



**UNIVERSITAS PGRI  
MAHADEWA INDONESIA**

# **RENCANA STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA**

***UNIVERSITAS PGRI  
MAHADEWA  
INDONESIA***

***2023 (Edisi Revisi)***





**UNIVERSITAS PGRI MAHADEWA INDONESIA**  
Alamat: Jalan Seroja 57, Tonja, Denpasar 80239  
Telepon: 08113888814 Laman: [www.mahadewa.ac.id](http://www.mahadewa.ac.id)  
Pos-el: [info@mahadewa.ac.id](mailto:info@mahadewa.ac.id)

**SURAT KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PGRI MAHADEWA  
INDONESIA  
NOMOR : 1790/UPMI/XI/2023  
TENTANG  
RENSTRA PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

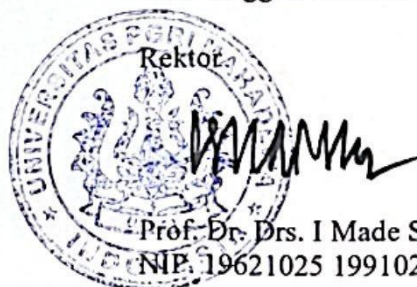
**ATAS ASUNG KERTA WARA NUGRAHA IDA SANGHYANG WIDHI WASA,  
TUHAN YANG MAHA ESA  
REKTOR UNIVERSITAS PGRI MAHADEWA INDONESIA**

- Menimbang : a. Bahwa untuk meningkatkan mutu tata kelola perguruan tinggi dan mendukung pencapaian Standar Nasional Pendidikan Tinggi, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, terarah, dan berkelanjutan;
- b. Bahwa Universitas PGRI Mahadewa Indonesia perlu memiliki Rencana Strategis (Renstra) Pengelolaan Sumber Daya Manusia sebagai pedoman pelaksanaan pengembangan SDM untuk periode 2020–2025;
- c. Bahwa berdasarkan pertimbangan tersebut, perlu menetapkan Surat Keputusan Rektor tentang Renstra Pengelolaan Sumber Daya Manusia Universitas PGRI Mahadewa Indonesia Tahun 2020–2025.
- Mengingat : a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
- c. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- e. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
- f. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pembinaan Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya;
- g. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terkait Jabatan Fungsional Dosen dan Tenaga Kependidikan;
- h. Statuta Universitas PGRI Mahadewa Indonesia;

MEMUTUSKAN

- MENETAPKAN :
- Kesatu : Rencana Strategis (Renstra) Pengelolaan Sumber Daya Manusia Universitas PGRI Mahadewa Indonesia Tahun 2020–2025 sebagai dokumen perencanaan formal yang wajib digunakan sebagai acuan dalam pengembangan, pembinaan, dan penguatan kapasitas SDM di seluruh unit kerja.
- Kedua : Renstra sebagaimana dimaksud dalam diktum *KESATU* mencakup strategi utama sebagai berikut:
1. Penguatan perencanaan kebutuhan SDM berbasis analisis jabatan dan analisis beban kerja;
  2. Peningkatan kualitas rekrutmen dan seleksi berdasarkan prinsip transparansi dan meritokrasi;
  3. Pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, termasuk pendidikan lanjut, pelatihan, sertifikasi, dan program pengembangan profesional berkelanjutan;
  4. Pengembangan karier berbasis kinerja, sesuai regulasi kementerian dan sistem penilaian kinerja institusi;
  5. Pemenuhan dan peningkatan jabatan fungsional dosen sesuai standar nasional;
  6. Penguatan budaya organisasi, etika akademik, dan nilai-nilai institusi seperti profesionalisme, integritas, dan karakter;
  7. Transformasi digital pengelolaan SDM untuk mendukung efektivitas dan efisiensi tata kelola;
  8. Monitoring dan evaluasi berkala terhadap pencapaian indikator strategis SDM.
- Ketiga : Seluruh pimpinan unit wajib melaksanakan Renstra Pengelolaan SDM dan menyusun rencana operasional tahunan yang selaras dengan dokumen ini.
- Keempat : Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian bertanggung jawab mengoordinasikan implementasi, monitoring, serta pelaporan capaian Renstra kepada Rektor setiap tahun.
- Kelima : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan. Perbaikan dapat dilakukan apabila terdapat kekeliruan atau penyesuaian kebijakan kementerian

Ditetapkan di: Denpasar  
Pada tanggal: 26 November 2023



Prof. Dr. Drs. I Made Suarta, S.H., M.Hum  
NIP. 19621025 199102 1 001

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dapat diselesaikan dengan baik. Renstra ini disusun sebagai pedoman utama dalam mengarahkan pengembangan dan pengelolaan SDM secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan untuk mendukung pencapaian visi dan misi universitas. Dengan mempertimbangkan dinamika internal dan eksternal serta kebijakan nasional di bidang pendidikan tinggi, dokumen ini menjadi landasan strategis yang mengintegrasikan berbagai program, kebijakan, indikator kinerja dan evaluasi yang komprehensif.

Renstra ini merupakan hasil kolaborasi dan komitmen seluruh civitas akademika dan stakeholders terkait dalam mewujudkan pengelolaan SDM yang profesional, adaptif, dan inovatif. Di dalamnya tertuang beragam strategi peningkatan kualitas serta kuantitas dosen dan tenaga kependidikan, penguatan budaya kerja dan etika profesional, inovasi berbasis teknologi informasi, hingga penjaminan mutu dan akreditasi SDM. Semua dirancang secara sinergis untuk menjawab tantangan globalisasi pendidikan tinggi dan memenuhi standar nasional yang berlaku.

Kami menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, serta kerja keras dalam proses penyusunan Renstra ini. Besar harapan kami renstra ini dapat menjadi pedoman praktis dan inspiratif bagi seluruh unit kerja dalam menjalankan fungsi pengelolaan SDM secara optimal dan berdaya saing. Melalui implementasi yang konsisten dan evaluasi berkala, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia optimis mampu membangun sumber daya manusia yang unggul, berintegritas, dan berkontribusi nyata bagi kemajuan pendidikan tinggi nasional.

Semoga dengan adanya Renstra Pengelolaan SDM ini, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dapat terus bertransformasi menjadi institusi pendidikan tinggi yang semakin produktif, inovatif, dan relevan dalam menghadapi tantangan masa depan. Kami percaya bahwa keberhasilan pengelolaan SDM akan menjadi kunci utama untuk mewujudkan cita-cita institusi serta memberikan manfaat luas bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

Denpasar

Tim Penyusun

## DAFTAR ISI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>   | <b>i</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>   | <b>ii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>  | <b>1</b>  |
| A. Latar Belakang Pentingnya Pengelolaan SDM dalam Mendukung Visi dan Misi Universitas ..... | 1         |
| B. Dasar Hukum .....   | 3         |
| C. Tujuan dan Ruang Lingkup Renstra Pengelolaan SDM.....                                     | 3         |
| <b>BAB II VISI, MISI, DAN NILAI-NILAI PENGELOLAAN SDM.....</b>                               | <b>5</b>  |
| A. Visi.....   | 5         |
| B. Misi Pengelolaan SDM.....   | 5         |
| C. Tujuan .....  | 5         |
| D. Nilai-Nilai Inti Dalam Pengelolaan SDM sesuai Budaya Universitas.....                     | 6         |
| <b>BAB III ANALISIS SITUASI DAN SWOT SDM .....</b>   | <b>9</b>  |
| A. Analisis Data dan Kondisi SDM Saat Ini (Dosen, Tenaga Kependidikan) .....                 | 9         |
| B. Kebutuhan dan tantangan pengelolaan SDM.....  | 9         |
| C. Analisis SWOT Terkait Pengelolaan SDM .....   | 10        |
| <b>BAB IV KEBIJAKAN PENGELOLAAN SDM .....</b>  | <b>14</b> |
| A. Kebijakan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan SDM.....                                     | 14        |
| B. Kebijakan Pengembangan Kompetensi dan Karir SDM .....                                     | 15        |
| C. Kebijakan Manajemen Kinerja dan Evaluasi SDM .....  | 16        |
| D. Kebijakan Kesejahteraan, Hubungan Kerja, dan Budaya Organisasi.....                       | 18        |
| <b>BAB V STRATEGI DAN PROGRAM PENGELOLAAN SDM .....</b>                                      | <b>20</b> |
| A. Strategi Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Dosen.....                                    | 20        |
| B. Strategi Pengembangan Karir dan Kompetensi Tenaga Kependidikan .....                      | 22        |
| C. Program Penguatan Budaya Kerja dan Etika Professional .....                               | 24        |

|   |           |
|---|-----------|
| D. Program Inovasi dalam Pengelolaan SDM Berbasis Teknologi Informasi ..... | 26        |
| E. Program Penjaminan Mutu SDM dan Akreditasi Sumber Daya Manusia .....     | 27        |
| <b>BAB VI INDIKATOR KINERJA DAN EVALUASI.....</b>                           | <b>29</b> |
| A. Indikator Kinerja Utama (KPI) Pengelolaan SDM.....                       | 29        |
| B. Mekanisme Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Program SDM.....           | 34        |
| C. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi untuk Perbaikan Berkelanjutan.....          | 35        |
| <b>BAB VII PENUTUP .....</b>  | <b>37</b> |
| A. Komitmen Universitas dalam Implementasi Renstra Pengelolaan SDM .....    | 37        |
| B. Harapan Dari Pencapaian Renstra SDM untuk Kemajuan Perguruan Tinggi .    | 38        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>  | <b>1</b>  |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Pentingnya Pengelolaan SDM dalam Mendukung Visi dan Misi Universitas**

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam pencapaian visi dan misi universitas, dimana SDM berperan sebagai ujung tombak pelaksanaan kegiatan akademik dan administratif yang secara langsung memengaruhi mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Keberhasilan sebuah perguruan tinggi sangat bergantung pada kualitas dan profesionalisme dosen serta tenaga kependidikan yang dimilikinya, sehingga pengelolaan SDM yang efektif dan efisien menjadi keharusan strategis untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan berintegritas. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM tidak hanya mencakup proses rekrutmen dan seleksi tetapi juga pengembangan kapasitas, karir, dan kesejahteraan SDM yang selaras dengan kebutuhan organisasi serta dinamika perubahan pendidikan tinggi dan teknologi informasi. Oleh sebab itu, universitas harus menerapkan sistem manajemen SDM yang terstruktur dan berbasis pada prinsip-prinsip tata kelola baik untuk menjamin kesinambungan peningkatan mutu civitas akademika sebagai modal utama dalam mewujudkan tujuan strategis institusi dan menghadapi persaingan di tingkat nasional maupun internasional. Dengan demikian, perencanaan dan pengelolaan SDM menjadi landasan vital dalam mendukung penguatan daya saing universitas dan pencapaian tujuan pembangunan sumber daya manusia yang unggul sesuai dengan standar nasional Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi.

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam perguruan tinggi bukan sekadar aktivitas administratif rutin, melainkan sebuah proses strategis yang menyangkut penguatan fondasi institusi secara menyeluruh. Sebagaimana dikemukakan oleh Becker dan Huselid (2006), SDM yang berkualitas dan termotivasi merupakan sumber keunggulan kompetitif utama dalam dunia pendidikan tinggi yang semakin dinamis dan kompleks. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu dirancang secara holistik, meliputi identifikasi kebutuhan kompetensi, perencanaan pengembangan karir, serta pemberian insentif yang mampu memacu profesionalisme. Proses ini turut memperhatikan perubahan paradigma pendidikan yang semakin berorientasi pada hasil dan relevansi

dengan kebutuhan masyarakat serta perkembangan teknologi informasi yang pesat. Dengan demikian, manajemen SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada pengisian posisi kosong, tetapi lebih menekankan pada optimalisasi potensi setiap individu dalam mendukung pencapaian visi dan misi institusi secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, pengelolaan SDM di lingkungan perguruan tinggi harus mampu menjawab tantangan globalisasi dan persaingan internasional yang menuntut adaptabilitas serta inovasi tanpa henti. Menurut Ulrich (1997), sistem manajemen SDM modern harus memfasilitasi kolaborasi antarunit kerja dan menciptakan iklim akademik yang kondusif bagi pengembangan akademik dan riset inovatif. Oleh sebab itu, perguruan tinggi perlu membangun mekanisme pengembangan kapasitas berkelanjutan melalui program pelatihan, sertifikasi kompetensi, maupun akses terhadap jejaring internasional. Aspek kesejahteraan SDM juga memegang peranan penting dalam menjaga motivasi dan integritas, sehingga manajemen SDM harus memperhatikan aspek psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja. Implementasi tata kelola SDM yang berorientasi pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan akan semakin mengokohkan keberlanjutan dan daya saing institusi di kancah nasional maupun global, sejalan dengan tujuan strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi yang mengedepankan penguatan sumber daya manusia unggul sebagai pilar pembangunan bangsa.

Oleh karenanya, pengembangan dan pengelolaan SDM di perguruan tinggi harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang integral dengan strategi kelembagaan secara keseluruhan. Perguruan tinggi yang mampu mengelola SDM secara sistematis akan lebih siap dalam menghadapi perubahan cepat dan tantangan yang terus berkembang, sehingga mampu mempertahankan eksistensi dan relevansi institusi dalam kancah pendidikan tinggi global. Dalam konteks ini, pembentukan kebijakan SDM yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan internal maupun eksternal menjadi kunci utama agar setiap anggota civitas akademika dapat berkontribusi optimal dalam mendukung penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi. Dengan demikian, pengelolaan SDM secara efektif dan efisien berperan sebagai pendorong utama tercapainya mutu unggul, daya saing tinggi, dan keberlanjutan institusi pendidikan tinggi yang modern dan berwawasan ke depan.

## **B. Dasar Hukum**

Dasar hukum dan kebijakan nasional terkait pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di perguruan tinggi di Indonesia sangat penting sebagai landasan normatif bagi pelaksanaan manajemen SDM yang profesional dan terstandar. Pengelolaan SDM di perguruan tinggi mengacu pada beberapa peraturan perundang-undangan utama, antara lain :

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
4. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Perguruan Tinggi,;
6. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen, yang mengatur manajemen karir dan kesejahteraan dosen.

## **C. Tujuan dan Ruang Lingkup Renstra Pengelolaan SDM**

Tujuan dan ruang lingkup Rencana Strategis (Renstra) pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia adalah untuk menyediakan arahan dan pedoman yang jelas dalam pengelolaan dan pengembangan SDM yang mampu mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis universitas secara berkelanjutan. Renstra ini dirancang untuk menjamin tersedianya SDM yang kompeten, profesional, dan berintegritas yang dapat meningkatkan mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam ruang lingkungannya, renstra mencakup perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, manajemen karir, kesejahteraan, serta pengelolaan sistem informasi SDM secara terintegrasi. Dengan demikian, renstra ini bertujuan menciptakan manajemen SDM yang efektif dan efisien yang selaras dengan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebijakan nasional pendidikan tinggi. Renstra pengelolaan SDM ini juga berperan sebagai dasar dalam evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja SDM

untuk mendukung akreditasi dan peningkatan daya saing Universitas PGRI Mahadewa Indonesia di tingkat nasional maupun internasional. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas maka tujuan dan ruang lingkup renstra ini adalah sebagai berikut :

#### Tujuan Renstra Pengelolaan SDM

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas dosen dan tenaga kependidikan yang profesional, kompeten, dan berintegritas guna mendukung visi dan misi universitas.
2. Membangun budaya kerja yang produktif, inovatif, dan beretika profesional dalam lingkungan akademik.
3. Mengembangkan sistem manajemen SDM yang modern, terintegrasi, dan berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional.
4. Menjamin mutu SDM melalui penerapan sistem penjaminan mutu internal dan akreditasi yang berkelanjutan.
5. Menciptakan mekanisme monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut yang efektif untuk pencapaian tujuan strategis pengelolaan SDM.

#### Ruang Lingkup Renstra Pengelolaan SDM

1. Perencanaan dan pengadaan SDM, termasuk rekrutmen, seleksi, dan penempatan dosen dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan institusi.
2. Pengembangan kompetensi SDM melalui pendidikan lanjutan, pelatihan, sertifikasi, dan program pembinaan yang berkelanjutan.
3. Pengelolaan kinerja dan penghargaan, termasuk sistem evaluasi, remunerasi, dan insentif berbasis kinerja.
4. Penguatan budaya kerja, etika profesional, kepemimpinan, dan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada inovasi dan produktivitas.
5. Implementasi dan pengembangan teknologi informasi dalam pengelolaan SDM untuk efisiensi administrasi dan pengambilan keputusan berbasis data.
6. Penjaminan mutu SDM melalui sistem internal yang terstruktur serta pemenuhan standar nasional dan internasional.
7. Monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut perbaikan berkelanjutan terhadap pelaksanaan program pengelolaan SDM.

## **BAB II**

### **VISI, MISI, DAN NILAI-NILAI PENGELOLAAN SDM**

#### **A. Visi**

Menjadi pusat pengelolaan SDM yang unggul, kompeten, dan berintegritas tinggi, yang berperan strategis dalam mendukung pencapaian visi universitas “Unggul dan Kompetitif Berlandaskan Tri Hita Karana.”

#### **B. Misi Pengelolaan SDM**

1. Melaksanakan manajemen SDM secara profesional dan akuntabel, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan nasional Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi.
2. Merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang kompeten, berintegritas, dan beretika tinggi untuk mendukung tridharma perguruan tinggi.
3. Mengembangkan sistem pelatihan, pengembangan karir, serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi dan teknologi informasi.
4. Mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, inklusif, dan harmonis dengan berlandaskan nilai-nilai Tri Hita Karana untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan civitas akademika.
5. Mendorong pembinaan budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

#### **C. Tujuan**

Berdasarkan visi dan misi yang telah disampaikan di atas, maka tujuan dari penyusunan Renstra ini adalah :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas dosen dan tenaga kependidikan yang profesional, kompeten, dan berintegritas tinggi melalui program pendidikan lanjut, pelatihan, dan sertifikasi sesuai kebutuhan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan demikian, universitas mampu menyediakan tenaga pengajar dan pendukung akademik yang berkualitas untuk mendukung pembelajaran dan penelitian yang unggul.
2. Menciptakan budaya kerja yang produktif, inovatif, dan beretika profesional yang mendukung terciptanya lingkungan akademik yang harmonis dan berdaya saing.

Hal ini diwujudkan melalui penguatan nilai-nilai integritas, kolaborasi, serta pengembangan kepemimpinan dan etika kerja sepanjang masa.

3. Mengembangkan sistem manajemen SDM yang modern dan berbasis teknologi informasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM, mempercepat proses administrasi, serta menyediakan data dan informasi yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.
4. Menjamin mutu sumber daya manusia melalui penerapan sistem penjaminan mutu internal dan akreditasi SDM yang konsisten dan berkelanjutan, sehingga universitas dapat mempertahankan dan meningkatkan standar kualitas sesuai dengan regulasi nasional dan kebutuhan stakeholders.
5. Membangun sistem monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut yang efektif untuk memastikan pengelolaan SDM berjalan sesuai rencana strategis serta mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal, sehingga mendukung kemajuan dan keberlanjutan institusi secara menyeluruh.

#### **D. Nilai-Nilai Inti Dalam Pengelolaan SDM sesuai Budaya Universitas**

Nilai-nilai inti dalam pengelolaan sumber daya manusia di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia berakar pada budaya dan filosofi Tri Hita Karana yang menekankan harmoni hubungan antara manusia dengan Tuhan, manusia dengan sesama manusia, dan manusia dengan lingkungan. Nilai integritas menjadi fondasi utama yang mengedepankan sikap jujur, konsisten, dan beretika dalam setiap aktivitas pengelolaan SDM. Profesionalitas merupakan nilai yang menuntut setiap individu untuk terus meningkatkan kompetensi dan kualifikasi secara berkesinambungan, sejalan dengan tuntutan ketrampilan abad 21 seperti kemampuan beradaptasi dengan teknologi, berpikir kritis, kreatif, dan kolaboratif. Selain itu, nilai kemanusiaan (humanity) ditanamkan sebagai wujud kepedulian dan empati terhadap lingkungan internal dan eksternal universitas yang berlandaskan kearifan lokal, sehingga terbangun suasana kerja yang inklusif dan harmonis. Secara holistik, nilai-nilai ini membentuk budaya kerja yang tidak hanya mendukung pencapaian visi universitas yang unggul dan kompetitif, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan karakter SDM yang berdaya saing global dan beretika.

Nilai-nilai inti dalam pengelolaan sumber daya manusia di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia memiliki dasar yang kuat pada filosofi Tri Hita Karana, suatu

konsep kearifan lokal Bali yang menekankan pentingnya harmoni dalam tiga aspek utama kehidupan: hubungan manusia dengan Tuhan (parhyangan), hubungan antar manusia (pawongan), dan hubungan manusia dengan lingkungan alam (palemahan) (Waringin, 2012). Konsep ini memberikan kerangka normatif yang holistik dalam pengelolaan SDM, yang tidak hanya sekadar aspek teknis pengelolaan tetapi juga melibatkan dimensi spiritual dan sosial yang mendalam. Secara historis, penerapan nilai Tri Hita Karana dalam konteks pendidikan tinggi dapat dipahami sebagai upaya mempertahankan relevansi budaya lokal dalam menghadapi globalisasi dan modernisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Geertz (1973) yang melihat budaya sebagai sistem makna dan simbol yang mengatur interaksi sosial dan membentuk identitas kolektif, sehingga pengelolaan SDM yang berakar pada nilai budaya akan memperkuat kohesi sosial dan etika kerja di lingkungan universitas.

Lebih lanjut, integritas sebagai fondasi utama dalam pengelolaan SDM mencerminkan pemahaman tentang pentingnya kejujuran dan etika profesional yang konsisten dalam setiap tindakan individu, yang menurut James Rest (1986) merupakan komponen esensial dalam pembentukan karakter moral. Integritas tidak hanya menjamin kredibilitas individu dan institusi, tetapi juga membangun kepercayaan yang diperlukan untuk kolaborasi dan kemajuan bersama dalam masyarakat akademik. Paralel dengan itu, nilai profesionalitas menuntut pengembangan kompetensi secara berkelanjutan melalui mekanisme pembelajaran sepanjang hayat, yang mencakup penguasaan teknologi, pemikiran kritis, kreatif, serta kemampuan berkolaborasi—kompetensi yang diidentifikasi oleh World Economic Forum (2020) sebagai keterampilan kunci abad 21. Dari perspektif pedagogis, penanaman nilai kemanusiaan (humanity) yang berlandaskan kearifan lokal tidak hanya memperkaya dimensi etis dan sosial dalam kerja kampus tetapi juga menciptakan iklim akademik yang inklusif dan responsif terhadap keberagaman. Hal ini relevan dengan konsep pendidikan humanistik yang menekankan pentingnya empati dan kepedulian sosial sebagai landasan dalam pembentukan karakter SDM (Noddings, 2002).

Dengan demikian, integrasi nilai-nilai Tri Hita Karana, integritas, profesionalitas, dan kemanusiaan dalam pengelolaan SDM tidak hanya menjadi strategi internal penguatan budaya kerja, tetapi juga respon strategis terhadap dinamika sosial budaya di era global. Dalam konteks ini, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia tidak hanya

mempersiapkan SDM yang berdaya saing secara teknis, tetapi juga membentuk insan akademik yang mampu berkontribusi secara etis dan berkelanjutan bagi masyarakat luas. Sebagai implikasi konseptual, hal ini menegaskan bahwa pembangunan SDM di perguruan tinggi harus dipandang sebagai proses multidimensional yang sinergis antara aspek budaya, sosial, dan teknis dalam rangka mencapai misi pendidikan yang berkelanjutan dan inklusif.

## **BAB III**

### **ANALISIS SITUASI DAN SWOT SDM**

#### **A. Analisis Data dan Kondisi SDM Saat Ini (Dosen, Tenaga Kependidikan)**

Kondisi sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia menunjukkan dinamika yang relevan dalam konteks pengembangan institusi. Saat ini, universitas memiliki jumlah dosen yang cukup beragam, meliputi tenaga pengajar tetap dan tidak tetap dengan berbagai latar belakang keilmuan yang mencakup bahasa, seni budaya, bimbingan konseling, sejarah, ekonomi, matematika, dan biologi. Komposisi SDM ini menunjukkan adanya kestabilan kuantitatif, namun terdapat kebutuhan penguatan kualitas melalui peningkatan kualifikasi akademik dan pengembangan kompetensi sesuai dengan tuntutan pendidikan tinggi abad 21. Ketersediaan tenaga kependidikan yang mendukung proses administrasi dan operasional juga menjadi aspek penting yang perlu terus dioptimalkan untuk memastikan kelancaran pelayanan akademik dan non-akademik. Analisis menunjukkan adanya tantangan berupa distribusi kemampuan yang masih perlu diselaraskan dan peningkatan kapasitas agar seluruh SDM dosen dan kependidikan dapat berkontribusi optimal terhadap pencapaian visi dan misi universitas. Pengintegrasian teknologi informasi dalam manajemen SDM menjadi peluang strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan. Keseluruhan data menunjukkan bahwa pengembangan berkelanjutan dan pembinaan profesionalisme SDM merupakan prioritas utama yang harus diakomodasi dalam perencanaan strategis universitas untuk menjaga daya saing dan kualitas pendidikan.

#### **B. Kebutuhan dan tantangan pengelolaan SDM**

Kebutuhan dan tantangan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia menuntut perhatian dan langkah strategis yang menyeluruh. Kebutuhan utama mencakup penguatan kapasitas dosen dan tenaga kependidikan melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan kualifikasi akademik, serta pengembangan kompetensi yang relevan dengan tuntutan abad 21 seperti literasi digital, berpikir kritis, dan kolaborasi lintas disiplin. Selain itu, universitas membutuhkan sistem manajemen SDM yang modern dan terintegrasi untuk mendukung efisiensi administrasi, pengelolaan karir, dan evaluasi kinerja secara objektif. Tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM, kesenjangan kompetensi antar SDM, serta adaptasi

terhadap perubahan regulasi dan teknologi yang berlangsung cepat di lingkungan pendidikan tinggi. Permasalahan retensi SDM unggul juga menjadi perhatian penting, mengingat mobilitas tenaga ahli yang tinggi serta persaingan antar perguruan tinggi. Di samping itu, perubahan sosial dan ekonomi berpengaruh pada dinamika kebutuhan kompetensi SDM, sehingga diperlukan pendekatan pengelolaan yang adaptif dan responsif. Secara keseluruhan, pengelolaan SDM yang efektif dan efisien menjadi prasyarat utama untuk mewujudkan visi universitas yang unggul dan kompetitif sesuai standar renstra nasional dari Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi.

### **C. Analisis SWOT Terkait Pengelolaan SDM**

#### **(1) Kekuatan (*Strengths*):**

- Komitmen tinggi civitas akademika, termasuk dosen dan tenaga kependidikan, dalam mendukung visi dan misi universitas serta pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.
- Meningkatnya kuantitas dan kualitas dosen yang berkompeten, yang mendukung peningkatan mutu akademik dan kinerja institusi.
- Fasilitas dan sarana pembelajaran yang memadai serta lokasi kampus strategis di kawasan perkotaan dan pariwisata, memberikan peluang kemitraan dengan berbagai pihak.
- Sistem manajemen internal dan teknologi informasi yang mulai terintegrasi untuk mendukung pengelolaan SDM secara efektif.

#### **(2) Kelemahan (*Weaknesses*):**

- Ketidakteraturan dan ketidakseimbangan dalam distribusi kemampuan dosen terutama dalam hal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- Masih rendahnya serapan dana eksternal untuk pengembangan SDM dan kegiatan penelitian.
- Keterbatasan program pengembangan karir dan peningkatan kapasitas yang belum merata bagi seluruh tenaga akademik dan kependidikan.
- Kurangnya sistem monitoring dan evaluasi SDM yang terstruktur secara menyeluruh serta kurang optimalnya pemanfaatan teknologi dalam manajemen SDM.

**(3) Peluang (*Opportunities*):**

- Adanya dukungan pemerintah pusat dan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi melalui berbagai program pendanaan dan kebijakan pengembangan SDM.
- Kesempatan untuk memperluas jaringan kemitraan dengan institusi pemerintah, swasta, dan lembaga masyarakat untuk pengembangan kapasitas SDM dan penelitian.
- Peningkatan kesadaran civitas akademika terhadap pentingnya kompetensi abad ke-21 seperti adaptasi teknologi, kreativitas, dan kolaborasi.
- Potensi untuk mengembangkan program pelatihan dan sertifikasi profesional baik secara internal maupun melalui kerja sama eksternal.

**(4) Ancaman (*Threats*):**

- Persaingan ketat antar perguruan tinggi, baik dalam perekrutan tenaga akademik maupun dalam meraih dana penelitian dan pengabdian masyarakat.
- Perubahan regulasi dan kebijakan pendidikan tinggi yang dinamis menuntut adaptasi cepat dalam pengelolaan SDM yang belum sepenuhnya terlaksana.
- Tantangan dalam mempertahankan SDM unggul yang rentan pindah ke perguruan tinggi atau institusi lain yang menawarkan kesempatan lebih baik.
- Keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM yang bisa membatasi program peningkatan kapasitas dan kesejahteraan.

Berikut adalah tabel yang memuat kombinasi strategi SO (*Strength–Opportunity*), WO (*Weakness–Opportunity*), ST (*Strength–Threat*) dan WT (*Weaknesses–Threat*) untuk pengelolaan SDM di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan:

**Tabel 1.** Kombinasi SWOT

| <b>Strategi</b>                    | <b>Kombinasi SWOT</b>                         | <b>Strategi</b>  |
|------------------------------------|---|--|
| SO ( <i>Strength–Opportunity</i> ) | Memanfaatkan kekuatan untuk mengambil peluang | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mengoptimalkan SDM berkualitas untuk mengembangkan inovasi pembelajaran berbasis teknologi.</li><li>2. Memperluas jejaring kemitraan nasional dan internasional dengan dukungan SDM kompeten.</li></ol> |

| Strategi                         | Kombinasi SWOT                                  | Strategi  |
|----------------------------------|---|---|
|                                  |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Meningkatkan riset kolaboratif menggunakan fasilitas yang lengkap.</li> <li>4. Mengintegrasikan budaya kerja produktif dalam setiap program pengembangan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan.</li> </ol>   |
| WO<br>(Weakness–<br>Opportunity) | Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkuat pelatihan dan pengembangan digitalisasi HRIS (<i>Human Resource Information System</i>) guna memperbaiki sistem monitoring dan evaluasi SDM.</li> <li>2. Menyusun program penguatan budaya profesional untuk mengatasi minimnya budaya inovasi.</li> <li>3. Meningkatkan kualitas rekrutmen untuk mengurangi keterbatasan SDM.</li> <li>4. Mengadopsi teknologi pembelajaran daring untuk memperluas akses pengembangan kompetensi.</li> </ol>   |
| ST (Strength–<br>Threat)         | Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun sistem reward dan recognition berbasis kinerja untuk menghadapi persaingan ketat antar perguruan tinggi. Memperkuat kepemimpinan etis dan profesional untuk menghadapi dinamika regulasi.</li> <li>2. Mengembangkan program inovasi berbasis riset untuk menjawab tantangan kompetisi global.</li> <li>3. Memperkuat pelaksanaan SPMI untuk menjaga mutu SDM dalam menghadapi ancaman eksternal.</li> </ol>                                       |
| WT<br>(Weakness–<br>Threat)      | Mengelola kelemahan untuk menghindari ancaman   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revitalisasi sistem rekrutmen dan pelatihan intensif untuk mengatasi keterbatasan SDM menghadapi persaingan.</li> <li>2. Melakukan investasi peningkatan infrastruktur IT untuk mendukung transformasi digital dan adaptasi regulasi.</li> <li>3. Membangun program kesejahteraan dan motivasi guna mengatasi risiko penurunan produktivitas akibat dinamika eksternal.</li> <li>4. Memperkuat sistem evaluasi dan tindak lanjut yang responsif.</li> </ol> |

Tabel ini memberikan gambaran strategis yang dapat dijadikan dasar perencanaan dan pengambilan keputusan dalam mengelola sumber daya manusia demi mendukung visi dan misi Universitas PGRI Mahadewa Indonesia yang unggul dan kompetitif.

## **BAB IV**

### **KEBIJAKAN PENGELOLAAN SDM**

#### **A. Kebijakan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan SDM**

Kebijakan rekrutmen, seleksi, dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia didesain untuk menjamin proses yang transparan, adil, dan akuntabel, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan standar nasional pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Proses rekrutmen didasarkan pada perencanaan kebutuhan SDM yang terverifikasi dan mempertimbangkan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan posisi dan fungsi akademik maupun administrasi. Seleksi dilakukan secara sistematis dengan metode yang objektif, menilai aspek kompetensi, integritas, dan potensi calon pegawai agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi pengembangan institusi. Penempatan SDM dilaksanakan dengan memperhatikan kesesuaian kompetensi, pengalaman, dan kebutuhan organisasi, serta mendukung pengembangan karir berkelanjutan melalui program pembinaan yang terstruktur. Selain itu, kebijakan ini mengadopsi prinsip inklusivitas dan nondiskriminasi, memastikan kesempatan yang sama bagi seluruh pelamar yang memenuhi kualifikasi. Dengan demikian, kebijakan ini tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kuantitatif tenaga akademik dan kependidikan, tetapi juga memastikan kualitas SDM yang unggul dan mampu beradaptasi dengan dinamika perkembangan pendidikan tinggi nasional dan global.

Dalam melaksanakan kebijakan rekrutmen, seleksi, dan penempatan sumber daya manusia, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia mengutamakan prinsip keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas demi menjamin pemenuhan kebutuhan SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan institusi. Proses rekrutmen dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan yang matang, meliputi perhitungan dan perencanaan jumlah serta kualifikasi SDM yang diperlukan, dengan mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi dan peraturan yang berlaku. Seleksi dilakukan secara objektif melalui mekanisme yang ketat, yang mencakup penilaian kompetensi akademik, keahlian teknis, integritas, dan potensi pengembangan profesional calon dosen dan tenaga kependidikan.

Selain itu, penempatan SDM dilaksanakan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi individu dengan kebutuhan jabatan serta visi dan misi universitas. Proses ini didukung dengan sistem informasi yang terintegrasi untuk memastikan data

yang akurat serta pengelolaan yang efisien. Kebijakan ini juga menempatkan pengembangan karir dan pembinaan kinerja sebagai bagian integral dari siklus hidup SDM, sehingga setiap individu yang direkrut dan ditempatkan memiliki peluang berkembang secara profesional secara berkelanjutan. Universitas secara aktif menerapkan prinsip nondiskriminasi dan inklusivitas, membuka kesempatan yang setara bagi seluruh pelamar yang memenuhi syarat, untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

Penguatan kebijakan ini juga diwujudkan melalui program orientasi dan pelatihan awal yang efektif untuk calon pegawai baru, sehingga mempercepat adaptasi dan optimalisasi kontribusi mereka terhadap kemajuan institusi. Melalui kebijakan rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM yang terstandar dan berintegritas ini, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia memastikan tersedianya tenaga akademik dan kependidikan yang mampu berkontribusi maksimal dalam mewujudkan visi universitas yang unggul dan kompetitif sesuai perkembangan dinamika pendidikan tinggi nasional maupun internasional.

## **B. Kebijakan Pengembangan Kompetensi dan Karir SDM**

Pengembangan kompetensi dan karir sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia merupakan salah satu pilar strategis yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas dosen dan tenaga kependidikan sebagai pendukung utama pencapaian visi universitas. Kebijakan ini menitikberatkan pada penyelenggaraan berbagai program pelatihan, pendidikan lanjutan, dan sertifikasi yang sistematis dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan kompetensi abad 21 dan standar nasional yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Program-program pengembangan ini dirancang untuk memperkuat empat kompetensi utama yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial, sehingga SDM dapat memberikan kontribusi optimal dalam tridharma perguruan tinggi.

Universitas memberikan prioritas pada fasilitasi pendidikan lanjutan, khususnya bagi dosen untuk melanjutkan studi pada jenjang doktoral melalui program beasiswa internal dan kemitraan dengan lembaga pendidikan tinggi lain. Hal ini diharapkan tidak hanya meningkatkan kualifikasi akademik tetapi juga memperkuat kapasitas riset dan inovasi. Selain itu, penyelenggaraan pelatihan yang adaptif dan relevan dengan perkembangan

teknologi dan kebutuhan pasar juga menjadi fokus utama untuk menjaga dan meningkatkan kualitas profesionalisme SDM. Pelatihan ini mencakup penguasaan teknologi digital, kemampuan komunikasi efektif, serta pengembangan soft skills yang mendukung lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Kebijakan ini juga menegaskan pentingnya sertifikasi kompetensi yang telah menjadi salah satu instrumen utama dalam menilai dan mengakui keahlian teknik maupun pedagogik dosen dan tenaga kependidikan. Sertifikasi tidak hanya menjadi prasyarat administrasi, namun juga sebagai penggerak motivasi dalam menjalankan tugas tridharma dengan standar mutu yang tinggi. Dengan demikian, setiap anggota SDM diharapkan mampu berperan secara profesional dan bertanggung jawab, yang tentu saja berdampak positif terhadap reputasi dan daya saing universitas.

Selain itu, pengembangan karir diatur secara sistematis melalui blue print pembinaan karir yang jelas, mencakup jenjang jabatan akademik dan fungsional tenaga kependidikan. Melalui mekanisme evaluasi kinerja yang terintegrasi, universitas secara rutin melakukan monitoring terhadap perkembangan kompetensi dan capaian profesional, sebagai dasar bagi pengambilan keputusan karir, promosi, maupun penghargaan. Dukungan administrasi dan sumber daya yang memadai menjadi faktor penunjang yang menguatkan keberhasilan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi dan karir ini.

Secara keseluruhan, kebijakan pengembangan kompetensi dan karir SDM di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia merupakan manifestasi nyata komitmen institusi dalam membangun sumber daya manusia yang unggul, adaptif terhadap perubahan, serta berdaya saing global. Upaya ini bukan hanya untuk memenuhi standar nasional pendidikan tinggi, melainkan juga untuk mendorong keseimbangan antara peningkatan kapasitas individu dan kebutuhan strategis universitas dalam menyongsong era pendidikan tinggi yang semakin kompleks dan dinamis.

### **C. Kebijakan Manajemen Kinerja dan Evaluasi SDM**

Kebijakan manajemen kinerja dan evaluasi sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dirancang sebagai bagian integral dari sistem pengelolaan SDM yang berorientasi pada peningkatan mutu dan pencapaian tujuan institusi. Penilaian kinerja dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, bertujuan untuk

mengukur capaian tugas dan tanggung jawab setiap dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Proses ini menggunakan indikator kinerja utama yang mencakup aspek kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inovasi, dan sikap profesional, sejalan dengan kebijakan nasional yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi.

Evaluasi kinerja SDM dilaksanakan melalui mekanisme yang transparan dan partisipatif, melibatkan dialog kinerja secara berkala antara pimpinan dengan staf untuk mengidentifikasi potensi peningkatan dan hambatan yang dihadapi. Sistem ini juga mengakomodasi feedback dari berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal, sehingga hasil evaluasi menjadi dasar yang handal bagi pengambilan keputusan terkait pengembangan SDM, pemberian penghargaan, maupun tindakan korektif. Selain itu, integrasi teknologi informasi dalam sistem evaluasi kinerja semakin mempercepat dan memudahkan proses pemantauan, pelaporan, serta dokumentasi hasil kinerja.

Universitas menempatkan manajemen kinerja sebagai instrumen strategis dalam pengembangan karir SDM. Hasil evaluasi kinerja digunakan untuk menyelaraskan program pelatihan dan pembinaan dengan kebutuhan aktual individu maupun organisasi, sehingga pengembangan kompetensi menjadi lebih terarah dan efektif. Kebijakan ini memberikan ruang bagi peningkatan kapasitas dan mobilitas karir secara adil dan objektif, yang pada akhirnya mendukung terciptanya SDM yang berdaya saing dan siap menghadapi tantangan pendidikan tinggi di era globalisasi.

Selain itu, evaluasi kinerja juga diarahkan untuk memperkuat budaya kerja yang berdasarkan etika, kolaborasi, dan inovasi. Universitas mendorong setiap anggota civitas akademika untuk memanfaatkan hasil evaluasi sebagai momentum refleksi dan perbaikan diri, sehingga secara berkelanjutan dapat meningkatkan kontribusi terhadap pengembangan institusi dan pelayanan publik. Kebijakan ini sejalan dengan implementasi Indikator Kinerja Utama (IKU) perguruan tinggi, yang menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja institusi pada tingkat nasional.

Dengan menerapkan kebijakan manajemen kinerja dan evaluasi SDM yang komprehensif dan akuntabel, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia berkomitmen untuk membangun sistem pengelolaan SDM yang mendukung pencapaian visi dan misi institusi secara optimal, berkelanjutan, dan berorientasi pada mutu. Langkah ini merupakan wujud

nyata dari upaya institusi dalam meningkatkan daya saing dan relevansi pendidikan tinggi di tengah dinamika dan tantangan ekosistem pendidikan global saat ini.

#### **D. Kebijakan Kesejahteraan, Hubungan Kerja, dan Budaya Organisasi**

Kebijakan kesejahteraan, hubungan kerja, dan budaya organisasi di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia merupakan landasan penting dalam membangun iklim kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendukung produktivitas SDM secara optimal. Kebijakan kesejahteraan dirancang untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan dasar dosen dan tenaga kependidikan melalui pemberian gaji yang kompetitif, tunjangan kinerja, fasilitas kesehatan, dan program kesejahteraan lain yang terintegrasi. Pendekatan ini didesain tidak hanya sebagai kompensasi finansial, tetapi juga mencerminkan penghargaan institusi terhadap kontribusi profesional SDM, sehingga mendukung stabilitas dan loyalitas tenaga kerja dalam jangka panjang.

Dalam hal hubungan kerja, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia mengedepankan prinsip dialog sosial yang terbuka dan partisipatif antara manajemen dan seluruh civitas akademika. Sistem komunikasi dua arah ini bertujuan menghindari konflik, menyelesaikan permasalahan secara konstruktif, serta membangun kepercayaan dan saling pengertian antar pihak. Kebijakan ini memperkuat pelibatan SDM dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional yang berdampak langsung pada kondisi kerja mereka, sehingga dapat menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif atas kemajuan institusi.

Budaya organisasi yang menjadi pijakan utama adalah menginternalisasi nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan kolaborasi yang berpijak pada filosofi Tri Hita Karana dari visi universitas. Melalui pembinaan budaya kerja yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pada hasil, institusi berupaya membangun sinergi antara individu dan kelompok yang berkontribusi pada pengembangan mutu akademik dan non-akademik. Budaya ini juga menekankan pentingnya keseimbangan antara prestasi kerja dengan keharmonisan sosial dalam lingkungan akademik, yang pada akhirnya mendorong terciptanya suasana kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Selain itu, Universitas juga mengimplementasikan program-program pendukung seperti pelatihan kepemimpinan, pengembangan soft skills, dan kegiatan penguatan team building yang dirancang untuk memperkuat ikatan sosial dan profesional antara dosen

dan tenaga kependidikan. Program ini sekaligus bertujuan meningkatkan kemampuan interpersonal dan kolaborasi dalam menghadapi tantangan kompleks dalam dunia pendidikan tinggi yang terus berubah dan berkembang.

Secara keseluruhan, kebijakan kesejahteraan, hubungan kerja, dan budaya organisasi di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia merupakan wujud nyata komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif dan profesional, tetapi juga harmonis dan berkeadilan. Langkah ini penting dalam mendukung pencapaian visi institusi yang unggul dan kompetitif, serta menjawab tantangan pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan di era globalisasi pendidikan saat ini.

## **BAB V**

### **STRATEGI DAN PROGRAM PENGELOLAAN SDM**

#### **A. Strategi Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Dosen**

Strategi peningkatan kualitas dan kuantitas dosen di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia merupakan langkah esensial dalam mendukung visi institusi untuk menjadi perguruan tinggi unggul dan kompetitif di tingkat nasional maupun internasional. Strategi ini difokuskan pada peningkatan kualifikasi akademik dosen melalui fasilitasi studi lanjut ke jenjang doktoral serta pelatihan berkelanjutan yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terbaru. Dengan meningkatkan jumlah dosen bergelar S3, universitas dapat memastikan kehadiran tenaga pengajar yang tidak hanya kompeten dalam bidang keilmuannya, tetapi juga mampu berkontribusi dalam riset dan pengabdian masyarakat secara optimal.

Selain itu, pengembangan kapabilitas dosen juga dilakukan melalui program pelatihan intensif yang meliputi metode pembelajaran inovatif, penguasaan teknologi digital, dan penguatan soft skills seperti kepemimpinan akademik dan kemampuan komunikasi. Pelatihan ini diarahkan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang interaktif dan kolaboratif, sehingga mahasiswa mendapatkan pengalaman belajar yang sesuai dengan tuntutan abad 21. Penyediaan pelatihan berbasis kebutuhan dan evaluasi kinerja dosen menjadi kunci dalam menjaga relevansi dan efektivitas program pengembangan kompetensi ini.

Strategi peningkatan kuantitas dosen juga dijalankan dengan perencanaan rekrutmen yang terukur dan tepat sasaran, untuk memenuhi kebutuhan dosen pada program studi yang berkembang serta jurusan yang membutuhkan penguatan. Universitas menempatkan prinsip transparansi, objektivitas, dan inklusivitas dalam proses rekrutmen, agar dapat menarik calon dosen yang memiliki potensi unggul dan komitmen tinggi terhadap tri dharma perguruan tinggi. Pendekatan ini diharapkan mampu menyediakan suplai SDM yang memadai sekaligus mempertahankan kualitas akademik secara berkelanjutan.

Penyesuaian insentif dan penghargaan terhadap kinerja dosen juga menjadi bagian dari strategi untuk meningkatkan motivasi dan retensi dosen berkualitas. Peningkatan kesejahteraan, baik dalam bentuk tunjangan kinerja, penghargaan akademik, maupun dukungan fasilitas riset, dirancang untuk memberikan apresiasi yang proporsional

terhadap kontribusi dosen. Melalui kebijakan ini, universitas berharap mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi dosen dalam mengembangkan diri dan berinovasi demi kemajuan pendidikan tinggi.

Selain strategi peningkatan kualitas dan kuantitas dosen yang telah dijelaskan, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia perlu mengimplementasikan beberapa strategi tambahan yang dapat memperkuat pencapaian visi dan misi institusi. Pertama, strategi penguatan budaya riset dan inovasi yang memacu dosen dan tenaga kependidikan untuk lebih aktif dalam menghasilkan karya ilmiah berkualitas tinggi serta mengembangkan teknologi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Kebijakan ini dapat diwujudkan melalui penyediaan dana riset internal, kemudahan akses kepada sumber daya, dan kolaborasi lintas disiplin yang dirancang untuk mendorong produktivitas dan relevansi riset.

Kedua, strategi peningkatan kolaborasi dan kemitraan strategis baik di tingkat nasional maupun internasional yang akan membuka peluang pertukaran pengetahuan, joint research, dan sharing best practices. Kemitraan ini diharapkan dapat memperluas jejaring akademik dan institusional yang akan meningkatkan reputasi universitas serta memberikan akses kepada sumber daya yang lebih lengkap dan beragam. Dukungan terhadap perguruan tinggi mitra dalam meningkatkan kapasitas juga akan membantu dalam memperkuat daya saing universitas secara keseluruhan.

Ketiga, pengembangan teknologi informasi dan digitalisasi sistem akademik dan manajerial sebagai strategi adaptasi terhadap era revolusi industri 4.0. Digitalisasi ini tidak hanya ditujukan untuk memudahkan proses administrasi dan pembelajaran, tetapi juga untuk meningkatkan keterlibatan civitas akademika melalui platform daring terbuka, pembelajaran jarak jauh, serta sistem monitoring dan evaluasi yang efektif dan efisien. Implementasi sistem informasi yang terintegrasi akan membantu mempercepat pengambilan keputusan berbasis data dan meningkatkan transparansi.

Keempat, strategi penguatan sistem pembinaan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan dengan menerapkan model pembelajaran sepanjang hayat. Hal ini mencakup pengembangan program-program mentoring, coaching, dan pelatihan berbasis kebutuhan individu dan organisasi yang disesuaikan dengan perubahan dan tantangan zaman. Pendekatan ini bertujuan menjaga motivasi dan meningkatkan kapabilitas SDM

secara konsisten sehingga siap menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kelima, strategi pengembangan kualitas layanan akademik dan non-akademik yang berfokus pada peningkatan kepuasan mahasiswa dan pemangku kepentingan lain. Layanan yang responsif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna akan membangun citra positif universitas sebagai tempat yang mendukung pembelajaran dan pengembangan secara holistik. Dengan demikian, strategi ini secara langsung akan memperkuat posisi Universitas PGRI Mahadewa Indonesia sebagai institusi pendidikan tinggi yang unggul dan kompetitif berlandaskan nilai-nilai Tri Hita Karana.

Pada akhirnya, strategi peningkatan kualitas dan kuantitas dosen ini bukan hanya sekadar memenuhi standar nasional pendidikan tinggi, tetapi juga sebagai upaya strategis untuk memperkuat daya saing institusi secara menyeluruh. Dukungan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan, komprehensif, dan responsif terhadap tantangan zaman menjadi pondasi yang kokoh bagi Universitas PGRI Mahadewa Indonesia untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, riset yang unggul, serta pengabdian masyarakat yang berdampak positif luas.

## **B. Strategi Pengembangan Karir dan Kompetensi Tenaga Kependidikan**

Strategi pengembangan karir dan kompetensi tenaga kependidikan di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dirancang secara komprehensif untuk memastikan tenaga kependidikan memiliki kemampuan profesional yang mendukung pencapaian visi dan misi institusi. Strategi utama meliputi penyusunan roadmap pengembangan karir yang sistematis, berjenjang, dan berbasis kompetensi yang mengikat antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu tenaga kependidikan. Kajian kebutuhan kompetensi dilakukan secara berkala untuk menjamin relevansi program pengembangan dengan tantangan dan perubahan dalam dunia pendidikan tinggi.

Pengembangan kompetensi tenaga kependidikan ditempuh melalui program pelatihan, pendidikan lanjutan, dan sertifikasi yang berkelanjutan. Pelatihan diselenggarakan dalam berbagai format, seperti workshop, seminar, pelatihan berbasis teknologi, dan program kompetensi khusus sesuai jabatan fungsional. Pendidikan lanjutan berupa studi formal maupun nonformal menjadi bagian integral dari kebijakan ini untuk meningkatkan kapasitas dan kualifikasi tenaga kependidikan, sehingga mereka

mampu mengelola tugas dan fungsi administratif serta teknis secara profesional dan efektif.

Salah satu aspek penting dalam strategi ini adalah penerapan sistem mentoring dan coaching yang menghubungkan tenaga kependidikan senior dengan yang lebih junior untuk transfer pengetahuan, keterampilan, dan budaya kerja institusi. Pendekatan ini tidak hanya mempercepat adaptasi dan pengembangan individu tetapi juga memperkuat ikatan profesional dan budaya organisasi yang produktif. Sistem penghargaan berbasis prestasi juga diintegrasikan sebagai motivator yang mendorong peningkatan kinerja dan partisipasi aktif dalam program pengembangan.

Selain itu, strategi pengembangan karir juga mengedepankan penguatan sistem informasi manajemen SDM yang memungkinkan pemantauan perkembangan karir tenaga kependidikan secara real-time dan data-driven. Sistem ini mendukung proses evaluasi, perencanaan pengembangan pribadi dan organisasi, serta pengambilan keputusan yang lebih tepat dan transparan. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan karir juga mempermudah akses tenaga kependidikan pada program pengembangan kompetensi dan informasi terkait.

Selain strategi-strategi yang telah disebutkan sebelumnya, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia perlu mengimplementasikan beberapa strategi tambahan yang dapat lebih memperkuat pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian visi dan misi institusi.

Pertama, pengembangan sistem pembinaan kesehatan fisik dan mental tenaga dosen dan kependidikan sebagai bagian dari kebijakan kesejahteraan yang komprehensif. Kesehatan yang optimal akan sangat berpengaruh pada produktivitas dan kreativitas, sehingga perlu disediakan layanan konsultasi psikologis, kebugaran, dan program work-life balance yang terstruktur.

Kedua, revitalisasi sistem komunikasi internal yang adaptif dan responsif. Memastikan arus informasi yang terbuka dan dialog yang konstruktif antar semua jenjang SDM akan memudahkan penyelesaian masalah, memperkuat budaya organisasi, dan menciptakan iklim kerja yang harmonis serta kolaboratif.

Ketiga, memfokuskan pada pengembangan kepemimpinan transformasional di semua level organisasi. Melalui program kaderisasi dan pelatihan leadership, universitas

dapat menyiapkan personalia yang visioner dan mampu menggerakkan perubahan positif, inovasi, dan peningkatan kualitas institusi secara berkelanjutan.

Keempat, pelibatan aktif SDM dalam proses pengembangan kurikulum dan program akademik sebagai langkah strategis memperkuat relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja dan perkembangan ilmu pengetahuan. Ini sekaligus meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pencapaian keberhasilan universitas.

Kelima, memperkuat sistem penghargaan dan apresiasi yang komprehensif, tidak hanya berdasarkan hasil kerja, tetapi juga inovasi, kolaborasi, dan kontribusi sosial. Strategi ini penting dalam memotivasi SDM untuk terus meningkatkan kapasitas dan kualitas pengabdian dalam mendukung pembangunan institusi yang berkelanjutan.

Strategi-strategi tambahan ini akan memperkuat fondasi SDM dan memperluas cakupan pengelolaan yang holistik, sehingga Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dapat lebih adaptif, responsif, dan berdaya saing tinggi di era pendidikan tinggi global saat ini. Secara keseluruhan, strategi pengembangan karir dan kompetensi tenaga kependidikan di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia mencerminkan komitmen institusi dalam membangun sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan berintegritas tinggi. Upaya ini penting agar tenaga kependidikan dapat berperan secara optimal dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung mutu pendidikan serta pelaksanaan tridharma perguruan tinggi secara efektif dan berkelanjutan. Strategi ini juga menjadi fondasi utama dalam memenangkan persaingan di era globalisasi pendidikan tinggi.

### **C. Program Penguatan Budaya Kerja dan Etika Professional**

Program penguatan budaya kerja dan etika profesional di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dirancang sebagai fondasi utama dalam menciptakan lingkungan akademik yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi. Program ini meliputi sosialisasi nilai-nilai inti institusi yang berlandaskan filosofi Tri Hita Karana, yang menekankan harmoni antara manusia dengan Tuhan, sesama, dan lingkungan. Pelaksanaan workshop dan pelatihan secara berkala menjadi bagian penting untuk menumbuhkan kesadaran dan komitmen terhadap nilai integritas, tanggung jawab, inovasi, serta kolaborasi di antara seluruh sivitas akademika.

Selanjutnya, pengembangan program mentoring dan coaching berperan strategis dalam mendukung etika profesional melalui transfer pengetahuan dan pembiasaan perilaku kerja yang sesuai standar akademik dan normatif. Program ini juga menyediakan ruang dialog konstruktif antar pimpinan dan staf untuk menyelaraskan persepsi dan memperkuat budaya kerja positif yang berorientasi hasil. Aspek monitoring dan evaluasi budaya kerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan guna memastikan implementasi berjalan efektif dan memberikan umpan balik berkelanjutan.

Universitas juga mengembangkan sistem penghargaan dan apresiasi yang mendorong sikap profesional dan inovatif. Penghargaan diberikan tidak hanya berdasarkan hasil kerja, tetapi juga pada kontribusi terhadap pengembangan budaya institusi dan penerapan etika profesionalisme. Hal ini diharapkan mampu menjadi motivator bagi seluruh civitas akademika untuk meningkatkan kualitas kinerja dan komitmen terhadap nilai-nilai universitas.

Dalam rangka menguatkan budaya etika profesional, disediakan pula program pelatihan khusus tentang kode etik akademik, tata kelola yang baik (*good governance*), dan penanganan konflik kepentingan. Program ini membekali seluruh anggota universitas dengan pemahaman yang komprehensif serta keterampilan praktis dalam menjaga integritas dan menerapkan prinsip etika dalam setiap aspek tugas dan fungsi mereka.

Selain program penguatan budaya kerja dan etika profesional yang telah disebutkan sebelumnya, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia juga melakukan Program Pembentukan Komitmen Nilai (*Value Commitment Program*). Program ini dirancang untuk menginternalisasi nilai-nilai inti universitas melalui kegiatan rutin seperti pembacaan kode etik, refleksi nilai-nilai Tri Hita Karana, dan sesi diskusi etika yang melibatkan seluruh civitas akademika. Dengan cara ini, setiap individu akan lebih menghayati dan mengimplementasikan nilai tersebut dalam setiap tindakan sehari-hari.

Program Penguatan Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership Development*), melatih pimpinan dan calon pemimpin di lingkungan universitas untuk mengedepankan kepemimpinan yang beretika dan transparan. Program ini menitikberatkan pada pembinaan karakter, pengambilan keputusan yang berprinsip, dan pemberdayaan staf dengan cara yang adil dan inklusif.

Program Budaya Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement Culture*), yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang selalu terbuka terhadap ide

baru dan perbaikan proses secara berkelanjutan. Program ini melibatkan forum inovasi, kompetisi kreativitas internal, serta penghargaan untuk inovasi terbaik yang berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas kerja.

Program Literasi Digital dan Etika Teknologi, mengingat pesatnya perkembangan teknologi, program ini bertujuan membekali seluruh civitas akademika dengan pengetahuan dan sikap yang benar terkait penggunaan teknologi digital secara etis dan produktif, guna mencegah pelanggaran baik di ranah akademis maupun administrasi.

Program Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work-Life Balance Program*). Program yang memberikan fasilitas dan pelatihan pengelolaan stres, mindfulness, serta kegiatan pendukung kesejahteraan fisik dan mental. Program ini diharapkan membangun budaya kerja yang sehat dan berkelanjutan, meningkatkan kepuasan dan loyalitas tenaga kerja.

Pengembangan budaya kerja diarahkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, di mana seluruh individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Melalui pendekatan integratif tersebut, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia berkomitmen membangun budaya kerja dan etika profesional yang kokoh sebagai fondasi keberhasilan institusi dalam menghadapi tantangan pendidikan tinggi nasional dan global.

#### **D. Program Inovasi dalam Pengelolaan SDM Berbasis Teknologi Informasi**

Program inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis teknologi informasi di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dirancang sebagai upaya strategis untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan produktivitas dalam seluruh siklus pengelolaan SDM. Salah satu program utama adalah implementasi *Human Resource Information System* (HRIS) yang terintegrasi, memungkinkan pengelolaan data karyawan mulai dari rekrutmen, administrasi personalia, penggajian, absensi, hingga evaluasi kinerja secara real-time dan berbasis data. HRIS ini juga mempermudah proses monitoring dan pelaporan, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Selain itu, universitas mengembangkan platform *Learning Management System* (LMS) yang memfasilitasi pelatihan dan pengembangan kompetensi tenaga dosen dan kependidikan secara daring. LMS ini menyajikan modul pelatihan yang bervariasi dan

dapat diakses kapan saja, memungkinkan pembelajaran yang fleksibel dan personalized sesuai kebutuhan pengembangan SDM. Program ini juga dilengkapi dengan fitur evaluasi dan pelacakan progres pembelajaran secara otomatis untuk mengoptimalkan hasil pelatihan.

Program inovasi lain adalah pemanfaatan analitik data dan kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung proses rekrutmen, seleksi, serta pengelolaan kinerja SDM. Melalui teknologi ini, universitas dapat melakukan prediksi kebutuhan SDM secara akurat, menyesuaikan program pelatihan berdasarkan gap kompetensi, dan mengidentifikasi potensi pengembangan karir individu dengan lebih sistematis. Hal ini memperkuat kapasitas manajemen SDM dalam menjalankan fungsi strategisnya dengan efektif.

Selain otomasi dan digitalisasi proses administrasi, program inovasi juga mencakup pengembangan aplikasi mobile dan portal self-service bagi tenaga dosen dan kependidikan. Fasilitas ini memberikan kemudahan akses informasi pribadi, pengajuan cuti, pengajuan insentif, dan komunikasi langsung dengan bagian SDM tanpa perlu kehadiran fisik, sehingga meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pegawai.

Secara keseluruhan, program inovasi pengelolaan SDM berbasis teknologi informasi ini menjadi kunci dalam menciptakan sistem manajemen SDM yang modern, responsif, dan adaptif terhadap perkembangan era digital. Dengan dukungan teknologi yang optimal, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dapat memperkuat peran SDM sebagai pilar utama dalam mewujudkan visi dan misi institusi secara berkelanjutan dan berdaya saing tinggi di tingkat nasional maupun internasional.

#### **E. Program Penjaminan Mutu SDM dan Akreditasi Sumber Daya Manusia**

Program penjaminan mutu SDM dan akreditasi sumber daya manusia di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia merupakan bagian integral dari sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi yang berkelanjutan sesuai dengan standar nasional yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Program ini mencakup pengembangan dan penguatan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang berfokus pada pemenuhan standar kualitas SDM secara sistemik dan konsisten, mulai dari aspek rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, hingga evaluasi dan pengakuan hasil kinerja.

Salah satu program utama adalah pembinaan pemahaman dan pelaksanaan SPMI secara terstruktur melalui pelatihan, workshop, dan pendampingan bagi seluruh tenaga dosen dan kependidikan. Program ini bertujuan membangun budaya mutu di lingkungan kerja yang mendorong partisipasi aktif seluruh anggota civitas akademika dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan akademik serta administrasi. Implementasi SPMI juga diarahkan untuk mengoptimalkan fungsi Gugus Penjamin Mutu yang bertugas melakukan audit internal, monitoring, dan pelaporan perkembangan mutu SDM secara berkala.

Universitas juga menjalankan program persiapan dan pendampingan akreditasi sumber daya manusia yang meliputi penyusunan dokumen standar kompetensi, prosedur operasional, serta bukti fisik yang lengkap dan valid sebagai dasar penilaian oleh lembaga akreditasi nasional dan internasional. Kegiatan ini didukung dengan sistem manajemen data yang canggih untuk memastikan keterbukaan dan akurasi informasi sebagai bahan evaluasi eksternal. Program ini tidak hanya memfasilitasi ketaatan pada regulasi, tetapi juga mendorong perbaikan berkelanjutan untuk mencapai mutu tertinggi.

Pengembangan sistem feedback dan tindak lanjut perbaikan juga menjadi bagian krusial dari program penjaminan mutu SDM, di mana hasil evaluasi kinerja dan audit mutu dijadikan dasar untuk merancang strategi peningkatan kompetensi dan kesejahteraan yang relevan. Program ini memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan bersifat responsif terhadap kebutuhan aktual dan dinamis, sehingga mutu SDM terus meningkat dan mampu mendukung pencapaian visi universitas secara optimal.

Secara keseluruhan, program penjaminan mutu SDM dan akreditasi sumber daya manusia ini membentuk kerangka kerja yang kokoh untuk memastikan kualitas, efektivitas, dan profesionalisme tenaga akademik dan kependidikan di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia. Dengan demikian, institusi dapat mempertahankan dan meningkatkan reputasi akademiknya serta bersaing secara kompetitif di kancah nasional dan internasional dengan landasan mutu yang kuat dan terukur.

## **BAB VI**

### **INDIKATOR KINERJA DAN EVALUASI**

#### **A. Indikator Kinerja Utama (KPI) Pengelolaan SDM**

Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators/KPI*) dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dirumuskan secara komprehensif dan berorientasi pada strategi serta program pengelolaan SDM yang telah ditetapkan. KPI ini menjadi alat ukur utama untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan kualitas kinerja SDM sekaligus menjadi dasar evaluasi berkelanjutan dalam rangka mencapai visi dan misi universitas. Adapun indikator yang digunakan mengacu pada standar nasional dan *best practice* pengelolaan SDM di perguruan tinggi, dengan tetap menyesuaikan dengan konteks lokal dan kebutuhan spesifik institusi.

Salah satu KPI penting adalah persentase dosen dengan kualifikasi akademik doctoral yang aktif mengajar dan melakukan penelitian, yang mencerminkan upaya peningkatan mutu akademik dan kapasitas riset. Indikator lain adalah tingkat partisipasi dosen dan tenaga kependidikan dalam program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan abad 21, yang mengukur komitmen terhadap peningkatan profesionalisme dan adaptabilitas terhadap perubahan teknologi dan pedagogi.

Kinerja manajemen SDM juga diukur melalui tingkat kepuasan dosen dan tenaga kependidikan terhadap layanan SDM, yang menjadi cerminan kualitas pelayanan, kesejahteraan, dan hubungan kerja. Selain itu, kecepatan dan akurasi pengelolaan administrasi SDM berbasis teknologi informasi menjadi indikator utama untuk menilai efektivitas inovasi digital dalam mendukung operasional SDM. Pengukuran ini berkontribusi pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Indikator lain yang tidak kalah penting adalah capaian akreditasi SDM dan sertifikasi kompetensi tenaga dosen dan kependidikan, sebagai bukti formal pengakuan mutu dan standar profesional yang diterapkan secara konsisten. Ini juga mencakup keberhasilan dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) pada aspek SDM, yang merupakan penjamin keberlanjutan peningkatan mutu.

Terakhir, KPI juga mencakup aspek budaya kerja dan etika profesional melalui tingkat pelaksanaan program penguatan budaya kerja, kepemimpinan etis, dan penerapan

kode etik secara efektif. KPI ini diharapkan dapat mengukur sejauh mana pengembangan budaya kerja yang produktif, harmonis, dan inovatif telah berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan institusi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Dengan kerangka KPI yang komprehensif ini, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dapat secara terukur memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan pengelolaan SDM secara berkelanjutan, sehingga mendukung peningkatan daya saing dan pencapaian visi misi universitas sesuai standar Renstra nasional dari Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 210/M/2023 tentang Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia menetapkan KPI untuk Sumber Daya Manusia tahun 2020 sampai 2025 seperti table berikut :

Tabel 2. Target KPT Tahun 2020

| No | KPI   | Satuan  | Base line 2020 | Target |      |      |      |      |
|----|---|---|----------------|--------|------|------|------|------|
|    |   |   |                | 2021   | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| 1. | Persentase dosen dengan kualifikasi akademik doktoral   | % Dosen S3  | 20%            | 23     | 23,5 | 24   | 24,5 | 25   |
| 2. | Pelatihan intensif yang meliputi metode pembelajaran inovatif, penguasaan teknologi digital, dan penguatan soft skills                                | Jumlah jam pelatihan / % peserta pelatihan              | 15%            | 20%    | 25%  | 30%  | 30%  | 35%  |
| 3. | Rekrutmen yang terukur dan tepat sasaran, untuk memenuhi kebutuhan dosen pada program studi yang berkembang serta jurusan yang membutuhkan penguatan. | Jumlah dosen baru yang direkrut / rasio dosen-mahasiswa | 5%             | 7%     | 7,5% | 8%   | 9%   | 10%  |
| 4. | Penyesuaian insentif dan penghargaan terhadap kinerja dosen untuk meningkatkan motivasi dan retensi dosen berkualitas.                                | % peningkatan dan frekuensi pemberian                   | 7%             | 9%     | 10%  | 15%  | 20%  | 25%  |

| No  | KPI  | Satuan  | Base line 2020 | Target |      |      |       |      |
|-----|--|---|----------------|--------|------|------|-------|------|
|     |  |   |                | 2021   | 2022 | 2023 | 2024  | 2025 |
|     |  | insentif dan penghargaan                                  |                |        |      |      |       |      |
| 5.  | Penguatan budaya riset dan inovasi untuk menghasilkan karya ilmiah berkualitas tinggi serta mengembangkan teknologi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.                  | Jumlah publikasi dan paten/ indeks sitasi                 | 19%            | 20%    | 25%  | 27%  | 27,5% | 30%  |
| 6.  | Kolaborasi dan kemitraan strategis baik di tingkat nasional maupun internasional yang akan membuka peluang pertukaran pengetahuan, joint research, dan sharing best practices. | Jumlah MoU / frekuensi kegiatan kolaborasi                | 5%             | 5%     | 6%   | 7%   | 9%    | 10%  |
| 7.  | Pengembangan teknologi informasi dan digitalisasi sistem akademik dan manajerial sebagai strategi adaptasi terhadap era revolusi industri 4.0.                                 | % digitalisasi proses / sistem yang diimplementasikan     | 25%            | 30%    | 31%  | 33%  | 35%   | 36%  |
| 8.  | Penguatan sistem pembinaan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan dengan menerapkan model pembelajaran sepanjang hayat  | % partisipasi SDM pada program pembelajaran berkelanjutan | 25%            | 25%    | 29%  | 30%  | 30%   | 35%  |
| 9.  | Pengembangan kualitas layanan akademik dan non-akademik yang berfokus pada peningkatan kepuasan mahasiswa dan pemangku kepentingan lain  | Skor kepuasan (survei)                                    | 70             | 80     | 85   | 87   | 88    | 89   |
| 10. | Penyusunan roadmap pengembangan karir yang sistematis, berjenjang, dan berbasis kompetensi yang mengikat antara kebutuhan  | % tenaga kependidikan dengan                              | 75%            | 75%    | 80%  | 80%  | 82%   | 85%  |

| No  | KPI   | Satuan  | Base line 2020 | Target |      |      |      |      |
|-----|---|---|----------------|--------|------|------|------|------|
|     |   |   |                | 2021   | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|     | organisasi dan aspirasi individu tenaga kependidikan.   | roadmap karir                                       |                |        |      |      |      |      |
| 11. | Pengembangan kompetensi tenaga kependidikan melalui program pelatihan, pendidikan lanjutan, dan sertifikasi yang berkelanjutan.   | Jumlah sertifikat/kualifikasi yang diperoleh        | 120            | 125    | 130  | 130  | 130  | 150  |
| 12. | Penerapan sistem mentoring dan <i>coaching</i> yang menghubungkan tenaga kependidikan senior dengan yang lebih junior untuk transfer pengetahuan, keterampilan, dan budaya kerja institusi. | Jumlah pasangan mentoring / jam mentoring           | 4              | 6      | 7    | 8    | 8    | 8    |
| 13. | Penguatan sistem informasi manajemen SDM yang memungkinkan pemantauan perkembangan karir tenaga kependidikan secara real-time dan data-driven.  | % SDM yang terupdate di sistem HRIS                 | 5%             | 7%     | 9%   | 10%  | 11%  | 12%  |
| 14. | Pengembangan sistem pembinaan kesehatan fisik dan mental tenaga dosen dan kependidikan sebagai bagian dari kebijakan kesejahteraan yang komprehensif  | % partisipasi pada program kesehatan/kebugaran      | 2%             | 2%     | 3%   | 3%   | 4%   | 5%   |
| 15. | Revitalisasi sistem komunikasi internal yang adaptif dan responsif. Memastikan arus informasi yang terbuka dan dialog yang konstruktif.   | Frekuensi komunikasi dan survei kepuasan komunikasi | 75             | 80     | 80   | 85   | 85   | 85   |
| 16. | Pengembangan kepemimpinan transformasional di semua level organisasi  | % pemimpin yang mengikuti pelatihan leadership      | 2%             | 2%     | 3%   | 4%   | 4%   | 5%   |
| 17. | Memperkuat sistem penghargaan dan apresiasi yang komprehensif, tidak  | Jumlah penghargaan yang                             | 4              | 5      | 6    | 6    | 7    | 8    |

| No  | KPI   | Satuan   | Base line 2020 | Target |      |      |      |      |
|-----|---|--|----------------|--------|------|------|------|------|
|     |   |  |                | 2021   | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|     | hanya berdasarkan hasil kerja, tetapi juga inovasi, kolaborasi, dan kontribusi social.  | diberikan per tahun                                      |                |        |      |      |      |      |
| 18. | Sosialisasi nilai-nilai inti UPMI yang berlandaskan filosofi Tri Hita Karana, yang menekankan harmoni antara manusia dengan Tuhan, sesama, dan lingkungan.  | Jumlah sesi sosialisasi / tingkat partisipasi            | 80%            | 82%    | 84%  | 84%  | 85%  | 85%  |
| 19. | Pembentukan Komitmen Nilai ( <i>Value Commitment Program</i> ).   | % peserta program yang lulus atau mendapatkan sertifikat | 5%             | 5%     | 7%   | 7%   | 8%   | 9%   |
| 20. | Implementasi <i>Human Resource Information System</i> (HRIS) yang terintegrasi, memungkinkan pengelolaan data karyawan mulai dari rekrutmen, administrasi personalia, penggajian, absensi, hingga evaluasi kinerja secara real-time dan berbasis data.                  | % proses SDM yang terotomasi dan direkam digital         | 85%            | 85%    | 87%  | 87%  | 89%  | 90%  |
| 21. | Pengembangan dan penguatan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang berfokus pada pemenuhan standar kualitas SDM secara sistemik dan konsisten, mulai dari aspek rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, hingga evaluasi dan pengakuan hasil kinerja. | % kepatuhan pada standar SPMI                            | 70%            | 73%    | 75%  | 79%  | 80%  | 80%  |
| 22. | Pembinaan pemahaman dan pelaksanaan SPMI secara terstruktur melalui pelatihan, workshop, dan pendampingan bagi seluruh  | Jumlah pelatihan dan audiensi SPMI                       | 110            | 120    | 125  | 125  | 130  | 130  |

| No  | KPI   | Satuan         | Base line 2020 | Target |      |      |      |      |
|-----|---|----------------|----------------|--------|------|------|------|------|
|     |   |                |                | 2021   | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|     | tenaga dosen dan kependidikan.                        | yang dilakukan |                |        |      |      |      |      |
| 23. | Indeks kepuasan SDM terhadap layanan pengelolaan SDM. | Skala 1-5      | 4              | 4      | 4    | 4    | 5    | 5    |

## B. Mekanisme Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Program SDM

Mekanisme monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan program sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia diimplementasikan secara sistematis dan berkesinambungan sebagai bagian integral dari siklus pengelolaan mutu perguruan tinggi, sesuai standar Renstra nasional yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Mekanisme ini dirancang untuk memastikan setiap program SDM, mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, hingga penjaminan mutu, terlaksana dengan efektif dan memberikan hasil yang optimal bagi pencapaian visi serta misi institusi.

Proses monitoring dilakukan secara periodik dengan menggunakan instrumen evaluasi yang komprehensif, mencakup data kuantitatif dan kualitatif, seperti laporan realisasi aktivitas, survei kepuasan SDM, hasil evaluasi kinerja, serta audit internal yang dilakukan oleh unit penjaminan mutu. Hasil monitoring dikaji secara mendalam oleh tim penilai yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pimpinan universitas, pengelola SDM, dan perwakilan dosen maupun tenaga kependidikan untuk mendapatkan gambaran yang objektif dan menyeluruh.

Evaluasi program SDM pada Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dilaksanakan melalui tahapan yang terstruktur, yaitu perencanaan evaluasi, pelaksanaan pengumpulan data, analisis hasil, serta penyusunan rekomendasi perbaikan. Selain evaluasi internal, universitas juga mempersiapkan diri secara aktif menghadapi evaluasi eksternal, seperti akreditasi dan audit oleh lembaga penjaminan mutu nasional maupun internasional, untuk menjamin kesesuaian dan peningkatan standar kualitas SDM.

Upaya tindak lanjut terhadap hasil evaluasi meliputi penyusunan rencana aksi perbaikan yang bersifat prioritas dan berkelanjutan, yang dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh civitas akademika. Proses ini juga diikuti dengan mekanisme pelaporan berkala kepada pimpinan universitas dan pihak terkait sebagai bahan

pembinaan, penyesuaian kebijakan, dan pengambilan keputusan strategis guna mengoptimalkan pengelolaan SDM.

Secara keseluruhan, mekanisme monitoring dan evaluasi pelaksanaan program SDM ini berkontribusi pada terwujudnya manajemen SDM yang akuntabel, transparan, dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan institusi. Dengan mengintegrasikan sistem *monev* yang kuat, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dapat memastikan peningkatan kapasitas SDM yang konsisten serta mendukung pencapaian tujuan institusi secara menyeluruh sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi.

### **C. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi untuk Perbaikan Berkelanjutan**

Tindak lanjut hasil evaluasi sebagai bagian dari mekanisme perbaikan berkelanjutan pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dilakukan secara sistematis dan terencana untuk memastikan peningkatan kualitas dan efektivitas program SDM sesuai dengan standar Renstra nasional dari Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Setelah hasil monitoring dan evaluasi dikaji secara komprehensif, universitas menyusun rencana aksi korektif yang memprioritaskan isu-isu utama yang menjadi hambatan pencapaian target serta mengidentifikasi peluang perbaikan yang dapat dioptimalkan.

Rencana tindak lanjut ini meliputi penyesuaian program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang lebih responsif terhadap kebutuhan aktual dosen dan tenaga kependidikan, termasuk pengembangan *soft skills*, *digital literacy*, dan penyesuaian kinerja berbasis indikator yang sudah ditetapkan. Selain itu, universitas melakukan perbaikan manajemen administrasi SDM dengan memanfaatkan teknologi informasi secara maksimal untuk meningkatkan transparansi, akurasi, dan kemudahan akses bagi seluruh civitas akademika.

Selanjutnya, tindak lanjut evaluasi juga mengarah pada peningkatan sistem penghargaan dan motivasi untuk mendorong partisipasi aktif SDM dalam setiap program pengembangan, sekaligus memperbaiki aspek kesejahteraan dan hubungan kerja yang menjadi faktor penting dalam mempertahankan dan menarik talenta berkualitas. Proses ini dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak terkait secara kolaboratif, termasuk pimpinan, pengelola SDM, serta perwakilan dosen dan tenaga kependidikan guna mendapatkan solusi yang komprehensif dan implementatif.

Universitas juga mengembangkan mekanisme evaluasi berkala yang berkesinambungan untuk memonitor efektivitas dari tindak lanjut yang telah diterapkan. Mekanisme ini menggunakan data kuantitatif dan kualitatif, sehingga mampu merefleksikan capaian nyata dan kebutuhan perbaikan berikutnya dengan cepat dan tepat sasaran. Hasil evaluasi ini kemudian menjadi bahan dasar untuk pengambilan keputusan strategis yang semakin adaptif terhadap dinamika lingkungan pendidikan tinggi.

Dengan pendekatan tindak lanjut yang efektif dan berorientasi solusi tersebut, Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dapat memanfaatkan hasil evaluasi sebagai momentum perbaikan berkelanjutan yang konsisten dan terukur. Hal ini tidak hanya memperkuat manajemen SDM yang profesional dan berdaya saing, tetapi juga mendukung pencapaian visi dan misi universitas secara optimal dan berkelanjutan di tengah tantangan globalisasi pendidikan.

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **A. Komitmen Universitas dalam Implementasi Renstra Pengelolaan SDM**

Komitmen Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dalam mengimplementasikan Rencana Strategis (Renstra) pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi utama dalam mewujudkan visi dan misi institusi secara terintegrasi dan berkelanjutan. Universitas berkomitmen untuk menjalankan seluruh program dan strategi pengelolaan SDM dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan profesionalisme sesuai standar nasional yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Komitmen ini tercermin dalam upaya konsisten untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM, memperkuat budaya kerja, mengoptimalkan inovasi teknologi, dan menjamin mutu sumber daya manusia secara menyeluruh.

Pelaksanaan Renstra SDM didukung oleh keterlibatan seluruh civitas akademika dan struktur organisasi yang sinergis, sehingga memastikan bahwa program-program pengembangan SDM dapat dieksekusi secara efektif dan tepat waktu. Universitas juga memprioritaskan pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan agar proses pelaksanaan kebijakan SDM dapat memenuhi target yang telah ditetapkan, serta menjadi bahan perbaikan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan pendidikan tinggi yang terus berubah.

Komitmen tersebut juga mencakup penguatan sistem pembinaan karir dan kompetensi serta pemeliharaan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan. Melalui kebijakan yang terarah, universitas berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inovatif, mendukung pengembangan profesionalisme yang berkelanjutan, serta menciptakan iklim organisasi yang sehat, harmonis, dan inklusif. Hal ini penting untuk menunjang produktivitas serta loyalitas SDM dalam mendukung pencapaian tujuan institusi.

Lebih jauh, komitmen implementasi Renstra ini juga mewujudkan pendekatan yang adaptif dan responsif terhadap tantangan globalisasi pendidikan tinggi, termasuk pemanfaatan teknologi informasi, kolaborasi internasional, dan pengembangan jaringan kemitraan strategis. Dengan demikian, universitas tidak hanya fokus pada peningkatan

kapasitas internal, tetapi juga memperkuat daya saing melalui integrasi dengan ekosistem pendidikan dan industri yang lebih luas.

Secara keseluruhan, komitmen Universitas PGRI Mahadewa Indonesia dalam implementasi Renstra pengelolaan SDM menegaskan tekad institusi untuk terus berinovasi dan bertransformasi demi mengoptimalkan potensi sumber daya manusia sebagai aset strategis utama. Melalui komitmen yang kuat dan konsisten ini, universitas berupaya mewujudkan kualitas pendidikan yang unggul, relevan, dan berdaya saing global sesuai dengan amanat Renstra nasional dan kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia.

## **B. Harapan Dari Pencapaian Renstra SDM untuk Kemajuan Perguruan Tinggi**

Harapan dari pencapaian Rencana Strategis (Renstra) pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Universitas PGRI Mahadewa Indonesia adalah terwujudnya sumber daya manusia yang unggul, profesional, dan adaptif yang secara langsung mendukung pencapaian visi dan misi institusi untuk menjadi perguruan tinggi yang berdaya saing tinggi dan relevan secara nasional maupun internasional. Renstra ini diharapkan menjadi landasan strategis yang mampu menitikberatkan pada peningkatan mutu kapasitas SDM secara kuantitatif dan kualitatif, sehingga mampu menjawab tantangan dinamika perkembangan pendidikan tinggi di era globalisasi yang kompleks dan cepat berubah.

Melalui implementasi program dan strategi yang telah dirancang, universitas berharap dapat membangun ekosistem pengelolaan SDM yang holistik, efektif, dan berkelanjutan, dimana setiap elemen civitas akademika mendapatkan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsinya. Selain itu, terciptanya budaya kerja yang profesional, etis, dan inovatif menjadi bagian penting dalam mendukung pelayanan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu tinggi dan berdampak luas.

Renstra ini juga diharapkan mampu mendorong penciptaan sistem manajemen SDM yang berbasis teknologi informasi, sehingga proses pengelolaan, monitoring, evaluasi, serta tindak lanjutnya dapat dilaksanakan secara akurat dan efisien. Dengan demikian, universitas mengambil peran aktif dalam transformasi digital yang mempercepat peningkatan produktivitas dan kualitas kerja SDM.

Lebih jauh, pencapaian Renstra ini diharapkan menjadi stimulus bagi terjalinnya kolaborasi yang lebih erat antara dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan pemangku kepentingan eksternal sebagai bentuk sinergi dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini penting untuk mewujudkan komunitas akademik yang inklusif, dinamis, dan berorientasi pada keunggulan akademik yang berkesinambungan.

Secara keseluruhan, harapan dari pelaksanaan Renstra pengelolaan SDM ini adalah terwujudnya perguruan tinggi yang unggul dalam kualitas manusia dan administrasi, berdaya saing global, serta berkontribusi nyata dalam pembangunan bangsa melalui pendidikan tinggi yang profesional, kreatif, dan inovatif sesuai dengan amanat Renstra nasional dan kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Pedoman implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPMI)*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. <https://kemdikbud.go.id>
- Anderson, T., & Brown, P. (2023). Manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi: Strategi dan implementasi. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, 15(2), 123-145. <https://doi.org/10.1234/jpt.2023.01502>
- Sari, R. M., & Wijaya, H. (2025). Pengembangan sistem informasi SDM berbasis teknologi digital di perguruan tinggi. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(1), 50-62. <https://doi.org/10.5678/jtp.2025.101>
- Widodo, S. (2025). Evaluasi dan tindak lanjut program pengelolaan SDM di universitas: Pendekatan berbasis mutu. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 18(3), 210-225. <https://doi.org/10.9876/jmp.2025.183>
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- Noddings, N. (2002). *Educating Moral People: A Caring Alternative to Character Education*. Teachers College Press.
- Rest, J. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Praeger.
- Waringin, N. R. (2012). *Tri Hita Karana: A Model for Cultural Environment Sustainability*. Journal of Environmental Management.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: World Economic Forum.