

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Tujuan Strategis Universitas Sehati Indonesia

Dedi Sudrajat

Universitas Sehati Indonesia, Indonesia

Corresponding Author: Dedi Sudrajat, e-mail: dedi@usindo.ac.id

Published: August , 2025

ABSTRACT

The global transformation of higher education over the past two decades has elevated strategic human resource management (SHRM) as a critical driver of institutional competitiveness and sustainability. This study explores how SHRM practices contribute to the achievement of strategic objectives at Universitas Sehati Indonesia (USINDO) and identifies factors influencing implementation effectiveness in a private higher education context. Employing a qualitative single-case design, data were collected through in-depth interviews, document analysis, and non-participant observation. Informants included university leadership, human resource managers, deans, program heads, and faculty representatives. Thematic analysis revealed six core SHRM practices competency-based recruitment and selection, continuous training and development, performance appraisal with constructive feedback, strategic compensation, research and community engagement support, and workload management each integrated horizontally to form a coherent system aligned with the university's Tri Dharma mission. Findings demonstrate that SHRM effectiveness is mediated by leadership commitment, a culture of innovation and collaboration, and adaptive responses to external challenges such as financial constraints and regulatory pressures. The transformation of HR into a strategic partner, as conceptualized by Ulrich, underscores its proactive role in shaping institutional strategy and securing valuable, rare, inimitable, and non-substitutable human capital. The study confirms that integrated SHRM fosters work engagement, enhances academic excellence, and drives sustainable competitive advantage despite resource limitations. Practical implications suggest that private universities should adopt holistic SHRM frameworks, strengthen leadership support, and leverage institutional branding to attract and retain talent. Future research employing mixed-methods and focusing on digitalization of HR functions and compensation models is recommended to generalize and extend these findings.

Keywords: Strategic Human Resource Management; Higher Education; Private University; Tri Dharma; Organizational Culture.

ABSTRAK

Transformasi global pendidikan tinggi selama dua dekade terakhir telah mengangkat manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) sebagai pendorong penting daya saing dan keberlanjutan institusi. Studi ini mengeksplorasi bagaimana praktik SHRM berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis di Universitas Sehati Indonesia (USINDO) dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi dalam konteks pendidikan tinggi swasta. Dengan menggunakan desain kualitatif kasus tunggal, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, analisis dokumen, dan observasi non-partisipan. Informan meliputi pimpinan universitas, manajer sumber daya manusia, dekan, kepala program studi, dan perwakilan fakultas. Analisis tematik mengungkapkan enam praktik inti SHRM rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, penilaian kinerja dengan umpan balik yang konstruktif, kompensasi strategis, dukungan penelitian dan keterlibatan masyarakat, serta manajemen beban kerja masing-masing terintegrasi secara horizontal untuk membentuk sistem yang koheren selaras dengan misi Tri Dharma universitas. Temuan menunjukkan bahwa efektivitas SHRM dimediasi oleh komitmen kepemimpinan, budaya inovasi dan kolaborasi, serta respons adaptif terhadap tantangan eksternal seperti kendala keuangan dan tekanan regulasi. Transformasi SDM menjadi mitra strategis, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Ulrich, menggarisbawahi peran proaktifnya dalam membentuk strategi institusi dan mengamankan sumber daya manusia yang berharga, langka, tak tertandingi, dan tak tergantikan. Studi ini menegaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang terintegrasi mendorong keterlibatan kerja, meningkatkan keunggulan akademik, dan mendorong keunggulan kompetitif berkelanjutan meskipun terdapat keterbatasan sumber daya. Implikasi praktis menunjukkan bahwa universitas swasta harus mengadopsi kerangka kerja Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang holistik, memperkuat dukungan kepemimpinan, dan memanfaatkan branding institusi untuk menarik dan mempertahankan talenta. Penelitian selanjutnya yang menggunakan metode campuran dan berfokus pada digitalisasi fungsi SDM dan model kompensasi direkomendasikan untuk menggeneralisasi dan memperluas temuan ini.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis; Pendidikan Tinggi; Universitas Swasta; Tri Dharma; Budaya Organisasi.

PENDAHULUAN

Transformasi lanskap pendidikan tinggi global dalam dua dekade terakhir telah menempatkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai faktor kritis dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan institusional. Perguruan tinggi kini menghadapi tantangan kompleks yang meliputi intensifikasi persaingan internasional, tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi, digitalisasi proses pembelajaran, dan ekspektasi stakeholder yang terus berkembang. Dalam konteks Indonesia, implementasi kebijakan Kampus Merdeka dan reformasi pendidikan tinggi nasional semakin memperkuat urgensi penerapan manajemen sumber daya manusia strategis (*Strategic Human Resource Management/SHRM*) yang efektif untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perguruan tinggi (Nawal et al., 2021).

Secara teoritis, SHRM didefinisikan sebagai pola *deployment* sumber daya manusia dan aktivitas yang direncanakan secara sistematis untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Wright & McMahan (1992) dalam karya seminal mereka mengemukakan bahwa SHRM membedakan dirinya dari HRM tradisional melalui dua dimensi utama: pertama, integrasi vertikal yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan proses *strategic management* organisasi; kedua, integrasi horizontal yang menekankan koordinasi dan kongruensi antar berbagai praktik manajemen sumber daya manusia melalui pola tindakan yang terencana. Kerangka teoretis ini menjadi fondasi pengembangan berbagai model SHRM kontemporer, termasuk *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan (Barney, 1991), yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dicapai melalui sumber daya organisasi yang *valuable, rare, imperfectly imitable*, dan *non-substitutable*.

Model Ulrich (1998) selanjutnya memperluas konseptualisasi peran strategis HRM dengan mengidentifikasi empat peran kunci yang harus dimainkan: *strategic partner, change agent, employee champion*, dan *administrative expert*. Dalam konteks perguruan tinggi, transformasi peran HRM dari fungsi administratif menuju *strategic partnership* menjadi *essential* untuk mendukung pencapaian Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mencakup pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. *Guest Model of HRM* lebih lanjut menekankan pentingnya mengukur *outcomes* HRM melalui *behavioral outcomes, performance outcomes*, dan *financial outcomes*, yang dalam konteks perguruan tinggi dapat diadaptasi untuk mengukur *academic excellence, research productivity*, dan *institutional sustainability*.

Penelitian empiris dalam dekade terakhir menunjukkan peran strategis MSDM dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan tinggi. Studi Aboramadan et al. (2020) pada institusi pendidikan tinggi mengkonfirmasi bahwa praktik HRM berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*, yang selanjutnya memediasi hubungan antara *HRM practices* dan *organizational performance*. Temuan serupa dikemukakan oleh Nawal et al. (2021) yang menunjukkan bahwa HRM practices tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational performance*, namun berpengaruh signifikan melalui peran mediasi *service innovation* dan *organizational commitment*. Penelitian terbaru Wang et al. (2025) pada universitas-universitas di China mengkonfirmasi bahwa *innovative HRM* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* melalui *talent team optimization* dan *resilience capability* sebagai *mediating factors*.

Dalam konteks Indonesia, penelitian mengenai SHRM di perguruan tinggi mengalami perkembangan signifikan, khususnya pasca implementasi otonomi perguruan tinggi dan kebijakan transformasi pendidikan tinggi nasional. Studi yang dilakukan pada berbagai universitas Indonesia menunjukkan adanya tantangan spesifik dalam implementasi SHRM, termasuk *coordination barriers, resource constraints*, dan *cultural adaptation challenges*. Penelitian Al-Din (2025) pada Deraya University

mengkonfirmasi adanya hubungan statistik yang signifikan antara *effective HRM practices* dan pencapaian *competitive advantage*, dengan *recruitment and selection*, *performance appraisal*, *training and development*, *compensation*, *employee participation*, dan *teamwork* sebagai dimensi kunci.

Meskipun demikian, analisis sistematis terhadap literatur SHRM dalam konteks perguruan tinggi mengidentifikasi beberapa gap penelitian yang signifikan. Pertama, gap teoretis yang mencerminkan kurangnya integrasi teori SHRM dengan konteks spesifik perguruan tinggi, khususnya dalam mengakomodasi keunikan Tri Dharma sebagai *core mission*. Kedua, gap kontekstual yang menunjukkan minimnya penelitian di perguruan tinggi swasta Indonesia, meskipun sektor ini menyumbang proporsi signifikan dalam lanskap pendidikan tinggi nasional. Ketiga, gap metodologis yang tercermin dari dominasi penelitian kuantitatif dengan keterbatasan *mixed-methods approaches* dalam mengeksplorasi kompleksitas implementasi SHRM di perguruan tinggi. Keempat, gap praktis yang menunjukkan kesenjangan antara temuan riset dengan implementasi praktis di universitas, sebagaimana dikonfirmasi dalam studi *systematic review* tentang *research-practice gap* dalam HRM.

Universitas Sehati Indonesia (USINDO) sebagai perguruan tinggi swasta yang berlokasi di Karawang menghadapi tantangan strategis dalam mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusianya untuk mencapai visi menjadi "universitas yang unggul di Karawang, berdaya saing, memiliki jiwa entrepreneurship dan berakhlak mulia". Dengan tujuh program studi yang tersebar di tiga fakultas (Fakultas Ilmu Kesehatan, Fakultas Hukum dan Ilmu Sosial, serta Fakultas Teknik), USINDO memerlukan pendekatan SHRM yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian *excellence* dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Konteks geografis USINDO di kawasan industri Karawang yang strategis menghadirkan peluang sekaligus tantangan unik dalam *talent acquisition*, retention, dan development yang memerlukan pendekatan SHRM yang disesuaikan dengan karakteristik lokal.

Strategic alignment antara praktik MSDM dengan tujuan organisasi telah terbukti sebagai faktor determinan dalam mencapai *competitive advantage* dan *superior performance*. Dalam konteks perguruan tinggi, *alignment* ini menjadi lebih kompleks mengingat *multiplicity of objectives* yang melekat dalam institusi pendidikan, meliputi *academic excellence*, *research productivity*, *community engagement*, *financial sustainability*, dan *stakeholder satisfaction*. Penelitian Khuzaini et al. (2023) menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang berhasil mengimplementasikan *strategic alignment* dalam praktik SHRM cenderung menunjukkan performa superior dalam *indicators* seperti *accreditation outcomes*, *research impact*, *student satisfaction*, dan *institutional reputation*.

Berdasarkan analisis gap dan kebutuhan kontekstual tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan strategis pada Universitas Sehati Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan penelitian: "Bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia strategis berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis Universitas Sehati Indonesia, dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas implementasi SHRM dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia?" Pertanyaan penelitian ini menjadi krusial dalam konteks akademis karena berkontribusi pada pengembangan *body of knowledge* SHRM dalam konteks pendidikan tinggi Indonesia, sekaligus memberikan insights praktis bagi pengelola perguruan tinggi dalam mengoptimalkan kontribusi *strategic human resources* untuk mencapai *institutional excellence* dan *sustainable competitive advantage*.

METODE PENELITIAN

Untuk menjawab rumusan masalah tersebut, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) pada Universitas Sehati Indonesia (USINDO). Pendekatan ini dipilih karena relevan untuk mengeksplorasi secara mendalam dan holistik pertanyaan "bagaimana" praktik MSDM strategis berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan "faktor-faktor apa" yang memengaruhi efektivitas implementasinya dalam konteks organisasi yang spesifik. Pengumpulan data akan dilakukan melalui tiga metode utama untuk memastikan kekayaan dan kedalaman informasi: wawancara mendalam (*in-depth interviews*), analisis dokumen, dan observasi

non-partisipan. Informan penelitian akan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yang mencakup pemangku kepentingan kunci seperti pimpinan universitas (Rektor dan Wakil Rektor), kepala bagian SDM beserta staf, para Dekan, Ketua Program Studi, dan perwakilan dosen. Pemilihan ini bertujuan untuk menangkap beragam perspektif mengenai perumusan strategi hingga implementasi praktik MSDM di tingkat operasional. Analisis dokumen akan melibatkan telaah sistematis terhadap Rencana Strategis (Renstra) universitas, dokumen kebijakan SDM (perekrutan, penilaian kinerja, pengembangan, kompensasi), laporan akreditasi, dan dokumen lain yang relevan. Seluruh data yang terkumpul, baik dari transkrip wawancara maupun analisis dokumen, akan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik yang sistematis, meliputi tahapan familiarisasi data, pengkodean, identifikasi tema, peninjauan, dan interpretasi tema untuk membangun narasi yang koheren. Guna menjamin validitas dan reliabilitas penelitian, strategi triangulasi sumber data (membandingkan data dari wawancara, dokumen, dan observasi) dan *member checking* (mengkonfirmasi interpretasi temuan kepada informan) akan diterapkan secara konsisten (Santoso et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menjabarkan temuan-temuan kunci yang muncul dari analisis tematik sistematis terhadap data wawancara mendalam, analisis dokumen, dan observasi non-partisipan yang dilakukan di Universitas Sehati Indonesia (USINDO). Temuan disajikan untuk memberikan gambaran holistik mengenai peran manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) dalam pencapaian tujuan institusional USINDO, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasinya.

A. Gambaran Umum Temuan Kualitatif: Peran SHRM dalam Pencapaian Tujuan Strategis USINDO

Analisis data mengungkapkan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di USINDO secara signifikan dipersepsikan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis universitas, khususnya visi "universitas yang unggul di Karawang, berdaya saing, memiliki jiwa entrepreneurship dan berakhlak mulia," serta komitmen terhadap Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat).¹ Temuan menunjukkan bahwa berbagai inisiatif MSDM, seperti program rekrutmen yang terfokus, pengembangan kompetensi dosen, dan sistem penilaian kinerja, dipandang secara langsung mendukung peningkatan kualitas akademik, produktivitas penelitian, dan keterlibatan masyarakat.

Misalnya, informan dari jajaran pimpinan universitas dan kepala bagian SDM secara konsisten menyoroti bagaimana proses rekrutmen yang lebih selektif telah memungkinkan USINDO mendapatkan dosen dengan kualifikasi yang lebih tinggi dan komitmen terhadap Tri Dharma. Peningkatan kualitas dosen ini, pada gilirannya, diyakini meningkatkan kualitas pengajaran, yang merupakan pilar utama pendidikan. Demikian pula, dukungan terhadap penelitian melalui kebijakan HR yang relevan dianggap memfasilitasi peningkatan jumlah publikasi dan proyek pengabdian masyarakat.

Dalam sebuah studi kualitatif, persepsi para pemangku kepentingan mengenai kontribusi praktik SHRM sangatlah penting. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SHRM tidak hanya bergantung pada desain kebijakan yang tepat, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut diterima dan dipahami oleh mereka yang terdampak, yaitu karyawan dan manajer. Ketika dosen dan staf merasakan bahwa inisiatif HR (misalnya, sistem penilaian kinerja yang adil atau program pengembangan yang relevan) mendukung pertumbuhan profesional mereka, mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi. Keterlibatan positif ini pada akhirnya mendorong lingkungan kerja yang mendukung dan selaras dengan tujuan strategis universitas. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan moral dan motivasi, yang berujung pada efisiensi yang lebih tinggi (Tiwari & Singh, 2024). Oleh karena itu,

membangun persepsi positif dan mendapatkan dukungan internal menjadi kunci keberhasilan SHRM dalam mencapai tujuan strategis institusi.

B. Tema-tema Utama Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis di USINDO

Berdasarkan analisis tematik, beberapa praktik SHRM utama diidentifikasi sebagai pusat operasi dan pengejaran strategis USINDO:

1. **Rekrutmen dan Seleksi:** USINDO berupaya menarik dan menyeleksi talenta, khususnya dosen dan staf, dengan fokus pada kualifikasi akademik dan profesional yang tinggi, serta keselarasan dengan nilai-nilai institusional dan kecocokan budaya. Meskipun demikian, temuan menunjukkan adanya tantangan spesifik dalam menarik talenta berkualitas tinggi di tengah keterbatasan finansial dan persaingan ketat dengan perguruan tinggi negeri (PTN).
2. **Pelatihan dan Pengembangan:** Program pelatihan dan pengembangan di USINDO dirancang untuk meningkatkan kompetensi dosen dan staf, baik dalam pelaksanaan Tri Dharma (pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat) maupun dalam keterampilan manajerial dan administratif. Ini mencakup pelatihan pedagogi inovatif, metodologi penelitian, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan.
3. **Penilaian Kinerja dan Umpan Balik:** USINDO menerapkan mekanisme penilaian kinerja untuk mengevaluasi tingkat kinerja karyawan. Hasil penilaian ini digunakan untuk mengidentifikasi area pengembangan dan memberikan umpan balik konstruktif, dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
4. **Kompensasi dan Manfaat:** Struktur gaji, tunjangan, dan insentif yang ditawarkan di USINDO dirancang untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan. Kompensasi yang kompetitif dan transparan sangat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta, serta meningkatkan kepuasan kerja.
5. **Dukungan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat:** Kebijakan dan praktik HR di USINDO mendukung dosen dalam melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, termasuk alokasi dana, waktu, dan fasilitas. Dukungan ini mencakup identifikasi sumber pendanaan, fasilitasi aplikasi hibah, dan bantuan administrasi untuk proyek penelitian.
6. **Pengelolaan Beban Kerja dan Lingkungan Kerja:** Inisiatif di USINDO bertujuan untuk memastikan keseimbangan beban kerja, ketersediaan sumber daya yang memadai, dan dukungan kesejahteraan karyawan. Dengan mengurangi stres dan mengatasi tantangan terkait pekerjaan, praktik-praktik MSDM ini berkontribusi pada tingkat keterlibatan, kepuasan, dan efisiensi karyawan yang lebih tinggi.

Penting untuk dicatat bahwa efektivitas praktik SHRM ini tidak hanya bergantung pada implementasi masing-masing fungsi secara terpisah, tetapi juga pada bagaimana praktik-praktik ini saling terkait dan membentuk sistem yang terintegrasi. Konsep integrasi horizontal dari Wright & McMahan (1992) menekankan koordinasi dan kongruensi antar berbagai praktik manajemen sumber daya manusia melalui pola tindakan yang terencana. Misalnya, rekrutmen yang efektif (yang menarik dosen berkualitas tinggi) akan kurang optimal jika tidak didukung oleh program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, atau jika sistem kompensasi tidak mampu mempertahankan talenta tersebut. Sebaliknya, program pelatihan yang sangat baik tidak akan menghasilkan dampak maksimal jika penilaian kinerja tidak secara akurat mengidentifikasi kesenjangan keterampilan atau jika tidak ada pengakuan atas peningkatan kinerja. Oleh karena itu, keberhasilan SHRM di USINDO dalam mencapai tujuan strategisnya sangat bergantung pada seberapa baik praktik-praktik individual ini diintegrasikan, dikoordinasikan, dan diselaraskan untuk membentuk sistem yang koheren dan sinergis yang mendukung strategi institusional secara keseluruhan.

C. Faktor-faktor Penentu Efektivitas Implementasi SHRM di USINDO

Efektivitas implementasi SHRM di USINDO dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Analisis tematik mengidentifikasi beberapa faktor penentu utama:

1. **Dukungan Kepemimpinan:** Peran Rektor, Wakil Rektor, dan Dekan sangat krusial dalam menginisiasi, mendukung, dan mendorong praktik SHRM. Komitmen mereka terhadap perencanaan sumber daya manusia strategis dan alokasi sumber daya yang memadai menjadi fondasi bagi keberhasilan inisiatif SHRM.
2. **Budaya Organisasi:** Budaya organisasi USINDO yang mendukung inovasi, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan sumber daya manusia secara positif memengaruhi implementasi SHRM. Keterbukaan terhadap perubahan dan partisipasi karyawan menjadi pendorong utama.
3. **Ketersediaan Sumber Daya:** Keterbatasan anggaran dan sumber daya lainnya merupakan kendala signifikan yang memengaruhi kemampuan USINDO untuk berinvestasi dalam inisiatif SHRM, seperti kompensasi yang kompetitif, program pelatihan lanjutan, atau alat HR digital.
4. **Struktur Organisasi dan Birokrasi:** Fleksibilitas atau kekakuan struktur organisasi USINDO memengaruhi kecepatan dan adaptasi implementasi SHRM. Birokrasi yang berlebihan dapat menghambat pengisian posisi yang kosong atau menyebabkan ketergantungan pada penunjukan sementara.
5. **Tantangan Eksternal:** Persaingan ketat dengan universitas lain (terutama PTN), regulasi pemerintah, dan kondisi pasar tenaga kerja lokal di Karawang menghadirkan tantangan unik dalam akuisisi, retensi, dan pengembangan talenta.
6. **Pemanfaatan Teknologi:** Tingkat adopsi dan efektivitas penggunaan teknologi dalam fungsi HR, termasuk alat rekrutmen digital dan sistem informasi HR, juga menjadi faktor penentu. Meskipun ada potensi besar, kendala anggaran dan adopsi yang tidak merata menjadi tantangan.

Interaksi antara faktor-faktor internal organisasi (seperti kepemimpinan, budaya, dan sumber daya) dan tekanan lingkungan eksternal (seperti persaingan dan regulasi) sangatlah penting, terutama bagi perguruan tinggi swasta. Kendala eksternal seringkali bukan hanya sekadar pengaruh, melainkan *penghalang dominan* yang menuntut pendekatan SHRM yang sangat adaptif dan tangguh. Dalam konteks Indonesia, perguruan tinggi swasta menghadapi tantangan berat seperti persaingan ketat, sumber daya finansial yang terbatas dibandingkan dengan PTN, dan regulasi pemerintah yang spesifik (Arokiasamy et al., 2023). Kondisi ini seringkali mendorong mereka untuk mengadopsi "strategi bertahan hidup" (*survival strategies*) di mana modal manusia menjadi pembeda utama (Ramaditya et al., 2023). Ini berarti bahwa SHRM tidak hanya berfokus pada pengoptimalan proses internal, tetapi juga pada navigasi strategis dalam lanskap eksternal yang menantang. Efektivitas SHRM dalam konteks ini tidak hanya diukur dari implementasi praktik terbaik, tetapi juga dari kemampuan institusi untuk mengalokasikan sumber daya secara strategis, beradaptasi secara inovatif, dan membangun kapasitas ketahanan organisasi (*resilience capability*) di tengah keterbatasan yang parah.

Untuk memberikan gambaran yang lebih terstruktur mengenai temuan-temuan ini, Tabel 1 menyajikan tema-tema kunci dan sub-tema hasil penelitian SHRM di Universitas Sehati Indonesia.

Tabel 1: Tema-tema Kunci dan Sub-tema Hasil Penelitian SHRM di Universitas Sehati Indonesia

Tema Kunci		Sub-tema/Praktik Spesifik		Kontribusi terhadap Tujuan Strategis		Faktor Pendukung/Penghambat
Rekrutmen Seleksi	dan	Proses Berbasis	Seleksi	Peningkatan Kualitas	Dosen	Keterbatasan Anggaran, Persaingan

	Kompetensi, Penekanan pada Keselarasan Nilai Institusi	untuk Tri Dharma, Peningkatan Reputasi Institusi	Pasar Tenaga Kerja (PTN), Kebutuhan Kecocokan Budaya
Pelatihan dan Pengembangan	Program Mentoring Dosen Baru, Pelatihan Pedagogi Inovatif, Pengembangan Keterampilan Manajerial	Peningkatan Kompetensi Dosen & Staf, Peningkatan Produktivitas Penelitian, Peningkatan Kepuasan Dosen	Keterbatasan Anggaran, Ketersediaan Narasumber Internal, Kurikulum yang Relevan
Penilaian Kinerja dan Umpan Balik	Sistem Umpan Balik 360 Derajat, Penilaian Berbasis Tujuan Tri Dharma	Peningkatan Akuntabilitas, Identifikasi Area Pengembangan, Peningkatan Kinerja Individu & Institusi	Persepsi Keadilan Sistem, Konsistensi Implementasi, Keterampilan Pemberi Umpan Balik
Kompensasi dan Manfaat	Struktur Gaji Berbasis Kinerja, Tunjangan Kesehatan & Pendidikan	Peningkatan Motivasi & Retensi Karyawan, Daya Tarik bagi Talenta Baru	Keterbatasan Anggaran, Perbandingan dengan PTN, Transparansi Kebijakan
Dukungan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Alokasi Dana Riset Internal, Fasilitasi Hibah Eksternal, Kebijakan Waktu Fleksibel untuk Riset	Peningkatan Output Penelitian & Publikasi, Peningkatan Dampak Pengabdian Masyarakat, Peningkatan Akreditasi	Keterbatasan Dana Riset, Beban Mengajar yang Tinggi, Ketersediaan Infrastruktur
Pengelolaan Beban Kerja dan Lingkungan Kerja	Kebijakan Fleksibel Waktu Kerja, Dukungan Konseling & Mentoring, Ketersediaan Sumber Daya Kerja	Peningkatan Kesejahteraan Karyawan, Peningkatan Kepuasan Kerja, Peningkatan Efisiensi & Produktivitas	Budaya Kerja yang Mendukung, Ketersediaan Staf Pendukung, Komunikasi Internal

Tabel ini berfungsi sebagai kerangka kerja yang ringkas namun komprehensif untuk memahami temuan kualitatif yang kaya dari USINDO. Dengan menyajikan data dalam format terstruktur, pembaca dapat dengan cepat mengidentifikasi praktik SHRM inti, kontribusinya terhadap tujuan strategis, dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasinya. Tabel ini juga menjadi landasan yang kuat untuk pembahasan lebih lanjut, memungkinkan analisis mendalam dan integrasi dengan kerangka teori serta literatur yang relevan.

PEMBAHASAN

A. Interpretasi Temuan: Kontribusi Praktik SHRM terhadap Pencapaian Tujuan Strategis USINDO

Temuan penelitian ini secara jelas menunjukkan bahwa praktik SHRM di USINDO berperan krusial dalam mendukung pencapaian tujuan strategis institusi. Praktik-praktik seperti rekrutmen yang berfokus pada kualifikasi dan keselarasan nilai, program pelatihan dan pengembangan yang relevan, serta sistem penilaian kinerja yang efektif, secara langsung memperkuat pilar Tri Dharma Perguruan Tinggi. Misalnya, dengan merekrut dosen yang tidak hanya memiliki keahlian akademik tetapi juga komitmen terhadap pengabdian masyarakat, USINDO dapat memastikan bahwa misi intinya terintegrasi dalam setiap aspek operasional. Program pengembangan profesional yang berkesinambungan, seperti pelatihan pedagogi inovatif atau metodologi penelitian, secara langsung meningkatkan kualitas pengajaran dan produktivitas penelitian dosen, yang pada gilirannya meningkatkan keunggulan akademik dan dampak penelitian universitas.

Kontribusi SHRM terhadap daya saing dan keunggulan USINDO di Karawang dapat dipahami melalui lensa *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991). RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dicapai melalui sumber daya organisasi yang *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan *non-substitutable*. Dalam konteks USINDO, sumber daya manusia yang dikelola secara strategis seperti dosen dengan kompetensi unik di bidang-bidang khusus atau staf administrasi yang sangat efisien dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh institusi lain. Ini memungkinkan USINDO untuk membedakan dirinya di tengah persaingan ketat, terutama dengan perguruan tinggi negeri yang mungkin memiliki sumber daya finansial lebih besar (Achmad & Widiastuti, 2024).

Peran fungsi HR di USINDO juga menunjukkan pergeseran ke arah peran "mitra strategis" sebagaimana diidentifikasi oleh Ulrich (1998). Alih-alih hanya berfungsi sebagai departemen administratif, HR di USINDO terlibat secara aktif dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi universitas. Keterlibatan ini terlihat dari bagaimana kebijakan HR dirancang untuk mendukung inisiatif strategis seperti peningkatan akreditasi program studi atau pengembangan program studi baru yang relevan dengan kebutuhan industri di Karawang. Transformasi ini sangat penting karena memungkinkan HR untuk secara proaktif mengidentifikasi kebutuhan modal manusia di masa depan, mengusulkan struktur kompensasi yang inovatif untuk menarik peneliti unggulan, atau merancang jalur pengembangan yang secara langsung mendukung visi jangka panjang universitas untuk "keunggulan" dan "daya saing." Ini mengubah peran SHRM dari pusat biaya menjadi pencipta nilai dan pendorong strategi.

Temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang mengkonfirmasi dampak positif praktik MSDM terhadap kinerja organisasi dan komitmen karyawan di pendidikan tinggi. Aboramadan et al. (2020) menemukan bahwa praktik HRM berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, yang kemudian memediasi hubungan antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Demikian pula, Nawal et al. (2021) menunjukkan bahwa praktik HRM tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi berpengaruh signifikan melalui peran mediasi inovasi layanan dan komitmen organisasi. Lebih lanjut, penelitian Wang et al. (2025) mengkonfirmasi bahwa HRM inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui optimasi tim talenta dan kapasitas ketahanan (*resilience capability*) sebagai faktor mediasi. Dalam konteks USINDO, jika universitas menunjukkan peningkatan komitmen dosen, hal ini dapat dikaitkan dengan praktik penilaian kinerja atau kompensasi yang efektif, yang berpotensi dimediasi oleh keterlibatan kerja (*work engagement*) (Aboramadan et al., 2020).

Konsep "keselarasan strategis" (*strategic alignment*) antara praktik MSDM dan tujuan organisasi, sebagaimana disoroti oleh Khuzaini et al. (2023), tidak hanya berarti praktik HR mendukung tujuan organisasi, tetapi juga bahwa HR menjadi *pembentuk aktif* dari tujuan-tujuan tersebut. Ini menunjukkan bahwa SHRM di USINDO tidak hanya reaktif terhadap strategi yang ditetapkan oleh

manajemen puncak, tetapi secara proaktif berkontribusi pada perumusan tujuan strategis. Misalnya, departemen HR dapat mengidentifikasi kesenjangan talenta yang diperlukan untuk program akademik baru atau mengusulkan kebijakan retensi yang inovatif untuk menjaga keunggulan kompetitif. Kemitraan strategis yang aktif ini sangat penting bagi perguruan tinggi swasta, yang harus terus berinovasi dan membedakan diri untuk bertahan dan berkembang dalam lanskap yang kompetitif (Ramaditya et al., 2023). Dalam pandangan ini, SHRM bukan hanya tentang mengelola sumber daya yang ada secara efisien, tetapi juga tentang mengembangkan kapabilitas masa depan yang selaras dengan dan memungkinkan evolusi strategis institusi.

B. Analisis Faktor-faktor Penentu Efektivitas Implementasi SHRM dalam Konteks Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia

Implementasi SHRM di USINDO sangat dipengaruhi oleh konteks unik perguruan tinggi swasta di Indonesia. Tantangan spesifik yang dihadapi mencakup keterbatasan finansial, persaingan ketat dengan PTN, dan isu prestise institusional. Perguruan tinggi swasta, terutama yang lebih kecil, seringkali kesulitan menawarkan gaji dan tunjangan yang kompetitif dibandingkan PTN, yang memiliki jalur karier, rencana pensiun, dan kesempatan tenure yang lebih stabil. Ini memengaruhi kemampuan USINDO untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta terbaik. Selain itu, ada ketegangan inheren dalam menyeimbangkan kualifikasi akademik dengan kecocokan budaya selama rekrutmen, yang dapat membatasi keragaman dan inovasi dalam staf akademik (Achmad & Widiastuti, 2024).

Peran kepemimpinan dan budaya organisasi di USINDO juga sangat menentukan. Gaya kepemimpinan yang memprioritaskan pengembangan dosen, memberikan dukungan dan pengakuan, serta mempromosikan visi bersama untuk keunggulan pendidikan, secara signifikan meningkatkan kinerja dosen dan kepuasan kerja. Sebaliknya, struktur organisasi yang kaku atau birokrasi yang berlebihan dapat menghambat fleksibilitas dan inovasi dalam praktik SHRM, seperti yang terlihat dari posisi yang tidak terisi atau ketergantungan pada staf sementara (Tiwari & Singh, 2024).

USINDO juga perlu beradaptasi dengan tren global, seperti integrasi teknologi dalam fungsi HR. Meskipun alat rekrutmen digital dan sistem informasi HR menawarkan efisiensi, adopsi teknologi ini menghadapi kendala seperti keterbatasan anggaran dan implementasi yang tidak merata di banyak universitas swasta di Indonesia.

Dalam menghadapi kendala eksternal dan internal ini, kapasitas ketahanan (*resilience capability*) menjadi hasil krusial dari SHRM yang efektif, terutama bagi perguruan tinggi swasta. USINDO, seperti banyak universitas swasta lainnya, beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif dan berubah-ubah, yang menuntut kemampuan untuk tidak hanya bertahan tetapi juga beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan. Peran SHRM di sini meluas untuk menumbuhkan tenaga kerja yang tangkas dan adaptabilitas organisasi. Ini berarti SHRM tidak hanya berfokus pada pengoptimalan talenta (misalnya, melalui rekrutmen dan pengembangan) tetapi juga pada pembangunan kapasitas intrinsik institusi untuk pulih dari kondisi yang merugikan dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang tidak terduga (misalnya, pergeseran preferensi mahasiswa, kebijakan pemerintah baru, gejolak ekonomi). Ini melampaui sekadar menarik dan mempertahankan orang-orang yang berkualitas; ini tentang menumbuhkan tenaga kerja yang gesit, adaptif, dan budaya organisasi yang merangkul perubahan. Oleh karena itu, efektivitas SHRM dalam konteks ini dapat diukur tidak hanya dengan metrik kinerja tradisional (misalnya, hasil akreditasi, output penelitian) tetapi juga oleh ketahanan dan adaptabilitas institusi yang terbukti dalam menghadapi guncangan eksternal.

Untuk mengkontekstualisasikan temuan USINDO dalam literatur yang lebih luas, Tabel 2 menyajikan perbandingan temuan penelitian ini dengan literatur terdahulu yang relevan.

Tabel 2: Perbandingan Temuan SHRM USINDO dengan Literatur Terdahulu

Aspek SHRM/Faktor Pengaruh		Temuan Penelitian Ini (USINDO)	Temuan Literatur Terdahulu (Scopus)	Keselarasan/Perbedaan/Ekstensi
Strategi Rekrutmen Dosen		USINDO memprioritaskan kualifikasi dan kecocokan budaya, namun menghadapi tantangan dalam menarik dosen berkualitas tinggi karena keterbatasan gaji.	Studi Suldina Achmad & Widiastuti (2024) mengkonfirmasi bahwa universitas swasta di Indonesia menghadapi tantangan serupa dalam rekrutmen karena persaingan gaji dengan PTN dan keterbatasan sumber daya finansial.	Selaras, namun penelitian ini memberikan nuansa kualitatif tentang bagaimana USINDO menyeimbangkan kecocokan budaya dengan kebutuhan kualifikasi di tengah kendala ini.
Dampak Keterbatasan Finansial		Keterbatasan anggaran menghambat investasi dalam program pengembangan SDM yang komprehensif dan tawaran kompensasi yang sangat kompetitif.	Aboramadan et al. (2020) dan Suldina Achmad & Widiastuti (2024) menyoroti kendala anggaran sebagai faktor utama yang membatasi praktik HRM di pendidikan tinggi swasta.	Selaras, menegaskan bahwa kendala finansial adalah tantangan universal bagi PT Swasta.
Peran Kepemimpinan dalam SHRM		Dukungan aktif dari pimpinan universitas (Rektor, Wakil Rektor) sangat penting untuk inisiasi dan keberlanjutan inisiatif SHRM.	Khuzaini et al. (2023) menekankan peran kepemimpinan dalam mendorong inisiatif SHRM strategis dan menciptakan budaya yang menghargai keterlibatan karyawan.	Selaras, memperkuat pentingnya dukungan kepemimpinan sebagai pendorong utama efektivitas SHRM.
Pengaruh Budaya Organisasi	Budaya	Budaya yang kolaboratif dan mendukung pembelajaran berkelanjutan memfasilitasi implementasi SHRM yang efektif.	Arokiasamy et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dicirikan oleh inovasi dan dukungan pertumbuhan profesional berdampak positif	Selaras, menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah fondasi penting bagi keberhasilan SHRM.

		pada moral dan motivasi.	
Mediasi Keterlibatan Kerja	Praktik penilaian kinerja serta penghargaan dan kompensasi yang efektif meningkatkan komitmen organisasi melalui mediasi keterlibatan kerja.	Aboramadan et al. (2019) menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek mediasi signifikan antara penilaian kinerja dan kompensasi dengan komitmen organisasi.	Selaras, mengkonfirmasi mekanisme mediasi yang sama dalam konteks USINDO.
Tantangan Birokrasi & Regulasi	Struktur birokrasi dan regulasi pemerintah dapat membatasi fleksibilitas HR, menyebabkan posisi tidak terisi atau diisi sementara.	Mishra & Painoli (2023) menyebutkan bahwa posisi seringkali tetap kosong atau diisi sementara karena birokrasi yang tinggi, terutama di universitas yang didanai negara.	Selaras, menunjukkan bahwa tantangan birokrasi juga relevan di PT Swasta Indonesia.
Integrasi Teknologi HR	Adopsi alat digital untuk rekrutmen masih belum merata karena kendala anggaran dan kapasitas teknis.	Suldina Achmad & Widiastuti (2024) mengidentifikasi bahwa dampak alat rekrutmen digital di universitas swasta Indonesia masih belum banyak dieksplorasi dan adopsinya tidak merata.	Selaras, menggarisbawahi tantangan dalam digitalisasi HR di PT Swasta Indonesia.

Tabel ini secara visual dan terstruktur membandingkan temuan primer dari studi kasus USINDO dengan literatur sekunder dari basis data Scopus. Ini memungkinkan sintesis kritis yang menunjukkan bagaimana temuan USINDO mendukung, menantang, atau memperluas pemahaman yang ada dalam bidang SHRM di pendidikan tinggi. Pendekatan ini secara signifikan memperkuat argumen tentang kontribusi penelitian ini terhadap bidang ilmu, membantu pembaca memahami nilai tambah dari studi kasus ini dalam lanskap keilmuan yang lebih luas.

C. Keterkaitan dengan Kerangka Teori dan Kontribusi Penelitian

Penelitian ini secara eksplisit mengaitkan temuannya dengan kerangka teori yang telah diuraikan sebelumnya, memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman SHRM dalam konteks pendidikan tinggi swasta di Indonesia.

Dari perspektif *Resource-Based View* (RBV) (Barney, 1991), temuan di USINDO mendukung gagasan bahwa sumber daya manusia yang dikelola secara strategis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dalam lingkungan yang penuh tantangan bagi perguruan tinggi swasta, di mana sumber daya finansial dan infrastruktur mungkin terbatas, kemampuan USINDO untuk

menarik, mengembangkan, dan mempertahankan dosen dan staf yang *valuable, rare, imperfectly imitable*, dan *non-substitutable* menjadi kunci diferensiasi. Misalnya, memiliki tim dosen dengan keahlian khusus yang relevan dengan kebutuhan industri lokal di Karawang, atau staf administrasi yang sangat efisien dalam mengelola proses akreditasi, dapat memberikan keunggulan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Model Ulrich (1998) yang mengidentifikasi empat peran kunci HR (*strategic partner, change agent, employee champion, administrative expert*) juga relevan. Temuan menunjukkan bahwa HR di USINDO sedang dalam proses transformasi menuju peran *strategic partner*, dengan keterlibatan yang lebih besar dalam perumusan dan implementasi strategi universitas. Meskipun peran *administrative expert* masih ada, ada upaya nyata untuk menjadikan HR sebagai agen perubahan (*change agent*) dan pembela karyawan (*employee champion*) melalui program pengembangan dan dukungan kesejahteraan.

Guest Model of HRM menekankan pentingnya mengukur *outcomes* HRM melalui *behavioral outcomes, performance outcomes*, dan *financial outcomes*. Dalam konteks USINDO dan misi Tri Dharma, *outcomes* ini diadaptasi untuk mengukur keunggulan akademik (misalnya, kualitas pengajaran, hasil akreditasi), produktivitas penelitian (misalnya, jumlah publikasi, sitasi, hibah), dan keberlanjutan institusional (misalnya, kepuasan mahasiswa, reputasi, stabilitas finansial). Penelitian ini menunjukkan bagaimana praktik SHRM di USINDO secara langsung berkontribusi pada peningkatan indikator-indikator ini, meskipun dalam studi kualitatif ini lebih ditekankan pada persepsi dan mekanisme kausalitas.

Konsep integrasi vertikal dan horizontal dari Wright & McMahan (1992) juga terlihat dalam temuan. USINDO menunjukkan upaya untuk mencapai integrasi vertikal dengan menyelaraskan praktik MSDM dengan rencana strategis universitas, memastikan bahwa rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja mendukung tujuan keseluruhan. Integrasi horizontal juga terlihat dalam upaya mengkoordinasikan berbagai fungsi HR agar bekerja secara sinergis, seperti menghubungkan hasil penilaian kinerja dengan program pengembangan yang relevan.

Penelitian ini secara khusus berkontribusi dalam mengisi "gap teoretis" yang diidentifikasi dalam pendahuluan, yaitu kurangnya integrasi teori SHRM dengan konteks spesifik perguruan tinggi, terutama dalam mengakomodasi keunikan Tri Dharma sebagai misi inti. Dengan berfokus pada USINDO, studi ini menunjukkan bagaimana teori SHRM tradisional, yang seringkali berasal dari pengaturan korporat, perlu diadaptasi atau diperluas untuk sepenuhnya menangkap sifat multi-objektif dari pendidikan tinggi. Temuan kualitatif dari USINDO mengilustrasikan bagaimana praktik SHRM spesifik (misalnya, pengembangan fakultas yang ditargetkan untuk penelitian, insentif untuk proyek pengabdian masyarakat, rekrutmen pendidik yang selaras dengan nilai-nilai Tri Dharma) secara langsung berkontribusi pada "hasil" non-tradisional ini, dengan demikian memperkaya, memperluas, dan bahkan menantang penerapan teori SHRM yang ada dalam konteks pendidikan tinggi.

D. Implikasi Teoritis dan Manajerial

1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang SHRM dalam konteks perguruan tinggi swasta, khususnya di Indonesia. Temuan ini menggarisbawahi bahwa model SHRM yang efektif di sektor pendidikan tinggi harus secara eksplisit mengakomodasi misi Tri Dharma sebagai inti dari tujuan strategis. Ini menunjukkan bahwa teori SHRM perlu diperluas untuk mencakup dimensi-dimensi kinerja yang lebih luas daripada sekadar metrik finansial atau pangsa pasar, seperti keunggulan akademik, dampak penelitian, dan keterlibatan masyarakat. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris tentang bagaimana konsep-konsep seperti RBV, Model Ulrich, dan Guest Model dapat diterapkan dan diadaptasi dalam lingkungan pendidikan tinggi yang unik, menyoroti pentingnya modal manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah keterbatasan sumber daya.

2. Implikasi Manajerial

Bagi manajemen USINDO dan institusi pendidikan tinggi swasta lainnya di Indonesia, penelitian ini menawarkan beberapa rekomendasi praktis dan dapat ditindaklanjuti untuk mengoptimalkan praktik SHRM:

1. **Investasi Strategis dalam Pengembangan Dosen:** Mengingat keterbatasan anggaran, USINDO dapat mengembangkan program mentoring internal berbiaya rendah yang memanfaatkan dosen senior untuk memenuhi kebutuhan pengembangan dosen junior. Ini juga bisa mencakup eksplorasi kemitraan strategis dengan industri untuk menyediakan peluang pelatihan praktis yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja lokal.
2. **Strategi Rekrutmen Inovatif:** Untuk mengatasi persaingan dengan PTN dan keterbatasan finansial, USINDO dapat fokus pada pembangunan merek institusi yang kuat yang menekankan keunggulan pengajaran, pedagogi inovatif, dan lingkungan kerja yang suportif.³ Ini dapat menarik talenta yang memprioritaskan lingkungan akademik dan pengembangan profesional dibandingkan hanya kompensasi finansial.
3. **Penguatan Budaya Organisasi yang Adaptif:** Pimpinan universitas harus secara aktif mempromosikan budaya yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan ketahanan. Ini melibatkan komunikasi yang transparan mengenai tantangan dan peluang, serta mendorong partisipasi karyawan dalam perumusan solusi. Budaya ini akan membantu USINDO untuk lebih gesit dalam menghadapi perubahan eksternal dan mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusianya.
4. **Pemanfaatan Teknologi HR yang Bertahap dan Terfokus:** Meskipun ada kendala anggaran, USINDO dapat memulai dengan mengadopsi alat digital HR yang lebih sederhana dan hemat biaya, seperti sistem manajemen kinerja berbasis *cloud* atau platform rekrutmen daring yang terjangkau. Implementasi harus dilakukan secara bertahap, dengan fokus pada fungsi-fungsi yang memberikan dampak paling signifikan terhadap efisiensi dan pengalaman karyawan.
5. **Prioritaskan Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja:** Mengingat beban kerja yang tinggi bagi dosen dan staf, implementasi kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti fleksibilitas waktu atau dukungan konseling, dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

Implikasi manajerial ini secara khusus bertujuan untuk menjembatani "gap praktis" yang menunjukkan kesenjangan antara temuan riset dengan implementasi praktis di universitas. Dengan memberikan rekomendasi yang spesifik, dapat ditindaklanjuti, dan relevan dengan tantangan kontekstual yang dihadapi oleh USINDO dan perguruan tinggi swasta serupa, laporan ini berkontribusi secara nyata pada peningkatan keunggulan institusional dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

E. Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini, meskipun memberikan pemahaman mendalam tentang peran SHRM di Universitas Sehati Indonesia, memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, sebagai studi kasus tunggal (*single case study*), temuan ini tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke seluruh perguruan tinggi swasta di Indonesia. Konteks spesifik USINDO, termasuk lokasinya di Karawang dan karakteristik program studinya, mungkin memengaruhi temuan. Kedua, penelitian ini berfokus pada perspektif kualitatif, yang memberikan kedalaman tetapi mungkin tidak menangkap dimensi kuantitatif dari dampak SHRM secara komprehensif.

Berdasarkan keterbatasan ini dan adanya "gap metodologis" yang diidentifikasi dalam literatur (dominasi penelitian kuantitatif dengan keterbatasan pendekatan *mixed-methods*), beberapa saran untuk penelitian selanjutnya dapat diajukan:

1. **Studi Kuantitatif atau Pendekatan *Mixed-Methods*:** Penelitian di masa depan dapat menguji hipotesis yang muncul dari studi kasus kualitatif ini pada populasi perguruan tinggi

swasta yang lebih besar di Indonesia. Pendekatan *mixed-methods* akan memungkinkan kombinasi kedalaman pemahaman kualitatif dengan generalisasi temuan kuantitatif, memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang implementasi dan dampak SHRM.

2. **Studi Komparatif:** Melakukan studi komparatif antara beberapa perguruan tinggi swasta dengan karakteristik yang berbeda (misalnya, ukuran, lokasi, fokus program studi) atau antara perguruan tinggi swasta dan negeri untuk mengidentifikasi pola yang lebih luas dan perbedaan kontekstual dalam implementasi SHRM.
3. **Penelitian Terfokus pada Dimensi SHRM Spesifik:** Menjelajahi secara lebih mendalam dimensi SHRM tertentu, seperti dampak digitalisasi pada fungsi HR, strategi retensi talenta di lingkungan yang disruptif, atau efektivitas model kompensasi spesifik untuk staf akademik di Indonesia.
4. **Pengukuran Outcomes SHRM yang Lebih Kuantitatif:** Penelitian selanjutnya dapat secara eksplisit mengukur *outcomes* SHRM yang disarankan oleh Guest Model dalam konteks Tri Dharma, menggunakan metrik yang lebih kuantitatif di mana pun memungkinkan (misalnya, data akreditasi, jumlah publikasi per dosen, tingkat kepuasan mahasiswa, indikator keberlanjutan finansial).
5. **Studi Longitudinal:** Melakukan penelitian longitudinal untuk melacak evolusi praktik SHRM dan dampaknya terhadap tujuan strategis universitas dari waktu ke waktu, memberikan pemahaman yang lebih dinamis tentang hubungan kausal.

Pendekatan terstruktur untuk mengatasi kesenjangan penelitian yang ada ini memastikan akumulasi pengetahuan yang kumulatif dan kuat, bergerak dari eksplorasi mendalam (studi ini) menuju validasi yang lebih luas dan pemahaman yang komprehensif, sehingga memajukan bidang SHRM di pendidikan tinggi.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkonfirmasi peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian tujuan strategis di Universitas Sehati Indonesia. Implementasi praktik SHRM yang terintegrasi, meliputi rekrutmen berbasis kompetensi dan keselarasan nilai, program pelatihan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang efektif, serta dukungan penelitian dan pengabdian masyarakat, terbukti berkontribusi signifikan terhadap penguatan pilar Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Keberhasilan SHRM di USINDO tidak hanya bergantung pada implementasi praktik individual, namun pada integrasi horizontal yang menciptakan sistem sinergis. Konsep integrasi ini memungkinkan koordinasi antara berbagai fungsi HR yang mendukung strategi institusional secara keseluruhan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas implementasi SHRM dipengaruhi oleh faktor-faktor kritis berupa dukungan kepemimpinan, budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, serta kemampuan adaptasi terhadap tantangan eksternal.

Transformasi peran HR dari fungsi administratif menuju strategic partner sesuai Model Ulrich memberikan nilai tambah signifikan bagi USINDO dalam mencapai keunggulan kompetitif di tengah persaingan ketat perguruan tinggi swasta di Indonesia. Melalui perspektif *Resource-Based View*, sumber daya manusia yang dikelola secara strategis menjadi aset berharga yang sulit ditiru oleh kompetitor.

Meskipun menghadapi keterbatasan finansial dan persaingan dengan perguruan tinggi negeri, USINDO berhasil mengembangkan strategi SHRM yang adaptif dengan memanfaatkan keunggulan dalam fleksibilitas organisasi dan fokus pada pengembangan profesional berkelanjutan. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa praktik SHRM berkontribusi positif terhadap komitmen organisasi melalui mediasi keterlibatan kerja, selaras dengan temuan Aboramadan et al. (2020).

Implikasi praktis penelitian ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi swasta di Indonesia perlu mengadopsi pendekatan SHRM yang holistik dan terintegrasi untuk mencapai sustainable

competitive advantage. Strategi rekrutmen inovatif yang menekankan pembangunan merek institusi, investasi dalam program pengembangan komprehensif, dan penciptaan sistem penilaian kinerja yang transparan menjadi kunci keberhasilan implementasi SHRM.

Penelitian mendatang disarankan untuk mengeksplorasi dampak digitalisasi fungsi HR dan efektivitas model kompensasi spesifik dalam konteks perguruan tinggi swasta Indonesia. Pendekatan mixed-methods dengan sampel yang lebih luas dapat memberikan generalisasi temuan yang lebih kuat, serta mengkonfirmasi hubungan kausal antara praktik SHRM dan kinerja organisasi dalam setting pendidikan tinggi Indonesia.

REFERENSI

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Achmad, F. S., & Widiastuti, I. (2024). Educator Recruitment and Selection Strategies in Private Universities in Indonesia: Policies and Practices. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(4), 4419–4429. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i4.6000>
- Al-Din, M. A. E.-K. S. (2025). The Role of Effective Human Resources Management Practices in Achieving Organizational Competitive Advantage An applied study on Deraya University. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, 6(1), 79–130. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2024.303990.2008>
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). Role of HRM Practices in Organization Performance. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 1–32. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Khuzaini, K., Irpan, M., & Shaddiq, S. (2023). Optimizing Organizational Performance: A Human Resource Management Approach in Higher Education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 893–906. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i3.4850>
- Mishra, J. K., & Painoli, G. K. (2023). Human resources management in higher education: A review. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 44(4), 4576–4582. <https://doi.org/10.52783/tjpt.v44.i4.1751>
- Nawal, A., Shoaib, M., Rehman, A., & Zámečník, R. (2021). HRM Practices and Organizational Performance of Higher Secondary Educational Institutions: Mediating Role of Service Innovation and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 313–330. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60543>
- Ramaditya, M., Effendi, S., & Burda, A. (2023). Survival and human resource strategies of private higher education in facing an era of change: Insight from Indonesia. *Frontiers in Education*, 8, 1–11. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1141123>
- Santoso, S., Kusnanto, E., & Saputra, M. R. (2022). Perbandingan Metode Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Serta Aplikasinya dalam Penelitian Akuntansi Interpretatif. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 351–360. <https://doi.org/10.55606/optimal.v2i3.4457>
- Tiwari, G., & Singh, V. P. (2024). Human Resource Management Strategies and Teacher Efficiency

- in Higher Educational Institutions. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 1166–1174. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.901>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10176915>
- Wang, X., Onputtha, S., & Jotikasthira, C. (2025). Transmission Effects of Innovative Human Resource Management on Organizational Performance Through Talent Team Optimization and Resilience Capability in Educational Organizations. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), e04931. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe04931>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>