



Strategic Human Resource Management dalam Penataan Tenaga Kependidikan PTN-BH:

(Studi pada Universitas Andalas)

Sri Mitrawati¹, Haryanti², Hengki Andora³, Reno Novita Sari⁴

Universitas Andalas, Indonesia¹⁻⁴

Email Korespondensi: srimitrawati30@gmail.com, hariantie2913@gmail.com,
hengkiandora@gmail.com

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026
Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 14 Maret 2026

ABSTRACT

This study analyzes the availability of administrative staff at Universitas Andalas and formulates effective staff mapping strategies to support the stability and effectiveness of administrative services in a public university with legal entity status. It applies a qualitative approach with descriptive analysis of institutional data on administrative personnel. The study uses the Strategic Human Resource Management framework to examine how staff distribution and employment stability align with organizational needs and to develop appropriate mapping strategies. The findings indicate that administrative staff are still dominated by contract employees, while their distribution across work units remains uneven. This imbalance contributes to unequal workloads and may reduce the effectiveness of administrative services. Staff adequacy depends not only on the number of employees but also on the alignment between competencies and job demands, as well as the strength of human resource management practices. The study concludes that administrative staff management at Universitas Andalas has not fully reflected Strategic Human Resource Management principles, particularly due to the heavy reliance on contract personnel. This situation highlights the urgency of more strategic workforce planning and systematic staff mapping to improve stability, effectiveness, and long term sustainability of administrative services within the PTN BH framework.

Keywords: PTN-BH, human resource, administrative staff, university, mapping

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis ketersediaan tenaga kependidikan di Universitas Andalas serta merumuskan strategi pemetaan yang efektif untuk mendukung stabilitas dan efektivitas layanan administrasi pada perguruan tinggi negeri berbadan hukum. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif terhadap data institusional tenaga kependidikan. Analisis didasarkan pada kerangka Strategic Human Resource Management untuk menilai keselarasan antara kebutuhan organisasi, pola distribusi, dan stabilitas kepegawaian, sekaligus merumuskan strategi pemetaan yang sesuai dengan kebutuhan institusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kependidikan masih didominasi oleh pegawai kontrak dan distribusinya antar unit kerja belum merata. Ketimpangan ini berpotensi menimbulkan inefisiensi beban kerja serta memengaruhi efektivitas layanan administratif. Kecukupan tenaga kependidikan tidak hanya ditentukan oleh jumlah pegawai, tetapi juga oleh kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan dan

dukungan praktik manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan tenaga kependidikan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip Strategic Human Resource Management, terutama karena tingginya ketergantungan pada tenaga kontrak. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya perencanaan dan pemetaan sumber daya manusia yang lebih strategis untuk meningkatkan stabilitas, efektivitas, dan keberlanjutan layanan administrasi dalam kerangka tata kelola PTN berbadan hukum.

Kata Kunci: PTN-BH, Sumber Daya Manusia, Tenaga Kependidikan, Universitas, Pemetaan

PENDAHULUAN

Tenaga kependidikan merupakan pilar penting dalam keberlangsungan operasional perguruan tinggi. Tenaga kependidikan memiliki peran yang tidak terpisahkan dalam memastikan kelancaran layanan administrasi, tata kelola akademik, dukungan teknis, dan berbagai fungsi penunjang lain yang memungkinkan universitas menjalankan tridarma secara optimal. Efektivitas tenaga kependidikan sangat bergantung pada bagaimana universitas mendesain struktur organisasi, mendistribusikan beban kerja, serta menyediakan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang mendorong stabilitas dan kinerja terbaik. Dalam konteks Universitas Andalas sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), isu mengenai distribusi, kecukupan, serta strategi pengelolaan tenaga kependidikan menjadi semakin penting karena kompleksitas kebutuhan organisasi, tuntutan efisiensi, serta tanggung jawab institusional yang semakin besar.

Perubahan status PTN menjadi PTN-BH memberikan keleluasaan bagi universitas dalam mengelola organisasi, termasuk SDM. Karena otonomi institusi meningkat, PTN-BH bisa lebih fleksibel dalam merekrut pegawai, menetapkan status kepegawaian, mengelola karier, dan memberikan pelatihan (Kementerian Pendidikan Tinggi Sains dan Teknologi, 2023). Namun, fleksibilitas ini juga menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi dalam merancang kebijakan yang mampu menjawab tantangan baru (Meirinawati,dkk., 2023; Rahmatia, dkk., 2025).

Dalam konteks Universitas Andalas, studi empiris menunjukkan bahwa struktur tenaga kependidikan sangat bergantung pada pegawai kontrak (PTT dan PHL), sementara pegawai tetap (PNS, P3K, pegawai tetap non-ASN) relatif sedikit. Ketergantungan semacam ini mencerminkan potensi risiko instabilitas, karena pegawai kontrak cenderung memiliki tingkat turnover lebih tinggi dibandingkan pegawai tetap, yang pada akhirnya dapat mengganggu kontinuitas layanan administrasi dan memori kelembagaan. Stabilitas tenaga kependidikan menjadi sangat penting, karena fungsi administratif dan operasional universitas sangat bergantung pada tenaga non-akademik yang andal dan berpengalaman (Fauzi & Shoffa, 2024). Di sisi lain, distribusi tenaga yang tidak merata antar-unit kerja (misalnya fakultas, laboratorium, administrasi pusat) dapat menimbulkan beban kerja berbeda, memperlambat proses layanan, dan menurunkan efisiensi institusi.

Signifikansi analisis distribusi dan kecukupan tenaga kependidikan di Universitas Andalas tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga strategis. Dari segi kebijakan SDM, pemetaan tenaga kependidikan menjadi dasar untuk merumuskan strategi rekrutmen, redistribusi, dan konversi pegawai kontrak menjadi pegawai

tetap. Strategi ini sangat relevan karena literatur manajemen SDM menunjukkan bahwa praktik HR strategis (seperti remunerasi berbasis kinerja, jalur karier, pelatihan berkelanjutan) berkontribusi signifikan pada retensi pegawai dan stabilitas organisasi (Karim, dkk., 2025; Putra & Nugroho, 2021). Analisis distribusi tidak hanya menilai jumlah absolut tenaga kependidikan, tetapi juga mencermati kesesuaian antara beban kerja, kompleksitas tugas, serta spesialisasi kompetensi yang dibutuhkan. Dengan demikian, isu distribusi dan kecukupan tenaga kependidikan menjadi salah satu indikator penting untuk mengukur kesiapan institusi dalam memberikan layanan administratif yang bermutu (Sari, dkk., 2022).

Kecukupan tenaga kependidikan bukan hanya berhubungan dengan jumlah pegawai, tetapi juga dengan kemampuan universitas memastikan bahwa setiap pegawai memiliki keterampilan yang sesuai dengan tugas yang mereka jalankan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan mutu layanan, efektivitas tugas, dan profesionalitas tenaga non-akademik (Ramly, dkk., 2024). Pegawai dengan kompetensi yang tepat dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, memahami prosedur terbaru, dan memberikan layanan administratif yang cepat serta akurat. Karena itu, kecukupan tenaga kependidikan perlu dipahami bukan hanya dari sisi kuantitas, tetapi juga keselarasan kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan unit kerja.

Aspek strategis lainnya adalah manajemen SDM yang mampu meningkatkan efektivitas tenaga kependidikan. Stabilitas pegawai akan menghasilkan continuous institutional memory, yang sangat dibutuhkan dalam proses administrasi, inovasi, dan transformasi organisasi. Studi HR di sektor pendidikan di Indonesia juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan retensi.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif untuk memetakan struktur dan distribusi tenaga kependidikan di Universitas Andalas serta mengkaji kesesuaiannya dengan prinsip Strategic Human Resource Management (SHRM). Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran faktual dan mendalam mengenai fenomena pengelolaan SDM dalam konteks organisasi pendidikan tinggi. Metode deskriptif kualitatif lazim digunakan untuk menggali praktik manajemen SDM secara komprehensif, terutama ketika fokus penelitian berada pada proses, pengalaman, dan kebijakan (Creswell, 2009). data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner Google Form yang berisi pertanyaan mengenai identitas pegawai, unit kerja, jabatan, tahun pengangkatan, dan status kepegawaian. Survei daring dipilih karena efisien, mudah diakses, dan mampu mengumpulkan data dalam jumlah besar secara cepat (Dillman et al., 2014). Selain itu, wawancara dilakukan dengan beberapa pengelola SDM yang dipilih secara acak untuk memperoleh informasi terkait strategi, tantangan, serta praktik pengelolaan SDM yang diterapkan di lingkungan Universitas Andalas. Wawancara merupakan teknik penting dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti mendapatkan konteks dan penjelasan mendalam (Kvale & Brinkmann, 2009). Data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi, laporan kepegawaian, pedoman SDM, dan

regulasi terkait SHRM di perguruan tinggi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik, yang membantu menata data ke dalam pola dan kategori yang relevan untuk memahami kesesuaian kondisi lapangan dengan prinsip SHRM (Braun & Clarke, 2006). Subjek penelitian meliputi tenaga kependidikan Universitas Andalas sebagai elemen strategis dalam mendukung tata kelola layanan akademik dan administratif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Universitas Andalas memiliki total 1.774 tenaga kependidikan. Berikut gambaran distribusi tenaga kependidikan Universitas Andala pada table 1.

Tabel 1. Distribusi Tenaga Kependidikan Universtas Andalas Berdasarkan Status Kepegawaian Tahun 2025

Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase
PNS	422	23,8%
P3K	128	7,2%
Pegawai Tetap Non-ASN	19	1,1%
PTT	601	33,9%
PHL	604	34,1%
Total	1.774	100%

Berdasarkan Tabel 1, komposisi tenaga kependidikan Universitas Andalas didominasi oleh pegawai kontrak, yaitu Pegawai Tidak Tetap (PTT) sebanyak 601 orang (33,9%) dan Pegawai Harian Lepas (PHL) sebanyak 604 orang (34,1%). Dengan demikian, total tenaga kependidikan berstatus kontrak mencapai 1.205 orang atau 68% dari keseluruhan tenaga kependidikan. Sementara itu, tenaga kependidikan berstatus tetap hanya berjumlah 569 orang (32%), yang terdiri atas 422 PNS (23,8%), 128 P3K (7,2%), dan 19 pegawai tetap non-ASN (1,1%). Komposisi ini menunjukkan inefisiensi yang cukup signifikan antara tenaga kependidikan tetap dan kontrak, di mana jumlah tenaga kontrak lebih dari dua kali lipat tenaga tetap.

Inefisiensi tersebut tercermin lebih lanjut pada rasio tenaga kependidikan tetap dan kontrak yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rasio Tenaga Kependidikan Tetap dan Kontrak

Kategori	Jumlah	Persentase	Rasio terhadap Tendik Tetap
Tenaga Tetap (PNS + P3K + PT)	569	32%	1 : 1
Tenaga Kontrak (PTT + PHL)	1.205	68%	2,12 : 1

Rasio sebesar 2,12 : 1 menunjukkan bahwa setiap satu tenaga kependidikan tetap harus ditopang oleh lebih dari dua tenaga kontrak. Struktur ini

mengindikasikan tingginya ketergantungan institusi terhadap tenaga nonpermanen dalam menjalankan fungsi-fungsi administratif, termasuk tugas administratif inti yang bersifat rutin dan berkelanjutan.

Analisis selanjutnya membandingkan ketersediaan tenaga kependidikan dengan jumlah mahasiswa aktif. Universitas Andalas memiliki sekitar 36.000 mahasiswa aktif. Dengan menggunakan rasio ideal tenaga kependidikan administrasi sebesar 1:80-100 mahasiswa, kebutuhan ideal tenaga administrasi diperkirakan berada pada kisaran 360-450 orang. Perbandingan antara kebutuhan ideal dan ketersediaan tenaga kependidikan administrasi disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan Kebutuhan Ideal dengan Ketersediaan Tendik Unand

Komponen	Angka
Jumlah mahasiswa aktif	36.000
Rasio ideal tendik administrasi	1:80-100 mahasiswa
Kebutuhan ideal (perkiraan)	360-450 orang
Perkiraan tendik administrasi tersedia*	±250-300 orang
Gap	110-200 orang

*Perkiraan berdasarkan pemisahan kategori tendik administrasi dari total pegawai non-akademik.

Data pada tabel 3 menunjukkan bahwa berdasarkan pemisahan kategori tenaga kependidikan yang secara langsung menjalankan fungsi administrasi inti dari total tenaga kependidikan, jumlah tenaga administrasi yang tersedia diperkirakan hanya sekitar 250-300 orang. Perbandingan antara kebutuhan ideal dan ketersediaan aktual tersebut menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar, yaitu sekitar 110-200 orang, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa kapasitas tenaga kependidikan administrasi yang tersedia belum sepenuhnya mampu mengimbangi beban layanan akademik dan administrasi yang dituntut oleh jumlah mahasiswa aktif.

Selain inefisiensi dari sisi jumlah dan status kepegawaian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa distribusi tenaga kependidikan antar-unit kerja belum merata. Ketidakseimbangan ini tercermin dari variasi beban kerja yang cukup tajam antar fakultas dan unit administrasi, di mana beberapa unit mengalami kelebihan beban kerja sementara unit lain relatif lebih longgar. Temuan ini mengindikasikan adanya perbedaan kapasitas layanan administratif antar-unit yang dipengaruhi oleh distribusi tenaga kependidikan yang tidak proporsional.

Pembahasan

Ketersediaan Tenaga Kependidikan Unand

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan di Universitas Andalas belum sepenuhnya selaras dengan prinsip-prinsip Strategic Human Resource Management (SHRM) sebagaimana dikemukakan oleh Wright & McMahan (1992) serta Boxall & Purcell (2016). SHRM menekankan bahwa komposisi

dan kapasitas SDM harus diselaraskan dengan arah strategis organisasi, terutama dalam konteks PTN-BH yang menuntut efektivitas, efisiensi, dan stabilitas kinerja kelembagaan. Dalam penelitian ini, ketidakseimbangan ketersediaan tenaga kependidikan menjadi temuan utama yang mengindikasikan bahwa strategic alignment belum tercapai secara optimal.

Pertama, hasil analisis menunjukkan bahwa Universitas Andalas (Unand) sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) memiliki total 1.774 tenaga kependidikan (tendik). Komposisi tenaga kependidikan memperlihatkan dominasi tenaga kontrak, yaitu Pegawai Tidak Tetap (PTT) sebanyak 601 orang dan Pegawai Harian Lepas (PHL) sebanyak 604 orang, sehingga total tenaga kontrak mencapai 1.205 orang (68%). Sementara itu, tenaga tetap mencakup 422 PNS (23,8%), 128 P3K (7,2%), dan 19 pegawai tetap non-ASN (1,1%), atau keseluruhan tenaga tetap 569 orang (32%).

Ketergantungan yang sangat besar pada tenaga kontrak menunjukkan bahwa struktur tenaga kependidikan di Unand belum berada pada kondisi ideal untuk menjamin keberlanjutan layanan administrasi. Dominasi PTT dan PHL menimbulkan potensi ketidakstabilan karena rotasi dan pergantian pegawai cenderung lebih tinggi pada kelompok ini. Temuan ini memperlihatkan bahwa unit kerja yang banyak mengandalkan pegawai non permanen berisiko kehilangan kesinambungan kerja, terutama dalam tugas-tugas yang membutuhkan pengalaman jangka panjang dan pemahaman mendalam terhadap prosedur institusi. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kelancaran pelayanan administrasi dan mengurangi konsistensi mutu layanan, terutama ketika proses kerja sangat bergantung pada pengetahuan tacit yang biasanya terbentuk melalui masa kerja yang panjang (Doeringer & Piore, 1971).

Komposisi ini mengindikasikan bahwa instabilitas organisasi karena tingginya risiko turnover, rendahnya kontinuitas layanan, dan lemahnya transfer pengetahuan kelembagaan (institutional memory). Dalam perspektif SHRM, kondisi ini menunjukkan ketidaksesuaian antara strategi institusi yang menuntut stabilitas jangka panjang dengan struktur SDM yang bersifat sementara. Wright & McMahan (1992) menekankan bahwa strategi organisasi tidak dapat berjalan efektif apabila komposisi tenaga kerja tidak mendukung keberlanjutan operasional. Dengan demikian, temuan ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara kebutuhan strategis PTN-BH dan struktur tenaga yang tersedia.

Analisis berlanjut dengan mengevaluasi rasio tenaga kependidikan terhadap jumlah mahasiswa dan dosen. Unand memiliki sekitar 36.000 mahasiswa aktif. Rasio ideal tenaga kependidikan administrasi menurut literatur adalah 1:80–100 mahasiswa (De Wit & Hunter, 2015; Salmi, 2009). Rasio ini menjadi indikator kecukupan jumlah tenaga kependidikan agar tugas administratif dapat diselesaikan secara efektif dan konsisten. Berdasarkan perhitungan tersebut, Unand membutuhkan sekitar 360–450 tenaga administrasi. Namun, analisis data menunjukkan hanya tersedia sekitar 250–300 orang, setelah memisahkan peran yang tidak langsung terkait administrasi inti.

Kekurangan tenaga administrasi di Unand berdampak langsung pada meningkatnya beban kerja, risiko kesalahan administratif, perlambatan layanan

akademik, serta melemahnya kemampuan institusi dalam mendorong transformasi digital dan tata kelola modern. Dalam perspektif Boxall & Purcell (2016), kapasitas SDM seharusnya menjadi aset strategis yang dikelola secara proaktif melalui proyeksi kebutuhan jangka panjang. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas tenaga kependidikan belum sepenuhnya diposisikan sebagai aset strategis sebagaimana prinsip SHRM, sehingga terjadi ketidakseimbangan antara kebutuhan layanan dan jumlah pegawai yang tersedia. Kondisi ini juga mengungkap persoalan struktural, antara lain dominasi tenaga kontrak (PTT dan PHL) dalam menangani beban administratif sehingga layanan menjadi rentan ketika kontrak berakhir atau terjadi rotasi pegawai. Selain itu, tenaga kontrak umumnya memiliki akses terbatas terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi, yang pada akhirnya membatasi kemampuan mereka dalam mendukung inovasi digital, transformasi layanan, dan pengelolaan proses administratif yang lebih kompleks.

Fenomena ini menunjukkan risiko kelembagaan yang lebih luas. Struktur tenaga kependidikan yang tidak seimbang dapat menimbulkan beban berlebih pada staf inti, memperlambat implementasi kebijakan, dan mengurangi kemampuan universitas menjaga memori kelembagaan (*institutional memory*). Dalam jangka panjang, kondisi ini bisa menghambat kualitas layanan, efisiensi operasional, dan kesinambungan administrasi, yang menjadi kunci bagi PTNBH untuk berfungsi secara otonom dan adaptif (Corbett, dkk., 2018; Manu, dkk., 2025).

Dengan kata lain, gap jumlah tenaga kependidikan ini bukan sekadar angka, tetapi mencerminkan kelemahan struktural dalam manajemen SDM. Kondisi ini menekankan kebutuhan mendesak akan pemetaan SDM yang lebih strategis, penguatan jalur karier, serta program pelatihan dan konversi tenaga non-ASN menjadi pegawai tetap. Universitas Andalas perlu melakukan redistribusi dan penguatan tenaga kependidikan, khususnya pada unit administrasi inti, laboratorium, dan layanan teknis, disertai jalur karier yang jelas serta pelatihan berkelanjutan, agar tenaga kontrak dapat berkembang menjadi pegawai yang kompeten, stabil, dan dapat diandalkan dalam jangka panjang. Analisis selanjutnya membandingkan ketersediaan tenaga kependidikan dengan jumlah mahasiswa aktif.

Strategi Pemetaan Tenaga Kependidikan Unand

Pemetaan tenaga kependidikan di Universitas Andalas berdasarkan konsep *strategic workforce deployment* dari Boxall & Purcell menunjukkan adanya ketidakseimbangan struktural yang cukup serius. Teori ini menekankan bahwa organisasi harus mampu menempatkan SDM secara strategis jumlah yang tepat, kompetensi yang tepat, dan penempatan yang tepat agar dapat menjaga kinerja dan keberlanjutan layanan. Namun, kondisi Unand yang sangat bergantung pada tenaga non-ASN justru menciptakan risiko besar bagi stabilitas operasional. Oleh karena itu, perlu pemetaan tenaga kependidikan yang menyeimbangkan efisiensi, stabilitas organisasi, dan kualitas layanan. Strategi-strategi penting yang perlu dilakukan yaitu;

Pertama, perlu identifikasi unit yang kekurangan tenaga, terutama di layanan digital, akademik, rumah sakit, dan penelitian, karena unit-unit ini paling terdampak

oleh tingginya turnover pegawai kontrak. Rasio ideal antara tenaga tetap dan kontrak harus dihitung agar kapasitas unit tetap optimal.

Kedua, konversi tenaga kontrak menjadi P3K atau pegawai tetap perlu dilakukan secara bertahap. Selain meningkatkan motivasi dan stabilitas, langkah ini juga menjaga kontinuitas pelayanan dan pengembangan SDM berpengalaman. Namun, tenaga non-ASN tetap memiliki peran strategis, terutama untuk proyek atau kegiatan non-rutin, sehingga keberlangsungan mereka tetap penting. Pengelolaan yang baik dapat menjaga fleksibilitas tanpa mengorbankan kualitas jangka panjang. Karena, tanpa penguatan pegawai tetap Unand berpotensi terus mengalami turnover tinggi, distribusi beban kerja yang tidak proporsional, serta penurunan kualitas layanan. Tren organisasi publik menunjukkan bahwa stabilisasi pegawai meningkatkan kejelasan peran dan komitmen jangka panjang (Kim & Kang, 2020).

Ketiga, penguatan jalur karier dan pelatihan berkelanjutan sangat penting. Pelatihan kompetensi digital, manajemen data, dan layanan akademik tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga mendukung efektivitas administrasi universitas. Pendekatan ini selaras dengan teori human capital, yang menyatakan bahwa pengembangan pegawai meningkatkan produktivitas organisasi. Penelitian terbaru juga mendukung hal ini. Al Mamun & Hasan (2021) menemukan bahwa investasi pelatihan dapat meningkatkan kinerja institusi pendidikan tinggi secara signifikan. Beltrán-Martín & Bou-Lusar (2022) menegaskan bahwa pelatihan berkelanjutan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi. Selain itu, Li, dkk. (2023) menunjukkan bahwa pelatihan yang konsisten membantu mengurangi kesenjangan kompetensi dan meningkatkan motivasi pegawai.

Secara keseluruhan, pemetaan tenaga kependidikan Unand harus mengintegrasikan identifikasi unit yang membutuhkan, konversi tenaga kontrak, pengembangan jalur karier, pelatihan berkelanjutan, dan tata kelola SDM berbasis kinerja. Strategi ini memastikan keberlanjutan organisasi, menjaga kualitas pelayanan akademik, dan tetap memanfaatkan tenaga non-ASN secara efektif tanpa mengorbankan stabilitas jangka panjang.

SIMPULAN

Kesimpulan dari Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan di Universitas Andalas belum sepenuhnya sesuai prinsip Strategic Human Resource Management (SHRM). Dari total 1.774 tenaga kependidikan, hanya 32% merupakan pegawai tetap (PNS, P3K, dan pegawai tetap non-ASN), sedangkan 68% merupakan tenaga kontrak (PTT dan PHL). Ketergantungan tinggi pada tenaga kontrak menimbulkan risiko turnover tinggi, distribusi beban kerja yang tidak merata, dan lemahnya institutional memory. Kekurangan tenaga administrasi, distribusi yang tidak merata, serta akses pelatihan terbatas menunjukkan bahwa SDM belum diposisikan sebagai aset strategis. Hal ini menegaskan perlunya penataan SDM yang lebih terarah untuk mendukung stabilitas, efektivitas, dan keberlanjutan layanan di era PTN-BH. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Andalas atas dukungan pendanaan melalui Kontrak Penelitian Tingkat Universitas

Andalas, Skema Penelitian Karya Inovasi Tenaga Kependidikan Batch I, Nomor: 481/UN16.19/PT.01.03/PKITK/2025. Kemudian, terima kasih juga disampaikan kepada Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum.

DAFTAR RUJUKAN

- Afifa, A. N. L., & Probosari, N. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasional, Talent Management, dan Kompensasi terhadap Retensi Tenaga Kependidikan pada Institut Teknologi Nasional Yogyakarta. *MAPIRA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 11–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.71277/pkjp025>
- Al, M., & Hasan, M. N. (2021). Factors Affecting Employee Performance in Higher Education: A study on Training and Development. *Nternational Journal of Research in Business and Social Science*, 10(2), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i2.1038>
- Boxall, P., & Pucell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Corbett, J., Grube, D. C., Lovell, H., & Scott, R. (2018). Singular memory or institutional memories? Toward a dynamic approach. *Governance. Wiley Online Library*, 31(3), 555–573. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/gove.12340>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitatif, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Sage.
- De Wit, H., & Hunter, F. (2015). *Trends, Issues, and Challenges in Internationalisation of Higher Education* (1st ed.). Routledge.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. . (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed Mode Surveys: The Tailored Design Method* (Fourth). ohn Wiley & Sons, Inc.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. M.E. Sharpe, Inc.
- I., B.-M., & Bou-Llusar, J. C. (2022). Examining the effects of training on organizational performance: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 1–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1852605>
- Karim, M., Oktarina, K., & Antoni, S. (2025). The Influence of Strategic Human Resource Management on Academic Staff Retention. *Tut Wuri Handayanai: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 4(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.59086/jkip.v4i3.1102>
- Kim, S., & Kang, H. (2020). Employee Stability and Role Clarity as Predictors of Long-Term Commitment in Public Organizations. *Public Personnel Management*, 49(1), 70–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0091026019859997>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage Publications, Inc.
- Li, X., Zhang, Y., & Zhou, L. (2023). Continuous training and employee capability development in digital-era organizations. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(1), 45–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP->

03-2022-0065

- Manu, H. N., Onyame, E. A., Mensah, E. A., & Annim, S. (2025). Knowledge Modeling and Institutional Memory at the University of Cape Coast: Examining Technology as a Mediator and Leadership Styles as a Moderator in Enhancing Administrative Efficiency. *Scientific Research Publishing*, 17(1), 1–30. <https://doi.org/10.4236/iim.2025.171001>
- Meirinawati, Prabawati, I., & Nuriyah, S. (2023). Policy Implementation Of Human Resources Governance In Increasing Competence In The Era Of State Higher Education Legal Agency (PTN-BH). In A. Mustofa, I. Widiyanah, B. K. Prahani, I. K. Rahayu, M. Mudzakkir, & C. D. M. Putri (Eds.), *Proceedings of the International Joint Conference on Arts and Humanities (IJCAH)* (pp. 1790–1796). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-152-4_180
- Parveen, S. J., & Palakonda, S. (2025). Navigating Employee Retention in Higher Education: A Systematic Review of the New Normal. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.64252/5rnz2v94>
- Putra, A., & Nugroho, B. (2021). Strategic Workforce Distribution in Public Organizations: A Workload-Based Approach. *Journal of Human Resource Management Studies*, 12(2), 55–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.26838/jhrms.v12i2.2021>
- Rahmatia, A., Fauzan, A., & Sulistyowati, T. (2025). Privatizing State Universities: Capitalism and Commercialization in Indonesia's Legal Entity State Universities (PTN-BH) Policy. *Journal of Scientific Research, Education, and Technology (JSRET)*, 4(1), 98–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.58526/jsret.v4i1.654>
- Ramly, A. T., Handrianto, B., & Syaiful. (2024). Competency-Based Model of Human Resource Development in Higher Education. *Jurnal Manajemen*, 15(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.32832/jm-uika.v15i1>
- S., B. G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). Th University of Chicago Press.
- Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class University*. The World Bank.
- Sari, M., Lesatri, P., & Widodo, H. (2022). Identifying Staffing Imbalance and Its Impact on Service Quality in Higher Education Administration. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 9(1), 88–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2022.123456>
- Suryani, N. K., Karwini, N. K., & Santanu, G. (2023). Enhancing Employee Retention in The Education Sector: The Role of Training and Satisfaction. *Jurnal Siasat Bisnis*, 27(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.20885/jsb.vol27.iss2.art6>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(1), 295–320. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800205>