

PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PROSES SELEKSI BEASISWA NON-PERMANEN

Fajarianto¹, Dimas Prahmana²

Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Belitung Timur¹

Independent Researcher, Belitung Timur, Indonesia²

lantofajar315@gmail.com¹, dimasfajarian97@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam proses seleksi beasiswa non-permanen mempengaruhi dinamika kerja aktor serta kualitas pengambilan keputusan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Gary Dessler yang terdiri dari Aktivitas Sumber Daya Manusia (*Human Resource Activities*), Perilaku Karyawan (*Employed Behaviors*), serta Strategi dan Kinerja Organisasi (*Strategic Outcomes and Organizational*). Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap beberapa aktor yang terlibat dalam proses seleksi, kemudian dianalisis menggunakan NVivo 15 melalui fitur *matrix coding query*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berperan penting dalam membentuk pola interaksi kerja dan menentukan kualitas keputusan yang dihasilkan. Meskipun demikian, masih ditemukan keterbatasan berupa belum optimalnya penguatan kapasitas aktor teknis serta penggunaan sistem seleksi yang masih bersifat manual. Kondisi tersebut berdampak pada kurangnya efisiensi, transparansi, dan konsistensi dalam proses penilaian, sehingga berpotensi menimbulkan subjektivitas. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan kapasitas sumber daya manusia serta penerapan sistem seleksi berbasis digital guna meningkatkan akurasi dan objektivitas dalam pengambilan keputusan.

Kata Kunci: **Belitung Timur, Manajemen Sumber Daya Manusia, Seleksi Beasiswa.**

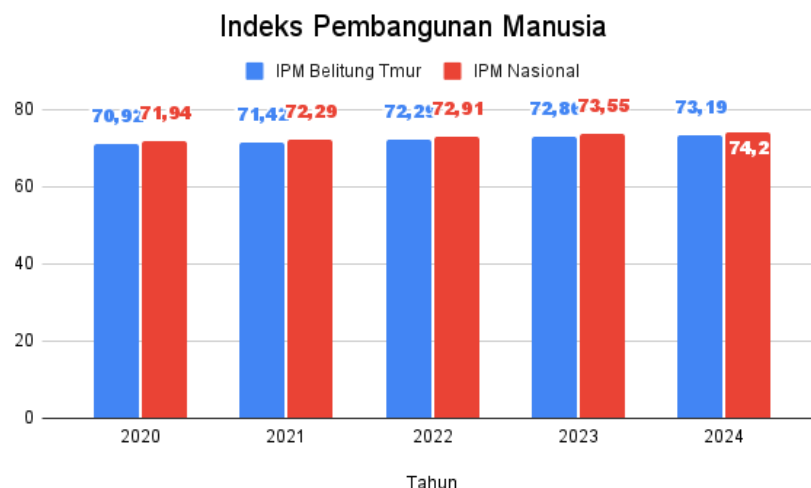
ABSTRACT

This study aims to analyze how human resource management in the selection process for non-permanent scholarship influences the work dynamics of the actors involved, as well as the quality of decision-making. The research method used is the case study method with a qualitative approach. This study employs the human resource management theory proposed by Gary Dessler, which consists of Human Resource Activities, Employee Behaviors, and Organizational Strategy and Performance. Data collection was conducted through in-depth interviews with several actors involved in the selection process, which were then analyzed using NVivo 15 via the matrix coding query feature. The research findings indicate that human resource management plays a crucial role in shaping patterns of work interaction and determining the quality of decisions made. However, limitations were identified, including the lack of optimal capacity building for technical staff and the continued reliance on manual selection systems. These conditions result in a lack of efficiency, transparency, and consistency in the evaluation process, thereby potentially leading to subjectivity. Therefore, it is necessary to develop human resource capacity and implement a digital-based selection system to enhance accuracy and objectivity in decision-making.

Keywords: *East Belitung, Human Resource Management, Scholarship Selection*

PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat memerlukan pegawai yang memiliki karakter produktif, adaptif, dan responsif dalam menjalankan tugasnya. Pegawai dituntut untuk melaksanakan berbagai kewajiban serta menggunakan kewenangan yang dimiliki secara profesional, efektif, dan akuntabel guna mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas (Sembeng & Kurniawan, 2023). Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menekankan pentingnya aparatur yang profesional, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, sumber daya manusia merupakan elemen utama yang berperan dalam menjalankan berbagai fungsi organisasi melalui interaksi dan kerja sama untuk mencapai target serta menyelesaikan beban kerja yang ada. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi pemerintah dalam mewujudkan visi dan misinya sangat bergantung pada keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, kompeten, dan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas secara efektif dan bertanggung jawab (Hunta et al., 2022). Pada tahun 2025, Kabupaten Belitung Timur dihadapkan pada tantangan pembangunan berkelanjutan, di mana berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Indeks Pembangunan Manusia (IPM) daerah ini dalam lima tahun terakhir masih di bawah rata-rata nasional. Perbandingan IPM Belitung Timur dengan IPM Nasional dapat dilihat pada gambar berikut:



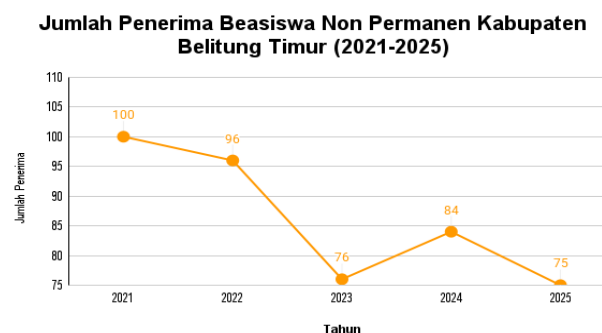
Gambar 1. Indeks Pembangunan Manusia

Gambar di atas menunjukkan perkembangan IPM Kabupaten Belitung Timur dalam lima tahun terakhir, yakni tahun 2020-2024 dan perbandingannya dengan IPM nasional. Secara umum, IPM Belitung Timur memperlihatkan tren positif dan terus

membaik dari tahun ke tahun, tetapi masih berada di bawah rata-rata nasional. Pada tahun 2020, nilai IPM tercatat sebesar 70,92, kemudian meningkat menjadi 71,42 pada 2021, 72,29 pada 2022, 72,86 pada 2023, dan 73,19 pada tahun 2024. Kenaikan sebesar 2,29 dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kualitas hidup masyarakat Belitung Timur mengalami perbaikan yang stabil. Jika dibandingkan dengan capaian nasional, IPM Belitung Timur masih berada di bawah rata-rata nasional. IPM nasional dalam periode yang sama meningkat dari 71,94 pada tahun 2020 menjadi 74,20 pada tahun 2024. Laporan Badan Pusat Statistik (2024) mengenai IPM daerah menunjukkan bahwa program beasiswa memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan capaian pendidikan. Namun, tingkat efektivitasnya dipengaruhi oleh kualitas proses seleksi yang diterapkan. Hal ini sejalan dengan temuan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) yang mencatat bahwa pada tahun 2022, sekitar 40% program beasiswa di pemerintah daerah mengalami masalah implementasi, termasuk kurangnya transparansi dan subjektivitas dalam proses seleksi (KemenPanRB, 2023).

Salah satu instrumen utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah program beasiswa non permanen, yang dirancang untuk memberikan akses pendidikan kepada mahasiswa Kabupaten Belitung Timur atau putra-putri daerah yang berprestasi secara akademik dan diprioritaskan bagi mahasiswa yang berasal dari keluarga tidak mampu serta sedang melaksanakan perkuliahan aktif di Perguruan Tinggi jenjang D4/S1 guna mendukung kompetensi di bidang-bidang strategis yang sejalan dengan arah pembangunan daerah; seperti pertanian, perikanan, kehutanan, teknik sipil dan infrastruktur wilayah, kesehatan masyarakat dan keperawatan, kehumasan dan komunikasi publik, teknologi informasi dan sistem informasi pemerintahan, kewirausahaan dan manajemen, pendidikan dan guru (PGSD, Matematika, IPA), pariwisata berbasis budaya dan alam, hukum dan kebijakan public serta energi terbarukan dan lingkungan.

Untuk melihat perkembangan pelaksanaan program beasiswa non permanen dari tahun ke tahun di Kabupaten Belitung Timur, di bawah ini disajikan data jumlah penerima beasiswa non permanen dari tahun 2021 hingga 2025:



Gambar 2. Jumlah Penerima Beasiswa Non Permanen Kabupaten Belitung Timur (2021-2025)

Berdasarkan diagram di atas, program beasiswa non-permanen di Kabupaten Belitung Timur yang telah dilaksanakan selama lima tahun (2021-2025) memiliki total penerima beasiswa sebanyak 431 mahasiswa. Jumlah penerima mengalami ketidakstabilan setiap tahunnya, yaitu 100 mahasiswa pada tahun 2021, 96 mahasiswa pada tahun 2024, 76 mahasiswa pada tahun 2023, 84 mahasiswa pada tahun 2024, dan Kembali menurun pada tahun 2025 sebanyak 75 mahasiswa (Beltim, 2024). Jumlah penerima tersebut menunjukkan adanya dinamika partisipasi dan proses seleksi penerima dari tahun ke tahun. Meskipun program beasiswa ini telah berjalan selama empat tahun, tingkat partisipasi pendidikan tinggi di daerah ini tergolong masih rendah, yakni hanya 15,2% pada tahun 2023 (Badan Pusat Statistik, 2024).

Seleksi beasiswa merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang memerlukan penerapan prinsip objektivitas dan keputusan rasional untuk memilih kandidat berkualitas. Studi terdahulu menunjukkan bahwa proses seleksi yang baik dapat meningkatkan retensi dan produktivitas sumber daya manusia (Mujtaba, 2022). Khalid and Chabibi (2025) mengidentifikasikan bahwa tantangan utama dalam implementasi proses seleksi program pemerintah terletak pada rendahnya tingkat transparansi dan akuntabilitas.

Penelitian Mainingsih and Hamka (2021) menemukan bahwa kombinasi AHP (Analytical Hierarchy Process) dan TOPSIS (Technique For Order Preference By Similarity To Ideal Solution) mampu meningkatkan akurasi dan keadilan seleksi melalui pembobotan dan perangkingan yang sistematis dalam penerapan prinsip manajemen sumber daya manusia dan pengambilan keputusan pada program pemerintah, khususnya proses seleksi beasiswa). Rahmawati (2022) juga menegaskan bahwa Fuzzy AHP dan TOPSIS dapat menangani ketidakpastian penilaian dan menghasilkan keputusan yang lebih presisi. Sementara itu, Sari, Muslimin, and Rani (2021) menunjukkan bahwa TOPSIS memberikan perangkingan yang lebih stabil dibanding SAW karena mempertimbangkan solusi ideal positif dan negatif. Dalam peningkatan transparansi, Sadali et al (2023) mengembangkan Decision Support System (DSS) berbasis web dengan TOPSIS dan membuktikan bahwa digitalisasi seleksi mampu mempercepat proses penilaian serta membuat keputusan lebih terbuka dan akuntabel. Selain itu, peneliti juga melakukan penelusuran penelitian terdahulu dengan metode analisis bibliometrik. Analisis bibliometrik terhadap literature dengan kata kunci “human resource management” dilakukan menggunakan VOSviewer, dengan sumber data yang diambil dari basis data scopus dalam rentang tahun 2015 hingga 2025. Sebanyak 739 dokumen berhasil diidentifikasi dan dianalisis untuk menggambarkan tren penelitian. Adapun hasil visualisasi VOSviewer disajikan pada

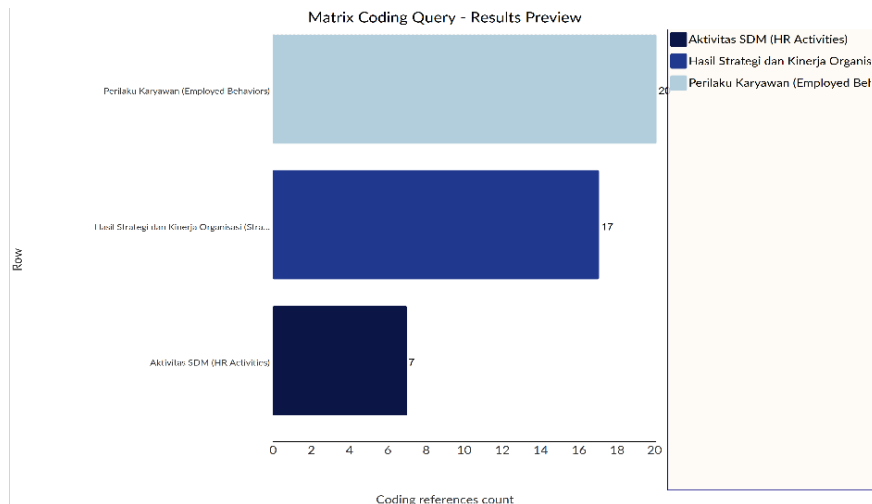
Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pejabat pengelola beasiswa, panitia seleksi, dan pihak terkait lainnya, serta melalui observasi langsung terhadap proses seleksi dan proses pengambilan keputusan. Data sekunder dihimpun dari pedoman teknis, keputusan penetapan penerima, arsip administrasi, dan literature yang relevan.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) dalam Ratnasari (2019) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dianalisis juga menggunakan Nvivo 15 dengan fitur *Matrix Coding Query*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

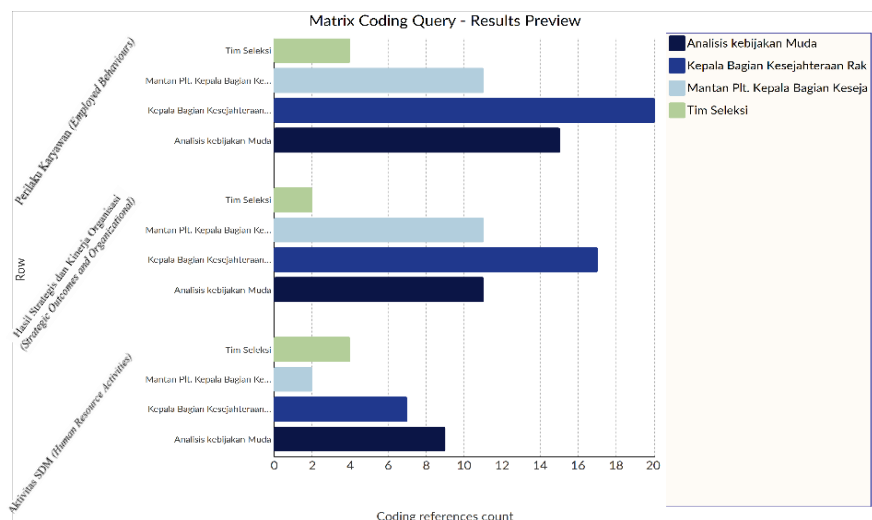
Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan upaya sistematis dalam mengelola individu sebagai bagian dari organisasi agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Henry Simamora (2014) dalam Fachrurazi et al. (2021), manajemen sumber daya manusia mencakup aktivitas pemanfaatan, pengembangan, evaluasi kinerja, pemberian imbalan, serta pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Sementara itu, Dessler (2017) dalam Wulandari (2020) manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Dalam konteks penelitian ini, konsep manajemen sumber daya manusia dapat dianalogikan dengan proses seleksi beasiswa non-permanen, dimana pemerintah daerah berperan sebagai organisasi yang melakukan proses seleksi terhadap calon penerima beasiswa sebagai bentuk penyaringan individu berdasarkan kriteria tertentu. Penerapan konsep tersebut dianalisis melalui tiga indikator utama, yaitu aktivitas sumber daya manusia (*human resource activities*), perilaku karyawan (*employed behaviors*), hasil strategis dan kinerja organisasi (*strategic outcomes and organizational*). Untuk memperoleh gambaran empiris mengenai penerapan tiga indikator tersebut, dilakukan analisis data wawancara yang diolah menggunakan NVivo 15 dengan memanfaatkan fitur *matrix coding query*. Adapun hasil pengolahan data disajikan pada gambar 4 berikut ini.



Gambar 4. Visualisasi Nvivo 15 *Matrix Coding Query*

Berdasarkan hasil visualisasi menggunakan NVivo 15, terlihat bahwa indikator perilaku karyawan (*employed behaviors*) merupakan indikator yang paling dominan dalam proses seleksi beasiswa non-permanen. Hal ini kemudian diikuti oleh indikator hasil strategis dan kinerja organisasi (*strategic outcomes and organizational*), sedangkan indikator aktivitas sumber daya manusia (*human resource activities*) menempati posisi paling rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam proses seleksi beasiswa non-permanen tidak hanya berperan pada administratif, tetapi juga mempengaruhi dinamika kerja aktor yang berdampak pada kualitas pengambilan keputusan. Adapun hasil visualisasi aktor yang paling dominan per indikator dapat dilihat pada gambar 5 di bawah ini.



Gambar 5. Visualisasi Nvivo 15 *Matrix Coding Query*

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *matrix coding query* Nvivo 15, terlihat

bahwa pada indikator perilaku karyawan, kepala bagian kesejahteraan rakyat merupakan aktor yang memiliki peran yang paling menonjol, diikuti oleh analis kebijakan muda, mantan Plt. Kepala bagian kesejahteraan rakyat, dan tim seleksi. Hal yang sama ditemukan pada indikator hasil strategis dan kinerja organisasi, dimana kepala bagian kesejahteraan rakyat memiliki keterlibatan yang paling signifikan. Temuan ini menghasilkan bahwa aktor struktural memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk dinamika kerja serta menentukan arah dan kualitas keputusan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama dalam pengelolaan sumber daya manusia dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (Destiana, 2023; Makkulawu et al., 2025). Selain itu, studi lain juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan kualitas SDM berkontribusi langsung terhadap peningkatan kerja organisasi public (Pantih & Khaq, 2025; Saputra et al., 2022). Pandangan tersebut dilanjutkan oleh penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kerja sama dan koordinasi antar pihak yang terlibat merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan suatu program (Hamzah et al., 2022). Hal tersebut memperkuat temuan penelitian ini bahwa perilaku aktor memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pengambilan keputusan seleksi beasiswa. Dengan ini, peran kepala bagian kesejahteraan rakyat dalam penelitian ini memperkuat bahwa aktor struktural tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pengarah utama dalam proses pengambilan keputusan.

Pada indikator aktivitas SDM, analisis kebijakan muda menunjukkan tingkat keterlibatan paling tinggi dibandingkan aktor lainnya. Hal ini menunjukkan adanya pembagian peran yang jelas antara aktor teknis dan aktor struktural dalam proses seleksi beasiswa. Temuan ini sejalan dengan penelitian Akbar & Soemartono, (2025); Arie et al. (2025) yang menyatakan bahwa efektivitas implementasi kebijakan sangat bergantung pada kapasitas aktor teknis dalam menjalankan fungsi operasional. Dalam hal ini, kualitas pengelolaan SDM, khususnya dalam proses seleksi, sangat ditentukan oleh kemampuan analisis dan ketelitian aktor teknis. Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan adanya keterbatasan dalam aspek penguatan kapasitas, dimana para aktor teknis belum mendapatkan pelatihan yang memadai dan masih menggunakan sistem manual dalam menentukan hasil seleksi sebagaimana yang dijelaskan oleh tim seleksi dan analis kebijakan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakkonsistenan dalam penilaian, meningkatkan risiko subjektivitas, serta menghambat efisiensi proses seleksi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam proses seleksi beasiswa non-permanen berpengaruh signifikan terhadap dinamika kerja aktor serta kualitas pengambilan keputusan yang

dihasilkan. Namun, masih terdapat keterbatasan berupa belum optimalnya pelatihan bagi aktor teknis dan penggunaan sistem seleksi yang masih manual. Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif melalui tahapan seleksi yang sistematis, tetapi juga berperan dalam membentuk pola interaksi, koordinasi, dan komunikasi antar aktor. Hal ini tercermin dari temuan bahwa indikator perilaku karyawan menjadi aspek yang paling menonjol, diikuti oleh hasil strategis dan kinerja organisasi, sementara aktivitas sumber daya manusia berfungsi sebagai fondasi prosedural. Peran Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat terlihat paling berpengaruh dalam mengarahkan dinamika kerja dan menentukan keputusan strategis, sedangkan Analisis Kebijakan Muda memiliki peran utama dalam menjalankan fungsi teknis seleksi.

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah daerah memperkuat pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya pada aspek administratif, tetapi juga pada peningkatan kapasitas dan profesionalitas aktor melalui pelatihan teknis yang berkelanjutan, khususnya bagi aktor yang terlibat langsung dalam proses seleksi. Selain itu, perlu dilakukan pengembangan sistem seleksi berbasis digital guna meningkatkan efisiensi, transparansi, dan konsistensi dalam penilaian, sehingga dapat meminimalisir potensi subjektivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. S., & Soemartono, T. (2025). *Developing a Human Resource Management Model for E-Government Implementation in the Public Sector*. 13(5), 3491–3502. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3789>
- Al-Hamdi, R., Sakir, Suswanta, Atmojo, M., & Effendi, D. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar.
- Arie, I. M., Wartana, W., & Iswanto, D. (2025). *Public Sector Human Resource Management and Sanitary Landfill Policy Implementation in Malang*. 13(2), 119–135. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v13i2.5762>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Belitung Timur Dalam Rangka Belitung Timur In Figures 2024*.
- Beltim, P. (2024). *Bagian Kesra Bagikan 84 Beasiswa Berprestasi*. Portal.Beltim.Go.Id.
- Destiana, R. (2023). *Kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia sektor publik*. 5(1), 437–460.
- Fachrurazi, Rinaldi, K., Jenita, Purnomo, Y. J., Harto, B., & Dwijayanti, A. (2021). *Teori dan Konsep MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- Hamzah, I., Talalu, M. A., & Hasan, K. (2022). *FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT PELAKSANAAN*. 1, 20–27.
- Hunta, H., Gobel, L. Van, Antu, Y., & Amir, R. (2022). *Faktor-Faktor Penghambat Penginputan Data Kepegawaian di Rumah Sakit Umum Daerah Toto Kanila*

- Kabupaten Bone Bolanggo. *Jurnal Administrasi, Manajemen Dan Ilmu Sosial (JAEIS)*, 1, 28–33.
- KemenPanRB. (2023). *Laporan Kinerja Kementerian PANRB*.
- Khalid, H. I., & Chabibi, M. (2025). *Manajemen Strategi Yang di Terapkan Pergunu SUMUT Dalam Seleksi Masuk Beasiswa Pergunu ke Universitas KH. Abdul Chalim Mojokerto*. 23(2016), 151–160.
- Mainingsih, R. D., & Hamka, M. (2021). *Sistem Pendukung Keputusan untuk Menentukan Penerima Bantuan Beasiswa dengan Metode AHP dan TOPSIS Decision Support System for Determining the Scholarty Recipients Using*. 18(1), 65–74.
- Makkulawu, A., Kessi, P., Daeng, A., Feronica, P., & Muchsidin, F. (2025). *The Role of Leadership in Effective and Efficient Human Resource Management Decision Making*. 8(2), 509–524.
- Mujtaba, B. G. (2022). *Workplace Management Lessons on Employee Recruitment Challenges , Furloughs , and Layoffs during the Covid-19 Pandemic*. (January), 13–29. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101002>
- Pantih, S., & Khaq, A. (2025). *The Influence of Leadership Style on Public Sector Employee Performance*. 13(3), 1951–1962. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.1539>
- Rahmawati, S., & Informasi, S. (2022). *PERBANDINGAN METODE FUZZY AHP DAN TOPSIS PADA SELEKSI BEASISWA BERPRESTASI*. 6(1), 26–30.
- Ratnasari., D. T. (2019). *Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi, Fasilitas Sekolah, Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar Di Daerah 3T Kabupaten Lebak*. 9–25.
- Sadali, M., Wasil, M., Gunawan, I., & Fariza, A. (2023). *Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Beasiswa Menggunakan Metode Topsis Berbasis WEB (Studi Kasus Beasiswa Bank Indonesia)*. 6(1), 158–169.
- Saputra, N., Adnan, M. F., & Mulia, R. A. (2022). *Implementation of Decision Making in the Public Sector in Indonesia*. 10(02), 22–32. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v10i2.ps01>
- Sari, W. E., Muslimin, B., & Rani, S. (2021). *Perbandingan Metode SAW dan Topsis pada Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Penerima Beasiswa*. 10, 52–58.
- Sembeng, A. E., & Kurniawan, I. S. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Pos Terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Administrasi, Manajemen Dan Ilmu Sosial (JAEIS)*, 2(November), 128–140.
- Wulandari, F. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*.