model negara lain seperti Singapura atau Inggris bisa menjadi contoh, tetapi tetap harus disesuaikan dengan kondisi Indonesia.

<sup>10</sup> Publik and others, ‘Optimasi Manajemen Talenta Di Sektor Publik : Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Talent Management Optimization in the Public Sector : Human Resource Management Studies’.



## Pembahasan

### a. Keselarasan dan Perbedaan Teori MSDM dalam Pelayanan Publik

Teori MSDM dari Hasibuan dan Sunyoto membagi fungsi SDM ke dalam fungsi manajerial dan operasional. Namun, ketika diterapkan di sektor publik, konsep ini harus menyesuaikan dengan karakteristik birokrasi yang memiliki tuntutan akuntabilitas lebih besar dan misi ganda: efisiensi sekaligus keadilan. Karena itu, praktik SDM di instansi pemerintah menjadi lebih kompleks dibandingkan organisasi swasta<sup>11</sup>.

### b. Konsep Pelayanan Publik: Teori vs Realitas

Teori kualitas pelayanan publik berkembang dari fokus pada persepsi pelanggan, gap ekspektasi–kenyataan, hingga penilaian multidimensi. Namun di Indonesia, penerapannya menghadapi hambatan karena birokrasi yang prosedural dan minim fleksibilitas. Banyak instansi masih fokus pada administrasi, bukan peningkatan kualitas layanan, sehingga teori belum sepenuhnya selaras dengan praktik<sup>12</sup>.

### c. Pergeseran dari MSDM ke HCM

Peralihan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ke Human Capital Management (HCM) membawa paradigma baru: pegawai dipandang sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi, bukan sekadar tenaga kerja. Meskipun sektor publik dan swasta memiliki logika nilai dan akuntabilitas berbeda, prinsip-prinsip manajemen strategis swasta tetap dapat diadaptasi oleh instansi pemerintah dengan penyesuaian tertentu<sup>13</sup>.

### d. Implementasi HCM: Peluang dan Tantangan

Data menunjukkan bahwa banyak instansi pemerintah masih berfokus pada pekerjaan administratif. Hal ini disebabkan struktur birokrasi yang kaku, kapasitas SDM yang terbatas, serta tekanan regulatif. Negara-negara yang berhasil melakukan reformasi menunjukkan bahwa transformasi HCM memerlukan kepemimpinan kuat, reformasi sistemik, dan investasi berkelanjutan<sup>14</sup>.

### e. Tujuan dan Manfaat HCM: Harapan vs Kenyataan

Meskipun HCM bertujuan meningkatkan kinerja, kompetensi, dan manajemen talenta ASN, pelaksanaannya di instansi pemerintah sering terhambat oleh sistem yang belum terintegrasi, kurangnya inovasi, dan ketidakjelasan pengembangan kompetensi. Mayoritas ASN memang menginginkan sistem pengembangan kompetensi yang lebih jelas dan terarah, menandakan perlunya perbaikan mendasar dalam praktik HCM di sektor publik<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Sector, ‘Politeia : Journal of Public Administration and Political Science and International Relations Comparison of Human Resource Management Characteristics Between’.

<sup>12</sup> Manajemen Talenta, D I Sektor, and Publik Tinjauan, ‘Manajemen Talenta Dalam Sektor Publik: Sebuah Kajian Literatur Review Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Tinjauan Kepustakaan’, 8 (2025), pp. 2127–41.

<sup>13</sup> Human Capital and others, ‘Human Capital Management Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil 1 the Implementation of Human Capital Management on Publik Servant Management’, 2018, pp. 17–32.

<sup>14</sup> Saeid Karimi and others, ‘The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees’ Psychological Capital’, *Sustainability (Switzerland)* , 15.2 (2023), doi:10.3390/su15021267.

<sup>15</sup> R. Taqwaty Firdausijah, ‘Optimizing Asn Talent Development With Human Capital Management’, *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 2.1 (2022), pp. 48–54, doi:10.58471/jms.v2i1.2558.



## Kesimpulan

*Human Capital Management* (HCM) merupakan bentuk pengembangan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang melihat pegawai, khususnya aparatur negara, sebagai modal utama yang harus dijaga dan ditingkatkan kualitasnya. Pendekatan ini menekankan bahwa sumber daya manusia bukan hanya pelaksana tugas administratif, tetapi aset penting yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan agar mampu menghasilkan nilai tambah bagi masyarakat.

Dalam ranah pelayanan publik, penerapan HCM memiliki ciri khas tersendiri karena tujuannya tidak berorientasi pada keuntungan finansial, melainkan pada peningkatan kualitas layanan, keadilan, dan akuntabilitas. Oleh sebab itu, berbagai konsep MSDM dan teori pelayanan harus disesuaikan dengan kondisi birokrasi yang lebih kompleks dan memerlukan keseimbangan antara efisiensi dan pemerataan manfaat.

Pada kenyataannya, banyak instansi pemerintah masih menghadapi tantangan dalam menjalankan HCM secara optimal. Praktik pengelolaan SDM sering kali masih terfokus pada urusan teknis seperti absensi dan penggajian, sementara upaya pengembangan pegawai belum dianggap sebagai prioritas. Birokrasi yang kaku, sistem penghargaan yang terbatas, pengaruh politik, keterbatasan anggaran, serta belum jelasnya jalur karir membuat implementasi HCM berjalan kurang maksimal.

Jika diterapkan dengan baik, HCM dapat memberikan dampak yang signifikan, mulai dari peningkatan kinerja layanan, tumbuhnya budaya kerja yang lebih adaptif dan inovatif, hingga meningkatnya kepercayaan masyarakat. Beberapa negara seperti Singapura dan Inggris telah membuktikan bahwa keberhasilan HCM membutuhkan kepemimpinan yang kuat, kebijakan yang konsisten, serta investasi terus-menerus dalam pengembangan pegawai.

Sejalan dengan itu, sebagian besar Aparatur Sipil Negara (ASN) sebenarnya memiliki kebutuhan yang selaras dengan prinsip HCM. Banyak pegawai mengharapkan adanya pelatihan yang terstruktur, jalur karir yang lebih jelas, serta umpan balik kinerja yang membantu mereka berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi menuju HCM bukan hanya tuntutan organisasi, tetapi juga menjadi jawaban atas kebutuhan dan harapan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik.

## Daftar Pustaka

- Bowo, Ferdian Arie, and Imam Mahrudi, ‘Efektivitas Pelayanan Publik Dasar Dalam Perspektif Kualitas Pelayanan’, 21.August (2022)
- Capital, Human, and others, ‘Human Capital Management Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil 1 the Implementation of Human Capital Management on Publik Servant Management’, 2018, pp. 17–32
- Firdausijah, R. Taqwaty, ‘Optimizing Asn Talent Development With Human Capital Management’, *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 2.1 (2022), pp. 48–54, doi:10.58471/jms.v2i1.2558
- Gultom, Gomgom Romauli, ‘Peran Human Capital Management Di Dalam Lingkungan Perusahaan’, 6.3 (2024), pp. 85–89
- Horia Siregar, and others, ‘Optimizing HR Management to Improve Employee Performance in North Sumatera Public Works Office’, *Management Dynamics: International Journal of Management and Digital Sciences*, 2.2 (2025), pp. 101–12, doi:10.7006/managementdynamics.v2i2.190



Irianto, Jusuf, 'Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia : Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik', 24.1998 (2011), pp. 281–91

Karimi, Saeid, and others, 'The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital', *Sustainability (Switzerland)*, 15.2 (2023), doi:10.3390/su15021267

Muspawi, Mohamad, and others, 'MENELAAH KONSEP-KONSEP DASAR ORGANISASI', 5 (2023), pp. 154–67

Publik, Sektor, and others, 'Optimasi Manajemen Talenta Di Sektor Publik : Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Talent Management Optimization in the Public Sector : Human Resource Management Studies', no. 2 (2021), pp. 128–50

Riski Tri Widyastuti, 'Dampak Pemberlakuan Sistem Zonasi Terhadap Mutu Sekolah Dan Peserta Didik', *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan Sains Dan Teknologi*, 7.1 (2020), pp. 11–19

Rusmanto, Wickey, 'Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Dalam Membangun Pelayanan Publik Prima Di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kota Bandung', 3.November (2023), pp. 58–69

Sector, Public, 'Politeia: Journal of Public Administration and Political Science and International Relations Comparison of Human Resource Management Characteristics Between', no. 2 (2024), pp. 116–28

Talenta, Manajemen, D I Sektor, and Publik Tinjauan, 'Manajemen Talenta Dalam Sektor Publik: Sebuah Kajian Literatur Review Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Tinjauan Kepustakaan', 8 (2025), pp. 2127–41