

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBSI UNSRAT)

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TENAGA ADMINISTRASI FAKULTAS  
DALAM MENDUKUNG EFEKTIVITAS LAYANAN AKADEMIK: STUDI  
KUALITATIF PADA UIN IMAM BONJOL PADANG**

**Neldawati**

Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Human Resource Management; Competency; Training; Administrative Staff; Academic Services*

**Kata Kunci:**

Manajemen Sumber Daya Manusia; Kompetensi; Pelatihan; Tenaga Administrasi; Layanan Akademik

Corresponding author:

**Neldawati**

neldawati@uinib.ac.id

**Abstract.** *The effectiveness of academic services in higher education is determined not only by administrative procedures, but also by the quality of human resource management that carries out the work. This article aims to analyze the human resource management of administrative staff at the Faculty of Adab and Humanities, UIN Imam Bonjol Padang, by placing document management as a work context, not as the main object of study. The study uses a qualitative descriptive approach through interviews, observations, and documentation studies. Informants were selected purposively and snowball, including elements of administrative leaders, administrative staff, and service users. Data were analyzed through data reduction, presentation, drawing conclusions, and source triangulation.*

**Abstrak.** Efektivitas layanan akademik di perguruan tinggi tidak hanya ditentukan oleh prosedur administratif, tetapi juga oleh kualitas manajemen sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaan tersebut. Artikel ini bertujuan menganalisis manajemen sumber daya manusia tenaga administrasi Fakultas Adab dan Humaniora UIN Imam Bonjol Padang dengan menempatkan pengelolaan dokumen sebagai konteks kerja, bukan sebagai objek utama kajian. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Informan dipilih secara purposive dan snowball, mencakup unsur pimpinan tata usaha, tenaga administrasi, dan pengguna layanan. Data dianalisis melalui reduksi, penyajian, penarikan kesimpulan, dan triangulasi sumber.

## PENDAHULUAN

Perguruan tinggi menghadapi tekanan untuk menghadirkan layanan akademik yang cepat, akurat, transparan, dan akuntabel. Tekanan tersebut tidak dapat dipenuhi hanya dengan menambah prosedur atau perangkat kerja. Pada tingkat operasional, kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaan administrasi sehari-hari. Tenaga administrasi menjadi simpul yang menghubungkan kebijakan akademik, kebutuhan dosen, kebutuhan mahasiswa, serta kewajiban pelaporan kelembagaan. Oleh karena itu, kinerja layanan fakultas perlu dianalisis dari perspektif manajemen sumber daya manusia, bukan semata-mata dari perspektif teknis pekerjaan administratif.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, pegawai dipahami sebagai aset strategis yang menentukan kemampuan organisasi untuk menghasilkan kinerja. Perspektif strategic human resource management menjelaskan bahwa praktik SDM tidak dapat dipisahkan dari tujuan organisasi, sebab penempatan, pelatihan, pengembangan, penilaian, dan dukungan kerja akan memengaruhi perilaku kerja pegawai (Wright & McMahan, 1992). Resource-based view juga menempatkan kualitas manusia, pengetahuan, dan sistem kerja sebagai sumber keunggulan yang sulit ditiru apabila dikelola secara konsisten (Wright et al., 2001). Dalam konteks fakultas, keunggulan tersebut tampak pada kemampuan tenaga administrasi menyediakan layanan akademik yang tepat waktu dan dapat dipercaya.

Fakultas Adab dan Humaniora UIN Imam Bonjol Padang merupakan unit akademik yang memiliki tanggung jawab mendukung pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta pelayanan administrasi bagi sivitas akademika. Kegiatan akademik yang terus berkembang menghasilkan kebutuhan layanan yang makin kompleks. Penjadwalan kuliah, layanan mahasiswa, pengelolaan data akademik, administrasi kepegawaian, administrasi keuangan, dan koordinasi kegiatan fakultas membutuhkan SDM yang cermat, terampil, dan mampu beradaptasi dengan teknologi. Pada titik ini, efektivitas pelayanan tidak hanya bergantung pada aturan kerja, tetapi juga pada kecukupan kompetensi, pembagian kerja, fasilitas, dan dukungan pimpinan.

Data penelitian menunjukkan bahwa pegawai tata usaha yang menjalankan pekerjaan administrasi memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, mulai dari SMA, D3, S1, hingga S2. Keragaman pendidikan tersebut pada satu sisi menunjukkan adanya kapasitas akademik yang cukup. Namun, pada sisi lain, terdapat masalah kesesuaian antara latar belakang keilmuan, tugas jabatan, dan kebutuhan kompetensi pekerjaan. Beberapa pegawai ditempatkan pada tugas administratif yang menuntut ketelitian tinggi, kemampuan mengelola data, penguasaan teknologi, dan pemahaman prosedur, tetapi belum seluruhnya memperoleh pelatihan teknis yang memadai. Kondisi ini merupakan isu manajemen SDM karena berkaitan dengan analisis jabatan, person-job fit, kompetensi, dan pengembangan pegawai.

Persoalan lain yang muncul adalah keterbatasan pelatihan. Informasi dari lapangan menunjukkan bahwa pelatihan teknis yang relevan dengan pekerjaan administrasi belum dilakukan secara rutin. Padahal, pelatihan bukan hanya kegiatan seremonial, melainkan investasi yang menentukan kemampuan pegawai mengubah pengetahuan menjadi praktik kerja. Literatur transfer of training menegaskan bahwa hasil pelatihan akan efektif apabila desain pelatihan, kesiapan peserta, dan lingkungan kerja mendukung penerapan kompetensi baru (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010). Tanpa kesinambungan pelatihan, pegawai cenderung mengandalkan kebiasaan kerja lama sekalipun beban dan standar layanan telah berubah.

Kondisi sistem kerja manual juga mempertegas pentingnya perspektif SDM. Sistem manual bukan sekadar masalah alat, tetapi menciptakan beban kerja tambahan: waktu pencarian informasi lebih lama, risiko kesalahan meningkat, koordinasi antarpegawai lebih berat, dan respons layanan dapat tertunda. Jika organisasi hanya melihatnya sebagai problem teknis, solusi yang muncul sebatas penambahan lemari atau perangkat. Sebaliknya, apabila dibaca sebagai problem SDM, maka solusi mencakup redesain pekerjaan, pembagian tugas yang lebih jelas, penguatan kompetensi digital, standar kerja, dan indikator kinerja yang terukur.

Kebijakan nasional juga mengarah pada profesionalisasi aparatur. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menekankan transformasi manajemen ASN agar berorientasi pada kinerja, kompetensi, adaptivitas, dan pelayanan publik. Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 juga menempatkan profesionalitas ASN sebagai konsep yang dapat diukur melalui dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Dengan demikian, pembenahan layanan administrasi fakultas harus diletakkan dalam kerangka manajemen SDM berbasis kompetensi dan profesionalitas aparatur, bukan hanya pembenahan teknis administratif.

Berdasarkan latar tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis manajemen sumber daya manusia tenaga administrasi Fakultas Adab dan Humaniora UIN Imam Bonjol Padang. Fokus analisis diarahkan pada lima aspek: kesesuaian kompetensi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, beban kerja, fasilitas kerja sebagai dukungan produktivitas, serta peran pimpinan dalam perencanaan SDM. Dengan fokus ini, artikel berusaha menggeser pembacaan dari isu pekerjaan administratif menuju isu manajemen manusia yang menjalankan pekerjaan tersebut.

Kontribusi artikel ini terletak pada penyusunan model praktis manajemen SDM bagi unit administrasi fakultas. Model tersebut diharapkan dapat membantu pimpinan fakultas melakukan pemetaan kompetensi, menyusun program pelatihan, memperbaiki desain kerja, serta mengembangkan indikator kinerja layanan. Secara teoretis, artikel ini memperkuat argumen bahwa kualitas layanan pendidikan tinggi tidak dapat dipisahkan dari kualitas human capital dan sistem kerja yang menopangnya.

### TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses strategis untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengarahkan pegawai agar mampu mencapai tujuan organisasi. Armstrong dan Taylor (2023) menempatkan HRM sebagai sistem praktik yang mencakup perencanaan tenaga kerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan, serta relasi kerja. Dessler (2020) menegaskan bahwa fungsi HRM tidak terbatas pada urusan personalia, tetapi mencakup analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengelolaan karier. Dalam organisasi pendidikan tinggi, fungsi tersebut perlu diterjemahkan ke dalam konteks tenaga administrasi yang menjalankan layanan akademik dan kelembagaan.

Strategic human resource management memandang praktik SDM sebagai instrumen untuk menghubungkan perilaku pegawai dengan strategi organisasi. Wright dan McMahan (1992) menjelaskan bahwa teori SHRM mencakup perspektif perilaku, sistem, institusional, dan resource-based. Artinya, organisasi perlu memastikan bahwa desain pekerjaan, kompetensi, dan motivasi pegawai selaras dengan mandat kelembagaan. Dalam fakultas, mandat tersebut berupa layanan akademik yang akurat, tertib, dan responsif. Jika pegawai tidak memiliki kompetensi kerja yang memadai atau ditempatkan tanpa analisis jabatan yang tepat, maka strategi layanan akan sulit diterjemahkan menjadi kinerja operasional.

Resource-based view memberi dasar kuat untuk melihat SDM sebagai sumber daya strategis. Wright et al. (2001) menunjukkan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi basis keunggulan apabila memiliki nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan didukung sistem organisasi. Gerhart dan Feng (2021) memperluas pembahasan tersebut dengan menekankan hubungan antara human capital, praktik SDM, dan variasi kinerja organisasi. Dalam konteks fakultas, SDM administrasi bukan sekadar pelaksana rutin, tetapi penyedia kapasitas organisasional. Kemampuan mereka memahami prosedur, menggunakan teknologi, berkomunikasi dengan pengguna layanan, dan menjaga ketelitian kerja merupakan bentuk human capital yang harus dikelola secara sengaja.

Pendekatan kompetensi relevan digunakan karena pekerjaan administrasi menuntut kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Boyatzis (1982) menjelaskan kompetensi sebagai karakteristik yang berkaitan dengan kinerja efektif. Spencer dan Spencer (1993) menempatkan kompetensi sebagai model perilaku yang membedakan kinerja superior dengan kinerja rata-rata. Campion et al. (2011) menambahkan bahwa model kompetensi yang baik harus disusun berdasarkan kebutuhan pekerjaan, divalidasi dengan pemangku kepentingan, dan digunakan untuk berbagai praktik SDM seperti seleksi, pelatihan, penilaian, dan pengembangan karier. Karena itu, fakultas memerlukan peta kompetensi administratif yang jelas agar penempatan dan pelatihan pegawai tidak berjalan secara ad hoc.

Pelatihan dan pengembangan merupakan mekanisme utama untuk mengurangi kesenjangan kompetensi. Baldwin dan Ford (1988) membedakan transfer pelatihan ke dalam generalisasi hasil belajar ke pekerjaan dan pemeliharaan kompetensi dalam jangka waktu tertentu. Blume et al. (2010) menemukan bahwa transfer pelatihan dipengaruhi karakteristik peserta, motivasi, kemampuan kognitif, desain pelatihan, dan dukungan lingkungan kerja. Implikasinya, pelatihan tenaga administrasi tidak boleh hanya berisi penyampaian materi. Pelatihan harus disertai praktik, pendampingan, evaluasi pascapelatihan, dan kesempatan menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan.

Model ability-motivation-opportunity atau AMO menjelaskan bahwa praktik SDM memengaruhi kinerja melalui tiga jalur: peningkatan kemampuan, penguatan motivasi, dan pemberian kesempatan berkontribusi. Meta-analisis Jiang et al. (2012) menunjukkan bahwa praktik peningkatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan berkaitan dengan human capital, motivasi pegawai, serta kinerja organisasi. Untuk tenaga administrasi, kemampuan berkaitan dengan kecakapan teknis dan digital; motivasi berkaitan dengan kejelasan penghargaan, dukungan pimpinan, dan rasa bermakna; sedangkan kesempatan berkaitan dengan ruang berpartisipasi dalam perbaikan prosedur layanan.

Dalam organisasi publik, profesionalitas aparatur merupakan prasyarat layanan yang akuntabel. Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN menggunakan dimensi kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Dimensi tersebut sejalan dengan kebutuhan fakultas untuk menilai tenaga administrasi secara lebih terstruktur. Kualifikasi menggambarkan latar belakang pendidikan; kompetensi menunjukkan kemampuan kerja; kinerja menunjukkan hasil layanan; dan disiplin menunjukkan kepatuhan terhadap norma kerja. Keempatnya dapat menjadi dasar pembenahan SDM administrasi fakultas.

Berdasarkan literatur tersebut, artikel ini menggunakan kerangka analisis yang menempatkan kompetensi, pelatihan, desain kerja, fasilitas, dan kepemimpinan sebagai variabel konseptual. Kelima elemen ini saling terkait. Kompetensi menentukan kesiapan pegawai; pelatihan mengurangi gap kemampuan; desain kerja menentukan beban dan koordinasi; fasilitas menjadi enabler produktivitas; sementara kepemimpinan menentukan arah

kebijakan SDM. Kerangka ini digunakan untuk membaca temuan lapangan pada Fakultas Adab dan Humaniora UIN Imam Bonjol Padang.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam praktik manajemen SDM tenaga administrasi dalam konteks kerja fakultas. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti menelaah pengalaman, persepsi, prosedur kerja, dan hambatan organisasi secara kontekstual (Creswell & Poth, 2018). Desain deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi faktual tanpa memanipulasi variabel, sedangkan analisis dilakukan secara interpretatif untuk menemukan tema-tema utama yang relevan dengan manajemen SDM.

Lokasi penelitian adalah Fakultas Adab dan Humaniora UIN Imam Bonjol Padang. Pemilihan lokasi didasarkan pada kompleksitas layanan administrasi fakultas, keragaman latar belakang pegawai, serta adanya kebutuhan peningkatan kualitas layanan akademik. Penelitian dilaksanakan dengan memanfaatkan data lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dokumentasi mencakup profil pegawai tata usaha, informasi fasilitas kerja, struktur organisasi, serta catatan mengenai proses kerja administrasi fakultas.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Informan utama mencakup unsur pimpinan tata usaha yang memahami pembagian tugas dan kebijakan administrasi. Informan pendukung mencakup pegawai administrasi yang menjalankan tugas layanan harian serta pengguna layanan yang berinteraksi dengan unit administrasi. Strategi ini digunakan agar data tidak hanya berasal dari satu perspektif, tetapi mencerminkan pengalaman pihak yang merancang, melaksanakan, dan menerima layanan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara. Pertama, wawancara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman pegawai mengenai kompetensi kerja, pelatihan, pembagian tugas, penggunaan fasilitas, dan kendala layanan. Kedua, observasi untuk melihat situasi ruang kerja, pola koordinasi, dan praktik layanan administrasi. Ketiga, studi dokumentasi untuk mengonfirmasi data profil pegawai dan sarana kerja. Kombinasi ketiga teknik ini memungkinkan peneliti melakukan triangulasi sumber dan metode.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana lazim digunakan dalam penelitian kualitatif (Miles et al., 2014; Moleong, 2018). Reduksi dilakukan dengan memilah data yang relevan dengan manajemen SDM, terutama kompetensi, pelatihan, beban kerja, fasilitas, dan dukungan pimpinan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik dan tabel ringkasan. Kesimpulan ditarik dengan membandingkan temuan lapangan dengan teori HRM dan regulasi profesionalitas aparatur. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, pengecekan konsistensi antartemuan, dan pembacaan ulang dokumen penelitian.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Profil SDM Tenaga Administrasi**

Profil SDM tenaga administrasi menunjukkan bahwa fakultas memiliki pegawai dengan tingkat pendidikan yang relatif beragam. Terdapat pegawai berpendidikan SMA, D3, S1, dan S2. Secara kuantitatif, komposisi pendidikan tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pendidikan tinggi. Namun, persoalan utama bukan terletak pada tinggi rendahnya pendidikan semata, melainkan pada kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi, dan bidang tugas. Dalam perspektif HRM, pendidikan merupakan indikator awal human capital, tetapi kinerja jabatan tetap ditentukan oleh kecocokan kompetensi dengan tuntutan pekerjaan.

Tabel 1 menyajikan ringkasan profil pendidikan dan bidang kerja tenaga administrasi yang menjadi dasar analisis. Nama pegawai tidak ditampilkan dan diganti dengan kode untuk menjaga kelayakan publikasi ilmiah. Data ini menunjukkan bahwa pekerjaan administrasi akademik, kepegawaian, keuangan, dan pengelolaan dokumen dijalankan oleh pegawai dengan latar keilmuan yang berbeda-beda. Keberagaman tersebut dapat menjadi kekuatan apabila diikuti pembagian kerja berbasis kompetensi. Sebaliknya, keberagaman dapat menjadi sumber ketidakefisienan apabila organisasi tidak memiliki standar kompetensi jabatan yang jelas.

**Tabel 1. Profil Pendidikan dan Bidang Tugas Tenaga Administrasi**

Kode	Pendidikan	Bidang Tugas	Implikasi Manajemen SDM
P1	SMA	Administrasi dokumen fakultas	Perlu pelatihan teknis dan pendampingan kerja
P2	S1 Ekonomi	Administrasi dokumen/perpustakaan	Potensi dukungan data dan layanan berbasis ekonomi administrasi
P3	S1 Administrasi Manajemen	Administrasi kepegawaian	Relatif sesuai, perlu penguatan regulasi dan sistem digital
P4	S2 Komputer	Administrasi kepegawaian	Potensi sebagai agen digitalisasi layanan
P5	S1 Ekonomi	Tata usaha/kepala	Perlu penguatan kepemimpinan SDM dan evaluasi kinerja
P6	S2 Pendidikan Agama Islam	Administrasi akademik	Perlu penguatan prosedur akademik dan teknologi layanan
P7	S1 Komputer	Administrasi akademik	Potensi pengembangan aplikasi dan basis data layanan
P8	S1 Hukum	Administrasi akademik	Potensi penguatan kepatuhan prosedural dan legalitas dokumen
P9	D3 Ekonomi	Administrasi keuangan	Relatif sesuai, perlu pelatihan akuntabilitas dan sistem keuangan
P10	S1 Dakwah	Administrasi keuangan	Perlu penyelarasan kompetensi dengan tuntutan keuangan
P11	S2 Hukum	Analisis administrasi keuangan	Potensi penguatan pengawasan, risiko, dan kepatuhan

Sumber: Diolah dari dokumentasi penelitian, 2024.

#### 4.2 Ketidakesesuaian Kompetensi dan Problem Penempatan

Temuan utama penelitian adalah adanya ketidaksejajaran antara latar belakang pendidikan, kebutuhan kompetensi jabatan, dan pekerjaan yang dijalankan. Beberapa pegawai memiliki pendidikan tinggi, tetapi bidang ilmunya tidak selalu langsung berkaitan dengan pekerjaan administratif yang ditangani. Kondisi ini tidak harus dipahami sebagai kelemahan individual. Secara manajerial, kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya mengembangkan sistem penempatan berbasis analisis jabatan dan peta kompetensi. Ketika pegawai ditempatkan pada tugas yang tidak sepenuhnya sesuai, organisasi wajib menyediakan pelatihan, supervisi, dan standar kerja yang dapat menjembatani gap kompetensi.

Dalam perspektif competency-based HRM, penempatan pegawai seharusnya berangkat dari rumusan kompetensi jabatan. Kompetensi jabatan tenaga administrasi fakultas sekurang-kurangnya mencakup ketelitian, literasi regulasi, kemampuan menggunakan teknologi

perkantoran, komunikasi layanan, pengelolaan data, pemecahan masalah, dan integritas. Kompetensi tersebut tidak otomatis melekat pada jenjang pendidikan. Pegawai berpendidikan S2 sekalipun tetap membutuhkan pelatihan khusus apabila bidang tugas menuntut keterampilan teknis yang berbeda dengan latar belakang keilmuannya. Hal ini sejalan dengan pandangan Champion et al. (2011) bahwa model kompetensi harus didesain berdasarkan tuntutan pekerjaan, bukan asumsi umum mengenai pendidikan.

Ketidaksesuaian penempatan berdampak pada dua hal. Pertama, pegawai membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami prosedur, terutama jika tugas membutuhkan pengetahuan teknis dan ketelitian tinggi. Kedua, beban informal muncul pada pegawai yang lebih menguasai pekerjaan karena mereka sering menjadi rujukan bagi rekan lain. Situasi ini dapat menciptakan ketergantungan pada individu tertentu, bukan pada sistem kerja. Dalam jangka panjang, ketergantungan tersebut berisiko mengganggu kesinambungan layanan ketika pegawai kunci berpindah tugas, cuti, atau pensiun.

Masalah penempatan juga berkaitan dengan belum optimalnya dokumentasi kompetensi. Organisasi memiliki data pendidikan pegawai, tetapi data tersebut belum cukup untuk menentukan kesiapan kerja. Dibutuhkan inventarisasi kompetensi yang lebih rinci: kemampuan teknologi, kemampuan menyusun laporan, kemampuan membaca regulasi, kemampuan komunikasi, pengalaman pelatihan, dan tingkat penguasaan prosedur. Inventarisasi ini dapat menghasilkan peta kompetensi yang menjadi dasar rotasi, promosi, pelatihan, dan perencanaan suksesi. Dengan demikian, manajemen SDM tidak lagi bersifat reaktif, tetapi berbasis data.

Praktik penempatan berbasis kompetensi juga penting untuk mendukung prinsip merit dalam manajemen ASN. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menekankan perlunya pengelolaan ASN yang profesional dan berbasis kompetensi. Bagi fakultas, prinsip ini dapat diterjemahkan melalui penyusunan standar kompetensi internal untuk setiap klaster pekerjaan administrasi. Standar tersebut tidak perlu rumit, tetapi harus operasional: apa yang harus diketahui pegawai, keterampilan apa yang harus dikuasai, perilaku layanan apa yang diharapkan, dan indikator kinerja apa yang digunakan untuk menilai keberhasilan tugas.

#### **4.3 Pelatihan, Pengembangan, dan Transfer Pengetahuan**

Kendala kedua yang menonjol adalah minimnya pelatihan teknis yang berkesinambungan. Informan menyatakan bahwa pelatihan yang relevan dengan pekerjaan administrasi belum dilakukan secara rutin. Dalam sepuluh tahun terakhir, pelatihan yang dirasakan langsung oleh pegawai masih sangat terbatas. Kondisi ini menjadi persoalan strategis karena tuntutan layanan fakultas terus berubah, sementara kompetensi pegawai tidak dapat berkembang hanya melalui pengalaman rutin. Pengalaman memang penting, tetapi pengalaman tanpa refleksi, pembaruan pengetahuan, dan evaluasi dapat memperkuat kebiasaan lama yang belum tentu efisien.

Pelatihan perlu dipahami sebagai proses pengembangan kapasitas, bukan kegiatan satu kali. Baldwin dan Ford (1988) menekankan bahwa transfer pelatihan bergantung pada desain pelatihan, karakteristik peserta, dan lingkungan kerja. Jika pegawai mengikuti pelatihan tetapi tidak diberi kesempatan menerapkan hasilnya, maka pelatihan tidak akan mengubah perilaku kerja. Karena itu, fakultas perlu memastikan bahwa pelatihan administrasi diikuti rencana tindak lanjut: tugas praktik, pendampingan oleh pegawai senior, evaluasi hasil, serta pembaruan prosedur kerja. Tanpa mekanisme tersebut, pelatihan mudah berhenti sebagai sertifikat, bukan kompetensi.

Jenis pelatihan yang dibutuhkan dapat dibagi menjadi empat kelompok. Pertama, pelatihan teknis administrasi yang berkaitan dengan alur layanan akademik, kepegawaian, dan keuangan. Kedua, pelatihan teknologi perkantoran dan literasi digital untuk mengurangi ketergantungan pada cara kerja manual. Ketiga, pelatihan layanan publik, komunikasi, dan manajemen keluhan

karena tenaga administrasi berhadapan langsung dengan mahasiswa, dosen, dan pihak eksternal. Keempat, pelatihan manajemen risiko dan kepatuhan untuk memastikan setiap pekerjaan administratif dapat dipertanggungjawabkan.

Pengembangan pegawai tidak hanya berbentuk pelatihan formal. Fakultas dapat menggunakan coaching, mentoring, komunitas praktik, dan rotasi terbatas. Pegawai dengan latar belakang komputer, misalnya, dapat dilibatkan sebagai pendamping internal dalam penguatan literasi digital rekan kerja. Pegawai dengan latar belakang hukum dapat membantu memperkuat aspek kepatuhan prosedural. Pegawai dengan latar belakang ekonomi dapat memperkuat tata kelola data dan pelaporan. Pola ini sejalan dengan pendekatan RBV karena organisasi mengorkestrasi keragaman human capital menjadi kapabilitas kolektif (Collins, 2020).

Keterbatasan anggaran sering menjadi alasan mengapa pelatihan tidak dilakukan secara rutin. Namun, pengembangan kompetensi tidak selalu harus mahal. Fakultas dapat menyusun program pelatihan internal bulanan selama 60-90 menit, menggunakan kasus nyata pekerjaan, dan menghadirkan pegawai yang menguasai topik tertentu sebagai fasilitator. Pola *microlearning* ini lebih realistis untuk organisasi dengan keterbatasan anggaran. Yang penting adalah kesinambungan, dokumentasi materi, dan evaluasi perubahan perilaku kerja.

Dari sudut pandang manajemen kinerja, pelatihan juga harus dikaitkan dengan indikator layanan. Misalnya, setelah pelatihan digitalisasi dokumen, indikatornya bukan hanya jumlah pegawai yang hadir, tetapi juga penurunan waktu pencarian data, peningkatan ketepatan input, dan berkurangnya keluhan pengguna layanan. Dengan cara ini, pelatihan tidak berdiri sendiri, melainkan terhubung dengan perbaikan kinerja. Pendekatan ini konsisten dengan temuan Jiang et al. (2012) bahwa praktik peningkatan kemampuan perlu dikaitkan dengan motivasi dan kesempatan agar berdampak pada hasil organisasi.

#### **4.4 Beban Kerja, Sistem Kerja Manual, dan Produktivitas Pegawai**

Temuan lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan administratif masih bergantung pada sistem manual. Kondisi ini berdampak langsung pada beban kerja pegawai. Pekerjaan yang seharusnya dapat dilakukan melalui pencarian digital, basis data, atau alur layanan terintegrasi harus dilakukan melalui pengecekan fisik, pencatatan manual, dan penelusuran berulang. Beban kerja yang muncul bukan hanya beban fisik, tetapi juga beban kognitif karena pegawai harus mengingat lokasi informasi, status layanan, dan riwayat pekerjaan secara manual.

Dalam perspektif HRM, sistem manual adalah isu desain pekerjaan. Desain pekerjaan yang kurang efisien membuat pegawai menghabiskan energi pada aktivitas bernilai tambah rendah, seperti mencari berkas, menyalin data berulang, atau mengonfirmasi informasi yang seharusnya tersedia dalam sistem. Akibatnya, waktu untuk pekerjaan bernilai tambah tinggi, seperti analisis kebutuhan layanan, komunikasi dengan pengguna, dan perbaikan prosedur, menjadi terbatas. Dengan demikian, peningkatan teknologi harus dipahami sebagai intervensi SDM karena teknologi mengubah struktur tugas, kompetensi yang dibutuhkan, dan standar kinerja.

Beban kerja juga berkaitan dengan volume kegiatan fakultas. Kegiatan akademik setiap semester mencakup penyusunan jadwal, layanan mahasiswa, kegiatan seminar, penelitian, pengabdian, magang, KKN, serta pelaporan internal. Setiap kegiatan menghasilkan kebutuhan administratif yang harus ditangani tepat waktu. Apabila pembagian tugas tidak didasarkan pada analisis beban kerja, beberapa pegawai dapat mengalami kelebihan beban, sementara pegawai lain tidak termanfaatkan secara optimal. Hal ini menunjukkan perlunya *workload analysis* sebagai bagian dari perencanaan SDM.

Analisis beban kerja dapat dilakukan secara sederhana melalui pencatatan jenis tugas, frekuensi tugas, waktu penyelesaian, tingkat kesulitan, dan risiko kesalahan. Data tersebut kemudian digunakan untuk menata ulang pembagian tugas. Misalnya, pekerjaan yang berulang dan dapat distandardisasi sebaiknya dibuatkan template atau formulir digital. Pekerjaan yang membutuhkan validasi tinggi sebaiknya memiliki mekanisme pemeriksaan ganda. Pekerjaan yang sering menimbulkan pertanyaan pengguna perlu dilengkapi panduan layanan. Dengan demikian, perbaikan beban kerja tidak hanya menambah pegawai, tetapi memperbaiki sistem kerja.

Sistem kerja manual juga dapat memengaruhi motivasi pegawai. Ketika pegawai merasa pekerjaan selalu menumpuk, sulit dilacak, dan rawan disalahkan jika terjadi keterlambatan, motivasi kerja dapat menurun. Model AMO menjelaskan bahwa pegawai membutuhkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berkinerja (Jiang et al., 2012). Dalam kasus ini, kesempatan berkinerja baik dapat terhambat oleh desain kerja yang tidak efisien. Oleh sebab itu, pimpinan perlu melihat keluhan layanan sebagai sinyal bahwa sistem kerja dan dukungan SDM perlu diperbaiki, bukan semata-mata sebagai masalah kedisiplinan individu.

Produktivitas pegawai dapat ditingkatkan melalui standardisasi proses kerja. Fakultas dapat menyusun standar operasional prosedur yang ringkas, peta alur layanan, daftar periksa, dan matriks tanggung jawab. Setiap layanan penting perlu memiliki informasi minimal: siapa penanggung jawab, dokumen apa yang dibutuhkan, berapa lama waktu penyelesaian, bagaimana status layanan dipantau, dan bagaimana keluhan ditangani. Standar ini akan mengurangi ketergantungan pada ingatan individu dan memperkuat akuntabilitas tim administrasi.

#### **4.5 Fasilitas Kerja sebagai Enabler Kinerja SDM**

Fasilitas kerja merupakan faktor pendukung kinerja pegawai. Data dokumentasi menunjukkan bahwa unit tata usaha memiliki meja, komputer, printer, lemari, dan mobile file. Secara fisik, sebagian fasilitas berada dalam kondisi baik. Namun, kecukupan fasilitas tidak hanya diukur dari keberadaan barang. Pertanyaan yang lebih penting adalah apakah fasilitas tersebut mendukung alur kerja yang efisien, aman, dan mudah dipantau. Dalam perspektif HRM, fasilitas kerja adalah enabler yang menentukan apakah kompetensi pegawai dapat digunakan secara optimal.

Keterbatasan fasilitas penyimpanan dan belum adanya ruang kerja khusus untuk beberapa fungsi menimbulkan konsekuensi pada produktivitas. Pegawai harus berbagi ruang, berbagi fasilitas, dan mengelola pekerjaan dalam kondisi yang tidak selalu ideal. Jika dokumen, perangkat, dan meja kerja bercampur dengan aktivitas lain, maka risiko kehilangan informasi, duplikasi pekerjaan, dan keterlambatan layanan meningkat. Situasi ini tidak dapat diselesaikan hanya dengan menuntut pegawai bekerja lebih teliti; organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memungkinkan ketelitian tersebut terjadi.

Fasilitas digital menjadi kebutuhan yang makin mendesak. Komputer dan printer belum cukup apabila tidak didukung sistem data, standar penamaan file, penyimpanan berbasis akses, dan mekanisme pencadangan. Tenaga administrasi membutuhkan perangkat lunak, jaringan, dan prosedur digital yang memudahkan pencarian, pemantauan, dan pelaporan. Namun, digitalisasi juga memerlukan kesiapan SDM. Jika sistem digital diperkenalkan tanpa pelatihan dan perubahan desain kerja, pegawai dapat mengalami resistensi atau menggunakan sistem digital hanya sebagai duplikasi dari proses manual.

Pengadaan fasilitas sebaiknya diintegrasikan dengan rencana pengembangan kompetensi. Setiap investasi teknologi harus dijawab dengan pertanyaan: kompetensi apa yang dibutuhkan pegawai untuk menggunakan fasilitas tersebut, siapa yang akan menjadi administrator sistem,

bagaimana keamanan data dijaga, bagaimana layanan dipantau, dan indikator apa yang digunakan untuk menilai keberhasilan implementasi. Dengan pendekatan ini, fasilitas tidak berdiri sebagai belanja barang, tetapi sebagai bagian dari strategi peningkatan human capital dan produktivitas layanan.

Temuan ini menguatkan pentingnya melihat fasilitas kerja sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja. Pegawai yang kompeten tetap dapat menghasilkan kinerja rendah apabila bekerja dengan fasilitas yang tidak mendukung. Sebaliknya, fasilitas yang baik tidak otomatis meningkatkan layanan apabila pegawai tidak dilatih dan tidak diberi standar kerja. Karena itu, kebijakan SDM fakultas harus mengintegrasikan tiga komponen: kompetensi pegawai, fasilitas kerja, dan proses kerja. Ketiganya perlu dirancang sebagai satu sistem.

#### **4.6 Dukungan Pimpinan dan Perencanaan SDM Berbasis Kompetensi**

Dukungan pimpinan menjadi faktor penting dalam pembenahan SDM. Temuan penelitian menunjukkan bahwa fakultas telah berupaya mengusulkan penambahan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan, penguatan fasilitas, dan transisi menuju sistem kerja yang lebih modern. Namun, upaya tersebut masih perlu dirumuskan dalam rencana SDM yang lebih sistematis. Tanpa rencana yang jelas, pembenahan cenderung berjalan insidental, bergantung pada momentum anggaran atau kebutuhan mendadak.

Perencanaan SDM berbasis kompetensi dapat dimulai dari penyusunan peta jabatan administrasi fakultas. Peta jabatan memuat jenis pekerjaan, tanggung jawab utama, kompetensi teknis, kompetensi perilaku, indikator kinerja, serta kebutuhan pelatihan. Peta ini menjadi dasar bagi pimpinan untuk menilai apakah pegawai yang tersedia sudah sesuai dengan kebutuhan. Jika belum sesuai, pimpinan dapat menentukan apakah gap tersebut diselesaikan melalui pelatihan, redistribusi tugas, rekrutmen, atau kerja sama dengan unit lain.

Kepemimpinan juga menentukan iklim pembelajaran. Pegawai akan lebih mudah menerima perubahan apabila pimpinan memberi arahan yang jelas, menyediakan dukungan, dan tidak menjadikan kesalahan awal sebagai dasar hukuman semata. Dalam proses transformasi kerja, terutama dari manual ke digital, kesalahan belajar hampir tidak terhindarkan. Pimpinan perlu membangun psychological safety yang memungkinkan pegawai bertanya, mencoba, memperbaiki, dan berbagi pengetahuan. Iklim semacam ini menjadi prasyarat transfer pelatihan dan inovasi layanan.

Selain itu, pimpinan perlu mengembangkan indikator kinerja layanan administrasi. Indikator tersebut dapat mencakup waktu penyelesaian layanan, jumlah layanan tertunda, tingkat kesalahan dokumen, tingkat kepuasan pengguna, ketepatan pelaporan, dan partisipasi pegawai dalam pelatihan. Indikator tidak dimaksudkan untuk menambah tekanan administratif, tetapi untuk menyediakan basis evaluasi objektif. Tanpa indikator, kinerja layanan sering dinilai berdasarkan keluhan sesaat atau persepsi subjektif.

Perencanaan SDM juga harus memperhatikan regenerasi kompetensi. Beberapa pekerjaan administrasi sering dikuasai oleh pegawai tertentu saja. Ketika pengetahuan kerja terkonsentrasi pada individu, organisasi rentan mengalami knowledge loss. Untuk mengatasi hal ini, fakultas perlu menerapkan dokumentasi prosedur, mentoring antarpegawai, dan rotasi terbatas. Setiap pegawai perlu memahami minimal satu pekerjaan utama dan satu pekerjaan cadangan. Pola ini akan meningkatkan fleksibilitas organisasi dan mengurangi risiko layanan terhenti.

#### **4.7 Model Manajemen SDM Tenaga Administrasi Fakultas**

Berdasarkan temuan dan pembahasan, artikel ini menawarkan model manajemen SDM tenaga administrasi fakultas yang terdiri atas lima tahap. Tahap pertama adalah analisis jabatan dan pemetaan kompetensi. Tahap kedua adalah diagnosis gap kompetensi melalui data pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan observasi kinerja. Tahap ketiga adalah pengembangan

kompetensi melalui pelatihan formal, coaching, mentoring, dan komunitas praktik. Tahap keempat adalah redesain kerja melalui standarisasi proses, analisis beban kerja, dan dukungan digital. Tahap kelima adalah evaluasi kinerja layanan menggunakan indikator yang terukur.

Model ini menempatkan pegawai sebagai pusat perbaikan layanan. Teknologi, prosedur, dan fasilitas tetap penting, tetapi keberhasilan implementasinya bergantung pada kesiapan manusia yang menggunakannya. Dengan kata lain, transformasi layanan administrasi fakultas harus dimulai dari transformasi manajemen SDM. Tabel 2 merangkum masalah utama, implikasi layanan, dan intervensi HRM yang direkomendasikan.

**Tabel 2. Rekomendasi Intervensi Manajemen SDM**

Isu SDM	Implikasi Layanan	Intervensi HRM	Indikator Keberhasilan
Kesesuaian kompetensi belum terpetakan	Pegawai membutuhkan waktu adaptasi lebih lama	Analisis jabatan dan peta kompetensi	Setiap jabatan memiliki standar kompetensi tertulis
Pelatihan tidak rutin	Praktik kerja sulit mengikuti perubahan layanan	Pelatihan berkelanjutan, coaching, dan evaluasi transfer	Minimal satu program pengembangan kompetensi per semester
Beban kerja manual tinggi	Waktu layanan lebih lama dan risiko kesalahan meningkat	Analisis beban kerja, SOP, dan template digital	Waktu penyelesaian layanan menurun secara terukur
Fasilitas belum sepenuhnya mendukung alur kerja	Produktivitas bergantung pada cara kerja individual	Integrasi fasilitas fisik dan digital dengan proses kerja	Data layanan mudah dilacak dan dicadangkan
Evaluasi kinerja belum berbasis indikator layanan	Kinerja sulit dibandingkan dan diperbaiki	Indikator layanan dan forum evaluasi berkala	Tersedia laporan kinerja layanan per periode

*Sumber: Sintesis hasil penelitian dan kajian literatur HRM.*

Intervensi pertama, analisis jabatan dan peta kompetensi, menjadi fondasi karena seluruh praktik SDM membutuhkan informasi pekerjaan yang akurat. Tanpa analisis jabatan, pelatihan dapat salah sasaran, penilaian kinerja tidak objektif, dan rotasi pegawai berpotensi tidak sesuai kebutuhan. Peta kompetensi juga membantu pimpinan mengidentifikasi pegawai yang dapat menjadi champion perubahan digital atau mentor internal.

Intervensi kedua, pelatihan berkelanjutan, perlu dirancang berbasis kebutuhan nyata. Materi pelatihan harus berasal dari masalah pekerjaan harian: keterlambatan layanan, kesalahan input data, kesulitan pencarian informasi, atau keluhan pengguna. Dengan demikian, pelatihan menjadi relevan dan mudah diterapkan. Evaluasi pelatihan juga perlu dilakukan pada level perilaku kerja, bukan hanya kepuasan peserta.

Intervensi ketiga, redesain beban kerja, penting karena peningkatan kompetensi tidak akan efektif jika sistem kerja tetap tidak efisien. Redesain dapat dilakukan dengan mengurangi pekerjaan duplikatif, menyusun alur layanan, membagi tanggung jawab secara lebih jelas, dan mengalihkan tugas rutin ke format digital. Redesign ini harus dibarengi komunikasi internal agar pegawai memahami alasan perubahan.

Intervensi keempat, penguatan fasilitas digital, harus diposisikan sebagai perubahan organisasi. Digitalisasi membutuhkan aturan akses, standar keamanan, prosedur pencadangan, dan penguasaan perangkat oleh pegawai. Fakultas dapat memulai dari langkah sederhana seperti standarisasi penamaan file, folder bersama berbasis hak akses, daftar layanan digital, dan pelacakan status pekerjaan. Langkah kecil tetapi konsisten lebih efektif dibanding pengadaan besar tanpa kesiapan pengguna.

Intervensi kelima, indikator kinerja layanan, diperlukan agar perbaikan dapat diukur. Indikator yang sederhana tetapi konsisten akan membantu pimpinan mengambil keputusan berbasis data. Misalnya, jika waktu layanan tertentu selalu melewati standar, pimpinan dapat memeriksa apakah penyebabnya kurang pegawai, alur terlalu panjang, kompetensi belum memadai, atau fasilitas tidak mendukung. Dengan cara ini, evaluasi kinerja menjadi alat pembelajaran organisasi, bukan hanya mekanisme kontrol.

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Artikel ini menyimpulkan bahwa persoalan layanan administrasi pada Fakultas Adab dan Humaniora UIN Imam Bonjol Padang lebih produktif dianalisis sebagai persoalan manajemen sumber daya manusia. Temuan menunjukkan bahwa efektivitas layanan dipengaruhi oleh kesesuaian kompetensi dan penempatan, keterbatasan pelatihan, beban kerja yang meningkat karena sistem manual, dukungan fasilitas kerja, dan peran pimpinan dalam perencanaan SDM. Dengan demikian, fokus perbaikan tidak boleh berhenti pada pekerjaan administratif sebagai objek teknis, tetapi harus diarahkan pada manusia, kompetensi, dan sistem kerja yang menjalankan layanan tersebut.

Secara teoretis, temuan ini mendukung perspektif strategic human resource management dan resource-based view yang menempatkan human capital sebagai sumber kapabilitas organisasi. Pegawai administrasi fakultas merupakan aktor penting yang menerjemahkan kebijakan akademik menjadi layanan nyata. Ketika kompetensi, motivasi, fasilitas, dan kesempatan bekerja tidak dikelola secara terpadu, kualitas layanan akan terhambat. Sebaliknya, ketika SDM dipetakan, dilatih, didukung, dan dievaluasi dengan indikator jelas, layanan fakultas memiliki peluang lebih besar untuk menjadi efisien dan akuntabel.

Secara praktis, artikel ini merekomendasikan lima langkah. Pertama, fakultas perlu menyusun analisis jabatan dan peta kompetensi untuk seluruh fungsi administrasi. Kedua, fakultas perlu menyusun program pelatihan berkelanjutan yang berbasis kebutuhan kerja dan dievaluasi melalui perubahan perilaku layanan. Ketiga, pimpinan perlu melakukan analisis beban kerja dan redesain alur kerja agar pegawai tidak terbebani aktivitas manual yang tidak efisien. Keempat, fasilitas kerja perlu dikembangkan sebagai enabler produktivitas, terutama melalui dukungan digital yang disertai pelatihan. Kelima, fakultas perlu menerapkan indikator kinerja layanan yang sederhana, terukur, dan digunakan dalam evaluasi berkala.

Keterbatasan artikel ini terletak pada ruang lingkup studi yang hanya mencakup satu fakultas dan menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh sebab itu, hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik. Penelitian berikutnya dapat mengembangkan instrumen kuantitatif untuk menguji pengaruh kompetensi, pelatihan, fasilitas kerja, dan beban kerja terhadap kualitas layanan akademik. Penelitian komparatif antar fakultas atau antar perguruan tinggi juga diperlukan untuk melihat variasi praktik manajemen SDM tenaga administrasi dalam konteks pendidikan tinggi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2019). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara*.

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Ecinsia, E., Nugroho, J. E., & Widjaja, M. L. K. (2024). Pengaruh Organization Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Person-Organization Fit Sebagai Moderator Pada Karyawan Oakwood Hotel & Residences Surabaya. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 15–29. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.53339>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Shaw, J. D. (2021). The resource-based view and its use in strategic human resource management research: The elegant and inglorious. *Journal of Management*, 47(7), 1787–1795. <https://doi.org/10.1177/0149206321993543>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

- Tielung, M. V. J., Karuntu, M. M., & Samadi, R. L. (2024). Pengaruh TQM Terhadap Keunggulan Bersaing Yang Dimediasi Oleh Resource Based View Pada Perusahaan Pengolahan Ikan Di Kota Bitung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 11(1), 146–159. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.54404>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>