

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberadaan SDM yang berkualitas tinggi (unggul) sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi maupun lembaga karena mereka tidak hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga karakter yang baik, seperti integritas, kerja keras, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim maupun partner. berdasarkan hasil riset International Institute for Management Development (IMD) World Talent Ranking (WTR) 2023, tingkat daya saing SDM Indonesia berada pada peringkat 47 dari 64 negara. Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas dan daya saing sumber daya manusia Indonesia masih relatif rendah dibandingkan dengan negara lain. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang serius untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan karakter SDM agar dapat bersaing di kancah internasional. Situasi ini juga menandakan adanya tantangan dalam pengelolaan dan pengembangan SDM yang harus dihadapi oleh berbagai pihak, termasuk pemerintah dan institusi terkait, agar SDM Indonesia bisa menjadi lebih unggul dan memberikan kontribusi maksimal bagi pembangunan nasional. Selain itu, Sumber Daya Manusia yang unggul merupakan individu yang memiliki kompetensi, dan sikap yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, untuk mencapai SDM yang unggul dan berkualitas diperlukan suatu manajemen sumber daya manusia yang baik dalam pelaksanaannya menurut Mondy dan Martocchio (2016) menyebutkan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan

organisasi dengan memanfaatkan manusia atau individu yang terlibat di dalamnya (Ni Kadek & John, 2019).

Dalam konteks pemerintahan, Birokrasi memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk mencapai suatu tujuan organisasi maupun lembaga di lingkup pemerintah. Menurut pandangan Heady (1966) menyatakan bahwa perilaku birokrasi pemerintah yang paling diharapkan ialah sikap profesional yang dapat merealisasikan aspirasi masyarakat, melalui penyediaan layanan yang berkualitas, sehingga dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap aparat pemerintah daerah. (Muhammad, 2020). Merujuk pandangan Heady tersebut diperlukan suatu birokrat maupun aparatur yang mampu dalam memberikan pelayanan dan mengatasi berbagai keluhan dari masyarakat oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang baik dan maksimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan SDM aparatur yang handal di dalam lembaga pemerintah. Dalam hal ini, pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang efektif pada aparatur pemerintah, menjadi isu yang sangat krusial. sejalan dengan hal itu, Berdasarkan Schuler et al, manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan kualitas kehidupan kerja.
3. Memastikan organisasi mematuhi ketentuan hukum. (Priyono, 2010).

Proses manajemen sumber daya manusia yang efektif menjadi langkah awal yang krusial untuk untuk menciptakan aparatur pemerintah yang kompeten, profesional, dan berintegritas tinggi. Dengan penerapan manajemen SDM yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan potensi individu sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, serta memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku. Namun dalam Implementasinya, seringkali ditemukan adanya penyimpangan dari pengelolaan SDM staf yang ada. Akibatnya, kualitas pegawai yang dihasilkan menjadi tidak optimal. Untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan profesional, diperlukan komitmen yang kuat dari

seluruh pihak maupun stakeholder untuk menjaga tata kelola kelembagaan yang baik dan efisien.

Tata kelola kelembagaan yang baik merujuk pada mekanisme, struktur, dan proses yang digunakan oleh suatu organisasi untuk memastikan akuntabilitas, transparansi, serta efektivitas dalam setiap langkah pengambilan keputusan. Dalam konteks perwakilan diplomatik, tata kelola kelembagaan bukan sekadar persoalan administratif, melainkan fondasi utama yang menentukan bagaimana sebuah instansi pemerintah di luar negeri dapat menjalankan misi diplomasi dan pelayanan publiknya secara optimal. Namun, tantangan besar seringkali muncul ketika prinsip-prinsip tata kelola ini berhadapan dengan kompleksitas birokrasi di luar negeri, khususnya terkait pengelolaan Staf Lokal atau Pegawai Setempat. Hal ini sejalan dengan konsep pemerintahan bersih, yang sering disebut sebagai *clean government*, dan dipromosikan oleh lembaga-lembaga internasional seperti *UNDP*, *World Bank*, Perserikatan Bangsa-Bangsa, serta beberapa organisasi lainnya (Abd Rohman & Yayang Hanafi, 2019).

Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan pemerintahan di Indonesia menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia khususnya pegawai dalam sistem administrasi pemerintahan masih tergolong buruk, yang dikenal dengan istilah '*Bad Governance*' (Diah, 2020). Fenomena ini ditunjukkan oleh munculnya tantangan utama dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia, yakni munculnya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme selama masa *Old Public Administration* (Diah, 2020). Dalam hal ini, Korupsi sendiri merupakan sebuah kejahatan luar biasa (*extraordinary crime*) oleh berbagai negara, termasuk Indonesia, karena sifatnya yang sangat merusak. Ditopang perilaku buruk lainnya kolusi dan nepotisme. Menurut Dwi Martiningsih mengungkapkan bahwa praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) di Indonesia telah berkembang menjadi penyakit sosial yang sangat membahayakan keberlanjutan bangsa dalam upaya mencapai keadilan sosial, kemakmuran, kemandirian, serta pemenuhan hak-hak dasar bagi kelompok masyarakat rentan, seperti orang miskin, kaum lanjut usia, dan anak-anak terlantar (Dwi Martiningsih, 2018). Meskipun terdapat regulasi yang telah diatur oleh konstitusi negara melalui

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme serta Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Menurut Heryadi, dkk (2021) menyatakan bahwa fenomena korupsi di Indonesia tetap menjadi masalah yang sangat mengkhawatirkan, terlihat praktik korupsi masih berlangsung dengan melibatkan pejabat dari tingkat tertinggi hingga terendah negara (Adi. dkk, 2022). Akar masalah KKN yang kompleks ini tidak hanya terletak pada sistem, tetapi juga pada budaya dan mentalitas yang masih permisif terhadap praktik koruptif. Di sisi lain, jika kita melihat mitra kerja terdekat Indonesia di Asia Tenggara yaitu Malaysia. Negara yang berbatasan langsung dengan Indonesia ini memiliki tingkat korupsi yang signifikan cukup rendah dan skala indeks good governance yang cukup baik dibandingkan Indonesia.

Gambar 1.1

Perbandingan Indeks Good Governance Indonesia dan Malaysia

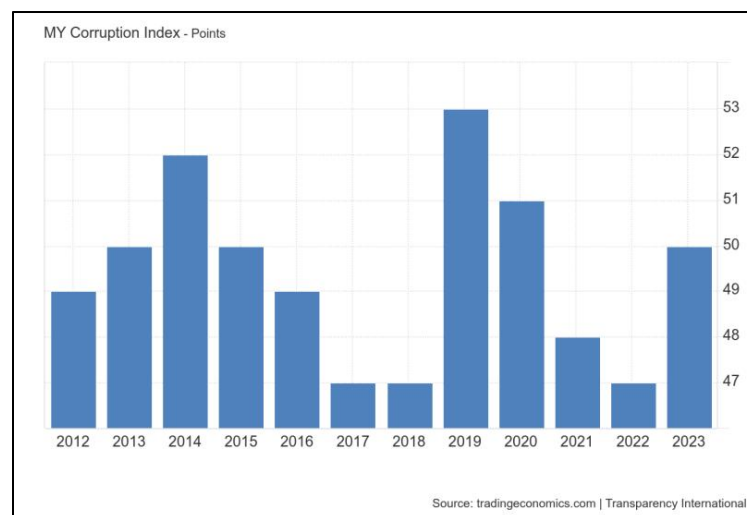


Sumber: The Chandler Good Government Index

Berdasarkan data dari *The Chandler Good Government Index* (CGGI) negara malaysia memiliki skor yang stabil dan lebih baik di beberapa sektor / pilar Good governance dibandingkan Indonesia khususnya dalam *global influence & reputation* dengan skor 0,64. Walaupun demikian, Indonesia memiliki 2 aspek atau pilar yang tergolong cukup baik dibandingkan negara malaysia yaitu *leadership & foresight*, dan *Robust Laws & Policies* diangka 0,54 dan 0,60¹. Sehingga upaya yang dilakukan Indonesia dalam membangun setiap pilar Good Governance belum dilaksanakan secara maksimal khususnya dalam penanganan praktik KKN yang ada.

Gambar 1.2

Indeks Persepsi Korupsi di Malaysia



Sumber: Laporan Transparency International

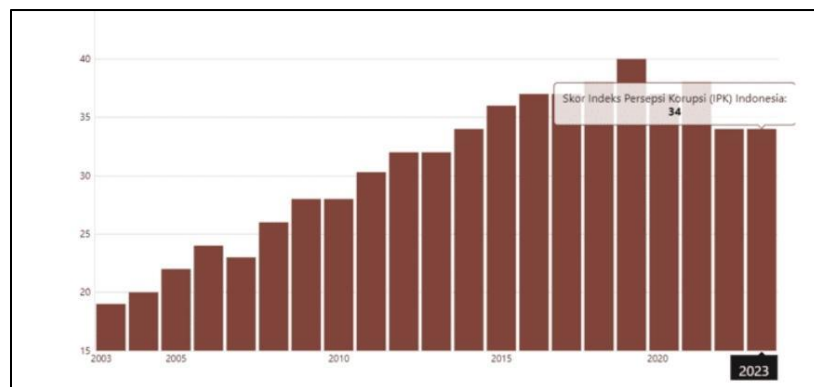
Selain itu, Menurut Laporan Transparency International menunjukkan, Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Malaysia memperoleh skor 50 poin dari 100 pada Indeks Persepsi Korupsi 2023. Indeks Korupsi di Malaysia rata-rata mencapai 49,56 Poin dari tahun 1995 hingga 2023, mencapai titik tertinggi sepanjang masa sebesar

¹ "Compare Countries". Chandler Good Governance Index. diakses pada 3 September 2024, https://chandlergovernmentindex.com/country-comparison/?first_country=7228&second_country=0&third_country=0

53,20 Poin pada tahun 1996 dan rekor terendah sebesar 43,00 Poin pada tahun 2011. Hal ini menunjukkan adanya fluktuasi dalam upaya pemberantasan korupsi di Malaysia selama periode tersebut. Meskipun sempat mencapai titik tertinggi pada tahun 1996, skor IPK secara umum cenderung stabil di sekitar angka 49-50 poin dalam beberapa tahun terakhir.²

Gambar 1.3

Indeks Persepsi Korupsi di Indonesia



Sumber: Laporan Transparency International

Sedangkan Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia menurut Laporan *Transparency International* tercatat sebesar 34 poin, skala 0-100 pada 2023 (Santi, Rimadiaz. dkk, 2024). Angka ini menurun 4 poin dari tahun sebelumnya. Penurunan IPK ini menjatuhkan urutan IPK Indonesia. Tercatat, IPK Indonesia 2023 menempati peringkat ke-110. Pada 2022, IPK Indonesia di peringkat ke-96. Sedangkan di tahun 2023 skor IPK Indonesia stagnan di angka 34. Sehingga peringkat Indonesia merosot lima tingkat dari 110 menjadi 115. Menurut Sekretaris Jenderal Transparency International Indonesia (TII), Danang Widoyoko

² "Peringkat Korupsi Malaysia". Trading Economics. diakses pada 3 September 2024, <https://tradingeconomics.com/malaysia/corruption-rank>

“CPI Indonesia tahun 2023 berada di skor 34/100 dan berada di peringkat 115 dari 180 negara yang disurvei. Skor ini 34/100 ini sama dengan skor CPI 2022 lalu.”³

Berdasarkan kedua data diatas, dapat disimpulkan bahwa upaya pemberantasan korupsi di Malaysia dan Indonesia menunjukkan dinamika yang berbeda. Malaysia, meskipun mengalami fluktuasi, secara umum menunjukkan tren yang lebih stabil dan cenderung meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan adanya upaya berkelanjutan dan perbaikan dalam sistem pencegahan dan pemberantasan korupsi di negara tersebut serta adanya komitmen untuk menjaga integritas setiap lembaga negara yang ada didalamnya. Sebaliknya, Indonesia mengalami penurunan signifikan dalam beberapa tahun terakhir, mengindikasikan perlunya strategi yang lebih efektif dan komprehensif untuk menangani masalah KKN serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan. Upaya ini sangat penting agar Indonesia dapat mengejar ketertinggalan dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di masa depan.

Selain itu, Berdasarkan data dan kondisi yang ada, stagnasi skor Indeks Persepsi Korupsi (IPK) di Indonesia juga mencerminkan adanya kelemahan dalam proses manajemen sumber daya manusia di instansi maupun lembaga pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang belum optimal berdampak langsung pada rendahnya kualitas pelayanan publik dan efektivitas kebijakan, sehingga menghambat terwujudnya prinsip-prinsip good governance. Tantangan utama yang dihadapi dalam pengelolaan SDM antara lain adalah keterbatasan anggaran, kurangnya pelatihan dan pengembangan profesional, beban kerja yang tinggi, sistem penggajian dan insentif yang kurang transparan, dan kesenjangan kualitas pendidikan dan distribusi tenaga kerja yang tidak merata serta proses rekrutmen yang tidak transparan dan tidak berorientasi pada meritokrasi juga menjadi faktor penghambat peningkatan kualitas SDM Indonesia secara keseluruhan sehingga membuka peluang bagi penyelewengan yang ada seperti praktik korupsi, seperti suap dan nepotisme. Hal ini juga menyebabkan

³ “Corruption Perceptions Index 2023”. Transparency International Indonesia. diakses pada 28 Agustus 2024, <https://ti.or.id/corruption-perceptions-index-2023/>

masuknya individu yang tidak memiliki kompetensi dan integritas yang memadai ke dalam birokrasi, serta berdampak negatif terhadap kualitas pelayanan publik, menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, sehingga memperburuk masalah korupsi yang ada di Indonesia. Fenomena ini menegaskan pentingnya perbaikan dalam mekanisme pengelolaan MSDM pegawai untuk memastikan bahwa proses maupun tahapan MSDM dilakukan dengan prinsip tata kelola yang baik seperti: transparansi, akuntabilitas, dan objektivitas pada lembaga atau instansi yang ada.

Dalam hal ini, Peneliti memilih Objek Penelitian di Perwakilan Lembaga Negara Indonesia di kancan Internasional (Global) yaitu KBRI Kuala Lumpur, Malaysia. Hal ini dikarenakan peneliti memandang bahwa KBRI KL, sebagai representasi negara di luar negeri, memiliki peran strategis dalam menjaga hubungan bilateral, memberikan pelayanan kepada WNI, serta mempromosikan citra positif Indonesia dalam mencapai tata kelola yang baik. sejalan dengan itu, Duta Besar Republik Indonesia untuk Malaysia Hermono mengatakan “pelayanan Imigrasi di Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Kuala Lumpur merupakan pelayanan imigrasi yang paling sibuk di dunia saat ini.”⁴ KBRI Kuala Lumpur juga merupakan ujung tombak implementasi good governance di tingkat bilateral. Oleh karena itu, kualitas SDM Pegawai Lokal yang bertugas di KBRI menjadi faktor penentu keberhasilan tugas-tugas diplomatik dan konsuler.

Namun dalam pelaksanaannya, peneliti melihat bahwa kualitas SDM pegawai (birokrat) di KBRI belum dapat dikatakan berhasil dalam menjalankan tugas-tugas maupun pelayanan diplomatik dan konsuler serta belum memiliki rasa keinginan besar untuk mewujudkan praktik pengelolaan sdm staf yang baik didalamnya. Hal ini terlihat bahwa masih adanya praktik KKN yang terjadi di Lingkup Instansi tersebut. Dalam hal ini, praktik KKN pernah terjadi pada November 2005 lalu. Kasus ini dilakukan oleh para staff KBRI dengan

⁴ Adil. “Kantor Imigrasi KBRI Kuala Lumpur Diklaim Tersibuk di Dunia”. jpnn.com. diakses pada 29 Agustus 2024, <https://www.jpnn.com/news/kantor-imigrasi-kbri-kuala-lumpur-diklaim-tersibuk-di-dunia>.

menjalankan praktik korupsi terkait biaya pengurusan visa maupun izin tinggal Rp 20 miliar yang terjadi di Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Kuala Lumpur, Malaysia. Informasi ini diungkapkan oleh anggota Komisi I DPR RI Djoko Susilo.⁵ Selain itu, Mantan atase Imigrasi KBRI Kuala Lumpur pernah terlibat kasus korupsi pada Oktober 2017 silam yaitu menyalahgunakan wewenang yang ia miliki saat menjabat sebagai Atase Imigrasi KBRI Kuala Lumpur yaitu Dwi terbukti menerima suap Rp 524 juta dan voucher hotel senilai Rp 10 juta. Uang itu diberikan sebagai imbalan atau fee atas pengurusan calling visa. Selain itu, Dwi menerima uang dari Satya Rajasa Pane yang seluruhnya berjumlah 63.500 ringgit Malaysia. Uang itu diberikan sebagai imbalan pembuatan paspor dengan metode reach-out. Dalam hal ini, Dwi dinilai melanggar Pasal 12 Huruf b Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 sebagaimana diubah dalam UU Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi Pasal 65 Ayat 1 KUHP.⁶

Berdasarkan kedua contoh kasus di atas, peneliti menilai dan selaras dengan pandangan Darwin (2002) bahwa korupsi dapat dilakukan oleh individu mana pun yang memenuhi kriteria tindak pidana korupsi sebagaimana diatur dalam undang-undang yakni Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2000 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1999 mengenai Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi secara umum meliputi unsur-unsur seperti perbuatan yang bertentangan dengan hukum, penyalahgunaan wewenang, pengayaan diri sendiri, orang lain, atau korporasi, serta kerugian terhadap keuangan negara (Ita, 2013). Selain itu, jika merujuk kedua contoh kasus di atas, peneliti melihat bahwa mekanisme seleksi dalam rekrutmen pegawai setempat di KBRI Kuala Lumpur perlu diperbaiki lebih lanjut. Praktik korupsi yang terjadi di KBRI, KL juga menunjukkan adanya kelemahan dalam mekanisme seleksi dan pengelolaan

⁵ “KBRI Malaysia Terlibat Penyimpangan Rp 20 M”. Indonesia Corruption Watch. diakses pada 8 September 2024, <https://antikorupsi.org/id/article/kbri-malaysia-terlibat-penyimpangan-rp-20-m>.

⁶ Abba Gabrillin. “Mantan Atase Imigrasi KBRI Kuala Lumpur Dituntut Lima Tahun Penjara”. Kompas.com. diakses pada 8 September 2024, <https://nasional.kompas.com/read/2017/10/04/12130121/mantan-atase-imigrasi-kbri-kuala-lumpur-dituntut-lima-tahun-penjara>.

sumber daya manusia, khususnya dalam proses rekrutmen pegawai setempat yang belum sepenuhnya transparan dan berorientasi pada meritokrasi. Hal ini membuka peluang bagi individu yang tidak kompeten dan tidak berintegritas untuk menduduki posisi strategis, yang pada gilirannya dapat merusak citra Indonesia di mata internasional dan menghambat upaya pemberantasan korupsi. Di tambah lagi, berdasarkan hasil riset peneliti bahwasanya terdapat isu kepegawaian lain yang terjadi di KBRI, KL.

Tabel 1.1

Pemenuhan Formasi Pegawai berdasarkan Kebutuhan Organisasi

Perwakilan RI	Kebutuhan	Pemenuhan
Home Staff		
Diplomat	30	30
Penata Kanselera	3	3
Penata Informasi Diplomatik	2	2
Pelaksana Non-Diplomatik	3	3
Pegawai Setempat		
	159	148
Total	197	186

Sumber: Laporan Kinerja KBRI, KL Tahun 2024

Berdasarkan data diatas terlihat jelas, bahwasanya jumlah staf lokal pada tahun 2024 yaitu 148 orang sehingga masih terdapat gap dengan kebutuhan staf lokal yang diperlukan sebanyak 159 orang. Secara administratif, angka ini mungkin terlihat kecil, namun dalam konteks pelayanan publik pada perwakilan tersibuk di dunia, kekurangan ini menciptakan beban kerja ganda (*overload*) bagi staf yang ada. Selain itu, berdasarkan riset temuan peneliti pada laporan kinerja KBRI, KL

Tahun 2024 bahwa terdapat keterbatasan regulasi di Malaysia menyebabkan pegawai setempat Indonesia yang dipekerjakan oleh KBRI, KL tidak dapat membawa keluarga. Hal ini menimbulkan implikasi psikologis dan penurunan motivasi kerja yang cukup signifikan bagi para pegawai setempat. Ketidakmampuan untuk membawa keluarga menciptakan hambatan dalam keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), yang pada akhirnya berpotensi menurunkan produktivitas dan loyalitas pegawai terhadap instansi. Tekanan psikologis akibat perpisahan jarak jauh dengan keluarga, jika tidak dikelola melalui kebijakan kompensasi non-finansial atau dukungan kesejahteraan yang memadai, akan berdampak pada kualitas layanan yang diberikan kepada WNI di Malaysia.

Pemenuhan kebutuhan pegawai serta sistem regulasi yang belum optimal ini mencerminkan bahwa manajemen perencanaan SDM di KBRI Kuala Lumpur masih menghadapi tantangan besar. Jika permasalahan ini tidak segera diatasi melalui penguatan fungsi manajemen sumber daya manusia yang komprehensif, maka instansi hanya akan mengulangi siklus kesalahan yang sama. Oleh karena itu, fenomena *bad governance* yang sempat mencoreng nama baik KBRI Kuala Lumpur melalui kasus korupsi biaya visa dan suap paspor di masa lalu, seharusnya menjadi pelajaran berharga. Hubungan antara kurangnya jumlah pegawai, beban kerja yang tinggi, dan lemahnya sistem seleksi merupakan benang merah yang harus diputus. Pencapaian tata kelola pemerintahan yang bersih (*clean government*) di perwakilan luar negeri tidak akan terwujud hanya dengan menambah jumlah personil, melainkan dengan memaksimalkan sistem kerja melalui manajemen SDM yang transparan, akuntabel, dan berbasis pada kualitas karakter individu.

Selain itu, peneliti memandang bahwa dalam menciptakan suatu tata kelola pengelolaan yang baik, peran Staf Lokal atau Pegawai Setempat bersifat krusial dan strategis. Meskipun secara struktural mereka bukan merupakan pejabat diplomatik karir (*Home Staff*), staf lokal merupakan garda terdepan dalam pelaksanaan fungsi pelayanan publik dan administratif di kantor perwakilan.

Ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan volume pekerjaan yang tinggi, sebagaimana ditunjukkan pada data sebelumnya, jika tidak dikelola melalui manajemen SDM yang tepat, akan berdampak pada penurunan standar pelayanan dan profesionalisme kerja.

Gambar 1.4

Pengumuman Calon Pegawai Setempat KBRI KL Tahun 2023

<u>Clerical</u>		
NO	NAMA	KETERANGAN
1	Fadilla Risky Pramaja	Lulus
2	Suryana Binti Sulaiman	Lulus
<u>Non Clerical</u>		
NO	NAMA	KETERANGAN
1	Muhammad Fauzi Bin Mohd Eshar	Lulus

Sumber: Kedutaan Besar Republik Indonesia, Kuala Lumpur

Merujuk Pengumuman Nomor: 057/SELEKSI-CPS/KP/09/2023 tanggal 5 September 2023 dan Nomor 058/SELEKSI-CPS/KP/09/2023 tanggal 14 September 2023 mengenai Pembukaan Lowongan Pekerjaan sebagai Pegawai Tetap di Kedutaan Besar Republik Indonesia di Kuala Lumpur, dinyatakan bahwa KBRI Kuala Lumpur telah menerima sebanyak 19 (sembilan belas) berkas lamaran. KBRI Kuala Lumpur telah melakukan seleksi berkas atas lamaran tersebut dan terdapat 12 (dua belas) pelamar yang dinyatakan lulus seleksi tahap Administrasi dan hanya terdapat 3 orang yang dinyatakan lulus sebagai Staff Lokal (pegawai setempat) dengan rincian 2 pegawai administratif (*clerical*) dan 1 pegawai non-administratif (*non-clerical*).⁷

⁷ “Pengumuman Calon Pegawai Setempat KBRI KL Tahun 2023”. KBRI KL. diakses pada 8 September 2024

Gambar 1.5

Pengumuman Calon Pegawai Setempat KBRI KL Tahun 2024

<u>Clerical</u>		
NO	NAMA	KETERANGAN
1	Aida Zahra Binti Ariffin	Lulus
2	Ananda Fito Fidelio	Lulus
3	Raihana Hakimah Binti Mohd	Lulus

<u>Non Clerical</u>		
NO	NAMA	KETERANGAN
1	Ryan Hidayat Bin Saifuddin	Lulus
2	Mohamad Yusri Izarul Bin Yusoff	Lulus

Sumber: Kedutaan Besar Republik Indonesia, Kuala Lumpur

Merujuk Pengumuman Nomor 061/SELEKSI-CPS/KP/06/2024 tanggal 11 Juni 2024 mengenai Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Setempat Kedutaan Besar Republik Indonesia Kuala Lumpur Tahun Anggaran 2024, dinyatakan bahwa KBRI Kuala Lumpur telah menerima sebanyak 31 (tiga puluh satu) berkas lamaran. KBRI Kuala Lumpur telah melakukan seleksi berkas atas lamaran tersebut dan terdapat 16 (enam belas) pelamar yang dinyatakan lulus seleksi tahap Administrasi dan hanya terdapat 5 orang yang dinyatakan lulus sebagai Staff Lokal (pegawai setempat) dengan rincian 3 pegawai administratif (*clerical*) dan 2 pegawai non-administratif (*non-clerical*).⁸

Berdasarkan hasil dari 2 (dua) pengumuman seleksi calon pegawai setempat di KBRI Kuala Lumpur tersebut, peneliti menemukan adanya indikasi bahwa proses rekrutmen yang dilakukan memiliki standar kelulusan yang sangat selektif. Dalam hal ini, adanya fenomena di mana hanya 3 orang yang lulus dari 12 kandidat pada tahun 2023, serta 5 orang yang lulus dari 16 kandidat pada tahun 2024,

⁸ “Pengumuman Calon Pegawai Setempat KBRI KL Tahun 2024”. KBRI KL. diakses pada 8 September 2024

menunjukkan bahwa mayoritas pelamar belum mampu memenuhi kualifikasi atau standar kompetensi yang ditetapkan oleh instansi KBRI, KL.

Namun di sisi lain, hasil seleksi tersebut belum mampu menutupi kesenjangan (*gap*) kekurangan pegawai sebagaimana yang tercantum dalam data kebutuhan organisasi. Hal ini memunculkan pertanyaan bagi peneliti mengenai efektivitas strategi rekrutmen yang dijalankan. “Apakah kriteria yang ditetapkan sudah selaras dengan ketersediaan kompetensi sumber daya manusia di pasar kerja setempat, ataukah terdapat hambatan dalam proses pengelolaan maupun perencanaan SDM sehingga partisipasi pelamar berkualitas masih terbatas?”

Kondisi ini menjadi dasar krusial bagi peneliti dalam melakukan kajian lebih mendalam. Di satu sisi, instansi dihadapkan pada tuntutan untuk menjaga kualitas dan integritas pegawai guna mewujudkan tata kelola yang baik (*Good Governance*) serta menghindari pengulangan kasus penyimpangan jabatan di masa lalu. Namun di sisi lain, terdapat urgensi nyata untuk segera memenuhi kebutuhan personil agar beban kerja yang berlebihan tidak merusak kualitas pelayanan publik dan kesehatan organisasi. Di tambah lagi, Kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan realitas pemenuhan pegawai di KBRI Kuala Lumpur bukan sekadar persoalan administratif, melainkan sebuah manifestasi dari tantangan kapasitas negara (*state capacity*) dalam menjalankan fungsi perlindungan dan pelayanan di titik geopolitik yang paling krusial.

Dalam perspektif ilmu politik dan pemerintahan, ketidakmampuan institusi untuk menyediakan sumber daya manusia yang proporsional di tengah tuntutan publik yang masif dapat memicu adanya pembusukan politik (*political decay*). Kondisi ini terjadi ketika lembaga negara gagal beradaptasi dengan beban kerja yang melampaui kapasitasnya, sehingga menciptakan disfungsi birokrasi yang sistemik. Di perwakilan tersibuk di dunia ini, kekurangan staf lokal bukan hanya tentang angka, melainkan celah kedaulatan yang memperlemah kehadiran negara dalam melindungi kepentingan warga negaranya di luar negeri. Lebih jauh lagi, beban kerja yang berlebihan akibat kurangnya pegawai menciptakan ruang bagi

munculnya perilaku pencarian rente (*rent-seeking*). Berdasarkan Teori Pilihan Publik (*Public Choice Theory*), individu dalam birokrasi cenderung bertindak rasional untuk meminimalkan beban kerja atau memaksimalkan keuntungan pribadi dalam situasi tekanan tinggi. Dalam hal ini, ketika Standar Operasional Prosedur (SOP) dikesampingkan demi kecepatan pelayanan dalam kondisi "darurat" tenaga kerja, diskresi petugas menjadi terlalu besar tanpa pengawasan yang memadai. Hal inilah yang secara historis menjadi akar dari praktik korupsi biaya visa dan suap paspor di masa lalu. Ketimpangan ini secara politik mengubah layanan publik yang seharusnya menjadi hak warga negara menjadi komoditas yang diperjualbelikan, yang pada akhirnya merusak integritas institusi di mata internasional.

Dilema antara ketatnya standar seleksi meritokratis dengan urgensi pemenuhan pegawai juga mencerminkan tegangan antara idealisme teknokrasi dan realitas politik lapangan. Meskipun hasil seleksi tahun 2023 dan 2024 menunjukkan komitmen KBRI KL dalam menjaga kualitas input pegawai demi menghindari kesalahan masa lalu, namun kegagalan dalam menjaring jumlah yang cukup menunjukkan adanya hambatan dalam strategi rekrutmen yang belum mampu menyentuh pasar kerja secara efektif. Jika kondisi ini dibiarkan, tekanan politik untuk memenuhi kebutuhan secara instan dapat mendorong kembalinya pola patronase atau penurunan standar integritas demi mengisi kekosongan posisi. Hal ini menjadi ancaman serius bagi upaya perwujudan *good governance* yang transparan dan akuntabel.

Pada akhirnya, kegagalan manajemen SDM di KBRI Kuala Lumpur memiliki implikasi langsung terhadap legitimasi pemerintah di mata diaspora Indonesia di Malaysia. Sebagai representasi resmi negara, kualitas pelayanan yang diberikan oleh staf lokal sebagai garda terdepan adalah barometer keberhasilan negara dalam mengelola warganya. Ketidakpuasan publik yang terakumulasi akibat pelayanan yang lambat dan rentan penyimpangan dapat mengikis kepercayaan konstituen terhadap efektivitas pemerintahan pusat. Oleh karena itu, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya menyusun mekanisme pengelolaan

sumber daya manusia yang baik tidak hanya mengacu maupun merujuk pada aspek seleksi saja melainkan aspek maupun kegiatan MSDM lain yang perlu ditingkatkan kembali. Menurut Guest kegiatan MSDM terdiri atas empat proses generik yaitu: Selection, Appraisal, dan Rewards, serta Development. dalam hal ini, empat proses ini harus dijalankan secara sinergis untuk memastikan bahwa pegawai setempat yang direkrut tidak hanya memiliki kompetensi yang memadai, tetapi juga memiliki integritas dan komitmen terhadap pelayanan wni di KBRI, KL.

Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Staf Lokal di Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Kuala Lumpur menjadi isu krusial dalam konteks tata kelola kelembagaan yang baik di KBRI, KL. Oleh karena itu, penelitian ini dibentuk bertujuan untuk menganalisis bagaimana proses pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam seleksi, pelatihan, pengembangan, serta pengawasan pegawai lokal di KBRI Kuala Lumpur, dapat dioptimalkan untuk menghasilkan SDM yang kompeten, profesional, dan berintegritas tinggi. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan tata kelola, termasuk transparansi, akuntabilitas, dan meritokrasi, dalam manajemen SDM di lingkungan KBRI. KL. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk memperbaiki mekanisme manajemen SDM agar dapat mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme serta meningkatkan kualitas pelayanan publik dan citra Indonesia di kancah internasional. Fokus penelitian ini sangat penting mengingat peran strategis KBRI Kuala Lumpur sebagai representasi negara di luar negeri dan sebagai ujung tombak implementasi *good governance* di tingkat bilateral.

Berdasarkan Latar Belakang yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait bagaimana manajemen sumber daya manusia pada pegawai setempat di Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Kuala Lumpur telah mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip merit system dan integritas ke dalam struktur birokrasi perwakilan diplomatik guna mewujudkan

tata kelola kelembagaan yang bersih dan akuntabel. Peneliti memandang bahwa pengelolaan tata kelola yang efektif tidak hanya bergantung pada kecukupan jumlah staf, tetapi pada bagaimana sistem MSDM mampu memitigasi risiko penyimpangan kekuasaan (*abuse of power*) dan praktik pencarian rente (*rent-seeking*) yang dipicu oleh beban kerja berlebih. Melalui penelitian ini, peneliti ingin menganalisis sejauh mana sinergi antara proses seleksi, penilaian, penghargaan, dan pengembangan dapat menjadi instrumen strategis untuk memutus konteks bad governance yang pernah terjadi pada masa lalu, sekaligus memperkuat legitimasi negara di mata internasional melalui pelayanan publik yang transparan dan akuntabel, . sehingga peneliti dapat memberikan judul **“ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA STAF LOKAL DALAM TATA KELOLA KELEMBAGAAN DI KBRI KUALA LUMPUR”**

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana tata kelola manajemen sumberdaya manusia yang telah diterapkan di KBRI, KL?
2. Bagaimana upaya yang telah dilakukan oleh KBRI Kuala Lumpur dalam penguatan tata kelola melalui proses MSDM yang ada?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis bagaimana manajemen sumberdaya manusia yang efektif berkontribusi pada pengelolaan tata kelola, termasuk peningkatan kualitas pelayanan publik dan citra KBRI, KL.
2. Untuk memahami tindakan konkret yang telah dilakukan oleh KBRI dalam penguatan tata kelola melalui proses MSDM yang ada.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pemerintahan dan ilmu politik mengenai pengembangan teori-teori terkait pengelolaan tata kelola dengan menyoroti pentingnya pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik dalam menciptakan pemerintahan yang efektif dan responsif di KBRI, KL.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi kebijakan bagi KBRI dan lembaga pemerintah lainnya dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek seleksi, pelatihan, pengembangan, dan pengawasan pegawai lokal. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat membantu menciptakan aparatur yang kompeten, profesional, dan berintegritas tinggi sehingga dapat mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Selain itu, Dengan memahami tindakan konkret yang diperlukan dalam MSDM, instansi dapat mengoptimalkan efektivitas kerja pegawai yang secara langsung akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan bagi para WNI di Malaysia serta memperkuat kredibilitas KBRI sebagai representasi negara

1.5 Tinjauan Pustaka

1.5.1 Penelitian Terdahulu

- Fehmi Comertpay dan Nur Wulan Intan Palupi (2024). PERAN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KBRI ANKARA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN SEBAGAI SARANA STABILITAS DAN PENDUKUNG DIPLOMASI. Jenis Penelitian yang diterapkan yaitu kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi dan literatur. Kesimpulan penelitian ini menemukan bahwa KBRI Ankara menerapkan tiga strategi fundamental dalam pengembangan SDM, yakni analisis kebutuhan, perancangan pelatihan, serta evaluasi yang berkesinambungan. Implementasi strategi ini terbukti mampu meningkatkan kompetensi intelektual,

personal, dan fisik para pegawai, yang pada gilirannya memperkuat efektivitas organisasi dalam menjalankan misi diplomasi di Turki. Meskipun memiliki keterkaitan tema, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) yang signifikan dibandingkan dengan studi yang dilakukan oleh Comertpay dan Palupi, terutama pada aspek cakupan dan kedalaman analisis fungsional MSDM. Pertama, jika penelitian terdahulu lebih memfokuskan diri secara spesifik pada ranah pengembangan dan pelatihan kompetensi, penelitian ini hadir dengan perspektif yang lebih komprehensif karena mengkaji seluruh proses MSDM secara utuh, mulai dari tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi, hingga mekanisme evaluasi kinerja harian bagi Staf Lokal. Kedua, kebaruan penelitian ini terletak pada lokus penelitian dan dinamika tantangan yang dihadapi, di mana KBRI Kuala Lumpur memiliki beban kerja serta jumlah Staf Lokal yang jauh lebih besar akibat kompleksitas isu perlindungan WNI dan intensitas hubungan bilateral ekonomi di Malaysia yang lebih tinggi dibandingkan KBRI Ankara. Ketiga, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah melalui pengungkapan pola koordinasi administratif antara Staf Lokal dengan pejabat dinas luar negeri dalam struktur birokrasi perwakilan yang padat karya, sebuah dimensi manajerial yang belum dibahas secara mendalam pada literatur sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini menyajikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai tata kelola SDM pada kantor perwakilan RI dengan volume pelayanan publik tertinggi di luar negeri.

- Muhamad Hanan Rahmadi dan Elis Teti Rusmiati (2025). TRANSFORMASI DIGITAL MANAJEMEN SDM DI INSTANSI PEMERINTAH: ADAPTASI, TANTANGAN, DAN PELUANG. Jenis penelitian yang diterapkan yaitu kualitatif dengan metode studi kasus melalui teknik pengumpulan data observasi dan literatur. Kesimpulan penelitian ini menemukan bahwa transformasi digital dalam MSDM di instansi pemerintah Indonesia (seperti e-Kinerja, e-Office, dan SIMPEG) secara signifikan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan fleksibilitas kerja. Namun, keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan perubahan, dukungan kebijakan, serta kesiapan infrastruktur dan kompetensi SDM untuk mengatasi tantangan kultural seperti resistensi terhadap perubahan dan

kesenjangan literasi digital. Meskipun memiliki keterkaitan tema dalam ranah manajemen sumber daya manusia di sektor publik, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) yang signifikan dibandingkan dengan studi yang dilakukan oleh Rahmadi dan Rusmiati, terutama pada aspek lokus dan dimensi analisis fungsionalnya. Pertama, jika penelitian terdahulu lebih memfokuskan diri pada aspek digitalisasi dan adaptasi teknologi informasi dalam sistem birokrasi pusat dan daerah di Indonesia, penelitian ini hadir dengan perspektif yang lebih mendalam pada tata kelola kelembagaan kantor perwakilan RI di luar negeri yang mencakup seluruh proses MSDM secara utuh, mulai dari tahapan perencanaan kebutuhan, rekrutmen transparan, hingga mekanisme evaluasi kinerja akuntabel bagi Staf Lokal. Kedua, kebaruan penelitian ini terletak pada lokus penelitian di KBRI Kuala Lumpur yang memiliki karakteristik unik sebagai salah satu perwakilan diplomatik tersibuk di dunia. Berbeda dengan instansi pemerintah di dalam negeri, penelitian ini menelaah dinamika tantangan spesifik seperti beban kerja yang masif akibat kompleksitas isu perlindungan WNI di Malaysia serta adanya hambatan regulasi setempat yang memengaruhi motivasi kerja staf. Ketiga, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah melalui pengungkapan pola hubungan antara unit administratif (BPKRT) dengan pimpinan teknis dalam struktur birokrasi perwakilan. Penelitian ini tidak hanya membahas efisiensi sistem, tetapi juga menyoroti risiko perilaku penyimpangan kekuasaan (*abuse of power*) dan pola hubungan paternalistik dalam pembagian beban kerja yang belum dibahas dalam literatur transformasi digital sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini menyajikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai pengelolaan SDM pada instansi yang mengintegrasikan fungsi diplomasi dengan pelayanan publik intensif di ranah internasional.

- Dwi Putri Garini dan Muhammad Zaki Rahman (2024). STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KOTA BANJAR. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan literatur (*literature review*) untuk membedah strategi MSDM. Temuan

mereka menunjukkan bahwa kombinasi antara pelatihan yang terarah, sistem penilaian kinerja yang objektif, serta pengelolaan kompensasi dan insentif yang tepat menjadi kunci utama dalam memacu produktivitas pegawai di lingkungan pemerintahan daerah. Studi ini menegaskan bahwa tanpa strategi MSDM yang integratif, potensi maksimal pegawai akan sulit tercapai secara konsisten. Meskipun penelitian ini dan studi Garini & Rahman sama-sama berpijak pada upaya penguatan kinerja organisasi publik, skripsi ini menawarkan perspektif baru yang berbeda dalam beberapa hal prinsipil: Pertama, dari sisi metodologi dan kedalaman data, jika penelitian terdahulu berbasis pada tinjauan literatur (sekunder), skripsi ini melangkah lebih jauh dengan melakukan studi lapangan langsung di KBRI Kuala Lumpur. Hal ini memungkinkan penggalan data yang lebih kontekstual melalui observasi dan interaksi langsung dengan para aktor di lapangan, sehingga mampu menangkap nuansa manajemen yang tidak selalu tertulis dalam teks formal. Kedua, kebaruan terletak pada profil subjek penelitian. Garini dan Rahman memfokuskan pada ASN di tingkat daerah (Kota Banjar), sementara penelitian ini menyoroti "Staf Lokal" di luar negeri yang memiliki status kepegawaian unik. Mereka bekerja dalam lingkungan diplomatik yang penuh tekanan namun seringkali memiliki batasan dalam jenjang karier, sehingga strategi motivasi dan manajemennya memerlukan pendekatan yang jauh lebih spesifik dan berbeda dari ASN pada umumnya. Ketiga, penelitian ini mengisi celah (gap) terkait kompleksitas tantangan yang dihadapi. Di KBRI Kuala Lumpur, beban kerja MSDM sangat dipengaruhi oleh dinamika hubungan internasional dan isu perlindungan warga negara yang bersifat mendesak. Hal ini menghadirkan analisis mengenai bagaimana sebuah kantor perwakilan tetap menjaga tata kelola kelembagaan yang baik (*good governance*) di tengah volume pelayanan publik yang luar biasa besar, sebuah dimensi yang belum tersentuh dalam studi MSDM pada instansi tingkat daerah. Dengan demikian, skripsi ini melengkapi literatur sebelumnya dengan memberikan model manajemen SDM yang lebih adaptif bagi institusi yang beroperasi di kancah internasional.

- Meilinda Xanderina, Adam Aditya Nafil, Faris Jatmiko (2024). ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INSTANSI NEGERI ERA DIGITALISASI DENGAN KECERDASAN BUATAN. Jenis Penelitian yang diterapkan yaitu kualitatif dengan menggunakan metode studi literatur dan analisis kebijakan. Kesimpulan penelitian ini menemukan bahwa pemanfaatan AI dalam instansi pemerintah dapat meningkatkan efisiensi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja yang lebih objektif. Namun, penggunaan AI juga membawa risiko penggantian pekerjaan rutin pegawai, sehingga diperlukan regulasi etika, keamanan data, serta peningkatan keterampilan (upskilling) bagi pegawai negeri untuk beradaptasi dengan perubahan budaya organisasi yang didorong oleh teknologi. Penelitian ini merekomendasikan perlunya integrasi antara teknologi AI dengan kebijakan SDM yang humanis agar efektivitas organisasi tetap terjaga tanpa mengabaikan aspek etika. Novelty atau kebaruan yang ada pada penelitian ini terletak pada tiga poin utama. Pertama, penelitian ini berfokus pada konteks diplomasi internasional, yang melibatkan tantangan unik dalam pengelolaan SDM di luar negeri yang terikat pada aturan kedaulatan negara akreditasi (Malaysia) dan aturan domestik (Kemenlu RI), sedangkan penelitian Meilinda et al. lebih bersifat umum pada instansi negeri secara domestik. Kedua, jika penelitian sebelumnya menitikberatkan pada aspek teknologi digital dan kecerdasan buatan, penelitian ini lebih dalam mengkaji dinamika hubungan kerja dan manajemen fungsional Staf Lokal yang secara administratif bukan merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga memiliki skema pengembangan karir, sistem penggajian, dan pola rotasi yang sangat berbeda dari pegawai negeri pada umumnya.

1.5.2 Landasan Teori

1.5.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu bidang dalam manajemen yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian seluruh kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia di

dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan disiplin ilmu dan praktik yang bertujuan mengelola interaksi serta fungsi tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mendukung kepentingan perusahaan, karyawan, serta masyarakat. Selain itu, Menurut pandangan Marwansyah (2010:3), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai pemanfaatan tenaga manusia dalam suatu organisasi, yang diimplementasikan melalui berbagai fungsi seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan serta pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan serta kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Sedangkan, Menurut Flippo berpendapat bahwa Manajemen sumber daya manusia (personalia) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. (Marbawi, 2016).

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses dan pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja sebagai aset terpenting organisasi, yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pelepasan tenaga kerja, dengan tujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, individu, dan masyarakat. Dengan kata lain, MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif tenaga kerja, tetapi juga menekankan pentingnya hubungan yang harmonis antara perusahaan dan karyawan, serta pengelolaan SDM secara strategis agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

1.5.2.1.1 Peran MSDM

Berikut ini merupakan peranan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimuat dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia karya Sri Larasati (2018):

1. Melakukan analisis posisi kerja untuk menentukan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan merujuk pada deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, persyaratan jabatan, dan evaluasi jabatan.
2. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia serta proses rekrutmen, termasuk penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan sesuai dengan prinsip orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.
3. Menentukan struktur upah, gaji, serta metode pemberian kompensasi dan insentif.
4. Mengembangkan program-program terkait kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, promosi, mutasi, pensiun, dan pemberhentian.
5. Mengelola program pendidikan, pelatihan, serta evaluasi kinerja karyawan.
6. Mendorong pembentukan komitmen terhadap pekerjaan.
7. Mensosialisasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).
8. Menangani perselisihan di antara karyawan atau masalah ketenagakerjaan.
9. Menangani keluhan serta membina hubungan antar karyawan.
10. Meramalkan pasokan dan permintaan sumber daya manusia di masa depan.
11. Memperkirakan kondisi ekonomi secara umum serta perkembangan perusahaan secara khusus.
12. Memantau undang-undang ketenagakerjaan serta kebijakan kompensasi perusahaan sejenis.
13. Memantau perkembangan serikat pekerja. (Sri Larasati, 2018).

1.5.2.1.2 Fungsi MSDM

Berikut ini adalah beberapa fungsi utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) berdasarkan pandangan Grives (2013), sebagaimana dikutip dari karya Firnando (2024):

1. Perencanaan untuk Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Merencanakan permintaan tenaga kerja organisasi, baik untuk jangka waktu singkat maupun panjang.
- b. Menganalisis posisi jabatan di dalam organisasi guna menetapkan tugas, sasaran, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan.

2. Staffing sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Menarik (rekrutmen) kandidat atau pencari kerja.
- b. Memilih (seleksi) kandidat atau pencari kerja yang dianggap paling sesuai dengan kriteria.

Umumnya, rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan fokus pada ketersediaan kandidat tenaga kerja, baik dari luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3. Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dilaksanakan setelah kandidat atau pencari kerja bergabung dalam operasi organisasi. Dalam hal ini, Organisasi menetapkan pedoman kerja yang jelas serta perlu mengkaji apabila terdapat prestasi kerja yang kurang memuaskan, di mana karyawan gagal mencapai standar yang telah ditetapkan. Dalam evaluasi prestasi kerja, terdapat dua aktivitas utama, yaitu:

- a. Penilaian dan evaluasi hasil kinerja
- b. Analisis dan pemberian motivasi bagi pekerja.

4. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

Menetapkan, merancang, dan melaksanakan program pendidikan serta pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi dan performa karyawan.

- a. Meningkatkan mutu lingkungan kerja, terutama melalui kualitas kehidupan kerja dan inisiatif peningkatan produktivitas.

- b. Memperbaiki kondisi fisik tempat kerja agar kesehatan dan keselamatan karyawan dapat dioptimalkan.
5. Setelah posisi tenaga kerja yang diperlukan terisi, organisasi selanjutnya mempekerjakan mereka, memberikan kompensasi, dan menciptakan kondisi yang membuat mereka merasa nyaman saat bekerja. Untuk itu, organisasi juga harus menetapkan norma tentang bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam konteks ini, terdapat tiga aktivitas pokok, yaitu:
- a. Mengakui dan menghargai hak-hak karyawan.
 - b. Menetapkan prosedur dan kriteria yang transparan mengenai cara penyampaian keluhan karyawan kepada organisasi atau pimpinan.
 - c. Melakukan riset dan kajian yang mendalam serta terintegrasi terkait aktivitas-aktivitas MSDM. (Firnando, 2024)

1.5.2.1.3 Aktivitas MSDM

Berikut ini adalah pendekatan MSDM dikutip dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia karya Sri Larasati (2018):

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Aktivitas perencanaan ini bertujuan untuk memprediksi faktor-faktor yang dapat memengaruhi ketersediaan dan kebutuhan tenaga kerja. Sementara itu, kegiatan analisis serta evaluasi selektivitas sumber daya manusia juga krusial sebagai upaya mempertahankan daya saing organisasi. Informasi yang akurat dan tepat waktu dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan untuk mendukung kegiatan ini.

2. Kesetaraan Kesempatan Bekerja

Kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan kesetaraan kesempatan kerja (Equal Employment Opportunity/EEO) memengaruhi berbagai aktivitas sumber daya manusia lainnya dan merupakan komponen integral dalam manajemen sumber daya manusia. Misalnya, perencanaan sumber daya manusia harus memastikan diversifikasi sumber tenaga kerja agar memenuhi kuota yang ditentukan oleh hukum dan peraturan. Lebih lanjut,

selama proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, semua manajer wajib memahami peraturan tersebut.

3. Perekrutan/Penyediaan Tenaga Kerja

Tujuan utama rekrutmen adalah menyediakan tenaga kerja yang memadai untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan memahami tugas-tugas yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis jabatan (job analysis) menjadi fondasi bagi fungsi rekrutmen. Dari sini, deskripsi jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification) dapat disiapkan untuk proses rekrutmen. Proses seleksi sangat menekankan pemilihan individu yang memenuhi kriteria kualifikasi (qualified) guna mengisi posisi yang kosong.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pekerjaan pasti akan berkembang dan berubah, sehingga pelatihan berkelanjutan diperlukan untuk merespons kemajuan teknologi. Pengembangan seluruh tenaga kerja, termasuk pengawas (supervisor) dan manajer, penting untuk mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. Perencanaan Karier (Career Planning) mengidentifikasi jalur serta kegiatan yang dapat dikembangkan oleh setiap individu dalam suatu organisasi.

5. Kompensasi dan Manfaat

Kompensasi diberikan kepada tenaga kerja atas kontribusi mereka terhadap organisasi, seperti gaji (pay), insentif (incentive), dan manfaat (benefits). Perusahaan perlu merancang dan terus meningkatkan sistem upah serta gaji. Program insentif, seperti pembagian keuntungan dan penghargaan atas produktivitas, semakin sering diterapkan. Peningkatan biaya untuk manfaat, misalnya pada manfaat kesehatan, selalu menjadi masalah penting.

7. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan Kerja

Kesehatan serta keselamatan fisik dan mental tenaga kerja merupakan prioritas utama. Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Occupational Safety and Health Act/OSHA) telah membuat organisasi lebih responsif terhadap isu kesehatan dan keselamatan. Pendekatan

tradisional terhadap keselamatan kerja fokus pada pengurangan atau penghapusan kecelakaan kerja. Aspek lain mencakup masalah kesehatan yang muncul di lingkungan kerja berbahaya, seperti risiko paparan bahan kimia atau teknologi baru. Keamanan di tempat kerja juga semakin krusial karena insiden kekerasan sering terjadi di sana.

8. Hubungan antara Tenaga Kerja dan Manajemen

Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, baik ada maupun tidak ada serikat pekerja. Komunikasi serta pembaruan kebijakan dan peraturan sumber daya manusia sangat penting untuk dikembangkan agar manajer dan tenaga kerja memahami ekspektasi terhadap mereka. (Sri Larasati, 2018).

1.5.2 Operasionalisasi Konsep

1.5.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

dalam konteks manajemen sumber daya manusia berperan dalam memperkuat tata kelola kelembagaan di KBRI Kuala Lumpur, peneliti menggunakan fungsi - fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemas dalam penguatan tata kelola kelembagaan. Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana fungsi-fungsi manajerial SDM bertransformasi menjadi instrumen penguatan otoritas dan tata kelola kelembagaan perwakilan negara di luar negeri. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka operasionalisasi konsep dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Legitimasi dan Filtrasi Aktor

Legitimasi dan Filtrasi Aktor adalah upaya lembaga pemerintah dalam menjamin bahwa setiap staf lokal yang direkrut memiliki integritas dan loyalitas yang selaras dengan kepentingan nasional di wilayah ekstrateritorial. Peneliti mengidentifikasi dimensi ini berdasarkan data pengumuman dan hasil penerimaan pegawai setempat dengan pengukuran sebagai berikut:

- Seleksi Integritas (Political Screening): Proses penyaringan yang memastikan calon staf tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga bersih dari catatan kriminal atau afiliasi yang membahayakan kedaulatan informasi negara di Malaysia.
- Transparansi Rekrutmen Publik: Ketersediaan informasi pendaftaran yang diumumkan secara terbuka melalui situs resmi dan media sosial KBRI untuk menjamin akuntabilitas pengisian jabatan publik.
- Standar Kompetensi Pelayanan: Kesesuaian kualifikasi pendidikan dan keahlian pelamar dengan kebutuhan fungsi pemerintahan, seperti perlindungan WNI dan administrasi konsuler.

2. Standardisasi Otoritas dan Pelayanan

Standardisasi Otoritas adalah upaya sistematis untuk memastikan staf lokal memiliki kapasitas yang seragam dalam merepresentasikan kewibawaan pemerintah Indonesia saat menjalankan fungsi pelayanan publik. Peneliti mengidentifikasi dimensi ini melalui pengukuran sebagai berikut:

- Pelatihan Teknis Pemerintahan: Pelaksanaan program pembekalan mengenai tata cara pelayanan dokumen negara dan perlindungan hukum bagi warga negara Indonesia di luar negeri.
- Mekanisme Rotasi Internal: Kebijakan perpindahan tugas antar-fungsi yang dilakukan setiap 2 tahun guna menjaga netralitas birokrasi dan mencegah praktik nepotisme atau penumpukan kekuasaan pada satu fungsi tertentu.
- Internalisasi Etika Birokrasi: Pengarahan rutin mengenai kode etik pegawai perwakilan agar setiap tindakan staf lokal selaras dengan marwah diplomatik Indonesia.

3. Kepastian Politik-Hukum dan Regulasi

Kepastian Politik-Hukum adalah analisis terhadap sejauh mana kebijakan negara mampu memberikan perlindungan dan keadilan bagi staf lokal di tengah

kompleksitas aturan kepegawaian internasional. Peneliti mengidentifikasi dimensi ini melalui pengukuran sebagai berikut:

- Kesesuaian Hak dan Kewajiban: Evaluasi terhadap sistem pemberian gaji dan tunjangan yang disesuaikan dengan beban kerja dalam menjalankan tugas negara di wilayah dengan biaya hidup tinggi seperti Malaysia.
- Analisis Hambatan Karir: Menelaah dampak ketiadaan jenjang karir bagi staf lokal sebagai akibat dari keterbatasan regulasi UU ASN, dan bagaimana hal tersebut memengaruhi stabilitas jangka panjang lembaga.
- Advokasi Status Kepegawaian: Upaya KBRI dalam memberikan perlindungan hukum dan kejelasan status bagi pegawai setempat dalam kerangka kebijakan Kementerian Luar Negeri.

4. Hierarki dan Otoritas

Hierarki dan Otoritas adalah penegasan struktur kekuasaan di dalam KBRI guna memastikan instruksi pimpinan dapat dijalankan secara efektif oleh staf lokal tanpa terjadi tumpang tindih kewenangan. Peneliti mengidentifikasi dimensi ini melalui pengukuran sebagai berikut:

- Formalisasi Rincian Tugas (BPKRT): Merujuk pada data rincian tugas BPKRT untuk memastikan setiap staf bekerja sesuai koridor otoritas yang telah ditetapkan oleh negara.
- Garis Komando Koordinasi: Efektivitas alur perintah dari Home Staff (Diplomat/PNS) kepada staf lokal dalam rangka percepatan pelayanan dan perlindungan WNI.
- Pengawasan Kinerja Institusional: Mekanisme pemantauan disiplin dan capaian kerja pegawai sebagai bentuk akuntabilitas birokrasi perwakilan kepada pemerintah pusat (Kemenlu RI).

Dengan menerapkan operasionalisasi ini secara menyeluruh, KBRI Kuala Lumpur tidak hanya berhenti pada pemenuhan kebutuhan administratif organisasi saja. melainkan, operasionalisasi konsep ini menjadi tolak ukur utama bagi peneliti untuk menganalisis permasalahan politik-pemerintahan, terutama mengenai sejauh

mana negara mampu mengelola aktor-aktor birokrasi non-PNS dalam mempertahankan kapasitas institusi dan pelayanan publik di luar negeri. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai tantangan tata kelola pemerintahan Indonesia dalam memperkuat kedaulatan administratifnya di wilayah internasional melalui instrumen sumber daya manusia.

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Tipe Penelitian

Penelitian mengenai Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Staf Lokal dalam Tata Kelola Kelembagaan di KBRI Kuala Lumpur menggunakan Jenis Penelitian Kualitatif, dengan menggunakan metode pendekatan Deskriptif. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia pada Staf Lokal di KBRI Kuala Lumpur. Menurut Walidin, Saifullah, dan Tabrani (2015: 77) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial atau manusia secara mendalam. Metode ini menghasilkan deskripsi yang menyeluruh dan kompleks, yang disampaikan melalui kata-kata, serta melaporkan pandangan detail yang diperoleh dari informan, dan dilakukan dalam konteks lingkungan yang alami (Muhammad, 2021).

Selain itu, Menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana dikutip dari Nugrahani (2008), menyatakan bahwa penelitian kualitatif merujuk metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu serta perilaku yang diamati (Marinu, 2023). Sedangkan Menurut Moleong (2009), penelitian deskriptif melibatkan pengumpulan data dalam bentuk kata-kata dan gambar, bukan angka, yang merupakan jenis pengumpulan data kualitatif deskriptif. Seluruh data yang diperoleh tersebut berperan sebagai kunci utama untuk memahami objek penelitian. (Susilowati, 2017). Menurut Sugiyono (2013), metode penelitian deskriptif merupakan pendekatan yang diterapkan untuk

mengidentifikasi nilai dari satu atau lebih variabel independen, tanpa melakukan perbandingan atau penggabungan antarvariabel tersebut (Susilowati, 2017).

Dengan demikian, berdasarkan pandangan para ahli diatas peneliti dapat simpulkan bahwa penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang mendalam dan holistik untuk memahami fenomena sosial atau manusia. Dalam Penelitian kualitatif peneliti harus mampu berusaha menggali makna, perspektif, dan pengalaman subjek penelitian secara mendalam.

1.6.2 Situs Penelitian

Situs Penelitian berkaitan erat dengan tempat dan lokasi penelitian dilaksanakan. Terkait hal ini, peneliti mengambil lokasi penelitian di kancah internasional sebagai subjek penelitian. Dalam hal ini, studi penelitian akan dilakukan spesifik dan menyeluruh di satu lembaga Indonesia di Kuala Lumpur yaitu Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Kuala Lumpur, Malaysia.

1.6.3 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah seorang individu atau subjek yang menjadi fokus utama dalam sebuah penelitian yang memiliki pemahaman dan informasi yang mendalam terkait objek maupun fokus penelitian yang diteliti serta memiliki pengalaman langsung terkait isu yang diteliti.

Dalam hal ini, Teknik yang digunakan dalam pengambilan informan adalah purposive sampling. Menurut Sugiyono (2019), purposive sampling merupakan metode pemilihan sampel yang dilakukan berdasarkan kriteria khusus. Hal ini berarti bahwa proses pengambilan sampel bergantung pada pertimbangan atau standar tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh peneliti (Jilhansyah, 2021). Terkait hal ini, peneliti mengambil sampel yang relevan dengan fokus penelitian ini yaitu Tim Kepegawaian dan Bendaharawan dan Penata Kerumahtanggaan (BPKRT) KBRI Kuala Lumpur. Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling dipilih karena dianggap dapat memastikan bahwa informan memiliki pemahaman yang mendalam dan pengalaman langsung terkait isu yang diteliti. Penggunaan purposive sampling

dalam penelitian ini dianggap tepat karena populasi Tim Kepegawaian dan Bendaharawan dan Penata Kerumahtanggan (BPKRT) KBRI Kuala Lumpur memiliki akses khusus ke informasi dan data yang relevan, serta memiliki pemahaman mendalam tentang proses MSDM di KBRI KL. Selain itu, purposive sampling memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang lebih kaya dan mendalam dalam mengukur proses manajemen sumber daya manusia yang baik dalam menghasilkan staf lokal yang berintegritas dan akuntabel.

1.6.4 Jenis Data

Adapun Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu Data Primer dan Sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber terpercaya seperti Tim Kepegawaian dan BPKRT KBRI KL. Data ini didapat melalui wawancara atau observasi langsung. Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang sudah ada, seperti artikel surat kabar, laporan penelitian, dokumen internal atau data statistik serta studi kepustakaan atau informasi yang berkaitan dan memiliki relevansi dengan mekanisme MSDM pada staf lokal. Data ini digunakan untuk mendukung data primer dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai permasalahan yang diteliti. Dengan menggabungkan kedua jenis data ini, peneliti dapat memperoleh temuan yang lebih akurat dan dapat diandalkan mengenai proses manajemen sumber daya manusia pada staf lokal di KBRI, KL.

Jika dilihat dari format berkasnya, penelitian ini termasuk dalam jenis data yang berbentuk teks, berupa kata-kata tertulis, frasa-frasa, atau yang menggambarkan serta mempresentasikan individu, tindakan, dan perilaku dalam konteks kehidupan sosial. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif berupa teks. Data ini berupa kata-kata, kalimat, atau kutipan yang menggambarkan pendapat, perasaan, atau perilaku responden terkait dengan pengaruh media sosial dalam kampanye politik.

1.6.5 Sumber Data

Dalam penelitian ini peneliti ingin mencoba mengeksplorasi dan mendiskripsikan tentang bagaimana manajemen sumber daya manusia pada staf lokal yang

diterapkan oleh Tim Kepegawaian dan BPKRT KBRI tersebut telah dinilai efektif dalam berkontribusi dalam pengelolaan tata kelola di KBRI, KL. Adapun sumber data yang digunakan untuk membantu penelitian ini berupa:

1. Data Primer

Menurut Nurjanah (2021), menjelaskan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari objek penelitian (Nurjanah, 2021). Data Primer dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara dengan Tim Kepegawaian dan BPKRT KBRI, KL. Selain itu, data primer juga dihasilkan dari hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti di instansi KBRI, KL.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2013), data sekunder merupakan sumber data yang tidak secara langsung menyampaikan informasi kepada pengumpul data, seperti melalui perantara orang lain atau melalui dokumentasi (Nurjanah, 2021). Dalam hal ini, Data Sekunder dalam penelitian ini didapat atau diperoleh peneliti dengan membaca, atau melihat dan memahami isi tulisan dari hasil penelitian lain yang berasal dari buku, jurnal, dokumen pendukung, data hasil riset, dan sumber informasi lainnya yang didapatkan dari perpustakaan, organisasi, dan kantor pemerintahan seperti data yang disediakan oleh Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) KL yang memiliki keterikatan dengan subjek penelitian. Data sekunder ini digunakan untuk menunjang data primer.

1.6.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data merupakan suatu metode atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi atau data yang relevan dengan suatu penelitian. Dalam hal ini, Peneliti memilih jenis penelitian kualitatif sebagai metode pengumpulan data penelitian ini. dalam konteks penelitian kualitatif data yang dikumpulkan harus bersifat menyeluruh, komprehensif, dan jelas. Kemudian, Menurut Sugiyono (2020:105) menjelaskan bahwa secara umum, terdapat empat

metode utama dalam pengumpulan data, yakni observasi, wawancara, dokumentasi, serta kombinasi atau triangulasi yang melibatkan ketiga metode tersebut (Sania, 2024). Terkait hal ini, Agar hasil penelitian ini memperoleh gambaran yang lebih utuh dan akurat mengenai objek penelitian, peneliti menggabungkan beberapa metode pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Menurut Morissan (2017:143) menyatakan bahwa observasi, atau pengamatan, merupakan aktivitas sehari-hari manusia yang memanfaatkan pancaindra sebagai instrumen utama (Ita Suryani, 2018). sedangkan berdasarkan pandangan Sutrisno Hadi yang dikutip dalam (Sugiyono, 2018:145), observasi didefinisikan sebagai proses yang rumit, yang terbentuk dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua proses utama di antaranya adalah pengamatan dan ingatan (Ita Suryani, 2018). Dalam hal ini, Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi bersifat non verbal atau tidak menggunakan komunikasi sebagai metode pengumpulan datanya.

Selanjutnya, Observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini yaitu dengan melaksanakan pengamatan secara langsung kepada instansi Kedutaan Besar Republik Indonesia di Kuala Lumpur, Malaysia. Selain itu, peneliti juga mengobservasi apa saja yang dilakukan oleh Tim Kepegawaian dan BPKRT KBRI dalam proses pengelolaan MSDM pada staff lokal di KBRI KL. Adapun peneliti mengobservasi juga dampak atau pengaruh dari hasil pengelolaan MSDM tersebut pada staf lokal dalam berkontribusi pada tata kelola yang baik. Hasil observasi dalam penelitian ini menilai dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan MSDM yang dikelola oleh Tim Kepegawaian dan BPKRT dalam menghasilkan kinerja maupun kompetensi staf lokal yang bersih dan akuntabel.

b. Dokumentasi

Menurut Ruslan (2016:228), dokumentasi merujuk pada proses pengumpulan, pengolahan, pemilihan, serta analisis dan evaluasi terhadap semua

data, informasi, dan dokumen yang terkait dengan suatu kegiatan, peristiwa, atau pekerjaan spesifik. Proses ini melibatkan publikasi melalui media elektronik atau cetak, diikuti dengan penyimpanan yang teratur dan sistematis (Ita Suryani, 2018). Sementara itu, Sugiyono mendefinisikan dokumentasi sebagai rekaman peristiwa yang telah terjadi di masa lalu (Ita Suryani, 2018).

Data Dokumentasi dalam penelitian ini adalah dokumen yang berupa arsip data yang berasal dari instansi KBRI, media sosial dan berbagai tempat yang berkaitan dengan penelitian. selain itu, pengumpulan dokumen berasal dari buku, majalah, surat kabar, jurnal, dll, yang terkait dengan masalah penelitian atau topik penelitian yang diteliti. Penggunaan dokumentasi ini bertujuan untuk memperoleh data yang akurat, relevan, dan terpercaya sebagai landasan dalam menganalisis fenomena yang menjadi objek penelitian. Data-data yang diperoleh dari berbagai sumber dokumen tersebut kemudian diolah dan diinterpretasikan secara mendalam untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya serta untuk menunjang pengumpulan data sebelumnya yaitu wawancara dan observasi. Dalam hal ini, Data yang dibutuhkan sebagai dokumentasi terkait penelitian ini adalah data yang berkorelasi atau berhubungan langsung dengan pengelolaan MSDM pada staf lokal di KBRI, KL

c. Wawancara

Menurut Kerlinger (1992), wawancara dapat dianggap sebagai interaksi tatap muka antarpribadi, di mana seorang pewawancara mengajukan sejumlah pertanyaan kepada responden untuk memperoleh jawaban yang relevan dengan topik penelitian (Fadhallah, 2020). Di samping itu, Moleong (2005: 186) mendefinisikan wawancara mendalam sebagai metode untuk mengeksplorasi data secara intensif, fleksibel, dan tanpa batasan, yang berkaitan dengan isu serta fokus kajian dan diorientasikan pada inti penelitian. Pada konteks ini, pendekatan wawancara mendalam diterapkan dengan menggunakan panduan pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu (Ronal, 2021). Disini peneliti memilih melakukan wawancara mendalam dengan tujuan untuk menggali lebih dalam pemahaman dan informasi mengenai pengelolaan mapun proses MSDM pada staf lokal yang

diterapkan Tim Kepegawaian dan BPKRT dalam Tata Kelola Kelembagaan di Instansi Perwakilan negara tersebut. Dengan metode ini, peneliti berharap dapat memperoleh data kualitatif yang kaya dan mendalam, seperti perasaan, pikiran, dan pengalaman langsung dari informan terkait topik penelitian ini.

Di samping itu, dibutuhkan jenis wawancara yang komprehensif dalam menjawab topik permasalahan penelitian ini. Menurut Nawawi dan Hardari (1992), wawancara dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis, yakni wawancara berstruktur, wawancara tidak berstruktur, serta wawancara semi berstruktur. (Fadhallah, 2020). Dalam penelitian ini, peneliti memutuskan untuk menggunakan wawancara berstruktur sebagai metode wawancara. Sebagaimana dijelaskan oleh Nietzel, Bernstein, dan Millich (1998), wawancara berstruktur diterapkan ketika pewawancara menyusun daftar pertanyaan secara mendahului sebelum mengajukannya kepada responden, dan urutan pertanyaan tersebut tidak boleh diubah (Fadhallah, 2020).

1.6.6 Analisis dan Interpretasi Data

Analisis dan Interpretasi Data merupakan proses mengolah data mentah menjadi informasi yang bermakna. Data yang telah dikumpulkan, baik itu dalam bentuk angka, teks, atau gambar, akan diolah, diorganisir, dan dianalisis untuk menemukan pola, tren, atau hubungan yang signifikan. Menurut Muhadjir (1998: 104), analisis data didefinisikan sebagai usaha untuk mencari dan mengorganisir secara terstruktur catatan dari hasil pengamatan, wawancara, serta sumber lainnya guna memperdalam wawasan peneliti terhadap objek penelitian dan menyampaikannya sebagai hasil temuan kepada pihak lain (Isra, 2021). Dalam penelitian ini, pendekatan yang diterapkan peneliti untuk menganalisis dan menganalisa data adalah metode analisis data kualitatif. Miles dan Huberman (B. Milles dan Huberman, 2014) menjelaskan bahwa proses analisis data dalam penelitian kualitatif mencakup tiga tahapan utama, yakni reduksi data, penyajian data, serta kesimpulan (Sirajuddin, 2017).

a. Reduksi Data

Tahap pertama dalam melaksanakan analisis data yaitu reduksi data. Menurut Rony (2022), Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, dan penyederhanaan berbagai jenis informasi pendukung yang dikumpulkan serta direkam selama kegiatan penelitian lapangan (Rony, 2022).

b. Penyajian Data

Selanjutnya, data yang telah direduksi disusun dalam tahap penyajian data. Menurut Rony (2022), Penyajian data merujuk pada proses pengorganisasian informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif. Proses ini dapat diwujudkan melalui deskripsi ringkas, diagram, serta bentuk-bentuk serupa lainnya (Rony, 2022). Pada tahap ini, peneliti mengorganisir informasi dalam bentuk tabel, grafik, atau narasi untuk memudahkan pemahaman dan analisis. Penyajian yang baik membantu mengidentifikasi pola, tren, atau hubungan antara variabel yang diteliti.

c. Kesimpulan

Pada Tahap terakhir ini, peneliti melakukan penarikan kesimpulan, di mana peneliti menganalisis hasil penyajian data untuk memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian. Kesimpulan ini harus didukung oleh bukti dari data yang telah dianalisis dan disajikan. Melalui proses ini, analisis kualitatif tidak hanya menghasilkan temuan yang bermanfaat tetapi juga meningkatkan pemahaman peneliti tentang fenomena yang diteliti