

# **Analisis Praktik Manajemen Kepegawaian Di Lingkungan Universitas Bengkulu (Studi Pada Aparatur Sipil Negara Tenaga Kependidikan/Karyawan)**

**Sari Simanungkalit<sup>1)</sup>, Slamet Widodo<sup>2)</sup>, I Wayan Dharmayana<sup>3)</sup>  
Magister Manajemen, Universitas Bengkulu  
Corresponding Author : swidodo@unib.ac.id**

## **Abstract**

*This study aims to describe the practice of personnel management at the University of Bengkulu which is seen from the aspects of the preparation and determination of government apparatus, procurement of government apparatus, government apparatus ranks and positions, career development, allowances and salaries and the application of discipline. This type of research uses a qualitative approach with survey methods. In this study, the authors collected information data and basic information by using a distributed questionnaire. The data that will be used in this study is primary data obtained directly from respondents, namely government apparatus in Bengkulu University. Research respondents amounted to 296 people or 93.4% of the total education staff at Bengkulu University. The data analysis method used descriptive analysis and qualitative analysis. The results of the study indicate that (1) the preparation and determination of needs in the management of government apparatus at Bengkulu University has been arranged adequately; (2) Procurement is in the category according to need. In the procurement of government apparatus, Bengkulu University's personnel management carried out adequate planning; (3) In the implementation of the next government apparatus management, management of government apparatus ranks and positions is carried out; (4) The dimensions of career development in government apparatus management at Bengkulu University have been carried out in accordance with applicable regulations; (5) The response to the assessment of government apparatus performance in the implementation of government apparatus management is in accordance with applicable regulations; (6) Salaries and allowances for government apparatus at Bengkulu University have been carried out in accordance with applicable regulations; and (7) employee discipline within the Bengkulu University is in the appropriate category.*

*Keywords: Preparation and Determination, Procurement, Rank and Position, Career Development, Allowances and Payroll, and Application of Discipline*

## **Abstrak:**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik manajemen kepegawaian di Universitas Bengkulu yang dilihat dari aspek penyiapan dan penetapan aparatur pemerintah, pengadaan aparatur pemerintah, pangkat dan jabatan aparatur pemerintah, pengembangan karir, tunjangan dan gaji serta penerapannya. disiplin. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode survei. Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data informasi dan informasi dasar dengan menggunakan kuesioner yang disebar. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden yaitu aparatur pemerintah di Universitas Bengkulu. Responden penelitian berjumlah 296 orang atau 93,4% dari total tenaga kependidikan Universitas Bengkulu. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) persiapan dan penetapan kebutuhan dalam penyelenggaraan aparatur pemerintahan di Universitas Bengkulu sudah tertata dengan baik; (2) Pengadaan dalam kategori sesuai kebutuhan. Dalam pengadaan aparatur pemerintah, manajemen kepegawaian Universitas Bengkulu melakukan perencanaan yang memadai; (3) Dalam penyelenggaraan pemerintahan aparatur pemerintahan selanjutnya dilakukan pengurusan kepangkatan dan jabatan aparatur pemerintahan; (4) Dimensi pengembangan karir pada manajemen aparatur pemerintah di Universitas Bengkulu telah dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku; (5) Respon terhadap penilaian kinerja aparatur pemerintah dalam penyelenggaraan manajemen aparatur pemerintah sesuai

dengan ketentuan yang berlaku; (6) Gaji dan tunjangan aparatur pemerintah di lingkungan Universitas Bengkulu telah dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku; dan (7) disiplin pegawai di lingkungan Universitas Bengkulu termasuk dalam kategori sesuai.

**Kata Kunci** : Persiapan dan Penetapan, Pengadaan, Pangkat dan Jabatan, Pengembangan Karir, Tunjangan dan Penggajian, dan Penerapan Disiplin

## PENDAHULUAN

Pada sebuah organisasi, sumber daya manusia (SDM) menempati posisi strategis di antara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Tetapi, dalam kenyataannya, masih banyak organisasi tidak menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup organisasi. Masih banyak organisasi yang menganggap bahwa SDM adalah aset organisasi yang biasa saja, sehingga apabila kehilangan SDM dianggap biasa saja (Robbins, 2015). Padahal, SDM merupakan bagian penting dalam menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja atau berfungsi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang baik sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena kegagalan dalam pengelolaan SDM akan mengakibatkan terganggunya aktivitas organisasi sehingga tujuan organisasi akan sulit dicapai. Di sinilah peran praktik manajemen sumber daya manusia dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2015).

Praktik manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management Practices/HRMP*) sebagai kebijakan dan proses yang meliputi pemenuhan kebutuhan karyawan atau aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia itu sendiri. Kebutuhan tersebut meliputi posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan (Dessler, 2011). HRMP memiliki fungsi dan peran menumbuhkan dan meningkatkan intensi karyawan untuk tinggal dalam sebuah organisasi (Robbins, 2015). HRMP sering kali menjadi gambaran apakah suatu organisasi telah mengelola SDM-nya yang juga menjadi *human capital* bagi organisasi (Robbins & Coulter, 2002).

Seluruh organisasi tentu saja tidak dapat dilepaskan dari keberadaan SDM, seperti halnya juga Universitas Bengkulu. Sebagaimana diketahui bahwa Universitas Bengkulu (UNIB) berdiri pada 24 April 1982. Cikal bakal UNIB adalah perguruan tinggi swasta bernama Universitas Semarak Bengkulu (UNSEB). Pada awal keberadaannya, UNIB mendatangkan tenaga edukatif dari Universitas Gadjah Mada dan universitas lainnya di pulau Jawa untuk mengembangkan UNIB. Saat ini UNIB berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PT-BLU) dengan akreditasi B. Saat ini UNIB telah didukung oleh sejumlah pegawai yang kompeten, baik itu yang statusnya PNS/ASN maupun pegawai non PNS dan kontrak.

Saat ini, permasalahan birokrasi yang ada di Indonesia tidak terlepas dari masalah-masalah penataan dan pengelolaan sumber daya manusia. Permasalahan-permasalahan tersebut seperti pelayanan yang kurang baik, politisasi birokrasi terutama terjadi semenjak era desentralisasi dan otonomi daerah, yang kadang dapat mengancam keutuhan persatuan dan kesatuan bangsa. Dengan kata lain birokrasi di Negara Indonesia belum professional untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik (Mardiasmo, 2009).

Oleh karenanya, pada Akhir tahun 2013, menjadi momentum yang penting bagi seluruh pegawai negeri sipil di Indonesia, mengingat tanggal 19 Desember 2013, DPR-RI bersama dengan Pemerintah telah mengesahkan Rancangan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (RUU ASN) menjadi undang-undang. Undang-Undang ini telah diundangkan dengan nama Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 6, dan Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494 (Aulawi, 2014).

Untuk mewujudkan birokrasi yang professional dalam menghadapi tantangan-tantangan pada berbagai birokrasi pemerintah tingkat daerah maupun pusat, pemerintah melalui UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah bertekad untuk mengelola aparatur sipil negara menjadi semakin professional. Undang-undang ini merupakan dasar dalam manajemen aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat (Mardiasmo, 2009).

Undang-undang yang terdiri atas 14 (empat belas) bab dan 141 pasal ini memuat beberapa substansi penting dan krusial yang berkaitan dengan pegawai negeri sipil dan pegawai lainnya yang terkait dengan kegiatan birokrasi pemerintahan. Setidaknya terdapat 14 (empat belas) substansi pokok yang terdapat dalam Undang-Undang ASN ini, diantaranya yang mengemuka adalah konsep manajemen strategis sumber daya manusia (SDM), jenis pegawai aparatur sipil negara, jabatan aparatur sipil negara, pengisian jabatan eksekutif senior, pengadaan calon pegawai Aparatur Sipil Negara, apolitisasi ASN, pejabat yang berwenang, fungsi PNS sebagai perekat NKRI, pengisian dalam jabatan, komisi ASN, Badan pertimbangan Aparatur Sipil Negara, sanksi pidana, dan aturan peralihan (lihat <http://setagu.net/14-isu-pokok-dalam-ruu-aparatur-sipilnegara-asn/>).

UU ASN mencoba meletakkan beberapa perubahan dasar dalam manajemen SDM. *Pertama*, perubahan dari pendekatan *personal administration* yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian kepada *human resource management* yang menganggap adalah sumber daya manusia dan sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. *Kedua*, perubahan dari pendekatan *closed career sistem* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada *open career sistem* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan. UU ASN juga menempatkan

ASN sebagai sebuah profesi yang harus memiliki standar pelayanan profesi, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku profesi, pendidikan dan pengembangan profesi, serta memiliki organisasi profesi yang dapat menjaga nilai-nilai dasar profesi sehingga mampu mencapai kinerja yang diharapkan (UU No. 5/2014).

Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman. Kedudukan atau status jabatan PNS dalam sistem birokrasi selama ini dianggap belum sempurna untuk menciptakan birokrasi yang professional. Untuk dapat membangun profesionalitas birokrasi, maka konsep yang dibangun dalam UU ASN tersebut harus jelas. Berikut beberapa konsep yang ada dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.

“Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme” (Fatimah & Irawati, 2017). Pegawai ASN berkedudukan sebagai aparatur negara yang menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah serta harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik (Suryanto & Idris, 2016). ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah (Harahap, 2016).

Manajemen dan penilaian kinerja merupakan alat evaluasi pencapaian target dan tujuan yang harus dicapai oleh seluruh pegawai maupun satuan kerja yang disusun berdasarkan visi, misi dan tujuan jangka panjang organisasi. Penilaian kinerja masing-masing individu pegawai yang dilaksanakan secara objektif, berjenjang, periodik dan transparan. Organisasi senantiasa berupaya meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan pencapaian kinerja secara adil dan objektif, maka organisasi perlu mengidentifikasi dan menyediakan umpan balik yang bisa membantu organisasi dalam mengambil keputusan yang akan berdampak pada efektivitas pelayanan pemerintah (Mardiasmo, 2009).

Dalam konsep manajemen strategis sumber daya manusia, pendekatan yang diatur dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara ini adalah pengembangan potensi *human capital* bukan pendekatan administrasi kepegawaian. Pada prinsipnya strategi manajemen sumber daya manusia adalah rumusan mendasar mengenai pendayagunaan sumber daya manusia sebagai usaha mempertahankan dan meningkatkan kemampuan terbaik (prima) sebuah organisasi untuk mampu memenangkan persaingan global melalui tenaga kerja yang dimilikinya (Suratno, 2014).

Menurut Aulawi (2014) konsep pengembangan human capital merupakan bagian dari *intellectual capital*, dimana menurut Hubert Saint Onge (2012), *intellectual capital* terbagi atas tiga hal, yaitu *human capital*, *social capital*, dan *organizational capital*. *Human capital* merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Selanjutnya *social capital* merupakan syarat penting untuk menggerakkan sebuah organisasi, bahkan untuk pembangunan. Untuk itu, *social capital* harus dikenali dan dikembangkan pula (Robbins, 2015).

Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit. Manajemen ASN sendiri dalam Pasal 1 angka 5 didefinisikan merupakan pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selanjutnya Sistem Merit sendiri dalam Pasal 1 angka 22 didefinisikan sebagai kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (UU No. 5/2014).

Apabila prinsip Manajemen ASN yang terdapat dalam Pasal 51 Undang-Undang ASN diterapkan menurut konsep yang tertera dalam Konsep pengembangan human capital sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Hubert Saint Onge (2012), nampaknya sejalan. Namun demikian, terdapat tantangan yang dihadapi dalam menjalankan Manajemen ASN dengan menggunakan merit sistem ini. Pertama, harus adanya kesesuaian antara kecakapan atau kemampuan seorang Aparatur dengan jabatan yang diembannya. Kedua, harus ada standar kompetensi atau tolak ukur kinerja. Ketiga, munculnya beberapa permasalahan dalam sistem merit dan profesionalisme yang mencakup politisasi birokrasi, etnosentrisme daerah, hubungan kekerabatan, *primordialisme* dalam jabatan birokrasi pemerintah, belum adanya standar kompetensi jabatan publik, sistem rekrutmen tertutup, buruknya perencanaan dan pengembangan karir pegawai, sistem penggajian, dan Rendahnya etos kerja pegawai (Daryanto, 2014).

Berlakunya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, pelaksanaan manajemen ASN dengan sistem merit sudah mulai dilaksanakan. Banyaknya tantangan atau hambatan yang dihadapi, pelaksanaan sistem merit ini harus tetap berjalan secara efektif. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan sistem merit, pertama, menetapkan pagu atau target prestasi kerja; kedua mengembangkan sistem penilaian karya pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu penilaian atau *multi raters*; ketiga, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya terampil menilai prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja

yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja pegawai yang lebih baik. Keempat, membakukan pemberian peng-hargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai. Kelima, menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan (Daryanto, 2014).

Dalam UU-ASN, prinsip netralitas aparatur sipil negara juga dijelaskan dalam asas-asas yang mendasari dalam Undang-Undang ASN ini. Dalam Pasal 2 huruf f dinyatakan bahwa salah satu asas ASN adalah netralitas, dimana dalam penjelasan Undang-Undang ASN dinyatakan bahwa asas netralitas adalah bahwa setiap ASN tidak berpihak dari segala bentuk pengaruh manapun dan tidak memihak kepada kepentingan siapapun. Terkait dengan kenetralitasan ASN terhadap unsur politik, dalam Pasal 9 ayat (2) yang menyatakan bahwa ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

Sebenarnya kenetralitasan ASN yang terdiri dari pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja sejalan dengan nilai-nilai filosofis pembentukan Undang-Undang ASN itu sendiri yang tertera dalam dasar menimbang, dimana dinyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Hasil wawancara pendahuluan dengan beberapa pegawai UNIB, pada dasarnya mereka setuju dengan UU ASN jika diterapkan dan berharap bahwa UU tersebut akan membawa dampak dan perubahan terhadap manajemen PNS selama ini. Dengan pelaksanaan manajemen PNS yang baru tersebut, tentunya bagi PNS yang berprestasi akan memiliki kesempatan yang besar dalam pengembangan karier karena berdasar profesionalisme dan kemampuan individu PNS sendiri.

Dalam menjalankan manajemen kepegawaian, pihak Universitas Bengkulu memiliki dua sistem manajemen, yakni penataan tenaga dosen dan penataan tenaga non dosen (tenaga kependidikan/karyawan). Penataan tenaga dosen, UNIB sudah memiliki manajemen yang baik, di mana pegawai dosen telah mengajar sesuai dengan bidang keilmuannya. Namun, untuk penataan tenaga non dosen, UNIB belum melaksanakan dengan baik, atau belum sesuai dengan norma-norma manajemen ketenagaan yang baik. Sebagai sumber dan gudang ilmu, seharusnya institusi Universitas Bengkulu lebih profesional dalam menjalankan sendi-sendi manajemen, termasuk manajemen kepegawaian (Wawancara dengan HW, salah satu ASN UNIB, 21 Januari 2022).

Berdasarkan survey di lapangan, diketahui bahwa dalam penempatan tenaga kependidikan/karyawan, manajemen UNIB belum sepenuhnya menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang memadai. Artinya, dari 7 aspek praktik MSDM belum/tidak dilaksanakan dalam aplikasinya. Hal ini diketahui dari wawancara pendahuluan dengan Pegawai Bagian SDM Universitas Bengkulu seperti uraian berikut ini.

*Pertama*, dalam hal penyusunan dan penetapan tenaga kependidikan di lingkungan UNIB, sudah mengacu pada ketentuan dan persyaratan dalam rekrutman PNS secara nasional (BKN). *Kedua*, dalam hal pengadaan tenaga kependidikan/karyawan, UNIB melakukan pengajuan ke BKN disertai dengan dokumen analisis kebutuhan jabatan/tenaga (Anjab) kepada BKN, sementara pelaksanaannya pihak UNIB hanya menyediakan tempat test. Sistem pengadaan dilakukan secara terbuka, namun kenyataannya di lapangan, peserta tes diikuti oleh tenaga honorer di lingkungan UNIB sendiri, tidak ada peserta dari luar UNIB. Kemudian, dalam hal rekrutmen pegawai lainnya di lingkungan Universitas Bengkulu tidak dilakukan melalui mekanisme penerimaan seperti di lembaga-lembaga pemerintah lainnya. Seperti dalam rekrutmen tenaga PNS dari tenaga honorer, UNIB hanya berkoordinasi dengan BKN Palembang untuk mengadakan acara tersebut, sementara proses *test* dan *assessment* dilakukan secara internal oleh Universitas Bengkulu. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan ketidakprofesionalan dalam pelaksanaannya.

*Ketiga*, dalam hal pangkat dan jabatan, seluruhnya mengacu pada ketentuan BKN (pusat) dan mengikuti prosedur seperti halnya ASN-ASN lain di instansi lainnya. *Keempat*, dalam hal pengembangan karir, manajemen UNIB lebih mengutamakan senioritas (khusus tenaga kependidikan/karyawan). Basis kompetensi belum sepenuhnya diperhatikan, seperti contoh: karyawan yang sudah lama bekerja di UNIB dengan pendidikan SMA, namun mendapat jabatan strategis di beberapa fakultas di Universitas Bengkulu. Selain itu, untuk di bagian perpustakaan pegawai yang ditempatkan tidak berlatarbelakang pustakawan. Padahal, UNIB memiliki program studi D-III Perpustakaan yang sudah seharusnya dapat profesional dalam penempatan pegawai. Selanjutnya, pelatihan-pelatihan penunjang tugas juga hampir tidak pernah dilakukan di lingkungan Universitas Bengkulu, seperti pelatihan keuangan, SPI dan sebagainya.

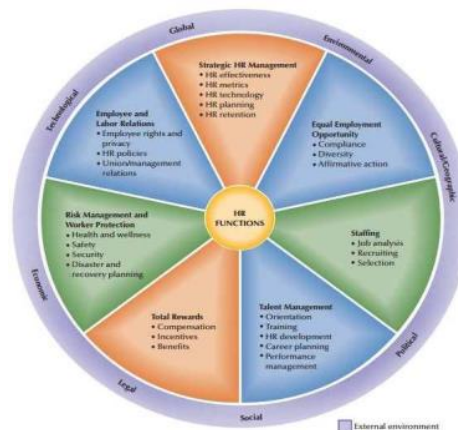
*Kelima*, dalam sistem penggajian dan tunjangan, untuk gaji pokok mengikuti ketentuan pemerintah. Hanya saja dalam hal pemberian tunjangan kinerja, pemberiannya tidak sepenuhnya berdasarkan hasil kerja (kinerja), hanya berdasarkan absensi saja. Walaupun pegawai/karyawan tidak bekerja secara aktif, namun jika kehadirannya penuh (*full*), maka akan diberikan tunjangan penuh seperti pegawai/karyawan yang memiliki keaktifan dan kehadiran yang penuh. *Keenam*, pemberian disiplin pegawai belum dijalankan dengan memadai, hanya sebatas teguran atau peringatan saja, tidak sampai pada level rekomendasi pemberhentian kerja.

Dari beberapa fenomena rekrutmen dan penempatan pegawai UNIB khususnya untuk tenaga non pendidikan, diketahui bahwa dalam pelaksanaannya, manajemen ASN di Universitas Bengkulu masih belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kondisi ini tentu saja menarik untuk didalami lebih lanjut, apalagi lembaga perguruan tinggi seperti halnya UNIB adalah Gudang ilmu pengetahuan, namun belum melaksanakan semua aspek-aspek keilmuan dengan baik. Dari latar belakang di atas, maka penulis memilih judul dalam penelitian ini adalah **“Analisis Praktik Manajemen Manajemen Kepegawaian Di Lingkungan Universitas Bengkulu (Studi pada Aparatur Sipil Negara Tenaga Kependidikan/Karyawan)”**

## KAJIAN PUSTAKA

### Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia dibagi menjadi 7 bagian yang dapat dilihat melalui Gambar 2.1 berikut.



Gambar 1

### *Human Resources Management Functions*

Sumber: Mathis and Jackson (2011)

- 1) *Strategic HR Management.* Sebagian bagian yang mempertahankan organisasi, perencanaan strategis untuk efektivitas SDM dapat ditingkatkan melalui penggunaan matriks SDM dan teknologi HR.
- 2) *Equal Employment Opportunity.* Kepatuhan atas undang-undang dan peraturan untuk memberi kesepakatan yang sama bagi setiap manusia untuk bekerja.
- 3) *Staffing.* Tujuan dari staf adalah untuk menyediakan manusia yang berkualitas untuk melaksanakan pekerjaan di organisasi melalui proses seleksi dan adanya desain pekerjaan dan kualifikasi kemampuan yang dibutuhkan.
- 4) *Talent Management.* Adanya pelatihan dan pengembangan bagi manusia yang ada di dalam organisasi serta melihat seberapa baik mereka menyelesaikan pekerjaan orientasi serta melihat seberapa baik mereka menyelesaikan pekerjaan untuk orientasi perencanaan karier di masa depan.



- 5) *Total Rewards*. Adanya kompensasi, tunjangan, dan bonus yang sesuai dan kompetitif serta terus menerus melakukan perbaikan dalam hal ini.
- 6) *Risk Management and Worker Protection*. Memperhatikan lingkungan kerja dan risiko yang mungkin terjadi serta menyediakan keselamatan dan keamanan bagi pekerja.
- 7) *Employee and Labor Relations*. Adanya kebijakan tentang sumber daya manusia yang mengatur hak dan kewajiban antara atasan dan bawahan.

### ***Human Resources Management Practice (HRMP)***

Dalam persaingan ini organisasi/perusahaan harus memilikisumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

*Human resource practices* dapat disamakan dengan halnya mengelola sumberdaya manusia dimana merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Bisa dinyatakan bahwa *human resource practices* adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industri sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan (Kasmir, 2016: 6).

Sedangkan Sutrisno (2009: 9) mengemukakan bahwa kegiatan atau praktik sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia sebagai proses praktik-praktik SDM dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lain dlam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif (Bangun, 2012:6).

### ***Human Resources Management Practice dalam Fungsi-fungsi MSDM***

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa SDM yang dimiliki terdiri dari beragam latar belakang yang berbeda. Mulai dari latar belakang suku, bangsa, agama, pendidikan, yang membentuk perilaku dan bakat masingmasing karyawan, sekalipun banyak perusahaan yang memilih karyawan yang memiliki latar belakang yang hampir sama.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar, agar semua kegiatan pengelolaan SDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya, disamping itu pencapaian tujuan mudah pula dicapai. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam pratktiknya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti tergambar pada Gambar 2.2 (Kasmir, 2016: 14).



Gambar 2  
**Praktik HRM pada Fungsi MSDM**  
*Sumber: Kasmir (2016)*

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*). Analisis Jabatan adalah proses menganalisis kebutuhan suatu pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang uraian pekerjaan, persyaratan suatu pekerjaan dan standar pencapaiannya.
2. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*). Perencanaan SDM adalah proses merencanakan dan meramalkan tenaga kerja, baik kualitas maupun kuantitas guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam suatu waktu tertentu.
3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*). Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan.
4. Seleksi (*Selection*). Seleksi merupakan proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.
5. Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*). Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya.
6. Penilaian (*Assessment*). Penilaian adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu.
7. Kompensasi (*Compensation*). Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.

8. Perencanaan Karier (*Career Path*). Perencanaan karier merupakan proses untuk memperoleh jenjang karier yang lebih baik pada karyawan dalam suatu perusahaan.
9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and health*). Keselamatan kerja merupakan aktivitas perlindungan karyawan secara menyeluruh. Artinya perusahaan berusaha untuk menjaga jangan sampai karyawan mendapat suatu kecelakaan pada saat menjalankan aktivitasnya. Kesehatan kerja adalah upaya untuk menjaga karyawan agar tetap sehat selama bekerja. Artinya jangan sampai kondisi lingkungan kerja akan membuat karyawan tidak sehat atau sakit.
10. Hubungan Industrial (*industrial Relation*). Hubungan industrial adalah hubungan kerja antara pemilik, manajemen, karyawan dan pemerintah yang diikat dalam suatu perjanjian kerja dalam suatu waktu dan wilayah tertentu.
11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*). Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya perikatan atau perjanjian antara perusahaan dengan karyawan/pekerja secara resmi sejak dikeluarkan surat pemberhentian kerja yang berakibat putusnya hak dan kewajiban masing-masing pihak.

### **Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Istilah pegawai menurut Woworuntu (1997:27) adalah mereka yang menyumbangkan tenaga atau jasanya kepada badan atau bentuk usaha pemerintah dinamakan pegawai pemerintah yang lazim disebut Pegawai Negeri. Selanjutnya istilah Pegawai negeri dalam artian normatif di Indonesia, dijumpai dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, dan diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, pada pasal 1 disebutkan bahwa :

Pegawai Negeri adalah setiap warga Negeri Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas-tugas lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jadi ada empat faktor yang harus dipenuhi agar seseorang dapat dikategorikan sebagai pegawai negeri, yakni: (1) Memenuhi syarat yang ditentukan; (2) Diangkat oleh pejabat yang berwenang; (3) Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri; (4) Digaji menurut perundang-undangan yang berlaku. Menurut pasal 2 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, Pegawai Negeri terdiri dari (1) Pegawai Negeri Sipil; (2) Anggota Tentara Nasional Indonesia; (3) Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pegawai Negeri Sipil (PNS) terbagi atas:

- (a) Pegawai Negeri Sipil Pusat. Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi vertikal di daerah propinsi/kabupaten/kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.

(b) Pegawai Negeri Sipil Daerah. Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Organisasi, atau dipekerjakan diluar instansi induknya.

Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diperbantukan di luar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan. Lebih lanjut pengertian tentang Pegawai Negeri Sipil dalam Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (1997:162) diartikan sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan organisasi (istitusi) agar dapat bertahan (*survive*) dan memenangkan persaingan. Hal ini ditegaskan oleh Sanjaya (1996:125) dengan menyatakan bahwa:

"Kondisi persaingan saat ini menjadikan profesionalisme sebagai sumber kekuatan. Kunci terbesar keberhasilan pun terletak pada kemampuan meningkatkan profesionalisme, dalam arti melaksanakan aktivitas usaha secara efisien, efektif, dan produktif, sehingga kondisi usaha dapat bertahan dan berkembang (*survive*)"

Di samping itu, untuk dapat memenuhi respon terhadap berbagai perubahan serta guna memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin meningkat seiring dengan dinamika perkembangan masyarakat, setiap pegawai negeri semakin dituntut untuk meningkatkan kualitasnya.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, maka sebutan Pegawai negeri Sipil (PNS) sekarang diubah menjadi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Adapun ASN terdiri dari PNS dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja), sedangkan kedudukan ASN adalah sebagai unsur aparatur negara, sebagai pelaksana kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi Pemerintah, yang harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Selain itu ASN juga dituntut harus memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Tugas ASN antara lain menyelenggarakan tugas pemerintahan umum dan pelayanan publik, hal tersebut tercantum dalam Pasal 12 yang berbunyi ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Salah satu kunci utama dalam UU ASN yang merupakan revisi UU Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ini adalah hadirnya lembaga independen yang diberi nama Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Anggotanya dipilih dengan syarat ketat diantaranya tidak boleh menjadi anggota parpol dan berusia minimal 55 tahun. Fokus kerjanya adalah mengawasi proses pemilihan dan

penetapan Jabatan Pimpinan Tinggi ditingkat pusat maupun daerah. Pengisian jabatan dilakukan oleh panitia seleksi yang dibentuk pemerintah yang berlangsung secara terbuka, akuntabel dan transparan atau sekarang populer dengan istilah lelang jabatan. Apabila terdapat penyimpangan, proses tidak transparan maka KASN mempunyai kewenangan untuk membatalkan.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian pendekatan *mix method* (kuantitatif dan kualitatif) dengan metode survei. Metode survei menurut Singarimbun (1995) merupakan penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat dalam mencari data. Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data informasi dan informasi pokok dengan menggunakan kuisisioner yang disebar. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden yaitu ASN di lingkungan Universitas Bengkulu.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Kualitas dan karakteristik tersebut dinamakan variabel (Sugiyono, 2010). Berdasarkan uraian tersebut, populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan berstatus ASN di lingkungan Universitas Bengkulu yang berjumlah 317 orang.

Tabel 1

### **Jumlah PNS, Non PNS dan Kontrak di Universitas Bengkulu**

<b>No</b>	<b>Status Kepegawaian</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>
<b>1</b>	<b>PNS</b>	<b>317</b>
<b>2</b>	<b>Non PNS/Kontrak</b>	<b>332</b>
<b>Jumlah</b>		<b>649</b>

Sumber: Bagian Kepegawaian Universitas Bengkulu, 2021.

Sampel adalah sejumlah individu dari populasi yang diteliti (Azwar, 2007). Selanjutnya, supaya jumlah sampel yang diambil representatif maka digunakan teknik pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sensus*. Sugiyono (2010) menjelaskan bahwa *sensus* adalah metode pengambilan sampel dengan mengambil seluruh populasi menjadi unit analisis. Jadi, pada penelitian ini sebanyak 317 orang menjadi responden penelitian.

Selain responden penelitian, pada penelitian ini juga diambil informan penelitian sebagai responden wawancara. Informan dalam penelitian ini berjumlah 5 orang, di antaranya adalah:

- 1) Kepala Biro Kepegawaian di Universitas Bengkulu 1 orang.
- 2) Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Universitas Bengkulu 2 orang.
- 3) Pegawai fungsional umum di lingkungan Universitas Bengkulu 1 orang.
- 4) Pegawai staf di lingkungan Universitas Bengkulu 1 orang.

Analisis kualitatif pada penelitian ini menggunakan analisis data induktif, dengan cara ini konteksnya akan lebih mudah dideskripsikan (Muhadjir, 2002). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan data aspek alam (ekologi), aspek kelembagaan, aspek sosial dan aspek ekonomi. Proses analisis dalam penelitian kualitatif ini dilakukan bersifat siklus yang dilakukan sewaktu peneliti berada dilapangan maupun setelah peneliti meninggalkan lapangan penelitian. Untuk menyajikan data agar lebih bermakna dan mudah dipahami, ada tiga alur kegiatan proses analisis data yang dilakukan peneliti secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Miles dan Huberman, 1992:16).

Reduksi data dilakukan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, dan membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Seperti dikatakan Moleong (2001), analisis data penelitian ditempuh dengan penelaahan data, reduksi data, unitisasi data yaitu langkah penyusunan data kedalam satuan satuan atau unit masalah, kategorisasi, dan pemeriksaan keabsahan data, dan penafsiran data dalam mengolah hasil. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti mereduksi data penelitian dengan membuang hasil wawancara yang diperlukan.

Untuk penyajian data peneliti melakukan dengan menyusun data secara sistematis sesuai dengan judul penelitian. Dalam membuat kesimpulan peneliti tidak membuat kesimpulan final sebelum pengumpulan data berakhir. Peneliti melakukan verifikasi kesimpulan kesimpulan yang diperoleh selama penelitian berlangsung, sehingga data yang diperoleh benar benar dapat dipertanggung-jawabkan. Pertanggungjawaban peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode triangulasi sehingga data yang dikumpulkan memenuhi keabsahan data. Moleong (2001) mengungkapkan bahwa teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data. Triangulasi data dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh derajat kepercayaan dengan melakukan pengecekan data dengan membandingkan hasil wawancara dua atau lebih sumber informasi, membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, dan membandingkan hasil kajian pustaka dengan hasil wawancara.

Triangulasi yang peneliti lakukan dilakukan dengan pilihan sebagai berikut: 1) Melakukan perbandingan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara; 2) Melakukan perbandingan antara yang dikatakan di depan umum dengan pewawancara secara pribadi; 3) Melakukan perbandingan tentang situasi penelitian sepanjang waktu penelitian; 4) Melakukan perbandingan pengelolaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan informan lainnya; 5) Melakukan perbandingan hasil wawancara dengan kajian pustaka. Namun, di dalam pelaksanaannya, tidak semua metode triangulasi dilakukan, hanya dipilih metode yang mudah untuk diterapkan saja.

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Responden penelitian adalah tenaga kependidikan (karyawan) berstatus ASN di lingkungan Universitas Bengkulu. Dari data isian karakteristik responden, diperoleh gambaran karakteristik responden seperti terangkum pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Umur		
	≤ 30 Tahun	3	1,01
	31-35 Tahun	25	6,45
	36-40 Tahun	67	22,64
	41-45 Tahun	60	20,27
>45 Tahun	139	46,96	
	Jumlah	296	100
2	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	178	60,14
	Perempuan	118	39,86
	Jumlah	296	100
3	Pendidikan		
	Terakhir		
	SMA	15	5,07
	Diploma (D-3)	34	11,49
	Sarjana (S1)	232	78,38
	Pascasarjana (S2)	15	5,07
	Jumlah	296	100
4	Lama Bekerja		
	≤ 10 Tahun	19	6,42
	11-15 Tahun	86	29,05
	16-20 Tahun	114	38,51
>20 Tahun	77	26,01	
	Jumlah	296	100

Sumber: Hasil Penelitian 2022 (diolah)

Selanjutnya, dari jenis kelaminnya, responden penelitian didominasi oleh responden laki-laki yakni sebanyak 178 orang atau sebesar 60,14 persen. Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa responden laki-laki banyak dibandingkan responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai responden didominasi oleh pegawai laki-laki. Walaupun demikian, dalam kegiatan organisasi dibutuhkan pegawai yang memiliki pengetahuan dan kemampuan kerja, misalnya dalam menyusun Rencana Kerja (RK) secara tepat, oleh karena itu setiap pegawai laki-laki dan perempuan memiliki kesempatan yang sama, jika memiliki kemampuan yang dibutuhkan tersebut.

Dari sisi pendidikannya, responden penelitian telah memiliki pendidikan yang baik. Hal ini terlihat dari jenjang pendidikan sarjana sebanyak 232 orang (78,38 persen). Kemudian disusul responden dengan tingkat pendidikan diploma (11,49

persen) dan pascasarjana (5,07) persen. Tingkat pendidikan yang sudah memadai yang dimiliki oleh responden tersebut dapat berguna dalam mendukung tugas perencanaan, karena seseorang yang sudah berpendidikan sarjana, dinilai lebih kompeten dibandingkan dengan pegawai yang belum sarjana. Dalam Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan dan fungsi tertentu harus memiliki kompetensi teknis dan kompetensi bidang yang memadai.

Lamanya responden yang bekerja di Universitas Bengkulu menunjukkan bahwa pegawai yang sudah berpengalaman. Rata-rata pegawai telah bekerja antara 16-20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai telah memahami mengenai proses dan pelaksanaan tugas di lingkungan Universitas Bengkulu, sehingga mampu mendukung mampu menyusun rencana anggaran dengan baik dan tepat. Selain itu, pengalaman kerja menjadi acuan untuk melaksanakan tugas yang lebih baik di masa-masa mendatang.

### **Praktik Manajemen SDM di Universitas Bengkulu**

Manajemen ASN merupakan sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi publik, dalam rangka penyelenggaraan pelayanan yang memuaskan. Oleh karena itu, agar seluruh ASN sebagai aparatur pelayanan publik dapat bekerja dan memberi pelayanan dengan baik, maka diperlukan pengelolaan dan manajemen yang baik. Hal ini sebagaimana pendapat Mathis dan Jackson (2006) bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang baik, akan mampu menghasilkan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

#### **1. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan ASN**

Dari hasil penelitian diketahui bahwa penyusunan dan penetapan kebutuhan dalam manajemen ASN di lingkungan Universitas Bengkulu sudah tersusun secara memadai. Hal tersebut dapat diketahui dari nilai rata-rata jawaban responden yang berada pada kategori tinggi. Penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN tersebut mengacu pada kondisi daerah, sehingga ASN yang direkrut adalah betul-betul dibutuhkan sesuai dengan kondisi organisasi (Universitas Bengkulu).

Hal tersebut didukung dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa rata-rata pelaksanaan manajemen ASN di lingkungan Universitas Bengkulu berada pada kategori tinggi. Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa pelaksanaan manajemen ASN di lingkungan Universitas Bengkulu sudah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Dalam manajemen ASN, Pengelolaan SDM harus selalu berkaitan dengan tujuan dan sasaran organisasi (*strategic alignment*), dalam konteks ini aktivitas dalam pengelolaan SDM harus mendukung misi utama organisasi. Pengelolaan SDM/ASN dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Organisasi membutuhkan pegawai yang jujur, kompeten dan berdedikasi.



Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman. Kedudukan atau status jabatan PNS dalam sistem birokrasi selama ini dianggap belum sempurna untuk menciptakan birokrasi yang professional. Untuk dapat membangun profesionalitas birokrasi, maka konsep yang dibangun dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Sumber daya manusia merupakan asset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui MSDM. Menurut Handoko (2011) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN juga didasarkan pada analisis jabatan yang disusun melalui mekanisma Anjab, sehingga ASN yang direkrutmen ditempatkan pada kebutuhan dan jabatan yang tepat. Penempatan ASN yang tepat akan mampu meningkatkan efektivitas tugas dalam pelayanan publik di lingkungan Universitas Bengkulu.

Demikian pula penyusunan dan penetapan jumlah ASN juga dihitung sesuai dengan kondisi organisasi Universitas Bengkulu. Apabila penetapan jumlah ASN dilakukan dengan tepat, maka tidak akan terjadi ketimpangan pelayanan. Pemerataan pelayanan yang menjangkau seluruh elemen penerima layanan merupakan tujuan utama dilakukan penetapan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, Universitas Bengkulu perlu didukung oleh jumlah personil aparatur yang memadai.

Menurut Aulawi (2014) konsep pengembangan human capital merupakan bagian dari *intellectual capital*, dimana menurut Hubert Saint Onge (2012), *intellectual capital* terbagi atas tiga hal, yaitu *human capital*, *social capital*, dan *organizational capital*. *Human capital* merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut.

Selanjutnya *social capital* merupakan syarat penting untuk menggerakkan sebuah organisasi, bahkan untuk pembangunan. Untuk itu, *social capital* harus dikenali dan dikembangkan pula.

## **2. Pengadaan Kebutuhan ASN**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dalam pengadaan ASN, Universitas Bengkulu melakukan perencanaan dengan memadai. Perencanaan pengadaan ASN tersebut didasarkan pada kondisi daerah, hasil analisis jabatan dan rencana kebutuhan ASN. Hal-hal tersebut dipergunakan untuk menyusun rencana pelaksanaan rekrutmen ASN dan proses-proses selanjutnya. Perencanaan pengadaan ASN tersebut dilanjutkan dengan melakukan mekanisme pengadaan sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku, mulai dari pengumuman lamaran (lowongan penerimaan ASN), penerimaan lamaran, proses seleksi, hingga pengangkatan pelamar yang memenuhi syarat untuk ditempatkan pada posisi yang direncanakan.

Pelaksanaan rencana hingga proses pengangkatan pegawai dilakukan secara adil dan mekanisme yang transparan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen ASN sudah diselenggarakan secara memadai dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaan hal tersebut, manajemen kepegawaian Universitas Bengkulu berkoordinasi langsung dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam proses seleksi, rekrutmen dan pengangkatan yang dilangsungkan di dalam Universitas Bengkulu sendiri.

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Berlakunya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, pelaksanaan manajemen ASN dengan sistem merit sudah mulai dilaksanakan. Banyaknya tantangan atau hambatan yang dihadapi, pelaksanaan sistem merit ini harus tetap berjalan secara efektif. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan sistem merit, pertama, menetapkan pagu atau target prestasi kerja; kedua mengembangkan sistem penilaian karya pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu penilaian atau *multi raters*; ketiga, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya terampil menilai prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja pegawai yang lebih baik. Keempat, membakukan pemberian peng-hargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai. Kelima, menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan.

Dalam UU-ASN, prinsip netralitas aparatur sipil negara juga dijelaskan dalam asas-asas yang mendasari dalam Undang-Undang ASN ini. Dalam Pasal 2 huruf f dinyatakan bahwa salah satu asas ASN adalah netralitas, dimana dalam penjelasan Undang-Undang ASN dinyatakan bahwa asas netralitas adalah bahwa setiap ASN tidak berpihak dari segala bentuk pengaruh manapun dan tidak memihak kepada kepentingan siapapun. Terkait dengan kenetralitasan ASN terhadap unsur politik, dalam Pasal 9 ayat (2) yang menyatakan bahwa ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

*Human resource practices* dapat disamakan dengan halnya mengelola sumberdaya manusia dimana merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Bisa dinyatakan bahwa *human resource practices* adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industri sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan (Kasmir, 2016: 6).

Sedangkan Robbins (2015) mengemukakan bahwa kegiatan atau praktik sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia sebagai proses praktik-praktik SDM dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lain dalam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif (Bangun, 2012:6).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wispondono (2009) bahwa implementasi dari praktik-praktik MSDM dapat dilakukan dengan baik oleh organisasi melalui strategi tertentu. Bahkan penelitian Wijaya (2015) menunjukkan bahwa praktik-praktik MSDM yang baik dapat berdampak langsung pada inovasi kerja yang efektif.

### **3. Pangkat dan Jabatan ASN**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN juga didasarkan pada analisis jabatan yang disusun melalui mekanisme analisis jabatan (Anjab), sehingga ASN yang direkrutmen ditempatkan pada kebutuhan dan jabatan yang tepat. Penempatan ASN yang tepat akan mampu meningkatkan efektivitas tugas dalam pelayanan publik di Universitas Bengkulu. Demikian pula penyusunan dan penetapan jumlah ASN juga dihitung sesuai dengan kondisi organisasi. Apabila penetapan jumlah ASN dilakukan dengan tepat, maka tidak akan terjadi ketimpangan pelayanan, terutama dalam pelayanan ketenaga kependidikan di lingkungan Universitas Bengkulu.

Manajemen kepegawaian Universitas Bengkulu dalam melaksanakan pengangkatan pegawai dalam jabatan dilakukan dengan mekanisme yang ketat, seperti pada pengangkatan pegawai dalam jabatan fungsional, dilakukan dengan

mekanisme dan kebijakan internal Unib. Bagi pegawai yang memiliki minat, memiliki kompetensi dan mampu memenuhi persyaratan yang diajukan dalam jabatan tersebut, dapat berkompetisi, namun juga tidak dapat dilepaskan dengan kebijakan internal rektorat sendiri.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar, agar semua kegiatan pengelolaan SDM dapat berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya, disamping itu pencapaian tujuan mudah pula dicapai. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam pengadaan PNS atau ASN merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan jabatan administrasi dan/atau jabatan fungsional dalam suatu instansi pemerintah. Pengadaan ASN di instansi pemerintah dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh Menteri. Pengadaan ASN dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil selesai, masa percobaan dan pengangkatan menjadi PNS.

Selanjutnya, dalam manajemen ASN juga dilakukan pengelolaan tentang pangkat dan jabatan ASN. ASN diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada instansi pemerintah, ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Setiap jabatan tertentu dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja. PNS dapat berpindah antar dan antara jabatan tertentu berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja.

Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan organisasi. Pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Kompetensi meliputi: (1) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; (2) kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan (3) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, dijelaskan bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib

mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam Pasal 25-50 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dijelaskan bahwa Presiden merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam kebijakan, pembinaan profesi, dan Manajemen ASN.

Keberhasilan sebuah organisasi pemerintahan selain diukur dengan perspektif kinerja dapat diukur juga dengan melihat perspektif pengelolaan keuangannya. Dengan adanya pengelolaan keuangan daerah yang tepat dapat memberikan kepastian mengenai keberhasilan atau ketetapan suatu kegiatan.. Salah satu cara yang ditempuh pemerintah dengan menerbitkan dan menyempurnakan perangkat peraturan perundangan tentang pengelolaan keuangan Negara/Daerah (Mardiasmo, 2009).

#### **4. Pengembangan Karir ASN**

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir di lingkungan Universitas Bengkulu telah berjalan secara memadai. Pengembangan karir ASN sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sedangkan dimensi manajemen ASN yang mendapatkan nilai rata-rata terendah adalah “Penilaian Kinerja”. Hasil ini memberikan gambaran penilaian kinerja sudah dijalankan dengan baik. Dalam penilaian kinerja pegawai, Universitas Bengkulu telah memiliki perilaku kerja yang positif. Pelaksanaan perilaku kerja tersebut sejalan dengan ketentuan perundang-undangan yakni Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2014 tentang Sasaran Kerja Pegawai.

Lingkungan Universitas Bengkulu dalam melaksanakan pengangkatan pegawai dalam jabatan dilakukan dengan mekanisme yang cukup memadai, seperti pada pengangkatan pegawai dalam jabatan tertentu, dilakukan dengan mekanisme yang memadai. Bagi pegawai yang memiliki minat, memiliki kompetensi dan mampu memenuhi persyaratan yang diajukan dalam jabatan tersebut, dapat turut serta berkompetisi dalam kegiatan tersebut.

Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Dalam regulasi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara bahwa dalam pengembangan karier ASN dilakukan

berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karier ASN dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.

Dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Dalam mengembangkan kompetensi PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. Selain pengembangan kompetensi pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Menurut Armstrong dan Taylor (2014: 5) mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: (1) Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis; (2) Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi; (3) Memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan; (4) Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dan saling percaya; dan (5) Mendorong penerapan etika bisnis pada karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian Aulawi (2016) yang menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam manajemen ASN telah berdampak pada kinerja pemerintah daerah. Wicaksono (2017) meneliti mengenai evaluasi kinerja ASN atas pelaksanaan manajemen ASN menunjukkan bahwa kinerja ASN cenderung meningkat apabila manajemen ASN diselenggarakan dengan baik pula. Selanjutnya, Effendi (2018) melakukan penelitian mengenai pelaksanaan manajemen PNS yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan dalam manajemen PNS selama ini relative kompleks, sehingga diperlukan penetapan pengelolaan manajemen PNS yang didasarkan oleh komitmen yang tinggi. Adanya ketidaksinkronan aturan dengan pelaksanaan, membuat sebagian PNS merasa bahwa pengelolaan manajemen masih belum optimal.

## **5. Penilaian Kinerja ASN**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penilaian kinerja ASN di lingkungan Universitas Bengkulu sudah dilaksanakan dengan baik dan memadai. Setiap ASN mendapatkan penilaian kinerja dari atasan langsungnya. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang diatur pemerintah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54

Tahun 2014 tentang Penilaian Kinerja ASN. Secara umum penilaian kinerja ASN di lingkungan Universitas Bengkulu mengacu pada ketentuan yang berlaku, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2014 tentang Sasaran Kerja Pegawai (SKP) . Hal ini juga berlaku sama dengan ASN-ASN di instansi pemerintah lainnya.

Penilaian prestasi kerja dari aspek sasaran kerja pegawai dengan menggunakan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dan dilakukan untuk mengukur pencapaian hasil kerja sesuai waktu. Kondisi ini membuat tugas pokok dan fungsi pegawai berjalan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan. Kemampuan pegawai mencapai tugas pokok dan fungsi menunjukkan bahwa pegawai telah mampu mencapai prestasi kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja ASN dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja ASN berada di bawah kewenangan Pejabat yang Berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing. Penilaian kinerja ASN didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari ASN. Penilaian kinerja ASN dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya.

Hasil penilaian kinerja ASN disampaikan kepada tim penilai kinerja ASN. Hasil penilaian kinerja ASN digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan ASN, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. ASN yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai penilaian kinerja diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Penilaian kinerja ASN digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut seperti diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam konteks dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, konsep pengembangan *human capital* dapat dilihat dalam Pasal 51 Undang-Undang ASN. Dalam Pasal tersebut menyatakan bahwa Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit. Manajemen ASN sendiri dalam Pasal 1 angka 5 didefinisikan merupakan pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selanjutnya Sistem Merit sendiri dalam Pasal 1 angka 22 didefinisikan sebagai kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Apabila prinsip Manajemen ASN yang terdapat dalam Pasal 51 Undang Undang ASN diterapkan menurut konsep yang tertera dalam Konsep pengembangan human capital sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Hubert Saint Onge (2012),

nampaknya sejalan. Namun demikian, terdapat tantangan yang dihadapi dalam menjalankan Manajemen ASN dengan menggunakan merit sistem ini. Pertama, harus adanya kesesuaian antara kecakapan atau kemampuan seorang Aparatur dengan jabatan yang diembannya. Kedua, harus ada standar kompetensi atau tolak ukur kinerja. Ketiga, munculnya beberapa permasalahan dalam sistem merit dan profesionalisme yang mencakup politisasi birokrasi, etnosentrisme daerah, hubungan kekerabatan, *primordialisme* dalam jabatan birokrasi pemerintah, belum adanya standar kompetensi jabatan publik, sistem rekrutmen tertutup, buruknya perencanaan dan pengembangan karir pegawai, sistem penggajian, dan Rendahnya etos kerja pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2012) pelaksanaan *good governance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. *Good governance* dimaksudkan untuk mendukung proses pembangunan yang memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia yang sehat untuk menunjang sistem produksi secara efektif dan efisien. *Good governance* diarahkan untuk membangun dan memulihkan ekonomi, untuk itu *good governance* bertujuan untuk menyusun organisasi, tata kerja yang baik, kepegawaian negara yang efektif dan efisien, perumusan tujuan pemerintah, kebijakan, kepemimpinan dan penggerak motivasi aparatur, pengawasan fungsional dan pada hakekatnya untuk menegakkan kedaulatan rakyat (Sedarmayanti, 2012).

## **6. Penggajian dan Tunjangan ASN**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa sistem pemberian gaji ASN di lingkungan Universitas Bengkulu sudah dilaksanakan dengan baik dan memadai. Setiap ASN mendapatkan gaji sesuai dengan pangkat dan golongannya. Selain gaji, ASN juga mendapatkan tunjangan kinerja sesuai dengan *grade* masing-masing ASN yang ditetapkan oleh Rektor Universitas Bengkulu yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2014 tentang Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Hal tersebut didukung dengan analisis deskriptif dapat diketahui bahwa pemberian gaji pokok bagi ASN di lingkungan Universitas Bengkulu mengacu pada ketentuan yang berlaku, sama dengan ASN-ASN di instansi pemerintah lainnya. Sementara itu, untuk kebijakan pemberian tunjangan ASN merupakan kebijakan internal Unib, khususnya kebijakan rektorat. Gaji pokok merupakan hak dasar pegawai yang diberikan sebagai bentuk status pegawai sebagai aparatur pemerintah di lingkungan Universitas Bengkulu. Gaji pokok diberikan berdasarkan pangkat dan jabatan pegawai. Semakin tinggi pangkat dan jabatan pegawai, maka gaji pokok yang diterima juga semakin besar.

Sistem penggajian dan tunjangan bagi ASN di lingkungan Universitas Bengkulu telah didasarkan pada ketentuan yang berlaku. Tidak hanya mendapatkan gaji pokok, setiap ASN juga mendapatkan tunjangan kinerja (Tukin) atau Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Ketentuan penggajian dan pemberian tunjangan tersebut didasarkan pada Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Pegawai, Dosen dan ASN/PNS disebutkan bahwa tambahan penghasilan pegawai adalah tambahan



pendapatan diluar gaji yang besarnya setara dengan satu kali gaji pokok pegawai pada tingkat, masa kerja dan kualifikasi yang sama yang dialokasikan dari dana APBN dan atau APBD. Setiap pegawai yang sudah melakukan aktifitas pekerjaan tertentu akan mendapatkan Tambahan penghasilan pegawai. Tambahan penghasilan pegawai hanya diberikan kepada pegawai sesuai dengan ketentuan dari pemerintah.

Tambahan penghasilan pegawai merupakan penerimaan yang diberikan kepada pegawai selain gaji pokok. Tambahan penghasilan pegawai (TPP) adalah pemberian imbalan jasa terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dikaitkan dengan penilaian kinerja mereka. Artinya, tambahan penghasilan pegawai diberikan jika seorang ASN memiliki kinerja yang bagus dalam suatu bidang kerja. Walaupun, peningkatan tambahan penghasilan pegawai tidak dapat dijadikan jaminan akan menghilangkan kemungkinan praktik penyimpangan-penyimpangan jika tidak diimbangi dengan kebijakan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) serta pembentukan Tim Penilai kinerja pegawai yang bebas (*independent*) dan berfungsi dengan baik.

Tambahan penghasilan pegawai adalah tambahan yang diberikan kepada ASN (PNS dan PPPK) yang dikaitkan dengan penilaian kehadiran dan kinerja. Tunjangan kinerja daerah merupakan penyempurnaan dari tunjangan yang telah ada dan akan menjadi satu tunjangan yang spesifik untuk memacu kinerja dan sekaligus menjamin keadilan dalam pemberian tunjangan. Pemberian tunjangan kinerja daerah melaksanakan reformasi birokrasi dalam sejalan dengan pesatnya perkembangan zaman dan semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi oleh negara, sehingga dapat mencapai penyelenggaraan pemerintahan dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Sedarmayanti, 2012).

Pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang baik harus memenuhi asas keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal dalam arti pekerjaan yang lebih berat selayaknya memperoleh imbalan yang lebih tinggi, sedangkan keadilan eksternal dalam arti kesetaraannya dengan gaji pegawai di sektor swasta. Dengan demikian, pemberlakuan sistem tambahan penghasilan pegawai (TPP) bukan suatu yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Sistem tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang efektif dalam sebuah organisasi adalah ketepatan organisasi tersebut menentukan pilihan tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Anggarini & Puranto, 2010).

Berlakunya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, pelaksanaan manajemen ASN dengan sistem merit sudah mulai dilaksanakan. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan sistem merit, pertama, menetapkan pagu atau target prestasi kerja; kedua mengembangkan sistem penilaian karya pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu penilaian atau multi raters; ketiga, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya terampil menilai prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian

umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja pegawai yang lebih baik. Keempat, membakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai. Kelima, menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan (Daryanto, 2014).

## **7. Penegakan Aturan Disiplin ASN**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pelaksanaan kedisiplinan ASN di lingkungan Universitas Bengkulu sudah berjalan dengan baik. Dari sisi kedisiplinan, pegawai sudah menunjukkan perilaku yang positif dalam bekerja. Perilaku kerja pegawai didasarkan pada ketaatan pegawai dan perilaku kerja selama melaksanakan pekerjaan, terdiri dari kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Apabila pegawai melanggar disiplin, akan dikenakan sanksi berupa pemotongan tunjangan kinerja. Hal tersebut didukung dengan analisis deskriptif bahwa pelaksanaan kedisiplinan ASN di lingkungan Universitas Bengkulu mengacu pada ketentuan yang berlaku, yakni PP 53 Tahun 2014 tentang Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang didalamnya juga mengatur tentang disiplin kerja.

Penegakan aturan disiplin merupakan indikasi tertinggi dalam pelaksanaan manajemen ASN untuk meningkatkan kinerja aparatur, yang dilakukan oleh aparatur penegakan aturan di lingkungan Universitas Bengkulu, mampu meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Penegakan disiplin pegawai sendiri mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2010 tentang Disiplin Kerja Pegawai. Beberapa sanksi atas pelanggaran disiplin diberikan kepada pegawai, mulai dari sanksi ringan, sedang dan berat.

Dalam menjalankan manajemen ASN, pemerintah mempedomani Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara. Kedua ketentuan tersebut mengatur pengelolaan dan penataan sumber daya manusia ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman.

Undang-Undang (UU) ASN juga meletakkan beberapa fungsi dalam manajemen SDM. Pertama, perubahan dari pendekatan *personal administration* yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian kepada *human resource management* yang menganggap adalah sumber daya manusia dan sebagai asset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. Kedua, perubahan dari pendekatan *closed career sistem* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada open career sistem yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan. UU ASN juga

menempatkan ASN sebagai sebuah profesi yang harus memiliki standar pelayanan profesi, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku profesi, pendidikan dan pengembangan profesi, serta memiliki organisasi profesi yang dapat menjaga nilai-nilai dasar profesi.

Pengelolaan atau manajemen ASN pada dasarnya adalah kebijakan dan praktek dalam mengelola aspek manusia atau sumber daya manusia dalam organisasi termasuk dalam hal ini adalah pengadaan, penempatan, mutasi, promosi, pengembangan, penilaian dan penghargaan. Setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN dilakukan untuk jangka waktu 5 tahun yang diperinci per 1 tahun berdasarkan prioritas kebutuhan.

Halim (2007) menyatakan bahwa dengan adanya otonomi, pendayagunaan aparatur merupakan suatu tuntutan yang mampu mendukung kelancaraan dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan tugas negara dan pembangunan dengan mempraktekkan prinsip-prinsip *good governance*. *Good governance* adalah suatu tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara yang pola sikap dan pola tindak pelakunya dilandasi prinsip-prinsip dan karakteristik tertentu. Suatu penyelenggaraan negara yang mengimplementasikan *good governance* berarti penyelenggaraan negara tersebut mendasarkan diri pada prinsip-prinsip *good governance* itu sendiri diantaranya partisipasi, pemerintahan berdasarkan hukum, transparansi, responsivitas, orientasi konsensus, keadilan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, visi strategis dan saling keterkaitan (Mardiasmo, 2009).

Keberhasilan sebuah organisasi pemerintahan selain diukur dengan perspektif kinerja dapat diukur juga dengan melihat perspektif pengelolaan keuangannya. Dengan adanya pengelolaan keuangan daerah yang tepat dapat memberikan kepastian mengenai keberhasilan atau ketetapan suatu kegiatan.. Salah satu cara yang ditempuh pemerintah dengan menerbitkan dan menyempurnakan perangkat peraturan perundangan tentang pengelolaan keuangan (Mardiasmo, 2009).

Hasil penelitian ini sejalan penelitian Aulawi (2016) yang menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dalam manajemen ASN telah berdampak pada kinerja organisasi. Wicaksono (2017) meneliti mengenai evaluasi kinerja ASN atas pelaksanaan manajemen ASN menunjukkan bahwa kinerja ASN cenderung meningkat apabila manajemen ASN diselenggarakan dengan baik pula. Selanjutnya, Effendi (2018) melakukan penelitian mengenai pelaksanaan manajemen PNS yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan dalam manajemen PNS selama ini relative kompleks, sehingga diperlukan penetapan pengelolaan manajemen PNS yang didasarkan oleh komitmen yang tinggi. Adanya ketidaksinkronan aturan dengan pelaksanaan, membuat sebagian PNS merasa bahwa pengelolaan manajemen masih belum optimal.

## **IMPLIKASI HASIL PENELITIAN**

Keberhasilan dalam pencapaian kinerja yang tinggi, sangat ditentukan oleh faktor-faktor strategis, seperti manajemen dan pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance*. Artinya, jika semakin baik manajemen kepegawaian di dalam organisasi, maka kinerja organisasi tersebut dapat diperoleh dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian, implikasi strategis yang dapat dilakukan oleh Universitas Bengkulu dalam pencapaian kinerjanya adalah perlunya peningkatan kualitas ASN yang merupakan asset dalam bentuk *human capital*. Setiap ASN khususnya ASN tenaga kependidikan Universitas Bengkulu memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan kualitas dirinya. Oleh karena itu, setiap ASN dimotivasi untuk memberikan hasil kerja yang terbaik. Langkah awal yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja pelayanan dimulai dari memperbaiki kinerja ASN secara individual.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Penyusunan dan penetapan kebutuhan dalam manajemen ASN di Universitas Bengkulu sudah tersusun secara memadai. Penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN tersebut mengacu pada kondisi organisasi, sehingga ASN yang direkrut adalah betul-betul dibutuhkan sesuai dengan kondisi organisasi Universitas Bengkulu.
- 2) Pengadaan berada pada kategori sesuai kebutuhan. Dalam pengadaan ASN, manajemen kepegawaian Universitas Bengkulu melakukan perencanaan dengan memadai. Perencanaan pengadaan ASN tersebut didasarkan pada kebutuhan ketenagaan di lingkungan Universitas Bengkulu, hasil analisis jabatan dan rencana kebutuhan ASN. Hal-hal tersebut dipergunakan untuk menyusun rencana pelaksanaan rekrutmen ASN dan proses-proses selanjutnya.
- 3) Dalam pelaksanaan manajemen ASN berikutnya adalah melakukan manajemen pangkat dan jabatan ASN. Hasil ini memberikan arti bahwa pelaksanaan manajemen kepangkatan dan jabatan ASN dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku, seperti menggunakan kompetensi, kualitas personal dan persyaratan jabatan yang tepat.
- 4) Dimensi pengembangan karir dalam manajemen ASN di lingkungan Universitas Bengkulu sudah diselenggarakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengembangan karir dilakukan dengan sesuai dengan mekanisme dan ketentuan yang berlaku, seperti adanya kebutuhan jabatan, kualifikasi dan kompetensi pegawai yang menempati jabatan dan mekanisme promosi jabatan yang tepat.
- 5) Repons terhadap penilaian prestasi ASN dalam pelaksanaan manajemen ASN sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penilaian kinerja ASN dilakukan melalui dua aspek, yakni penilaian sasaran kerja pegawai (penilaian prestasi kerja) dan penilaian aspek perilaku kerja (kedisiplinan).

- 6) Penggajian dan pemberian tunjangan kepada ASN di lingkungan Universitas Bengkulu sudah dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hasil ini memberikan gambaran bahwa ASN sudah mendapatkan hak-haknya sesuai ketentuan yang berlaku. Hal-hal yang diperoleh pegawai dalam bidang finansial adalah mendapatkan gaji pokok, tunjangan dan tambahan penghasilan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya.
- 7) Pedisiplinan pegawai di lingkungan Universitas Bengkulu berada pada kategori sesuai. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa ASN memiliki perilaku yang positif dalam bekerja. Perilaku kerja pegawai didasarkan pada ketaatan pegawai dan perilaku kerja selama melaksanakan pekerjaan, terdiri dari kemampuan memberikan pelayanan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

## **SARAN**

Berdasarkan kesimpulan masalah di atas, maka saran yang dilakukan adalah melakukan upaya perbaikan-perbaikan terutama pada indikasi-indikasi pada aspek-aspek manajemen kepegawai yang terendah, yakni:

- 1) Pada aspek penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN, indikator yang memerlukan perbaikan adalah penetapan jumlah kebutuhan hendaknya dilakukan secara jelas, terutama pada posisi, jabatan dan tugas tertentu.
- 2) Pada aspek pengadaan ASN, perbaikan dan peningkatan dapat dilakukan pada perencanaan pengadaan yang tepat, baik waktu dan urgensi kebutuhan tenaga ASN tersebut.
- 3) Pada aspek pangkat dan jabatan ASN, indikator yang memerlukan perbaikan adalah pengembangan ASN didasarkan pada kompetensi teknis, sehingga nantinya ASN yang menjabat jabatan tertentu dapat bekerja dengan baik.
- 4) Pada aspek pengembangan karir, hendaknya melakukan promosi dengan mekanisme yang adil, seperti melalui lelang jabatan yang disertai dengan *fit and proper test*.
- 5) Pada aspek penilaian kinerja, perbaikan dilakukan pada penilaian perilaku kerja pegawai secara objektif, melalui pengawasan dan inspeksi mendadak untuk menilai ASN benar-benar melaksanakan tugas dengan baik.
- 6) Pada aspek penggajian dan tunjangan, capaian standar kerja bagi setiap pegawai harus dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, tidak disamaratakan dengan *grading* saja.
- 7) Pada aspek penerapan disiplin pegawai diberikan sanksi sesuai dengan perilaku kerja dan ketidak disiplinannya sesuai mekanisme yang berlaku, mulai dari sanksi ringan, sedang dan berat. Selain itu, diperlukan pembinaan bagi seluruh pegawai secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2017). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Warta*, 51(1): 1-11.
- Ahmad, M. (2020). Peran Strategis Manajer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal MSDM*, 5(2): -
- Aniqotsunainy, D. (2020). Penerapan Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. *Jurnal Komunikasi dan Pendidikan Islam*, 4(2): 67-80.
- Arenawati (2012). Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Birokrasi Melalui *E-HRM*. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1): 44-55.
- Armstrong G. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management. Practice*. (13th ed.). London: KoganPage.
- Atker, T. (2019). Human Resource Management (HRM) Practices of Scholastica Limited, Dhaka: A Case Study. *Journal of Training and Development*, 27(2): 15-34.
- Aulawi, A. (2016). Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN dan Netralitas ASN dari Unsur Politik Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, *Jurnal RechtsVinding Online*, ISSN 2089-9009.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali Press.
- Boxall P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Londok: Palgrave Macmillan.
- Dessler, G. (2017). *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: PT. Indeks.
- Flippo, E.B. (2014). *Principle of Personel Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Halim, D. (2007). *Manajemen Keuangan Daerah*, Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T.H. (2010). *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hariyanto & Harahap, R.S. (2020). Evaluasi Kinerja Komisi Penegak Etika Pemerintahan Daerah (KPEPD) dalam Mengimplementasikan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2008 di Kota Solok Sumatera Barat. *Jurnal MSDM*. 5(1): 19-39.
- Hasibuan, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Non Sekuler*. Surakarta: UM Press.
- Hashni, K. (2014). Human Resource Management Strategis and Teahcer's Efficient within Schools: A Co-relational Study. *The IAFOR Journal of Education*, 2(1): 65-87.
- Idrus, N.A.M., Othman, A. & Faizuddin, A. (2017). The practices of Human Resource Management among Headmasters in Primary Schools: A Case Study of Selected National and Private Schools in Malaysia. *IIUM Journal of Educational Studes*, 5(1):
- Novitriani & Hastjarjo (2015). Meningkatkan Komitmen Afektif SDM Melalui Cerita Sukses Organisasi. *Jurnal MSDM*, 1(1):.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara, Jakarta: LAN.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2014 tentang Sasaran Kinerja Pegawai, Jakarta: LAN.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafind Persada.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2014). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

- Robbins, S.P. (2015). *Management: Concept and Practice*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sedarmayanti (2012). *Good governance “Kepemerintahan yang Baik” & Good Corporate Governance “Tata Kelola Organisasi yang Baik”*. Bandung : Mandar Maju.
- Singarimbun, M. & Effendy, S. (1996). *Metodelogi Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.
- Simbolon, A.S., Padliansyah, R. & Karunia, E. (2021). Hubungan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Perguruan Tinggi di Kalimantan. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 5(1):69-78.
- Snell, S., Moris, G., & Bohlander, G. (2016). *Principles of Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Alfabeta, Bandung
- Sunarta (2020). Perencanaan Sumber Daya Manusia (Kunci Keberhasilan Organisasi). *Jurnal MSDM*, 5(1): 19-32.
- Suratno (2014). Pengaruh Environmental Performance terhadap Environmental Disclosure dan Economic Performance. *Tesis USU*, tidak dipublikasikan.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Jakarta: LAN.
- UNDP (2000). *Good Government*, Jakarta
- Wahyuni, L.M. (2009). Aplikasi Praktik-Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Kinerja Karyawan dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Industri Kerajinan Ukiran Kayu di Kabupaten Gianyar, Bali). *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1): 7-16.
- Waworuntu, (1997). *Manajemen Komunikasi Efektif*, Yogyakarta: BPF.
- Westover, J. (2014). *Strategic Human Resource Management*. USA : HCI press
- Wijaya, T. (2015). Pengaruh *High Performance HRMP* pada Kepuasan Kerja. *Jurnal MSDM*, 5(1):-
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management*. London: SAGE edge
- Wispondono, W. (2009). Reposisi Peran Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mengefektifkan Praktik MSDM di Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manuaia*, 1 (1): 12-25.