

IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KINERJA PERSONEL PADA STAF INTELIJEN MABES TNI

¹Arif Suryanto,

¹ Program Studi Administrasi Publik Universitas Krisnadwipayana

Email koresponden: arif.suryanto1988@gmail.com

Submitted: 12 April 2025; **Revised:** 20 April 2025; **Accepted:** 2 May 2025

Abstract

This study aims to analyze the Implementation of Human Resource Management on personnel productivity at the TNI Headquarters Intelligence Staff and identify factors that influence personnel productivity at the TNI Headquarters Intelligence Staff. This study uses a qualitative approach with interview techniques, observations, and focus group discussions to gain a deeper understanding. The findings of this study indicate that in the implementation of Human Resource Management at the Intelligence Staff through several stages in accordance with the theory of HR Malayu S.P Hasibuan 2009, namely planning, recruitment, selection, orientation and placement, training and development, and determining salary levels. Factors that influence personnel performance at the TNI Headquarters Intelligence are Factors that can influence performance are facilities and infrastructure, communication systems and career development. In addition, leadership and work environment factors can also influence increasing work productivity. Then there are inhibiting factors including changes in work methods from conventional to the digital era which requires employees to utilize the latest technology including online applications.

Keywords: Human Resource Management, Productivity, Intelligence Staff, Military Organization

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap produktivitas personel pada Staf Intelijen Mabes TNI serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas personel pada Staf Intelijen Mabes TNI. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara, observasi, dan diskusi kelompok terarah untuk menggali pemahaman yang lebih dalam. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Dalam penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Staf Intelijen melalui beberapa tahap

sesuai dengan teori MSDM Malayu S.P Hasibuan 2009 yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan penentuan tingkat gaji. Faktor yang mempengaruhi kinerja personel pada Intelijen Mabes TNI adalah Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sarana prasarana, sistem komunikasi dan pengembangan karir. Selain itu juga faktor pimpinan dan lingkungan kerja juga mampu mempengaruhi meningkatkan produktivitas kerja. Kemudian terdapat faktor penghambat antara lain perubahan metode kerja dari konvensional menuju era digital yang menuntut pegawai harus memanfaatkan teknologi terkini termasuk aplikasi online.

Kata kunci: Manajemen Sumber daya Manusia, Produktivitas, Staf Intelijen, Organisasi Militer

PENDAHULUAN

Manajemen SDM memiliki peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan. Hal ini disebabkan hal-hal yang terkait dengan kinerja, motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas apabila tidak terpenuhi akan mengakibatkan keberlangsungan perusahaan menjadi terganggu. Peningkatan kualitas SDM perlu dilakukan agar organisasi menjadi lebih kompetitif dan mampu merespons tantangan-tantangan eksternal demi eksistensi serta keberlangsungan suatu instansi (Afandi, 2018). Peningkatan peran strategis manajemen SDM tersebut dapat diwujudkan melalui kebijakan rekrutmen, penempatan, penggajian atau pemberian kompensasi dan pengembangan karier yang didasarkan pada kompetensi (Astuti). Dengan melaksanakan manajemen SDM berbasis kompetensi pada perusahaan akan memberikan dampak terhadap kepemilikan SDM yang lebih handal dalam menghadapi perubahan dan pergeseran era globalisasi (Edison, et.al, 2016).

Untuk mencapai hasil kerja organisasi secara maksimal, setiap instansi harus berusaha memenuhi tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya sambil menjamin keberlanjutan instansi jangka panjang (Kadarisman, 2017). Kinerja instansi tercapai apabila tugas atau pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien dan tetap relevan dengan keinginan semua pemangku kepentingan (stakeholder). Disini ditekankan komponen utama kinerja organisasi yakni pemahaman pencapaian tujuan yang sesuai target (efektif) dan menggunakan sumber daya yang relatif sedikit (efisien) (Sanjani, 2021).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Abdullah, 2017). Manajemen sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan resiliensi organisasi baik pada level individu, tim atau grup, bahkan organisasi itu sendiri. Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai diantaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan, kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional.

Manajemen SDM tidak hanya ada di instansi public dan swasta tetapi juga penting untuk instansi militer seperti di Staf Intelijen Markas Besar Tentara Nasional Indonesia (Mabes TNI). Di Staf Intelijen Mabes TNI, pembagian tugas yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan kemampuan Staf Intelijen Mabes TNI. Kendala manajemen waktu disebabkan banyaknya jadwal yang mengakibatkan tidak efektifnya waktu dan aktivitas yang dikerjakan belum tentu

memiliki hasil yang maksimal. Salah satu penentu tinggi rendahnya kualitas manajemen sumber daya manusia, diduga dipengaruhi oleh kinerja pegawai.

Faktor kinerja pegawai secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kualitas manajemen sumber daya manusia. Dalam melaksanakan pekerjaan, Staf Personel Intelijen Mabes TNI masih belum maksimal dalam pembagian tugas. Hal ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia yang mengakibatkan jika satu pegawai tidak hadir, maka pekerjaan yang sedang dikerjakan tidak dapat dihandle oleh pegawai yang lainnya. Kemudian Rendahnya pemahaman tentang fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia, berpengaruh terhadap lemahnya kinerja karyawan. Akibatnya, berdampak terhadap kinerja personel di Staf Intelijen Mabes TNI. Untuk itu, peneliti ini hendak menjawab bagaimana Implementasi Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan Produktivitas Staf Intelijen Mabes TNI.

METHODOLOGI

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci. Berdasarkan tujuan penelitiannya, jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Tujuan dari penelitian yang bersifat deskriptif itu sendiri yaitu untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu (Arikunto, 2014). Data dan informasi diambil dengan teknik triangulasi yakni wawancara, observasi dan dokumentasi (Sugiyono, 2009). Adapun proses analisis data

dilakukan sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang mencakup tiga kegiatan yang bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan (Basrowi & Suwanda, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Staf Personel Intelijen yang menjadi objek penelitian ini bukan tentang agen-agen intelijen lapangan tetapi staf yang bekerja di kantor tersebut. Staf Intelijen Tentara Nasional Indonesia sebagai organisasi struktural dalam organisasi TNI, disebut Sintel TNI adalah Staf yang terdiri atas sekelompok Prajurit TNI dan PNS di tingkat Mabes TNI yang berkedudukan langsung di bawah Panglima TNI, dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah koordinasi Kasum TNI. Sintel TNI merupakan eselon pembantu pimpinan dalam organisasi Mabes TNI yang berkedudukan langsung di bawah Panglima TNI dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah koordinasi Kasum TNI. Dalam manajemen SDM Sintek TNI diatur dalam Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 24 Tahun 2016 tentang pengesahan validasi pokok – pokok dan prosedur staf umum Tentara Nasional Indonesia (POP SUM TNI) BAB IV organisasi SINTEL.

Peraturan Panglima TNI Nomor 24 Tahun 2016 tanggal 30 Agustus 2016 tentang Validasi Pokok-pokok Organisasi dan Prosedur Staf Umum Tentara Nasional Indonesia, guna mewujudkan kinerja Staf Intelijen TNI yang berhasil dan berdaya guna, diperlukan suatu pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi para pejabat Sintel TNI sesuai bidang masing-masing dalam rangka mendukung tugas pokok TNI. Kebijakan utama pengembangan sumber daya aparatur pada Staf Personel

Intelijen Mabes Tentara Nasional Indonesia secara menyeluruh diarahkan untuk memastikan tersedianya SDM yang berintegritas dan berkompetensi tinggi sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mendukung pencapaian tujuan. Implementasi manajemen sumber daya manusia terdiri atas beberapa bagian, yaitu Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen Sumber Daya Manusia, Seleksi Sumber Daya Manusia, Orientasi dan Penempatan, Pelatihan dan pengembangan, Menentukan tingkat gaji. Disimpulkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kinerja staf personel intelijen antara lain menerapkan disiplin sesuai dengan peraturan, menciptakan suasana kerja dan budaya kerja yang kondusif, serta melakukan pengawasan, mentoring serta evaluasi kerja secara terjadwal.

Perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk menentukan kualitas dan kuantitas calon personel yang akan mengisi kebutuhan sumber daya manusia dalam Staf Intelijen Mabes TNI, menjamin tersedianya tenaga personel masa kini dan masa mendatang, sehingga setiap tugas pokok dan fungsi ada yang mengerjakan dan menghindari terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Mempermudah koordinasi dan sinkronisasi sehingga kinerja meningkat, menghindari kekurangan atau kelebihan Personel, menjadi pedoman dalam menetapkan program seleksi, pengembangan, pedoman melaksanakan mutasi dan pensiun personel dan menjadi dasar untuk melakukan penilaian personel. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia pada Staf Intelijen Mabes TNI adalah kepala Staf Intelijen akan melakukan pertemuan rapat yang secara khusus membahas perencanaan sumber

daya manusia untuk mengisi kekosongan kebutuhan sumber daya manusia. Dalam perencanaan tersebut terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan diantaranya kuantitas jumlah kebutuhan sumber daya manusia dan kompetensi atau kualitas yang dimiliki personel dalam memenuhi standar Staf Intelijen. Setelah dilakukannya rapat koordinasi perencanaan Sumber daya manusia pada Staf Intelijen maka tahap selanjutnya adalah tahap rekrutmen, pada tahap ini dilakukan penarikan terhadap TNI umum yang dianggap berpotensi dan memiliki keahlian.

Pada tahap rekrutmen sumber daya manusia pada Staf Intelijen perlu memperhatikan potensi yang dimiliki oleh calon personel. Dari wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukannya rapat untuk membahas perencanaan Sumber Daya Manusia maka dari hasil rapat tersebut dapat dilihat kualitas personel TNI seperti apa yang dibutuhkan untuk mengisi kebutuhan Sumber daya manusia di staf Intelijen, namun masing-masing personel biasanya telah memiliki kandidat masing-masing untuk memasukkan seorang personel TNI untuk masuk kedalam Staf Intelijen. Temuan penelitian rekrutmen pada staf Intelijen tidak terbuka secara umum melainkan melakukan penarikan terhadap personel yang telah berada diruang lingkup Mabes TNI kemudian dilakukan penyeleksian sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Setelah dilakukannya penarikan personel, tahap Manajemen sumber daya manusia selanjutnya adalah penyeleksian. Fungsi pada tahap ini adalah menyaring personel dengan setepat mungkin agar Staf Intelijen menemukan personel yang tepat. Dari wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa tahap penyeleksian ini bersifat penting, hal ini dikarenakan pada tahap ini merupakan tahap screening

dimana para calon personel akan dikategorikan masuk kualifikasi atau tidak. Dalam mengemban tugas-tugas Intelijen diluar maka staf Intelijen memiliki kualifikasi tersendiri terkait seperti apa personel yang dibutuhkan, hal ini telah dibahas saat tahap perencanaan sumber daya manusia.

Tahap selanjutnya adalah penempatan, pada tahap ini merupakan hasil dari penyeleksian personel yang masuk kedalam kategori yang dibutuhkan staf personel dalam memenuhi kebutuhan SDM. Proses penempatan pada staf Personel dilaksanakan untuk memberikan posisi yang tepat para personel yang telah lolos pada tahap penyeleksian. Dengan penempatan yang tepat maka kinerja yang dihasilkan juga akan maksimal. Keuntungan staf Intelijen dalam menempatkan personel pada posisi yang tepat adalah terpenuhinya kebutuhan SDM staf Intelijen dengan tepat sesuai dengan kualifikasi serta kuantitas yang dibutuhkan, dapat meningkatkan semangat kerja, memperoleh ide baru dalam pengembangan pada staf Intelijen, serta terdapat suasana kerja harmonis karena personel bekerja sesuai kompetensinya.

Pengembangan dan pelatihan personel merupakan aktivitas untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan personel sehingga diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kerja. Pengembangan personel diawali dengan mengidentifikasikan kebutuhan personel itu sendiri, kemampuan apa yang harus ditingkatkan. Pengembangan personel baru merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan personel untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Design program pelatihan dan pengembangan personel yang dilakukan biasanya berupa pendidikan akademik

maupun non akademik, pelatihan fisik maupun non fisik dengan proses tatap muka atau langsung. Staf Intelijen mempunyai satuan khusus yang diperuntukkan pelatihan dan pengembangan bagi setiap personel staf Intelijen. Satuan ini adalah SATINDUK BAIS TNI satuan yang menangani Intelijen kemiliteran. SATINDUK BAIS TNI berada dibawah naungan Markas Besar Tentara Nasional Indonesia sebagai salah satu upaya TNI untuk zero growth and right sizing dalam menjaga keseimbangan pengembangan organisasi. SATINDUK BAIS TNI memiliki tugas antara lain. *Pertama*, Menyelenggarakan kegiatan dan operasi Intelijen strategis. *Kedua*, Membina kekuatan dan kemampuan Intelijen strategis. *Ketiga*, Menyuplai analisis-analisis Intelijen dan strategis yang aktual maupun perkiraan kedepan. *Keempat*, Mendukung tugas pokok dan fungsi Tentara Nasional Indonesia.

Pengembangan dan pelatihan personel pada Staf Intelijen merupakan hal penting untuk dilakukan hal ini karena satuan Staf Intelijen mengharuskan para personelnnya memiliki kemampuan khusus sesuai standar Staf Intelijen sehingga mampu menjalankan beban tugas pokok dan fungsi dengan baik. Kegiatan yang dilakukan SATINDUK BAIS TNI antara lain adalah melakukan pelatihan dan sertifikasi *Junior Penetration Tester*, kemudian bekerjasama dengan Pusbang SDM BSSN. Setelah para personel mengikuti pelatihan dan pengembangan di SATINDUK BAIS TNI mereka akan mendapatkan sertifikat *most Intelligent*.

Alur terakhir manajemen sumber daya manusia pada Staf Intelijen adalah Penentuan tingkat gaji sudah ditetapkan pada SBKK Kemenkeu yaitu Standar Biaya Keluaran (SBK) Kementerian Keuangan adalah indeks biaya yang ditetapkan untuk menghasilkan satu volume keluaran. SBK terdiri dari Standar Biaya Keluaran

Umum (SBKU) dan Standar Biaya Keluaran Khusus (SBKK). Hal tersebut juga berlaku pada Staf Intelijen, besar kecilnya gaji yang diterima oleh personel telah ditetapkan oleh Standar Biaya Keluaran (SBK) Kementerian Keuangan.

KESIMPULAN

Peraturan Panglima TNI Nomor 24 Tahun 2016 tanggal 30 Agustus 2016 tentang Validasi Pokok-pokok Organisasi dan Prosedur Staf Umum Tentara Nasional Indonesia, guna mewujudkan kinerja Staf Intelijen TNI yang berhasil dan berdaya guna, diperlukan suatu pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi para pejabat Sintel TNI sesuai bidang masing-masing dalam rangka mendukung tugas pokok TNI. Dalam penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Staf Intelijen melalui beberapa tahap sesuai dengan teori MSDM Malayu S.P Hasibuan 2009 yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan penentuan tingkat gaji.

Berkaitan dengan hambatan yang ditemui dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Staf Personel Intelijen Mabes Tentara Indonesia. Hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Staf Personel Intelijen Mabes Tentara Nasional Indonesia antara lain beban kerja yang cukup padat menyebabkan pegawai tidak memiliki waktu luang untuk mengikuti program pelatihan/peningkatan kompetensi. Kemudian perubahan metode dari konvensional ke area digital menimbulkan hambatan khususnya bagi pegawai rentang usia di atas 45 tahun, serta alokasi anggaran yang sangat kurang membuat

pelaksanaan kegiatan kerja menjadi tidak maksimal.

Sebagai rekomendasi, komitmen bersama Staf Intelijen dalam melakukan Manajemen Sumber daya Manusia dibutuhkan untuk menghasilkan personel yang profesional sesuai dengan yang diharapkan, mengingat Staf Intelijen mengharuskan personelnnya memiliki keahlian khusus untuk mampu mengemban beban kerja Staf Intelijen. *Kedua*, Perlu adanya ketegasan dan dorongan dari pimpinan kepada personel untuk mengikuti pengembangan kompetensi pegawai agar memahami pentingnya mengikuti pengembangan kompetensi personel. *Ketiga*, personel Staf Intelijen agar dapat memotivasi diri sendiri dalam hal mengikuti pengembangan kompetensi personel agar meningkatkan kompetensi sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan produktivitas kinerja.

DAFTAR PUSATAKA

- Abdullah, Husaini. 2017. *Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Yogyakarta: Jurnal Warta
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, Dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Arikunto, Suharsimi. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta. Hlm 209.

- Citraningsih, Diningrum. (2023). "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Bina Anak Sholeh (BIAS) Boarding School Yogyakarta". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 01, No. 01, Mei 2023
- Darniati. (2021). *Pengaruh penerapan manajemen waktu terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Gowa*. Retrieved from <https://digilibadmin.unismuh.ac.id/>
- Edison, E. Anwar, Yohny dan Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fathoni, Abdurrahmat (2011), *Peningkatan Kinerja Prajurit*. Jakarta: Badan Penerbit Gunung Agung.
- Gaol, Jummy L. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2014. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- I Gusti Agung Ayu Manik Sanjani Dan I Putu Deddy Samtika Putra. (2021). "Pengaruh Kompetensi, Partisipasi Manajemen, Dan Dukungan Top Manajemen Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Pada Koperasi Di Desa Mengwi". *Jurnal Hita Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Universitas Hindu Indonesia. Edisi Januari 2021.
- Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Rosada.
- Kusuma, Fanila Kasmita. (2021). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kompetensi di Era Digital. *Jurnal e-JKPP. Jurnal Kebijakan dan Pelayanan Publik*. Vol. 2, No. 3.

- Lasmaya, S. M. (2016). "Pengaruh Sistem Informasi SDM, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 10 No. 1, April 2016 (p. 24-35)
- Luthfiana, V. (2010). *Kontribusi Manajemen Waktu Terhadap Produktivitas Kerja Wartawan*. Skripsi FISIP Universitas Gunadarma: Jakarta.
- Nusantoro, E. (2020). *Optimalisasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Lingkungan Bekerja*. Universitas Negeri Semarang.
- Sugiyono. (2009) *Memahami Penelitian Kualitatif Melengkapi Contoh Proposal Dan Laporan Penelitian*. Bandung: Andi