



Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Desiana Astika Ratna Kumala ^{1*} 

¹ Program Pascasarjan Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Ilmu Manajemen, Singaraja, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received June 0, 2022

Revised June 09, 2022

Accepted July 10, 2022

Available online July 25, 2022

Kata Kunci:

Strategi, Sumber Daya Manusia, Perguruan tinggi

Keywords:

Strategy, Human Resources, collage



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2022 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

ABSTRAK

Belum meratanya pendidik dan tenaga kependidikan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Belum memadainya ketersediaan fasilitas belajar dan prasarana penunjang termasuk peralatan peraga pendidikan. Belum optimalnya sistem kendali mutu dan jaminan kualitas pendidikan, dan belum tersedianya biaya operasional yang diperlukan untuk pelaksanaan proses belajar mengajar secara bermutu. Penelitian ini menganalisis pemetaan SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja khususnya pada tataran implementasinya dalam mempersiapkan lembaga pendidikan tinggi Hindu ini berubah status. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode ini mencoba menguraikan secara naratif dan eksploratif terhadap strategi pengembangan SDM yang dilakukan. Adapun subjek penelitian dalam penelitian ini yakni dosen dan pegawai yang berjumlah 20 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dokumen, observasi dan wawancara secara langsung. Analisis data menggunakan model Miles and Huberman (1984) yakni *data reductions, data display dan conclusion drawing/verification*. Hasil penelitian yakni pemetaan SDM sudah baik hal tersebut tercermin dari komposisi atau rasio dosen maupun pegawai dengan mahasiswa. Kompetensi SDM belum optimal dan kualitas kerja cukup produktif, masih ditemui penempatan SDM tidak sejalan dengan latar belakang kualifikasi dan kompetensi saat dilakukan rekrutmen melalui CPNS. Strategi pengembangan SDM dengan melakukan langkah pemetaan dan rekrutmen sesuai kualifikasi, peningkatan kualitas, pengembangan jenjang karir, memberikan penghargaan dan peningkatan kualitas kerja yang kondusif dan nyaman.

ABSTRACT

Uneven distribution of educators and education personnel, both in quantity and quality. Insufficient availability of learning facilities and supporting infrastructure including educational teaching aids. The quality control and education quality assurance system is not yet optimal, and the operational costs needed to implement the teaching and learning process are not yet available in a quality manner. This study analyzes the mapping of human resources at STAHN Mpu Kuturan Singaraja, especially at the implementation level in preparing this Hindu higher education institution to change status. The method used in this research is qualitative. This method tries to describe in a narrative and exploratory manner the HR development strategy carried out. The research subjects in this study were lecturers and employees, totaling 20 people. Data collection techniques using interviews, documents, observation and direct interviews. Data analysis used the Miles and Huberman (1984) model, namely data reductions, data display and conclusion drawing/verification. The results of the research, namely that HR mapping is good, is reflected in the composition or ratio of lecturers and employees to students. HR competencies are not optimal and the quality of work is quite productive, there are still HR placements that are not in line with the qualification and competence background when recruiting through CPNS. HR development strategy by mapping and recruiting according to qualifications, improving quality, developing career paths, giving awards and improving the quality of work that is conducive and comfortable.

1. PENDAHULUAN

Pemetaan SDM di Perguruan Tinggi pada prinsipnya merupakan upaya yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas mutu perguruan tinggi tersebut. Dengan melakukan pemetaan SDM, diharapkan

*Corresponding author.

E-mail addresses: kumala99@gmail.com (Desiana Astika Ratna Kumala)

sebuah institusi khususnya lembaga perguruan tinggi mampu tumbuh berkembang secara berkualitas atau bermutu. Peningkatan mutu bukanlah hal yang bisa dilakukan dengan mudah. Hal ini memerlukan upaya dan kerja keras yang maksimal pada setiap *stakeholder* perguruan tinggi (Abidin, 2017; Raharja et al., 2018). Saat ini topik peningkatan mutu perguruan tinggi memang sedang menjadi isu sentral dan penting dalam dunia pendidikan. Hal tersebut terjadi semata-mata disebabkan dengan adanya berbagai macam wacana dan isu global (Azis, 2019; Bangun, 2019). Dengan wacana dan isu tersebut, maka lembaga perguruan tinggi ikut terlibat terkena dampak dalam menghadapi tantangan tersebut.

Salah satu lembaga yang bergerak dalam bidang pelayanan pendidikan dan administrasi, STAHN Mpu Kuturan Singaraja berfokus pada sumber daya manusia baik dosen maupun pegawai. Meningkatkan mobilitas dalam bidang pendidikan dan pelayanan yang ada dalam lembaga, mendorong STAHN Mpu Kuturan Singaraja harus sejalan dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas SDM, baik melalui rekrutmen, pelatihan maupun diklat sehingga seluruh SDM mampu berinovasi dan menjawab tantangan inovasi dalam menunjang kemajuan STAHN Mpu Kuturan Singaraja. Hal itu pula yang menjadi gambaran dalam pengembangan manajemen SDM Sekolah Tinggi Agama Hindu Negeri (STAHN) Mpu Kuturan Singaraja. Lembaga pendidikan tinggi bernafas Hindu ini telah berdiri sejak 2016. Sebagai satu-satunya Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu (PTKH) Negeri di Bali Utara, STAHN Mpu Kuturan Singaraja memiliki peluang sekaligus tantangan supaya diterima luas oleh masyarakat. Terutama dalam menjawab kebutuhan pendidikan tinggi dengan spirit Hindu. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari sejarah Kota Singaraja sebagai Kota Pendidikan. Meski demikian kondisi geografis, lingkungan serta tatanan sosial kemasyarakatan masih mendukung Singaraja dengan iklim pendidikan. Sejak berdiri pada 2016 lalu, STAHN Mpu Kuturan Singaraja telah mulai dikenal luas oleh masyarakat di Kabupaten Buleleng. Hal ini bisa dicermati dari tren peningkatan jumlah mahasiswa setiap tahunnya yang mengalami kenaikan. Dari data yang peneliti dapatkan, tiga tahun berturut-turut lembaga pendidikan Hindu ini berhasil menjaring mahasiswa baru berturut-turut 204 mahasiswa (2019), 292 mahasiswa (2020) dan 367 mahasiswa (2021). Tren peningkatan ini tidak terlepas dari optimalisasi program Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dilakukan serta ditopang dengan publisitas baik dalam pemberitaan media massa maupun media sosial. Sebagaimana PTN/PTS pada umumnya yang memiliki visi misi yang visioner, STAHN Mpu Kuturan juga demikian. Sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Ketua STAHN Mpu Kuturan Nomor 420A Tahun 2016 tentang Rencana Strategis (Renstra) Visi STAHN Mpu Kuturan Singaraja 2016-2020 yaitu Unggul dan Bermartabat Berkarakter Tri Kaya Parisudha.

SDM menjadi salah satu aset yang dimiliki STAHN Mpu Kuturan Singaraja. Berbagai latar belakang keahlian telah dimiliki, seiring dengan upaya mendudukkan SDM dalam posisi yang tepat sesuai dengan latar belakang keahliannya. Pada 2021 jumlah SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja sebanyak 170 yang terdiri dari unsur Dosen Tetap, Pegawai, dan pegawai pramubakti. Dari data yang dihimpun melalui dokumen resmi STAHN Mpu Kuturan Singaraja (2021) jumlah dosen sudah mencukupi standar minimal sesuai dengan ketentuan Permenristekdikti Nomor 2 Tahun 2016 tentang perubahan atas Permenristekdikti Nomor 26 Tahun 2015 tentang Registrasi Pendidik pada Perguruan Tinggi. Bahwa setiap program studi wajib memiliki dosen minimum sebanyak 6 (enam) pengajar (dosen) yang berlatar belakang pendidikan relevan terhadap program studi tersebut. STAHN Mpu Kuturan Singaraja pada akhir tahun 2019 tercatat memiliki ASN sebanyak 118 Orang. Dalam kurun waktu empat tahun sejak 2016 s.d. 2019 telah terjadi penambahan dan pengurangan ASN. Dalam kurun waktu tersebut jumlah ASN STAHN Mpu Kuturan Singaraja berkurang hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti mutasi keluar ke instansi lain dan pemberhentian atas permintaan sendiri. Sedangkan upaya penambahan jumlah ASN khususnya tenaga pengajar dilakukan dengan rekrutmen jalur CPNS maupun Rekrutmen Dosen Tetap Non-PNS di STAHN Mpu Kuturan Singaraja. Meskipun komposisi SDM tenaga pengajar (dosen) sudah ideal dan masyarakat menerima kehadiran PTKH tersebut di Bali Utara, namun berdasarkan pengamatan dan survey yang dilakukan peneliti, baik secara langsung di lapangan maupun mencermati berbagai dokumen dan laporan lembaga ini. STAHN Mpu Kuturan Singaraja sebenarnya memiliki persoalan yang krusial dalam pemetaan dan pengembangan SDM.

Pertama, beban kerja SDM. Dosen dan pegawai mengungkapkan bahwa beban kerja yang dialami sangat tinggi. Terutama tenaga pendidik atau dosen. Kinerja mereka dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi belum optimal. Hal ini ditengarai karena harus menjalankan tugas tambahan untuk menyelesaikan berbagai kegiatan administratif untuk kepentingan akreditasi program studi, akreditasi institusi hingga akreditasi perpustakaan. Tugas tambahan tersebut belum termasuk keterlibatan dosen dalam berbagai kegiatan kepanitiaan dan agenda institusi seperti seminar, tindak lanjut kerjasama antar instansi dan lembaga, terlibat dalam sosialisasi penerimaan mahasiswa baru ke sekolah-sekolah, serta pendampingan dan pengarahan untuk aktivitas kegiatan kemahasiswaan. Hal ini menuntut para tenaga pendidik untuk *multitasking*. Konsekuensinya, tugas esensi dalam melakukan pendidikan, penelitian dan pengabdian secara kualitas maupun kuantitas berkurang. Kedua, kualifikasi dan kompetensi SDM (Sugeha

& Nurmandi, 2021). Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, ada lima indikator yang harus dipertimbangkan, yaitu; kemampuan profesional; upaya professional, kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan professional, kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan, dan kesejahteraan yang memadai. Kompetensi profesional dosen berkenaan dengan penguasaan materi, struktur konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata kuliah yang diampu (dibinanya), menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata kuliah yang diampu, mengembangkan materi perkuliahan yang diampu secara kreatif, mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri. Ketiga, perubahan status lembaga. Disamping dua permasalahan pokok SDM di atas, STAHN Mpu Kuturan Singaraja juga dihadapkan tantangan yang cukup pelik dalam mempersiapkan diri menuju perubahan status menjadi Institut Agama Hindu Negeri (IAHN) yang direncanakan pada 2023-2024. Perubahan status tersebut tentu membutuhkan pengembangan SDM profesional dalam kurun waktu jangka panjang. Perubahan status pada perguruan Tinggi Keagamaan Hindu (PTKH) bukanlah hal yang baru di bawah naungan Kementerian Agama.

Berdasarkan pengamatan berbagai dokumen dan laporan kelembagaan dan kiprah STAHN Mpu Kuturan Singaraja tentu harus diperbaiki dari segi kualitas hingga infrastruktur SDM. Setidaknya masalah ini menjadi tantangan bagi STAHN Mpu Kuturan Singaraja yaitu kurang dan belum meratanya pendidik dan tenaga kependidikan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Belum memadainya ketersediaan fasilitas belajar dan prasarana penunjang termasuk peralatan peraga pendidikan. Belum optimalnya sistem kendali mutu dan jaminan kualitas pendidikan, dan belum tersedianya biaya operasional yang diperlukan untuk pelaksanaan proses belajar mengajar secara bermutu. Temuan penelitian sebelumnya menyatakan pengembangan mutu SDM dalam peningkatan kualitas SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di IAIN Bengkulu yang selama ini mengalami kesulitan. Peran sentral SDM dalam meningkatkan kualitas dosen di lingkungan Perguruan Tinggi. Upaya meningkatkan mutu dosen di lingkungan PTKIS, pengelolaan pendidikan tinggi Islam harus lebih selektif dalam proses rekrutmen, melalui sistem manajemen yang transformatif. Kompetensi profesional dosen yang akan mendukung performa mengajar sekaligus menjadi indikator penting SDM di perguruan tinggi Hindu (Bejo Danang Saputra, 2019; Mediawati, 2010). Sejauh ini belum menemukan hasil penelitian yang secara spesifik membahas mengenai strategi pengembangan SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja. Penelitian ini memiliki tujuan menganalisis pemetaan SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja khususnya pada tataran implementasinya dalam mempersiapkan lembaga pendidikan tinggi Hindu ini berubah status.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, catatan-catatan yang berhubungan dengan makna, nilai serta pengertian. Berdasarkan pandangan tersebut penelitian ini mencoba menguraikan secara naratif dan eksploratif terhadap strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh Pimpinan STAHN Mpu Kuturan Singaraja dalam mengembangkan institusi lembaga pendidikan tinggi Hindu tersebut. Adapun subjek penelitian dalam penelitian ini yakni SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja yang terdiri dari Dosen dan pegawai. Baik pejabat struktural dan fungsional di lingkungan STAHN Mpu Kuturan Singaraja diantaranya Ketua, Wakil Ketua I, Wakil Ketua II, Wakil Ketua III, Kepala P2M, Kepala P3M, Direktur Program Pascasarjana, Kepala Unit Pelaksana Tugas, Ketua Jurusan, Ketua Prodi, Ketua Laboratorium, Pengelola Perpustakaan, Dosen tiap jurusan dan pegawai di tiap-tiap unit yang berjumlah 20 orang (informan). Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dokumen, observasi dan wawancara secara langsung. Analisis dipergunakan untuk memahami hubungan dan konsep dalam data, sehingga hipotesis dapat dikembangkan dan dievaluasi. Analisis data bermaksud pertama-tama untuk mengorganisasikan data. Data yang terkumpul banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan dan komentar, video, gambar, foto, dokumen berupa laporan, artikel dan lain sebagainya. Sementara penelitian ini menggunakan model Miles and Huberman (1984). Aktivitas analisis data kualitatif ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Adapun rangkaian aktivitas dalam analisis model Miles and Huberman (1984) yakni *data reductions, data display dan conclusion drawing/verification*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen utama yang dimiliki STAHN Mpu Kuturan Singaraja untuk menyukseskan program-program yang telah direncanakan dalam rangka merealisasikan

visi dan misi yang telah ditetapkan. Untuk mencapai SDM sesuai kebutuhan, maka STAHN Mpu Kuturan Singaraja telah menetapkan standar mutu SDM yang tertuang dalam SK Nomor 3175 Tahun 2017 tentang SPMI STAHN Mpu Kuturan Singaraja dan diperbaharui melalui SK Ketua STAHN Mpu Kuturan Singaraja nomor 885 Tahun 2020. Mengacu pada standar mutu SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja, maka aspek yang menjadi potret adalah tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan yaitu tenaga administrasi, laboran, pustakawan, teknisi, dan tenaga pendukung lainnya. Untuk menggambarkan kondisi riil SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja, peneliti menggunakan data tenaga pendidik dan kependidikan yang terdaftar dalam dokumen resmi STAHN Mpu Kuturan Singaraja pada tahun 2021. Adapun peta kondisi riil STAHN Mpu Kuturan Singaraja.

Pertama, beban kerja SDM tinggi. Rasio dosen dan mahasiswa sebagai perguruan Tinggi Keagamaan Hindu (PTKH) di Kabupaten Buleleng yang baru berdiri 6 tahun ini memiliki jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang bisa melayani proses pendidikan, penelitian, pengabdian dan layanan administrasi dengan baik. Untuk memperoleh penjelasan yang mendalam mengenai kondisi kerja khususnya para dosen dan pegawai (tenaga kependidikan), peneliti menjadikan kedua informan tersebut sebagai informan kunci terkait kondisi SDM di STAHN Mpu Kuturan Singaraja dengan informan dari para pejabat. Pelaksanaan tugas sebagai seorang dosen yang ditemui peneliti mengalami kendala besar dalam merealisasikan aktivitas Tri Dharma Perguruan Tinggi agar berjalan maksimal. Untuk melaksanakan aktivitas pengajaran, penelitian dan pengabdian secara berkualitas masih diakui mengalami berbagai kendala di lapangan. Hal ini ditengarai bukan semata tugas pokok sebagai dosen melainkan tugas tambahan yang seringkali dibebankan kepada para dosen dalam pengembangan kelembagaan. Mengacu pada ketentuan pasal 72 ayat (2) Undang-Undang Nomor 14 Republik Indonesia Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen beban kerja yang harus dipenuhi oleh setiap dosen setara dengan 12 (dua belas) sampai dengan 16 (enam belas) sks per semester atau 24 (dua puluh empat) sampai dengan 32 (tiga puluh dua) sks per tahun. Rincian beban kinerja minimal per semester terdiri atas pendidikan dan penelitian setara dengan 9 (sembilan) sks, pengabdian setara dengan 1 (satu) sks, dan kegiatan penunjang tridharma setara dengan 2 (dua) sks. Dosen dengan tugas tambahan (DT) dan Profesor dengan tugas tambahan (PT) wajib melaksanakan kegiatan pendidikan minimal setara dengan 3 (tiga) sks setiap semester. Berangkat dari regulasi beban kerja dosen di atas, ditemui beberapa dosen di STAHN Mpu Kuturan Singaraja memiliki beban mengajar di atas ketentuan. Di samping itu beragam tugas tambahan yang diberikan oleh kelembagaan atau pimpinan dalam menunjang eksistensi kampus.

Dosen Program Studi Penerangan Agama Hindu yang juga merupakan Sekertaris Program Studi Penerangan Agama Hindu, DS. Ia merupakan satu diantara informan yang mendapatkan tugas tambahan dan beban kerja yang cukup tinggi. Dalam mengajar misalnya, sejak tahun 2019-2022 sudah mengajar rata-rata 16-18 SKS. Selain pengajar, juga sebagai panitia dalam penerimaan mahasiswa baru tahun 2022 dengan menduduki posisi sebagai sekretaris. Secara bersamaan dalam tugas lainnya juga diberikan tanggungjawab sebagai koordinator dalam akreditasi institusi kelembagaan dan akreditasi perpustakaan kampus yang berlangsung pada bulan Juni 2022. Menurutnyanya selama menjadi dosen sejak 2019 tingkat beban kerja dan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan harus mengorbankan proses pengajaran yang kreatif dan inovatif menjadi monoton. Hal itu diakuinya selama satu tahun terakhir ini karena waktu dan aktivitasnya tersita dalam urusan administrasi di kampus. Terutama selama proses pembelajaran dimasa pandemi Covid-19, proses pembelajaran yang berlangsung secara daring dipandang belum optimal. Meskipun memungkinkan untuk melakukan pertemuan tatap muka. Namun tanggung jawab atas diberikan tugas tambahan dalam beberapa kepanitiaan strategis seperti penerimaan mahasiswa baru membuat dirinya merasa memiliki beban lebih di luar melaksanakan tugas pengajaran dan bimbingan kepada para mahasiswa. Hal tersebut terungkap seperti kutipan wawancara berikut ini yang digelar pada 10 Juni 2022.

Kedua, kualifikasi dan kompetensi SDM Belum Optimal. Fase dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal yaitu perencanaan SDM dan menentukan SDM yang akan mengisi pekerjaan tertentu dalam perusahaan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan SDM, baik penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Hal tersebut juga tercermin dalam perencanaan yang dilakukan STAHN Mpu Kuturan Singaraja dalam memetakan potensi SDM baik dosen maupun kepegawaian sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki. Hasil wawancara yang dilakukan, dosen pada Program Studi Hukum Hindu menjelaskan kondisi riil yakni masih dijumpai tenaga pengajar yang tidak memiliki kualifikasi mengajar dan tidak sesuai dengan latar belakang keilmuan atau pendidikan. Hal ini menyebabkan para dosen harus beradaptasi sesuai dengan penugasan yang diberikan oleh pimpinan. Dalam prodi Hukum Hindu misalnya, masih dijumpai tenaga pengajar dengan latar belakang pendidikan keagamaan Hindu yang harus mengampu mata kuliah Hukum, seperti Hukum Pidana, Hukum Tata Negara hingga Ilmu Negara. Hal ini menyebabkan para dosen yang mendapatkan tugas atau *home base* dalam prodi Hukum Hindu menyikapi secara pro-kontra. Di satu sisi harus menjalankan tugas kependidikan namun disatu sisi lainnya kontraproduktif dengan keilmuan dan

idealisme. Masalah kualifikasi pendidikan dan mata kuliah yang diajar juga menjadi kendala bagi Dosen di Program Studi Ilmu Komunikasi DS 4. Dalam penerimaan formasi CPNS 2019 yang bersangkutan melamar dengan latar belakang kualifikasi Ilmu Agama dan Budaya. Selama 3 tahun menjadi tenaga pengajar, ia mengampu mata yang terbatas berkaitan dengan budaya. Menurutnya lingkup mata kuliah ilmu budaya dan agama di Prodi Ilmu Komunikasi tidak seperti prodi-prodi agama pada jurusan lainnya di STAHN Mpu Kuturan Singaraja. Atas nama tugas dan pemetaan SDM dari pimpinan, ia melakukan sesuai dengan tugas yang diberikan. Meskipun dosen ini mengharapkan ada porsi ideal dalam pembelajaran sesuai dengan Sistem Kredit Semester (SKS) yang mengampu 9-12 SKS.

Ketiga, kualitas kerja SDM cukup produktif. Kualitas kerja merupakan suatu kondisi kerja sebagai hasil dari interaksi antara individu dan pekerjaannya sehingga membuat pekerja lebih produktif dan memberi kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja dimaknai keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi, dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada apakah terdapat adanya perlakuan yang fair, adil, dan suportif, kesempatan bagi setiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh; kesempatan untuk mewujudkan diri, yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya; serta kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka. Hal di atas menjadi kesimpulan penting dari hasil wawancara dengan para informan baik dosen maupun pegawai. Para dosen memberikan respon positif terhadap iklim dan kualitas kerja di lingkungan civitas akademik STAHN Mpu Kuturan Singaraja. Meskipun dalam berbagai hal mengalami beberapa tantangan dan kekurangan namun mempertimbangkan manajemen SDM yang terus mengalami evaluasi dan perbaikan, para informan optimis dan yakin lambat laun STAHN Mpu Kuturan Singaraja mampu berbenah. Mengenai produktivitas SDM di lingkungan kampus, para dosen sudah menunjukkan kinerja yang optimal dengan berbagai tugas dan kewajiban yang diberikan oleh pimpinan. Meskipun sejauh ini masih didominasi aktivitas administrasi dalam menunjang Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Faktor penghambat dan pendukung pengembangan SDM. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategi dalam sebuah organisasi atau institusi, baik yang baru berkembang maupun yang telah maju. Peran sumber daya manusia pada sebuah institusi sangat penting karena SDM yang melakukan seluruh kegiatan dalam rangka memenuhi tujuan dari institusi. Pentingnya peran SDM yang berada di dalam institusi, membuat institusi perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan baik agar tercapainya tujuan institusi (Hasibuan, 2000). Dengan perencanaan sumber daya manusia institusi dapat menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menjalankan sistem institusi dengan efisien. Dalam perjalanannya, ada beberapa kelemahan yang menjadi faktor penghambat dalam pemetaan SDM di STAHN Mpu Kuturan Singaraja. Adapun faktor penghambat yang ditemui di lapangan diantaranya, pertama, analisis kebutuhan yang dipetakan dalam perencanaan SDM. Hal tersebut tercermin dari rekrutmen CPNS yang dilakukan oleh STAHN Mpu Kuturan secara besar-besaran yang merekrut 68 SDM khususnya di kalangan pendidik pada tahun 2019. Kinerja yang kurang produktif pada SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja dikarenakan kurang memahami tugas, tanggungjawab, hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik. Pimpinan dari setiap unit dalam memberikan instruksi tugas dan kewajiban masih terkendala pada minimnya pengetahuan dan kemampuan dalam memetakan analisis pekerjaan sesuai dengan tuntutan zaman, dan dinamika pekerjaan yang kian dinamis sesuai dengan digitalisasi pelayanan di setiap unit.

Kedua rekrutmen, proses rekrutmen memiliki fungsi operasional dalam perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi yang merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang menjadi lingkup pekerjaannya. Menurut para informan, proses rekrutmen yang dilakukan cukup panjang melalui proses seleksi CPNS pada tahun 2019 dan 2021 tidak sejalan dengan proses penempatan yang dilakukan dalam manajemen SDM. Masih ditemukan para tenaga pengajar hasil rekrutmen yang tidak ditempatkan pada kualifikasi pendidikan dengan alasan pemenuhan kecukupan SDM dan efisiensi. Ketiga, kebijakan anggaran. Kebijakan anggaran memiliki dampak luas dalam pengembangan tidak hanya SDM, namun juga pembangunan fisik, Tri Dharma Perguruan Tinggi, hingga aktivitas dan kreativitas kemahasiswaan. Terlebih selama Pandemi Covid-19, beberapa kali anggaran DIPA STAHN Mpu Kuturan harus dipangkas dan *refocusing* dengan tujuan efisiensi sesuai arahan Pemerintah Pusat selama Pandemi berlangsung beberapa tahun lalu. Keempat, *mindset* dan motivasi SDM. Standar sebagai tenaga pengajar (dosen) saat ini dituntut harus mempersiapkan diri pada pendidikan strata tiga (S3). Tujuannya tidak lain untuk peningkatan kapasitas SDM Dosen yang akan mencetak sarjana yang siap berkompetisi di dunia kerja dan mengabdikan diri kepada masyarakat. Namun tidak semua dosen memiliki

kesiapan untuk melanjutkan studi ke jenjang doktor mengingat berbagai pertimbangan dan kendala mulai dari finansial, keluarga, lingkungan kerja dan kesehatan. Pimpinan STAHN Mpu Kuturan Singaraja memberikan beberapa strategi dalam pengembangan SDM mulai dari memberikan izin belajar atau tugas belajar bagi para dosen yang ingin mengembangkan kompetensi dan profesionalisme.

Disamping faktor penghambat, ada beberapa temuan penting peneliti mengenai peluang kedepan pengembangan SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja. Hal ini tidak terlepas dari berbagai faktor pendukung yang menjadi kekuatan dan potensi peningkatan status perguruan tinggi Hindu tersebut. Pertama, Strategi Kepemimpinan yang Efektif. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang menentukan terhadap kelangsungan hidup sebuah organisasi. Secara prinsip kepemimpinan yang efektif sikap seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi lain (stafnya) untuk bekerja lebih keras dalam mengemban tugas dan tanggung jawab, serta merubah perilaku anggota organisasi sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dilihat dari hasil (*output*) yang diperoleh dari kegiatan sebuah organisasi. Strategi pemimpin efektif sesuai dengan hasil pencermatan, observasi dan wawancara beberapa dosen dan pegawai di STAHN Mpu Kuturan Singaraja dapat penelitiuraikan dalam beberapa poin penting mulai dari kemampuan melakukan koordinasi, kemampuan penyelesaian konflik, kemampuan memotivasi dan menggerakkan staf. Kedua, Kolaborasi dan Kreativitas SDM Produktif. Dari pengamatan dan hasil wawancara peneliti, SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja yang didominasi SDM yang tergolong *fresh graduate* menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut berkiprah. Gaya kepemimpinan yang terbilang efektif dan humanis, mampu mendorong Organisasi kelembagaan menanamkan budaya kerja yang mendukung sebagai terciptanya kreativitas dan inovasi baru. Berbagai terobosan yang dilakukan oleh SDM dalam pelayanan dan peningkatan program kerja berbasis Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat dicermati dari pola pengajar perkuliahan yang dilakukan oleh para dosen yang terbilang inovatif. Mulai dari perkuliahan berbasis projek, praktik lapangan, pengoptimalan perkuliahan berbasis digital (*daring*), perkuliahan dengan konsep *podcast*, menghadirkan dosen tamu dan menghadapkan mahasiswa dengan isu-isu aktual mata kuliah dengan dunia kerja atau fenomena sosial sehingga mampu meningkatkan minat pembelajaran mahasiswa.

Ketiga, jejaring kelembagaan yang baik. Memperluas jejaring menjadi kunci penting dalam pengembangan dan eksistensi kelembagaan atau organisasi. Jejaring kelembagaan yang sudah terbentuk dan diiniasi oleh beberapa pejabat kampus, dosen hingga kepegawaian menjadi daya dukung dalam pengembangan SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja di masa depan. Misalnya saja dalam pembangunan rumah susun yang rampung tahun 2022 ini, merupakan tindak lanjut dari jejaring dan komunikasi yang dibangun oleh pimpinan kelembagaan kepada Kementerian Perumahan Rakyat. Fasilitas tersebut kini bisa diakses dan dimaksimalkan oleh mahasiswa dalam menunjang proses perkuliahan. Kematangan jejaring lainnya yang sudah memiliki dampak langsung terhadap aktivitas tri dharma perguruan tinggi bisa pula dicermati dari Kerjasama Yayasan Puri Kauhuan Ubud bersama STAHN Mpu Kuturan Singaraja dalam merancang program pelestarian lingkungan dalam hal ini pemuliaan air yang berlangsung selama satu tahun penuh tahun 2022. Tindak lanjut kegiatan berupa literasi lingkungan, pelestarian sumber mata air, penerapan program pemuliaan air dari KKN mahasiswa dan Pengabdian kelembagaan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis strategi pengembangan SDM STAHN menuju IAHN. Pertama, pemetaan dan rekrutmen SDM sesuai kualifikasi. Adapun strategi pengembangan SDM yang dilakukan Pimpinan STAHN Mpu Kuturan Singaraja dengan memetakan SDM berdasarkan kebutuhan dan rasio dosen. Kebutuhan yang dimaksud disini adalah berdasarkan tingkat kualifikasi SDM sesuai dengan pemetaan tenaga pengajar untuk kalangan dosen dan pemetaan administrasi pada kepegawaian melalui proses rekrutmen CPNS. Pola ini sebenarnya pola formal yang dilakukan oleh lembaga pendidikan negeri yang digelar setiap tahunnya untuk memperoleh SDM yang berkualitas dan tepat melalui usulan ke Badan Kepegawain Nasional (BKN). Melalui pola seleksi yang bertahap dan relatif ketat, diharapkan output SDM yang dihasilkan bisa sepadan dan sesuai dengan ekspektasi pimpinan kelembagaan. Pola ini jika dicermati cukup efektif dalam mencari SDM sesuai dengan kualifikasi, berbakat dan memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam pengembangan kelembagaan baik dalam tataran pendidik maupun tenaga kependidikan.

Kedua, peningkatan kualitas SDM. Strategi pengembangan lainnya yang dilakukan oleh STAHN Mpu Kuturan Singaraja adalah peningkatan kualitas SDM. Upaya yang dilakukan dalam peningkatan SDM dari pencermatan peneliti memang STAHN Mpu Kuturan Singaraja sudah menyiapkan perencanaan dalam menyiapkan SDM mereka. Hal ini menunjukkan keseriusan kepemimpinan atau manajerial lembaga tersebut memosisikan SDM sebagai aset berharga dalam organisasi atau lembaga. Terlepas terdapat beberapa tantangan dan kelemahan-kelemahan, pimpinan STAHN Mpu Kuturan Singaraja menunjukkan keberpihakan dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM, banyak organisasi mungkin setuju jika kepemimpinan merupakan sumber kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Namun demikian, belum banyak organisasi yang serius membangun kualitas kepemimpinannya. Pekerja di bawah kepemimpinan

yang berkualitas tentu menjadi dambaan pegawai dan akan menjadi penambah daya retensi karyawan. Pemimpin berkualitas memiliki komitmen terhadap pencapaian visi dan misi organisasi (Anggreni & Suartini, 2019; Azis, 2019). Pemimpin berkualitas memiliki kompetensi manajerial di bidang yang dipimpinnya, meliputi *technical skills*, *conceptual skills*, dan *human skills* secara proporsional (Qurotianti, 2018). Pemimpin berkualitas mempunyai kemampuan untuk memberdayakan karyawan potensialnya guna menciptakan nilai tinggi bagi organisasi.

Ketiga, pengembangan jenjang karir SDM. STAHN Mpu Kuturan Singaraja juga memberikan keleluasaan dalam pengembangan jenjang karir khususnya bagi para dosen dan pegawai. Dari kajian peneliti, kebijakan tersebut sudah terlaksana dengan baik melalui manajemen di STAHN Mpu kuturan Singaraja. Berbicara mengenai manajemen karir untuk retensi pegawai sesungguhnya adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku seseorang selama berkarya. Manajemen karir memberikan pemahaman kepada karyawannya tentang tiga hal penting. *Pertama*, sasaran karir yang ingin dicapai apabila karyawan mampu bekerja secara produktif, loyal kepada perusahaan, menunjukkan perilaku yang berkualitas serta mampu bertumbuh dan berkembang dalam keharmonisan perusahaan. *Kedua*, perencanaan karir dalam arti keterlibatan karyawan dalam memilih jalur dan sasaran karirnya. *Ketiga*, kesediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya. Keempat memberikan penghargaan (*rewarding*). Strategi lainnya yang ditempuh dalam pengembangan SDM STAHN Mpu Kuturan Singaraja yakni dengan memberikan penghargaan (*rewarding*) terhadap kinerja SDM. Adapun penghargaan kepada SDM di STAHN Mpu Kuturan meliputi kesempatan dan fasilitas bagi tenaga pendidik untuk mengembangkan potensi, kompetensi, dan prestasi dalam bidang pendidikan/pengajaran (Dikjar), penelitian/publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat. Meskipun penghargaan tersebut secara utuh belum terealisasi secara maksimal, konsep dan ide memberikan penghargaan (*rewarding*) sudah menjadi rencana strategis untuk pengembangan SDM sebagai bagian dari motivasi kerja lembaga kepada SDMnya (Astuti et al., 2019; Febianti, 2018; Qurotianti, 2018). Mengamati dari pengamatan dan pencermatan hasil wawancara kepada informan khususnya para dosen, beban kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas di luar Tri Dharma Perguruan Tinggi belum sepadan dengan penghargaan yang diberikan oleh lembaga. Hal ini menjadi perhatian para tenaga pengajar yang seringkali mengeluhkan beban kerja dan mengabaikan tugas penting dan esensial sebagai seorang dosen.

Kelima, meningkatkan kualitas kerja kondusif dan nyaman. Dalam meningkatkan lingkungan ekosistem kerja dan kualitas kerja yang kondusif dan nyaman (*Quality of Work Life*) STAHN Mpu Kuturan Singaraja dalam penanaman nilai-nilai organisasi mengutamakan *humanism* atau *people first value* antara lain: mengakui andil karyawan/pegawai, menghargai keragaman, kekeluargaan, mengedepankan keadilan, pengembangan, kesejahteraan, dan pemberdayaan karyawan. Lembaga pendidikan Hindu ini berupaya menghadirkan situasi kerja yang kondusif dan nyaman bagi para SDMnya, Meski demikian, realitas di lapangan terkadang kondusifitas kerja tidak maksimal selain persoalan internal juga dipengaruhi oleh faktor eksternal. Seperti kebijakan lembaga yang berubah, fasilitas kependidikan yang belum maksimal, hingga konflik kepentingan.

4. SIMPULAN

Pemetaan SDM STAHN Mpu Kuturan sudah baik hal tersebut tercermin dari komposisi atau rasio dosen maupun pegawai dengan mahasiswa. Meski demikian SDM STAHN Mpu Kuturan memiliki beban kerja yang tergolong tinggi. Sementara untuk menunjang proses kegiatan tri dharma perguruan tinggi kualifikasi dan kompetensi SDM belum optimal dan kualitas kerja cukup produktif. Masih ditemui para dosen dalam menjalankan tugas, penempatan SDM tidak sejalan dengan latar belakang kualifikasi dan kompetensi saat dilakukan rekrutmen melalui CPNS.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. A. (2017). Manajemen pembiayaan pendidikan tinggi dalam upaya peningkatan mutu (Studi kasus pada perguruan tinggi swasta menengah di Surabaya). *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 87–99. <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.95>.
- Anggreni, P., & Suartini, N. W. (2019). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di 3 Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Persaingan Global (Studi pada Universitas di Provinsi Bali). *ISEI Business and Management Review*, 3(1), 25–34. <https://doi.org/10.36217/ibmr.v3i1.83>.
- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., & Purnomo, S. (2019). *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan*. 1(1), 31–46. <https://doi.org/10.31227/osf.io/pjkw5>.
- Azis, A. (2019). Kajian Psikologi Konservasi untuk Pengembangan SDM melalui Program Go Green (Studi Kasus Pada Mahasiswa Penghuni Rusunawa UNNES). *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 11(1), 82–89.

- <https://doi.org/10.15294/intuisi.v11i1.20121>.
- Bangun, S. Y. (2019). Peran Pelatih Olahraga Ekstrakurikuler Dalam Mengembangkan Bakat Dan Minat Olahraga Pada Peserta Didik. *Jurnal Prestasi*, 2(4), 29. <https://doi.org/10.24114/jp.v2i4.11913>.
- Bejo Danang Saputra. (2019). Pengetahuan Dan Kompetensi Dosen Dalam Pengembangan Uji Objective Structured Clinical Examination (Osce) Program Studi D3 Keperawatan. *Jurnal Kesehatan Al-Irsyad*, 12(2), 107–118. <https://doi.org/10.36746/jka.v12i2.54>.
- Febianti, Y. N. (2018). Peningkatan Motivasi Belajar dengan Pemberian Reward and Punishment yang Positif. *Edunomic Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 6(2), 93. <https://doi.org/10.33603/ejpe.v6i2.1445>.
- Mediawati, E. (2010). Pengaruh Motivasi Belajar Mahasiswa dan Kompetensi Dosen Terhadap Prestasi Belajar. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dinamika Pendidikan Ekonomi Dinamika Pendidikan*, 5(2), 134–146. <https://doi.org/10.15294/dp.v5i2.4922>.
- Qurotianti, A. (2018). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menerapkan Pelayanan Prima di Perpustakaan Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta). *Jurnal IPI (Ikatan Pustakawan Indonesia)*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.1029>.
- Raharja, U., Harahap, E. P., & Cipta Devi, R. E. (2018). Pengaruh Pelayanan dan Fasilitas pada Raharja Internet Cafe Terhadap Kegiatan Perkuliahan Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Teknoinfo*, 12(2), 60. <https://doi.org/10.33365/jti.v12i2.54>.
- Sugeha, R., & Nurmandi, A. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pelaku Kepariwisata di Kabupaten Bantul. *Jurnal Education and Development*, 9(1), 584–584. <https://doi.org/10.37081/ed.v9i1.2361>.