

IMPLEMENTASI

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL ¹

THE IMPLEMENTATION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT ON PUBLIK SERVANT MANAGEMENT

Fajar Iswahyudi ²

Email: fajarkawalan@gmail.com

ABSTRACT

Currently, personnel administration is projected to implement the concept of Human Capital Management. However, personnel administration has not achieved the expected goal of producing professional public servant. The purpose of this article is to analyze the implementation of Human Capital Management on personnel management. The research is arranged by literature research method. The conclusion obtained that the practice of personnel management has not fully implemented the concept of Human Capital Management. This is occur in the aspects of procurement, promotion, performance appraisal, payroll, discipline, and pensiun and pensiun benefits that have not yet implemented the concept of Human Capital Management. Personnel management still combines several concept like Personnel Management, Human Resources Management, and Human Capital Management.

Keywords: *Personnel Management, Human Resources Management, Human Capital Management, Publik Servant Management*

ABSTRAK

Saat ini manajemen kepegawaian diharapkan telah mengimplementasikan konsep Human Capital Management. Namun, manajemen kepegawaian belum mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu menghasilkan pegawai yang profesional. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menganalisis implementasi Human Capital Management pada manajemen kepegawaian. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kepustakaan. Kesimpulan yang diperoleh bahwa praktek manajemen kepegawaian belum sepenuhnya mengimplementasikan konsep Human Capital Management. Hal ini terlihat pada aspek pengadaan, promosi, penilaian kinerja, penggajian, disiplin, dan jaminan pensiun dan hari tua yang belum mengimplementasikan konsep Human Capital Management. Manajemen kepegawaian masih mengkombinasikan praktek-praktek pengelolaan pegawai yang didasarkan pada konsep Personnel Management, Human Resources Management, dan Human Capital Management.

Kata Kunci: Personnel Management, Human Resources Management, Human Capital Management, Manajemen PNS

¹ Naskah diterima 28 Maret 2018. Revisi final 29 Maret 2018

² Widyaiswara Ahli Muda pada PKP2A III LAN

A. PENDAHULUAN

Tulisan ini menganalisis implementasi *Human Capital Management* (HCM) dalam pengelolaan pegawai negeri sipil. Hal ini penting dilakukan mengingat pengelolaan Pegawai Negeri Sipil saat ini masih mengalami permasalahan dan belum dapat mencapai hasil yang diharapkan. Untuk itu perlu dilakukan langkah-langkah perubahan konsep manajemen PNS (Dwiyanto, 2015 dan Rudito dkk, 2016).

Perkembangan terkini tentang pengelolaan manusia dalam organisasi telah mengarah pada HCM, setelah sebelumnya menggunakan konsep *personal management* yang diteruskan dengan konsep *Human Resources Management* (Marrewijk dan Timmers, 2003). Demikian juga manajemen kepegawaian Pemerintah hendaknya mampu mengimplementasikan HCM (Jacobson dan Sowa, 2015).

Manajemen PNS saat ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Peraturan ini merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Adanya peraturan terbaru tentang manajemen PNS ini diharapkan mampu mewujudkan HCM dalam manajemen kepegawaian (Dwiyanto, 2015). Pertanyaannya kemudian apakah PP 11 Tahun 2017 mampu mengimplementasikan HCM dalam manajemen PNS.

Untuk menjawab pertanyaan ini tulisan ini dibagi menjadi beberapa bagian. Bagian pertama menjelaskan perkembangan konsep pengelolaan pegawai. Bagian kedua menjelaskan konsep HCM. Bagian keempat menjelaskan Implementasi HCM dalam Manajemen PNS. Dan tulisan ini akan ditutup dengan kesimpulan dan rekomendasi kebijakan.

B. PERKEMBANGAN KONSEP PENGELOLAAN PEGAWAI

Saat ini perkembangan pengelolaan pegawai telah terjadi pergerakan dan perubahan, mulai dari *personnel management*, *human resources management*, dan *human capital management* (Marrewijk dan Timmers, 2003 dan Hossain dan Roy, 2016).

Personnel Management

Pengelolaan pegawai dimulai sekitar abad ke 18. Pada saat itu struktur ekonomi masyarakat masih berbasiskan pertanian. Proses pengelolaan produk-produk pertanian masih memanfaatkan teknologi yang sederhana. Pada saat itu juga alat telekomunikasi yang digunakan juga masih sederhana (Cania, 2014). Kondisi ini telah mendorong timbulnya kebutuhan untuk pengelolaan pegawai walaupun sifatnya masih sederhana. Pengelolaan pegawai ini ditujukan agar mampu mengelola pertanian dengan baik dan sesuai dengan harapan.

Pergerakan selanjutnya terjadi pada abad ke 19. Pada saat itu terjadi revolusi industri yang merubah wajah lingkungan kerja menjadi semakin kompleks. Kebutuhan akan kompetensi pegawai juga semakin meningkat, sehingga menimbulkan kebutuhan pengelolaan pegawai yang menjadi semakin kompleks (Cania, 2014). Kebutuhan akan pengawasan, penggajian, kesejahteraan, dan lainnya. Pada saat itu timbul mekanisme pengelolaan pegawai yang terstruktur dengan baik, dengan istilah *Personnel Management* (PM).

Pada masa PM dalam organisasi telah dibentuk satu unit khusus untuk menangani permasalahan pegawai. Permasalahan tersebut seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan lainnya (Marrewijk dan Timmers, 2003 dan Cania, 2014).

Attwood dkk (1996) melihat PM sebagai bagian dari manajemen yang berkonsentrasi pada manusia dalam lingkungan organisasi. Sedangkan Allaputa dkk. (2015) berpendapat bahwa PM merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berurusan dengan manusia didalam organisasi atau pekerjaan dan berurusan dengan hubungan antara pegawai dengan organisasinya. Berdasarkan pengetahuan tentang PM dari dua ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa PM adalah mekanisme pengelolaan pegawai yang ada dalam organisasi untuk mendukung tercapainya operasional organisasi yang efektif dan efisien.

Lingkungan kerja membentuk bagaimana PM berjalan pada waktu itu. Adanya revolusi industri menuntut adanya tingkat efektifitas dan efisiensi di lingkungan kerja. Untuk itu PM diarahkan untuk mendukung adanya efektifitas dan efisiensi di lingkungan pekerjaan.

Human Resources Management

Pada perkembangan berikutnya, lingkungan organisasi mengalami perkembangan yang cukup pesat. Seperti meningkatnya penggunaan mesin-mesin dan berkembangnya pemahaman mengenai pentingnya pelayanan dalam mendukung kegiatan organisasi. Maka kebutuhan akan sumberdaya manusia juga berubah kearah sumberdaya yang lebih kompeten dan memenuhi kualifikasi. Untuk itu organisasi juga merubah konsep pengelolaan sumberdayanya manusia menjadi *Human Resources Management* (HRM). HRM melihat sumberdaya manusia memiliki peranan penting untuk merealisasikan tujuan organisasi, sehingga pada posisi ini sumberdaya manusia menjadi unsur yang penting dalam sebuah organisasi (Marrewijk dan Timmers, 2003).

HRM dapat diartikan sebagai sistim aktivitas dan strategi yang fokus pada

pengelolaan manusia di berbagai tingkatan organisasi dengan tujuan mencapai tujuan organisasi (Cania, 2014). Urusan HRM adalah: (1) Seluruh keputusan, strategi, factor, prinsip, operasi, praktek, fungsi, aktivitas, dan metode yang berhubungan dengan pengelolaan manusia dalam organisasi; dan (2) Seluruh dimensi manusia dalam hubungan pekerjaan dan hal lain yang berhubungan dengan hal tersebut.

HRM sebagai istilah digunakan oleh Peter Drucker dan lainnya diawal tahun 1950, saat itu istilah ini hampir tidak ada bedanya dengan praktek PM. Pada tahun 1980an, HRM menjelma menjadi pendekatan pengelolaan sumberdaya manusia yang baru yang berfokus pada kinerja, komitmen pekerja, dan penghargaan yang berbasiskan pada kontribusi individu (Cania, 2014).

HRM merupakan pendekatan pengelolaan pegawai untuk dapat meraih keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi penciptaan komitmen, lingkungan kerja yang mendukung, menggunakan pendekatan budaya, struktur, dan individu secara *integrative* (Hossain dan Roy, 2016).

HRM adalah pendekatan strategis untuk mengelola hubungan dengan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas dan komitmen pegawai agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Allaputa dkk, 2015).

Pada perkembangan berikutnya, dengan memperhatikan dampak dari perkembangan lingkungan organisasi yang semakin dinamis dan kompleks. Peran para pegawai menjadi semakin penting. Hal ini kemudian mendorong perkembangan pengelolaan pegawai kearah *Human Capital Management*.

C. HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Human Capital Management (HCM) berkembang dari adanya pemahaman bahwa pegawai merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Alasannya adalah pegawai merupakan pengelola dari sumberdaya yang lainnya, sehingga optimalisasi sumberdaya yang lain sangat tergantung dari bagaimana pegawai tersebut dikelola. Untuk itu pegawai dianggap sebagai modal manusia atau *Human Capital* (HC) yang penting dalam sebuah organisasi.

Saat ini perkembangan lingkungan organisasi sangat dramatis dan berdampak pada semakin pentingnya pengelolaan HC. Perkembangan lingkungan tersebut terlihat pada:

Pertama, kompetisi yang terjadi diantara organisasi semakin sengit. Semakin banyak organisasi yang bergerak di area dan konsumen yang sama. Untuk itu masing-masing organisasi perlu memperhatikan kemampuannya untuk berkompetisi, jika tidak ingin kalah oleh organisasi lain. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengoptimalkan peran HC sebagai keunggulan kompetitif organisasi (Lin dkk, 2013).

Kedua, perkembangan teknologi yang akhir-akhir ini cukup pesat. Mendorong organisasi untuk melakukan adaptasi teknologi dalam setiap kegiatannya. Kondisi ini membuat lingkungan kerja menjadi semakin padat teknologi, sehingga menuntut pegawai memiliki kemampuan teknologi yang tinggi. Hal ini semakin menegaskan peran HC (Afiouni, 2013).

Berdasarkan beberapa hal tersebut, mendorong organisasi untuk memperhatikan cara mereka mengelola individu yang ada didalamnya. Agar kinerja semakin meningkat dan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan

dengan organisasi yang lainnya (Hossain dan Roy, 2016).

Menurut Hossain dan Roy (2016) *Human Capital* terdiri dari intelegensia, keterampilan, dan keahlian yang diberikan kepada organisasi sehingga mampu memberikan karakter yang berbeda.

Lebih rinci dibandingkan pendapat Hossain dan Roy (2016) dan Afiouni (2013) menyatakan HC terdiri dari lima komponen: (1) dimensi kognitif yang diukur dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku sumberdaya manusia; (2) dimensi komponen perilaku yang mendorong keinginan dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilakunya; (3) dimensi kesesuaian, kesesuaian antara dimensi kognitif dan dimensi kognitif dengan strategi organisasi; (4) dimensi pengukuran, pengukuran tentang kontribusi sumberdaya kepada penciptaan nilai organisasi; dan (5) dimensi kelenturan dari HC untuk beradaptasi terhadap strategi organisasi yang berbeda dan membuat nilai untuk saat ini dan masa depan.

Untuk itu pengelolaan HC ini menjadi penting, salah satu konsep yang ditempuh oleh organisasi adalah *Human Capital Management* (HCM). HCM merupakan kegiatan untuk mengumpulkan, menganalisa, melaporkan data yang mampu menginformasikan arah kebijakan strategi penambahan nilai, investasi, dan langkah-langkah pengelolaan manusia disegala level organisasi (Hossain dan Roy, 2016). Chatzkel (2004) dalam Hossain dan Roy (2016) menyatakan bahwa HCM merupakan usaha yang terintegrasi untuk mengelola dan mengembangkan kapasitas manusia untuk mencapai tingkat kinerja yang signifikan dan tinggi.

Menurut Marrewijk dan Timmers (2003) tujuan yang akan dicapai oleh HCM

adalah (1) menemukan dampak sumberdaya manusia terhadap organisasi dan kepada nilai stakeholder; (2) menunjukkan bahwa praktek sumber daya manusia menguntungkan dari segi moneter; (3) memberikan arahan terhadap strategi pengelolaan sumberdaya manusia dan organisasi; dan (4) menyediakan diagnosa dan data perkiraan yang dapat berkontribusi kepada efektivitas pengelolaan sumberdaya manusia.

D. PERBEDAAN PERSONNEL MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, DENGAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Menurut Marrewijk dan Timmers (2003) dan Ingham (2007) terdapat beberapa perbedaaan antara PM, HRM, dengan HCM. Berikut penjelasan dan disarikan dalam Tabel 1.

Lingkungan organisasi

Lingkungan organisasi merupakan stimulus bagi pihak pimpinan organisasi untuk menentukan konsep yang sesuai dan dapat diperlakukan di organisasi. PM diimplementasikan pada lingkungan organisasi yang sederhana dan stabil dengan tingkat perubahan yang minimal. Sedangkan HRM diimplementasikan pada lingkungan organisasi yang dinamis. Lingkungan organisasi yang sering mengalami perubahan, sehingga membutuhkan penyesuaian. Sedangkan HCM diimplementasikan pada lingkungan organisasi yang kompleks. Lingkungan organisasi yang memiliki tingkat perubahan yang tinggi dan tingkat ketidakpastian yang juga tinggi.

Cara pandang kepada pegawai

PM memandang para pegawai sebagai biaya yang harus ditanggung oleh organisasi. Cara pandang ini dipengaruhi

oleh perkembangan lingkungan pada saat itu yang melihat peran pegawai sangat minim. Pegawai hanyalah pelengkap faktor produksi. Pegawai diperlakukan sama seleyaknya faktor produksi lain. Sehingga membentuk orientasi pengelolaan pegawai sama dengan faktor produksi lain yaitu efisiensi. Perhitungan hanya berbasiskan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan organisasi untuk pegawai. Semakin besar akan menjadi semakin efisien dan sebaliknya semakin kecil memberikan pertanda tidak efisien.

HRM memandang para pegawai sebagai sumberdaya atau asset yang dimiliki oleh organisasi. Cara pandang ini berbeda dengan cara pandang sebelumnya. Pegawai telah dilihat sebagai sumberdaya yang berguna dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu pengelolaannya perlu diarahkan searah dengan tujuan organisasi. Efisiensi tidak menjadi tujuan utama, namun efektivitaslah yang menjadi tujuan pengelolaan pegawai. Penekanan biaya tidak lagi menjadi fokus, melainkan sejauh mana tujuan dicapai oleh para pegawai. Untuk itu dalam HRM, para pegawai dibebankan target yang harus dipenuhi sepanjang tahun. Atau dengan kata lain organisasi menentukan target dan para pegawai memainkan perannya untuk mencapai target tersebut. Organisasi memiliki kewenangan untuk mengarahkan peran para pegawai dimaksud.

Sedangkan HCM memandang para pegawai sebagai investor. Cara pandang ini memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. HCM meyakini bahwa para pegawai memiliki kewenangan terhadap dirinya sendiri untuk mengoptimalkan potensinya demi organisasi. Organisasi hanya berhak mengarahkan, namun para pegawailah yang berhak untuk memilih melaksanakan

atau tidak melaksanakan (Hossain dan Roy, 2016). Untuk itu diperlukan pendekatan yang berbeda. Perlakuan sebagai investor, HCM melihat bahwa apa pun yang terjadi didalam organisasi menjadi tanggung jawab bersama, pegawai maupun unsur pimpinan organisasi. Termasuk didalamnya keuntungan maupun kerugian yang dialami organisasi adalah tanggung jawab organisasi. Termasuk didalamnya pilihan-pilihan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Untuk itu cara pencapaian tujuan organisasi adalah kesepakatan para actor yang ada di organisasi.

Praktek pengelolaan pegawai

Dalam praktek pengelolaan pegawai memanfaatkan pendekatan-pendekatan teoritis yang secara empiris telah dibuktikan kebenarannya. PM menggunakan pendekatan *Basic Practices*. Artinya, PM melakukan pendekatan-pendekatan dasar dalam mengelola pegawai dan cenderung administrative. HRM menggunakan pendekatan *Best Practices*. HRM melihat ada praktek-praktek yang baik yang harus diacu oleh organisasi. Sedangkan HCM menggunakan pendekatan *Best Fit*. Konsep HCM memandang bahwa tidak semua praktek yang baik sesuai untuk diaplikasikan di dalam organisasi. Mengingat adanya perbedaan lingkungan dan karakteristik organisasi. Untuk itu perlu dilakukan pemilihan praktek yang sesuai untuk diaplikasikan kedalam organisasi.

Nilai yang didapatkan dari praktek pengelolaan pegawai

Praktek pengelolaan pegawai seperti yang dilakukan oleh PM diharapkan berujung pada nilai moneter atau uang. PM melakukan praktek pengelolaan pegawai dengan bertujuan pada pencapaian

efisiensi, kesesuaian dengan peraturan perundang-undangan, standar yang berlaku. Nilai ini berguna namun tidak begitu penting dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Sedangkan praktek pengelolaan pegawai dalam HRM bertujuan untuk menciptakan tambahan nilai. Tambahan nilai disini dapat berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*) yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan organisasi dan mampu meningkatkan efektivitas dalam melaksanakan kegiatan organisasi.

Dan HCM bertujuan untuk menciptakan nilai. Proses penciptaan nilai berwujud pada kapasitas yang tidak terlihat yang mampu melakukan perubahan dalam organisasi sehingga mampu mengakselerasi pencapaian tujuan organisasi. Sekaligus mampu menciptakan peluang-peluang baru yang berguna untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Strategi pengelolaan pegawai

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut masing-masing konsep memiliki strategi tersendiri. PM memiliki strategi *separated process* yaitu pemisahan mekanisme penyusunan strategi pengelolaan pegawai dengan strategi organisasi. Strategi ini dilaksanakan dengan runtutan penyusunan strategi organisasi kemudian dilanjutkan dengan strategi pengelolaan pegawai untuk mendukung strategi tersebut. Dalam beberapa kasus hubungan antara strategi yang ditetapkan organisasi berjalan sendiri-sendiri atau rencana kepegawaian menyesuaikan diri dengan strategi organisasi. Kontribusi strategi pengelolaan pegawai terhadap perubahan organisasi minim. Pengelolaan pegawai hanya

difokuskan pada proses administrasi, memastikan pelaksanaan peraturan kepegawaian, memastikan capaian efisiensi.

HRM melakukan strategi *alignment process*. Strategi ini diwujudkan dengan proses penyusunan strategi organisasi dan strategi pengelolaan pegawai dilakukan secara bersamaan. Strategi pengelolaan pegawai diarahkan untuk menyusun proses peningkatan kapabilitas dan pencapaian tujuan organisasi melalui optimalisasi kapabilitas para pegawai.

Kedua strategi ini memiliki hubungan yang erat antara satu dengan yang lain. Untuk itu dalam pelaksanaannya kegiatan organisasi belum dapat dilaksanakan, jika para pegawai belum direkrut, dilatih, diberikan fasilitas, dan lainnya. Fokus dari strategi ini adalah rencana dan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi, bagaimana menciptakan kapabilitas para pegawai untuk menjalankan tugasnya saat ini dan memastikan efektivitas dalam pelaksanaannya.

HCM melakukan strategi berupa *Integrated Process*. Strategi ini dilaksanakan dengan melakukan integrasi strategi pengelolaan pegawai kedalam pengembangan strategi organisasi beriringan dengan strategi lainnya. Pengelolaan pegawai dilakukan dengan berfokus pada peningkatan kapabilitas pegawai yang dibutuhkan dimasa depan. Khususnya dalam menciptakan perubahan-perubahan organisasi, mengakselerasi pelaksanaan rencana organisasi, mencari solusi, dan mengambil keuntungan diberbagai kesempatan.

Marrewijk dan Timmers (2003) menyatakan bahwa proses integrasi ini dilakukan pada 3 (tiga) domain: nilai dan identitas organisasi, kegiatan, dan

pengembangan. Masing-masing domain mengharuskan adanya dedikasi, komitmen, dan motivasi. Masing-masing domain terdapat kepentingan, tujuan, dan pilihan-pilihan kebijakan organisasi dan harus disatukan dengan usaha, motivasi, dan kompetensi dari para karyawan.

Peran HCM adalah menyediakan dan mendukung penyatuan kedua hal ini. Jika proses penyatuan ini berjalan dengan baik akan menghasilkan komitmen, dedikasi, dan loyalitas kepada organisasi. Nilai-nilai ini berhubungan erat dengan produktivitas karyawan atau kontribusi positif karyawan kepada organisasi.

Pengembangan pegawai

Salah satu kegiatan dalam pengelolaan pegawai adalah dilakukannya proses pengembangan pegawai. PM melakukan pengembangan pegawai ditujukan untuk memperkuat pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada pegawai. HRM melakukan pengembangan pegawai untuk mendukung pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada pegawai dan pengembangan kompetensi pegawai itu sendiri. Sedangkan HCM melakukan proses pengembangan pegawai dengan tetap memperhatikan kebutuhan pelaksanaan tugas saat ini dan pengembangan pegawai, tetapi juga kebutuhan kompetensi dimasa yang akan datang.

Pengukuran

Ukuran keberhasilan dari strategi pengelolaan pegawai berbeda antara satu dengan yang lain. PM diukur melalui capaian efisiensi dan kesesuaian dengan aturan yang telah ditetapkan. HRM dikukur dari efektivitas capaian dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Dan

HCM diukur dari peningkatan kapabilitas organisasi, perubahan, dan keunggulan strategis dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Peran pengelola pegawai

Untuk melaksanakan seluruh strategi yang dijelaskan pada bagian sebelumnya diperlukan peranan pengelola kepegawaian yang berbeda. PM cenderung pada pengelola yang bersifat pelayanan administratif, mampu berinteraksi dan bertransaksi dengan pegawai, mampu mengimplementasikan kebijakan dan prosedur. Untuk menjalankan fungsi tersebut para pengelola dapat dilakukan dengan bantuan pihak lain diluar organisasi.

Pada konsep HRM pengelola kepegawaian berkedudukan sebagai rekan bisnis, yang mampu memberikan masukan kepada pimpinan, agen perubahan, pendukung pelaksanaan strategi organisasi.

Pada konsep HCM, peran yang dilaksanakan sebagai rekan strategis, diharapkan mampu menjadi konsultan, pemimpin sebuah kegiatan, memimpin implementasi pengembangan pegawai.

Bentuk Informasi Dalam Laporan

Informasi memiliki peranan yang penting dalam proses pengelolaan organisasi demikian juga dalam pengelolaan pegawai. Bentuk informasi ini dapat dibagi menjadi tiga tingkatan. Pada tingkatan yang paling rendah adalah berupa data. Data disini berbentuk kuantitatif maupun kualitatif yang sifatnya faktual yang memiliki unsur validitas dan reliabilitasnya yang tinggi. Pada tingkat

kedua adalah informasi. Informasi merupakan bentuk data yang telah diolah sedemikian rupa sehingga mampu membantu pembaca untuk melakukan analisis. Pada tingkat ketiga adalah pengetahuan. Pengetahuan merupakan gabungan dari informasi yang mampu menggambarkan hubungan antar informasi, sehingga mampu memberikan tambahan pengetahuan kepada pembacanya.

Personnel Management memberikan informasi berbentuk data. Hal ini sebagai akibat dari lingkungan organisasi yang masih belum memperhatikan pentingnya pegawai dalam mendukung organisasi. Laporan disusun dan disampaikan lebih banyak kepada Pemerintah. Sedangkan pada HRM telah memberikan informasi atau satu tingkat diatas data yang diberikan oleh PM. Pada masa HRM, pegawai telah dianggap sebagai sumberdaya yang penting dalam organisasi sehingga perlu menjadi pertimbangan dalam setiap proses pengambilan keputusan manajemen. Laporan disusun dan disampaikan lebih banyak kepada Pemerintah, investor dan stakeholder. Sedangkan HCM telah mencapai pada titik pengetahuan. HCM telah menganggap pegawai merupakan modal tidak hanya sebagai sumberdaya. Untuk itu informasi tidaklah cukup, informasi perlu ditingkatkan menjadi pengetahuan sehingga memberikan pengetahuan terhadap pimpinan organisasi dalam rangka pengambilan keputusan. Laporan disusun dan disampaikan lebih banyak kepada Pemerintah, investor, *stakeholder*, dan masyarakat.

Tabel 1. Perbedaan PM, HRM, dan HCM

No	Indikator	PM	HRM	HCM
1	Lingkungan Organisasi	Sederhana dan Stabil	Dinamis	Kompleks
2	Cara Pandang Terhadap Pegawai	Biaya	Sumberdaya	Investor
3	Praktek Pengelolaan Pegawai	<i>Basic Practices</i>	<i>Best Practices</i>	<i>Best Fit</i>
4	Nilai yang didapatkan	<i>Value For Money</i>	<i>Added Value</i>	<i>Created Value</i>
5	Strategi Pengelolaan Pegawai	<i>Separated Process</i>	<i>Alignment Process</i>	<i>Integrated Process</i>
6	Pengembangan Pegawai	<i>Task Basis</i>	<i>Task and Individual Basis</i>	<i>Individual, Task, and Future Need Basis</i>
7	Pengukuran	<i>Efficiency</i>	<i>Effectivity</i>	<i>Strategic differentiators, organizational capability, and potential for transformation</i>
8	Bentuk Informasi Dalam Laporan	Data	Informasi	Pengetahuan

Sumber: Ingham (2007) dan Marrewijk dan Timmers (2003)

E. IMPLEMENTASI HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Manajemen pegawai negeri sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Saat ini Manajemen Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Kegiatan Manajemen PNS meliputi: penyusunan dan penetapan kebutuhan,

pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Berikut dijelaskan bagaimana aplikasi konsep dari HCM dilihat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017.

Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, proses penyusunan dan penetapan kebutuhan PNS diatur dalam Pasal 4-14. Pada aturan tersebut kebutuhan PNS dibuat untuk jangka waktu 5 tahun berdasarkan prioritas kebutuhan dengan tetap memperhatikan tujuan pemerintah selain mempertimbangkan dinamika/

perkembangan organisasi. Proses penyusunan kebutuhan dilakukan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Seluruh proses dilakukan oleh organisasi Pemerintah untuk kemudian ditetapkan. Proses penetapan dilakukan oleh Menpan dan RB dengan memperhatikan menteri keuangan dan kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Kondisi ini menggambarkan cara pandang organisasi kepada para pegawainya. Organisasi pemerintah atau pemerintah secara umum masih memandang pegawai sebagai *cost*/biaya. Proses penyusunan PNS masih mempertimbangkan biaya yang akan ditimbulkan.

Kondisi ini tentu saja berbeda dengan konsep HCM. Pada konsep HCM, penyusunan dan penetapan kebutuhan pegawai tidak bisa dilihat hanya sebagai biaya (Marrewijk dan Timmers, 2003 dan Ingham, 2007). Tetapi dilihat sebagai investor yang akan menanamkan investasinya ke dalam organisasi. Jika paradigma ini dipakai maka proses penyusunan dan penetapan kebutuhan tidak sekedar mempertimbangkan biaya yang menjadi beban organisasi. Biaya menurut organisasi disatu sisi dan penerimaan disisi pegawai. Organisasi juga selayaknya mempertimbangkan apa yang akan didapatkan oleh organisasi dari pegawainya. Dan tentu saja nilainya tidak sekedar moneter. Namun juga non moneter, yaitu bertambahnya modal organisasi dengan nilai yang tidak dapat diukur dengan moneter.

Walaupun demikian proses penyusunan dan penetapan kebutuhan pegawai telah mampu melihat kebutuhan organisasi selama 5 (lima) tahun kedepan. Termasuk apa yang akan dihadapi oleh organisasi dalam jangka waktu 5 (lima) tahun kedepan. Dengan kalimat lain,

proses ini merupakan wujud penyesuaian antara proses pengelolaan dan penetapan kebutuhan pegawai dengan strategi organisasi untuk 5 (lima) tahun kedepan.

Hal ini telah menggambarkan praktek pengelolaan pegawai dengan strategi *Integrated Process*. Menurut Marrewijk dkk (2003) strategi ini diwujudkan dengan proses pengintegrasian proses pengelolaan pegawai dengan strategi organisasi.

Pengadaan

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, proses pengadaan diatur dalam pasal 15-45. Secara umum seleksi dilakukan dengan melalui 3 tahapan: (1) Tahap seleksi administrasi. Dilakukan untuk mencocokkan antara persyaratan administratif dengan dokumen pelamaran yang disampaikan oleh pelamar; (2) Tahap seleksi kompetensi dasar. Dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi dasar yang dimiliki pelamar dengan standar kompetensi dasar PNS; dan (3) Tahap seleksi kompetensi bidang. Dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan jabatan.

Proses pengadaan pegawai merupakan tindak lanjut dari proses penyusunan dan penetapan kebutuhan pegawai yang telah dilakukan sebelumnya. Sehingga pelaksanaan setiap tahapan disandarkan dari hasil proses penyusunan dan penetapan kebutuhan pegawai yang telah memperhatikan kebutuhan organisasi untuk 5 (lima) tahun kedepan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan strategi yang digunakan adalah *Integrated Process*. Proses pengadaan pegawai telah memperhatikan kebutuhan organisasi hingga 5 (lima) tahun kedepan.

Pangkat dan jabatan

Pangkat dan Jabatan diatur dalam pasal 46-162. Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian.

Jabatan dibuat secara berjenjang. Pengangkatan berdasarkan kompetensi kualifikasi, syarat jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerjasama, kreativitas, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan.

Mempertimbangkan kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi. Selain itu mempertimbangkan integritas dan moralitas yang baik. Proses pengisian dilakukan melalui proses rekrutmen dan seleksi dari PNS yang tersedia. Kompetensi sesuai dengan standar kompetensi yang diharapkan.

Proses penyusunan pangkat dan jabatan dilakukan seiring sejalan dengan pembentukan organisasi (*integrated process*). Namun, pada praktek pengisian masih mengacu pada konsep *alignment process*. Proses dilakukan untuk memenuhi kebutuhan disaat tahun berjalan dan melihat kesesuaian antara kompetensi dengan standar kompetensi saat itu. Pada konsep HCM proses pengadaan hendaknya tidak sekedar mencari kesesuaian antara kompetensi dengan standar kompetensi, namun juga kesesuaian kompetensi kedepan sebagaimana perkembangan organisasi dan perkembangan lingkungan organisasi itu sendiri (*integrated process*).

Pengembangan karir

Pengembangan karir diatur dalam pasal 176-187. Pengembangan karir dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan

kebutuhan instansi Pemerintah dengan tetap mempertimbangkan integritas dan moralitas. Pendekatan dilakukan secara kombinasi antara kebutuhan organisasi, kompetensi, dan pola karir PNS.

Proses pengembangan karir dilaksanakan melalui penyatuan kebutuhan organisasi, kompetensi, dan pola karir PNS. Proses pengembangan karir ini mampu mengembangkan karir PNS menuju perubahan yang mampu mengakselerasi pelaksanaan perencanaan organisasi. Bersama-sama antara organisasi dengan para pegawainya (*integrated process*).

Pola karir

Pola karir diatur dalam Pasal 188 dan 189. Pola karir dapat berbentuk: horizontal, vertical, dan diagonal. Horizontal, yaitu perpindahan dari satu jabatan ke posisi jabatan lain yang setara, baik didalam satu kelompok maupun antar kelompok JA, JF, dan JPT. Vertikal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lain yang lebih tinggi, didalam satu kelompok JA, JF, dan JPT; dan Diagonal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lain yang lebih tinggi antar kelompok JA, JF, atau JFT. Kondisi ini telah mendukung adanya *integrated process*. Organisasi membuka diri untuk memenuhi kebutuhan pegawainya dari dalam maupun dari luar. Selama sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sementara pegawai dapat mencari atau melamar jabatan lain sesuai dengan kompetensi dan kapabilitasnya (*Integrated Process*).

Mutasi

Mutasi diatur dalam Pasal 190-197. Mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karir, dengan memperhatikan

kebutuhan organisasi. Dilakukan dengan prinsip larangan konflik kepentingan. PNS dapat mengajukan mutasi tugas dan/atau lokasi atas permintaan sendiri.

Kondisi ini telah mendukung adanya *integrated process*. Organisasi membuka diri untuk memenuhi kebutuhan pegawainya dari dalam maupun dari luar. Selama sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sementara pegawai dapat mencari atau melamar jabatan lain sesuai dengan kompetensi dan kapabilitasnya (*Integrated Process*).

Promosi

Promosi diatur dalam pasal 198-200. Promosi merupakan bentuk pola karir yang dapat dibentuk secara vertical atau diagonal. PNS dapat dipromosikan didalam dan antara JA dan JF keterampilan, JF ahli pertama, JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan jabatan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Dalam hal instansi belum memiliki kelompok rencana suksesi, promosi dalam JA dapat dilakukan melalui seleksi internal oleh panitia seleksi yang dibentuk oleh PPK. PNS yang menduduki jabatan administrator dan JF ahli madya dapat dipromosikan kedalam JPT pratama sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki JF ahli utama dapat dipromosikan kedalam JPT madya sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Kondisi ini telah mendukung adanya *integrated process*. Organisasi membuka diri untuk memenuhi kebutuhan pegawainya dari dalam maupun dari luar. Selama sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sementara pegawai dapat mencari atau melamar jabatan lain sesuai dengan kompetensi dan kapabilitasnya (*Integrated Process*).

Pengembangan kompetensi

Pengembangan kompetensi diatur dalam Pasal 203-225. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 Jam pembelajaran dalam 1 (satu) tahun. Rencana pengembangan kompetensi dilakukan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang pembiayaannya tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi pemerintah.

Untuk dapat melakukan perencanaan dilakukan dengan menganalisis kesenjangan antara kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dan/atau pelatihan.

Pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Dilaksanakan dalam bentuk tugas belajar. Tujuannya adalah memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir.

Pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non klasikal. Klasikal melalui tatap muka didalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penayaran. Sedangkan non klasikal dilakukan melalui *e-learning*, bimbingan ditempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta. Tujuannya adalah untuk mencapai persyaratan standar

kompetensi jabatan dan pengembangan karir.

Fokus pengembangan kompetensi mengarah pada capaian tujuan organisasi dan menciptakan nilai kepada organisasi dan memenuhi rencana pengembangan diri pegawai (*Created Value*). Selain itu pengembangan kompetensi diarahkan untuk menciptakan kompetensi untuk dapat melaksanakan kegiatan saat ini dan adanya perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Misalnya yang saat ini dikembangkan dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan yang telah mengadopsi konsep pemimpin perubahan (*Integrated Process*).

Penilaian kinerja

Penilaian kinerja diatur dalam pasal 227. Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistim prestasi kerja dan sistim karir. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada berbagai tingkatan dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Penilaian kinerja melihat capaian target kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Atau dengan kata lain efektivitas pekerjaan (*Effectivity*). Diharapkan bahwa penilaian kinerja tidak terbatas pada capaian target organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Tetapi juga apresiasi terhadap capaian pegawai atas perubahan-perubahan yang telah dilakukan (*Strategic Differentiator and Transformation*).

Penggajian dan Tunjangan

Penggajian dan tunjangan diatur pada pasal 303. PNS diberikan gaji, tunjangan, dan fasilitas. Penggajian dan tunjangan masih menjadi permasalahan klasik hingga hari ini. Salah satu

penyebabnya adalah sistim penggajian dan tunjangan yang diantut adakah aspek senioritas dan aspek beban kerja dan prestasi yang terlihat dari jabatan. Namun sistim ini masih menyisakan permasalahan, diantaranya: gaji dan tunjangan yang diterima masih rendah, gaji dan tunjangan masih timpang dibandingkan di sektor swasta dan jumlah tunjangan yang lebih besar dibandingkan gaji yang seharusnya tunjangan lebih kecil dibandingkan gaji (Pramusinto, 2010). Termasuk didalamnya kurang memperhatikan risiko pekerjaan yang dihadapi PNS. Sehingga sistim penggajian yang berlaku tidak mampu mendorong produktivitas dan menciptakan rasa keadilan (Dwiyanto, 2015).

Kondisi ini menggambarkan bahwa kesejahteraan PNS masih kurang diperhatikan. Sistim penggajian dan tunjangan masih tidak seiring dengan kondisi lingkungan organisasi maupun risiko yang dibebankan kepada PNS (*Separated Process*). Dalam HCM sejatinya penggajian dan tunjangan harus mampu menciptakan kesejahteraan dan menjadi motivator PNS untuk bekerja dan mengembangkan diri (*Integrated Process*).

Disiplin

Disiplin diatur pada 229-230. Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS. Saat ini konsep disiplin memastikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai telah sesuai dengan standar yang berlaku (*Value for Money*). Disiplin harus mampu mendorong pegawai melakukan transformasi atau perubahan dilingkungannya (*Created Value*).

Pemberhentian

Pemberhentian diatur dalam pasal 238-303. Dasar pemberhentian PNS:

Tabel 2. Implementasi Konsep Manajemen Kepegawaian di Indonesia

No	Aspek	PM	HRM	HCM
1	Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan	Biaya	-	<i>Integrated Basis</i>
2	Pengadaan	-	-	<i>Integrated Process</i>
3	Pangkat dan Jabatan	-	-	<i>Integrated Process</i>
4	Pengembangan Karir	-	-	<i>Integrated Process</i>
5	Pola Karir	-	-	<i>Integrated Process</i>
7	Mutasi	-	-	<i>Integrated Process</i>
6	Promosi	-	<i>Task and individual Competencies</i>	-
7	Pengembangan Kompetensi	-	-	<i>Created Value Integrated Process</i>
8	Penilaian Kinerja	-	<i>Effectivity</i>	-
9	Penggajian dan Tunjangan	<i>Separated Process</i>	-	-
10	Disiplin	<i>Value For Money</i>	-	-
11	Pemberhentian	-	-	<i>Integrated Process</i>
12	Jaminan pensiun dan hari tua	Biaya	-	-
12	Perlindungan	-	-	<i>Integrated Process</i>

Sumber: Data sekunder diolah

pemberhentian atas permintaan sendiri; pemberhentian karena mencapai Batas Usia Pensiun; pemberhentian karena perampangan Organisasi atau Kebijakan Pemerintah; dan Pemberhentian karena tidak cakap Jasmani dan/atau rohani. Pemberhentian merupakan pendekatan dinamis antara kepentingan individu dengan organisasi. Organisasi berhak untuk memberhentikan demikian juga para pegawai berhak untuk mengajukan berhenti. Instrument ini dapat dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan organisasi (*Integrated Process*).

Jaminan pensiun dan hari tua

Jaminan pensiun dan hari tua diatur pada pasal 304-307. PNS yang berhenti

bekerja berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Hadi (2016) melihat sistim pensiun masih menjadi beban negara dan kurang bisa memberikan kesejahteraan bagi para penerimanya. Terlebih saat ini nilai pensiun yang diterima jauh lebih rendah dibandingkan gaji dan tunjangan semasa aktif bekerja (Pramusinto, 2010). Pensiun hendaknya memberikan jaminan kesejahteraan kepada PNS yang telah selesai masa tugasnya.

Kondisi ini menggambarkan bahwa PNS masih dianggap sebagai beban tidak hanya pada saat mereka aktif didalam organisasi pemerintah (Biaya). Tetapi juga pada saat tidak lagi aktif atau menjadi

pensiunan. Sehingga pemerintah perlu melakukan perbaikan kearah yang lebih baik. Jaminan pensiun harus mampu memberikan jaminan kesejahteraan bagi PNS. PNS hendaknya dipandang bukan sebagai pihak yang menimbulkan biaya saja. Akan tetapi investor yang telah sekian lama berinvestasi dan memberikan nilai kepada organisasi pemerintah (Investor).

Perlindungan

Perlindungan diatur dalam pasal 308. Pemerintah memberikan jaminan kesehatan; jaminan kecelakaan; jaminan kematian; dan bantuan hukum. Pada dasarnya pemerintah telah memberikan perlindungan terhadap risiko ketidakpasitan, baik dari segi kesehatan, kecelakaan, kematian, dan bantuan hukum (*Integrated Process*).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwasannya manajemen PNS belum sepenuhnya mengimplementasikan HCM. Masih terdapat implementasi konsep PM dan HRM.

Kesimpulan

Implementasi *Human Capital Management* belum seperti yang diharapkan. Pada kenyataannya pelaksanaan manajemen kepegawaian masih mengimplementasikan konsep *Personnel Management*, *Human Resources Management*, dan *Human Capital Management*. Pada aspek pengadaan, promosi, penilaian kinerja, penggajian, disiplin, dan jaminan pensiun dan hari tua belum mengimplementasikan konsep HCM. Hal ini tentu saja dapat menghambat capaian dari tujuan manajemen kepegawaian itu sendiri.

Rekomendasi Kebijakan

Pemerintah terus melakukan langkah-langkah konkrit dalam mengimplementasi HCM. Melalui penataan kembali strategi promosi, penilaian kinerja, penggajian, tunjangan, disiplin, dan jaminan pension dan hari tua kearah konsep HCM.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiouni, Fida, (2013), *Human Capital Management: a New Name For HRM?*, International Journal Learning and Intellectual Capital, Volume 10 Number 1 Years 2013
- Allaputa, Eno A Maycock Erefagha, Gillian D. Waripanye, Richard Geraghty, Senifa Chikafa, (2015), *PM to HRM- Rebranding or A New Label?*, IOSR Journal of Business and Management e-ISSN:2278-487X, p-ISSN:2319-7668, Volume 17, Issue 6, Ver I (June. 2015), PP 14-21
- Attwood, Margaret dan Stuart Dimmock, (1996), *Personnel Management*, London: Macmillan Press Ltd
- Cania, Luftim, (2014), *The Macrotheme Review: A Multidisciplinary*, Journal of Global Macro Trends 3(9), Winter 2014
- Dwiyanto, Agus, (2015), *Administrasi Publik: Desentralisasi, Kelembagaan, dan Aparatur Sipil Negara*, Yogyakarta: UGM Press
- Dwiyanto, Agus, (2015), *Reformasi Birokrasi Konseptual: Kembali Ke Jalur Yang Benar*, Yogyakarta: Kerjasama Lembaga Administrasi Negara dan UGM Press
- Hadi, Abdul, (2016), *Rancangan Sistem Jaminan Pensiun dan Hari Tua Pegawai Negeri Sipil*, Civil Apparatus Policy Brief Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 003-Januari-2017

- Hossain, Md. Uzzal dan Ishita Roy, (2016), *Human Capital Management: The New Competitive Approach*, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. IV, Issue 5, May 2016
- Ingham, Jon, (2007), *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*, Elsevier: United Kingdom
- Jacobson, Willow S. dan Jessica E. Sowa, (2015), *Strategic Human Capital Management in Municipal Government: An Assessment of Implementation Practices*, Article Publik Personnel Management Vol. 44(3) 317-339
- Komisi Aparatur Sipil Negara, (2017), *Laporan Kinerja Komisi Aparatur Sipil Negara*
- Marrewijk, Marcel dan Joanna Timmers, (2003), *Human Capital Management: New Possibilities in People Management*, Journal of Business Ethics 44: 171-184
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Pramusinto, Agus, (2010), *Beberapa Catatan Tentang Penggajian Pegawai Negeri Sipil di Indonesia, Reformasi Aparatur Negara Di Tinjau Kembali*, Editor: Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum, Yogyakarta: Gava Media
- Rudito, Bambang, Achmad Ghazali, Hary Febriansyah, Adita Pritasari, Dematria Pringgabayu, Dany. Athory Ramdlany, (2016), *Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group