

Representasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Membentuk *Value* dan *Norms* Dikalangan Mahasiswa

Khurotin Anggraeni¹, Faizul Husnayain², Rosyida Nurul Anwar³

Universitas Brawijaya¹, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto², Universitas PGRI Madiun³, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: : khu_anggra@ub.ac.id

Article received: 22 Januari 2026, Review process: 11 Februari

Article Accepted: 25 April 2026, Article published: 07 Mei 2026

ABSTRACT

Education plays an important role in increasing the performance of human resources in higher education. Human resources in higher education includes the rector, lecturers, staff, and students. The lower the quality of education is, the cause of human resources crisis. Education is used to increase human resources quality especially lecturers. Lecturers is a responsibility on educate and teaching of student in campus. A lecturer has an important role on education succes and produces quality output of human capital. A lecturer is the key on education success, required to make innovation and quality improvement of students or graduates. The research method is used qualitative with a case study. The data collection method is use indept interview, participant obseroation, and documentation. The result of this study is that human resources management at Brawijaya University have manage well, as seen in planning, recruitment and selection, orientation process, lecturer performance assignment, training and career development, compensation and reward, and lecturer dismical. The performance of human resources management at Brawijaya is good performance. Although there are many guidelines to prepare a lesson plan, learning media and learning methods in class.

ABSTRAK

Pendidikan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang handal di perguruan tinggi. Sumber daya manusia dalam pendidikan tinggi meliputi rector, dosen, karyawan dan structural kampus. Rendahnya kualitas pendidikan menjadi penyebab dari krisisnya sumber daya manusia. Pendidikan digunakan sebagai proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya dosen. Salah satu penyebab kurangnya sumberdaya manusia yang berkualitas adalah pendidikan yang belum merata. Rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) juga diiringi dengan rendahnya kesadaran untuk menuntut ilmu. Masih banyak yang beranggapan bahwa pendidikan bukanlah suatu kebutuhan mereka. Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dalam suatu lingkungan pendidikan sangat diperlukan karena dosen merupakan orang yang bertanggung jawab dalam mengajar dan mendidik mahasiswa di kampus. Dosen memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan untuk menghasilkan lulusan (output) yang berkualitas dengan value dan norms yang baik. Dosen sebagai kunci pokok keberhasilan dalam pembelajaran, sehingga dituntut melakukan berbagai inovasi untuk memperbaiki kualitas lulusan. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif

dengan jenis deskriptif. Untuk pengumpulan datanya menggunakan wawancara mendalam (*indept interview*), observasi partisipatif (*participant observation*), dan dokumentasi (*documentation*). Hasil penelitian ini adalah Universitas Brawijaya Malang memiliki sumber daya manusia (SDM) yang sudah dikelola dengan baik hal ini terlihat dari adanya perencanaan, rekrutmen dan seleksi dosen, proses penempatan atau orientasi, penilaian kinerja dosen, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi dan tunjangan, pemberhentian dosen. Adapun kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) di kampus Universitas Brawijaya Malang mayoritas dosen sudah memiliki kinerja yang baik, meskipun ada beberapa yang masih memerlukan bimbingan seperti mempersiapkan RPS dan menyiapkan media pembelajaran saat hendak memulai pembelajaran di dalam kelas.

Kata Kunci: Kinerja, Manajemen Sumber Daya Manusia, Value dan Norms

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan wahana yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang merupakan faktor determinan pembangunan. Pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan lulusan melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan atau latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang. Dengan tidak bermaksud mengecilkkan kontribusi komponen yang lainnya, komponen tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor yang sangat esensi dalam menentukan kualitas lulusan. Pendidikan merupakan sarana yang paling strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Hasanah & Abidin, 2021).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personol, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Sumber Daya Manusia juga dapat diartikan sebagai suatu potensi manusiawi yang digunakan sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Adanya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pendidikan merupakan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan beberapa aktivitas, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga guru, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan (M. Fadlillah, 2023). Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu permasalahan pokok yang dihadapi oleh beberapa lembaga pendidikan. Sehubungan daya dengan itu pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan. Ada beberapa sumber daya yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan, antara lain: manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi, dan informasi. Namun demikian sumber daya yang paling penting dalam pendidikan adalah sumber daya manusia.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha pengembangan lembaga pendidikan. Sebagai faktor pertama dan utama dalam pendidikan, sumber daya manusia selalu menjadi objek pembangunan. Sumber daya manusia sering disebut dengan *human resources*, yang akan menunjang organisasi dengan berbagai karya, bakat, kreatifitas, dan dorongan. Sempurnanya teknologi dan ekonomi kalau tidak diiringi dengan sumber daya manusia akan mengalami

kesulitan dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh lembaga pendidikan (Husniyatus Salamah Zainiyati et al., 2020).

Sumber daya manusia perlu mengalami pengembangan karena dengan adanya sumber daya manusia yang handal di dalam lingkungan pendidikan dapat membuat lembaga pendidikan itu bisa bertahan (*survive*) dan sukses. Hal ini menggambarkan bahwa sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor penting bagi keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Untuk itu, sumber daya manusia (SDM) tersebut sangat perlu dikelola dengan sebaik-baiknya agar benar-benar dapat didayagunakan untuk kemajuan lembaga pendidikan, sehingga diperlukan adanya manajemen. (Aminatul Zahroh et al., 2021)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah segala bentuk kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan sampai dengan pengendalian yang di dalamnya terdapat perekrutan, penilaian, dan pelatihan untuk kemajuan dan peningkatan kinerja dosen. Tujuan dari adanya Manajemen sumber daya manusia (MSDM) ini adalah mengoptimalkan kinerja dosen dalam melaksanakan tugasnya untuk kesuksesan Lembaga Pendidikan, sehingga manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan serta target yang ada agar lebih tepat sasaran (Muchtar et al., 2023).

Sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan tinggi yang membutuhkan pengelolaan dan pengembangan yaitu dosen. Dosen merupakan faktor penentu dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang ada di kampus. Dosen sebagai seorang profesional mempertaruhkan profesi pada kualitas kerjanya. Hal ini menegaskan bahwa kinerja yang berkualitas akan menggambarkan kualitas profesional seorang Dosen, dan sebaliknya kinerja yang dibawah standar kerja menggambarkan ketidakberhasilan Dosen menghormati profesinya sendiri. Oleh karena itu, pembinaan dan pengembangan profesi Dosen dipandang perlu diperhatikan sebagai wujud komitmen dalam melakukan pembenahan pola pendidikan agar mencapai mutu pendidikan sesuai harapan. Kualitas kemampuan Dosen yang rendah akan berdampak pada rendahnya mutu pendidikan (Widdy H. F. Rorimpandey, 2020).

Pada dasarnya pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki pengaruh yang sangat besar dan merupakan kunci utama dalam meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam lembaga pendidikan sangatlah penting. Berbagai masalah yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan yaitu: pengangkatan Dosen yang tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan, pemberian gaji yang minim, kurangnya promosi, pelatihan dan pengembangan bagi Dosen. Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka kinerja Dosen perlu dikembangkan secara terus menerus, sehingga suatu prestasi kerja yang ditampilkan oleh seorang tenaga pengajar untuk melaksanakan proses pendidikan di perguruan tinggi dapat terlaksana dengan baik. Kinerja Dosen yang baik dapat dibentuk dengan adanya kesadaran pada diri setiap Dosen serta adanya dukungan dari pimpinan kampus untuk lebih memahami tanggung jawab dalam mengajar sehingga mampu menunjukkan keprofesionalan dalam menjalankan tugasnya (Umiarso, 2018).

Kunci pokok keberhasilan dalam pembelajaran ada di tangan seorang Dosen. Usaha peningkatan kualitas pendidikan melalui kinerja Dosen bukan merupakan masalah yang sederhana, tetapi memerlukan penanganan yang multidimensi dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Oleh sebab itu, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, maka para praktisi perlu melakukan berbagai inovasi untuk memperbaiki kualitas kinerja Dosen (Bawamenewi, 2021).

Namun saat ini pendidikan di Indonesia belum seperti yang diharapkan, karena lembaga-lembaga pendidikan belum mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Di lihat dari mahalnya biaya pendidikan dan mayoritas penduduk Indonesia merupakan masyarakat ekonomi menengah ke bawah. Sehingga naiknya biaya pendidikan tidak menyeimbangi dengan pendapatan yang diperoleh oleh mayoritas masyarakat. Sehingga menjadi salah satu faktor dari keterbelakangan pendidikan masyarakat Indonesia. Adapun kondisi saat ini berbeda, IPTEKS sudah semakin berkembang dan lapangan pekerjaan sudah terbuka luas bagi masyarakat. Dalam hal ini kualitas seorang Dosen dapat dilihat dari kinerja (*performance*) dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga untuk mengukur kinerja Dosen diperlukan evaluasi, kompetensi dan disiplin kerja agar kualitas Dosen di Indonesia semakin meningkat (Ponidi, 2021).

Pelaksanaan kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya: lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, gaji, kepuasan kerja dan faktor-faktor lainnya. Kinerja dihasilkan oleh kemampuan dan disiplin yang dimiliki oleh seseorang. Jika seseorang memiliki kemampuan yang tinggi namun tidak memiliki disiplin yang baik, maka tidak akan menghasilkan kinerja yang baik, begitu pula sebaliknya. Kemampuan mengajar merupakan hal yang sangat penting. Karena semakin baik kemampuan mengajar Dosen, maka akan semakin tinggi prestasi yang dicapai. Tanpa adanya kemampuan mengajar, akan sulit untuk mencapai hasil yang maksimal dalam kompetensi Dosen. Adapun penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia (Dwi Afriyanto, 2023).

Untuk mengetahui kinerja Dosen selain melalui kompetensi, juga dapat diketahui melalui kedisiplinan. Kedisiplinan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang Dosen. Tanpa adanya kedisiplinan, seorang Dosen tidak akan bisa bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Pada umumnya seorang guru dapat mencapai harapan dalam bekerja apabila terdapat disiplin diri yang baik. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong motivasi kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, setiap pimpinan lembaga pendidikan selalu berusaha agar para Dosen mempunyai disiplin yang baik demi keberhasilan dalam mencetak generasi penerus bangsa. Seorang pimpinan kampus dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para Dosen di bawah tanggungjawabnya tersebut mempunyai disiplin yang baik (Arief Hidayat et al., 2024).

Kinerja memiliki kaitan yang sangat erat dengan disiplin kerja. (Maria Silvana M. Carcia & Yustina Olivia Da Silva, 2023) Semakin baik tingkat kedisiplinannya, maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi lembaga pendidikan untuk mencapai hasil yang optimal. Kinerja Dosen pada dasarnya merupakan suatu performa atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja Dosen sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena Dosen merupakan pihak yang paling banyak bertemu dengan mahasiswa dalam proses pendidikan dan pembelajaran di kampus (M. Fadlillah, 2023).

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontrol terhadap perilaku mahasiswa merupakan salah satu hal yang dapat memberikan pengaruh yang positif dan juga negatif. Pengaruh positif maupun negatif ini dapat membentuk perilaku. Adanya perilaku akan memiliki nilai dan diatur di dalam norma atau yang biasa dikenal dengan nilai dan norma. Nilai (*value*) adalah standar atau ukuran (norma) yang kita gunakan untuk mengukur segala sesuatu. Nilai (*value*) adalah pandangan atau keyakinan yang dianut oleh individu atau masyarakat tentang apa yang dianggap penting, baik atau benar dalam kehidupan (Ponidi, 2021). Adapun nilai adalah aspek sentral dalam kehidupan manusia yang mempengaruhi cara berfikir, bertindak, dan merespon lingkungan sekelilingnya. Nilai (*value*) memiliki pengaruh yang dapat dirasakan secara nyata dalam setiap aspek kehidupan. Sementara norma adalah suatu ukuran yang harus dipatuhi oleh seseorang dalam hubungannya dengan sesamanya ataupun dengan lingkungannya. Norma merupakan berbagai tata tertib yang ada di masyarakat. Norma juga dikatakan sebagai suatu aturan yang menjadi pedoman perilaku dalam hidup di masyarakat. Norma bertujuan untuk mengatur perilaku terpuji seseorang. Nilai dan norma dalam diri manusia melekat pada human capital. (Anggraeni, 2021) Peran dosen di dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki pengaruh yang besar dalam pembentukan perilaku, khususnya mahasiswa. Perilaku yang ditimbulkan dianggap tidak sesuai dengan kebiasaan, tata aturan atau norma yang berlaku. Pendapat ini menggambarkan agar seseorang tidak disebut menyimpang, maka harus berperilaku berdasarkan norma dan kebiasaannya orang lain pada umumnya. Perilaku menyimpang dapat dilakukan oleh siapa saja, baik tua maupun muda, dewasa maupun anak-anak. Permasalahan perilaku apabila tidak segera ditangani dan diatasi dapat berkembang pada permasalahan yang lebih kompleks di dalam kampus.

Berdasarkan keterangan dari pihak kampus Universitas Brawiaya mengatakan bahwa:

Banyak sekali perilaku mahasiswa saat ini yang dipengaruhi oleh media digital terutama hp. Menurut pihak kampus dari penggunaan hp yang berlebih inilah akan berpengaruh pada perilaku-perilaku mahasiswa yang terus berkembang dan menjadi semakin sulit untuk dikontrol terutama terkait nilai (*value*) dan norma (*norms*). Mahasiswa yang mengalami kesulitan dalam mengendalikan perilaku, sering melakukan pelanggaran dan penyimpangan, oleh karena itu perlu adanya pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara maksimal.

Mengenai kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), maka penelitian ini dilakukan di Universitas Brawiaya Malang. Universitas Brawijaya Malang merupakan kampus unggulan yang berada di Kota Malang. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti tanggal 15 Februari 2026 pada Universitas Brawiaya Malang menunjukkan bahwa keberadaan sumberdaya manusia dalam peningkatan kualitas kinerja dosen dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangatlah penting.

Universitas Brawiaya Malang sebagai kampus yang memiliki kinerja yang lebih baik. Kemajuan Universitas Brawijaya Malang sangat ditentukan oleh kualitas kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM). Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang dilakukan atau tidak dilakukan dosen sehingga mempengaruhi dan berkontribusi kepada kampus, termasuk hasil pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga dibutuhkan keberadaan sumber daya manusia yang handal dalam peningkatan kinerja dosen agar tujuan kampus dapat dicapai. Sebagai kampus unggulan, Universitas Brawijaya Malang perlu mengetahui sasaran kinerjanya agar keberadaan sumber daya manusia (SDM) mampu meningkatkan kinerja dosen dapat berjalan dengan baik. Seorang dosen dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, apabila kerja yang dilakukan tercapai dan terealisasi dengan baik atau bahkan melebihi dari yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan peneliti, maka pemilihan lokasi penelitian dilakukan di Universitas Brawijaya Malang. Peneliti melakukan studi pendahuluan, wawancara dan observasi untuk mengetahui Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hasil wawancara yang dilakukan peneliti rektor Universitas Brawijaya Malang diketahui bahwa Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Universitas Brawijaya Malang memang dirasa masih membutuhkan bimbingan. Hal ini dikarenakan masih terdapat dosen yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Masalah lain yang dialami Universitas Brawiaya Malang ialah masih kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan sebagai seorang dosen sehingga mempengaruhi kualitas dalam mengajar. Universitas Brawijaya Malang, senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya dalam hal ini dosen yang bertujuan untuk mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan berkualitas melalui Kinerja yang terangkum pada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Membentuk *Value* dan *Norms* Dikalangan Mahasiswa. Berbagai upaya sudah dilakukan untuk meningkatkan kinerja dosen diantaranya dengan memberikan berbagai kegiatan pelatihan guna meningkatkan kualitas kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya dosen.

Berdasarkan studi pendahuluan dengan mengadakan wawancara dengan Rektor Universitas Brawijaya Malang mengenai faktor-faktor apa saja yang dominan mempengaruhi kualitas kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dosen di Universitas Brawijaya Malang didapat bahwa kualitas berupa kompetensi dan disiplin kerja adalah faktor paling dominan. Rector beranggapan bahwa banyak dosen yang masih belum dapat menyesuaikan penampilan ketika mengajar, khususnya untuk para dosen baru. Sedangkan untuk disiplin kerja rektor mengungkapkan tingkat kedisiplinan dosen masih belum optimal.

Masalah kedisiplinan kerja dosen melalui kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini selaras dengan wawancara yang dilakukan dengan salah satu dosen Universitas Brawijaya Malang yang menyatakan bahwa masih adanya dosen yang tidak hadir tanpa adanya keterangan jelas dan ketidakhadiran hanya disebabkan penyakit ringan yang sebenarnya masih bisa hadir bekerja. Kondisi ini jika dibiarkan berlarut-larut dikhawatirkan akan membuat target kampus yang diharapkan tidak dapat tercapai. Disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang rendah akan menurunkan kinerja dosen sehingga menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Dosen yang berdisiplin diartikan sebagai seorang dosen yang selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang dosen terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan mendukung terwujudnya tujuan lembaga pendidikan khususnya kampus. Dengan demikian disiplin merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan lembaga pendidikan. Dengan kata lain ketidakdisiplinan dosen dapat merusak kinerja pada lembaga pendidikan (Sutikno, 2021). Penerapan disiplin dalam berkinerja dosen merupakan tindakan seseorang untuk mematuhi peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama. Tindakan ini apabila dilakukan secara benar dan terus-menerus akan menjadi kebiasaan yang tertanam dalam perilaku dosen dan akan membantu tercapainya tujuan kerja yang telah ditentukan (Alifia Nurrahmawati et al., 2021).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam hal ini dosen sangat berperan penting dalam Dalam Membentuk *Value* dan *Norms* Dikalangan Mahasiswa. Kesalahan dosen dalam memahami profesi akan mengakibatkan bergesernya fungsi dosen. Keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam lembaga pendidikan Pendidikan tinggi (kampus) secara langsung akan mempengaruhi kualitas atas kinerja dosen sehingga terbentuklah disiplin kerja. Dari disiplin kerja inilah kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mampu membentuk *value* dan *norms* dikalangan mahasiswa. Berdasarkan asumsi tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti terkait "Representasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Membentuk *Value* dan *Norms* Dikalangan Mahasiswa (Studi Kasus di Universitas Brawijaya Malang)".

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang memiliki tujuan untuk menggambarkan keadaan faktual dari objek yang diteliti. Kemudian, berdasarkan dengan adanya perbedaan karakteristik subjek dan fokus penelitian yang diambil, maka penelitian ini disusun dengan menggunakan desain studi kasus (Dr. Ahmad Kamal Sudrajat, 2025). Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap "Representasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Membentuk *Value* dan *Norms* Dikalangan Mahasiswa (Studi Kasus di

Universitas Brawijaya Malang)”. Untuk mengkaji substansi penelitian tersebut, diperlukan observasi komprehensif terhadap kondisi dan situasi yang berkaitan dengan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Membentuk *Value* dan *Norms* Dikalangan Mahasiswa. Fokus kajian meliputi proses pengelolaan kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam membentuk *value* dan *norms* dikalangan mahasiswa, serta strategi dalam membentuk *value* dan *norms* dikalangan mahasiswa. Kondisi alamiah di lapangan menjadi sumber penting bagi peneliti dalam memperoleh data yang dibutuhkan dengan jenis dan karakteristik data yang sesuai. Kolektif data dilakukan dengan bermacam-macam cara, seperti pengamatan, wawancara, dan studi dokumentasi, guna menemukan makna yang terkandung di balik realitas situasi yang terjadi secara alami. Berangkat dari pendalaman terhadap setting alamiah pada lokasi penelitian, yaitu Universitas Brawijaya Malang peneliti perlu menetapkan pendekatan penelitian yang tepat. Berdasarkan analisis terhadap kondisi dan karakteristik *setting* penelitian tersebut, pendekatan yang dianggap paling sesuai dan relevan untuk mengkaji makna di balik fenomena yang diamati secara komprehensif dengan situasi yang wajar (*natural setting*) adalah pendekatan kualitatif naturalistik, pendekatan ini sudah cukup ramai dikenal dibidang pendidikan sebagai sebuah pendekatan yang cocok untuk banyak penelitian dan dianggap dapat diandalkan. Penelitian ini dilaksanakan pada Kampus unggulan dan diminati banyak mahasiswa baik di wilayah Jawa Timur maupun luar Jawa Timur, yaitu Universitas Brawijaya Malang, yang memiliki karakteristik serta peminat yang luar biasa. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan kekhasan dan keunggulan yang dimiliki kampus. Dimana kondisi pada kampus unggulan dan berkualitas tersebut sudah dikenal sebagai kampus berprestasi dan sangat diminati oleh mahasiswa dari berbagai daerah baik dalam kota maupun luar kota bahkan luar provinsi sehingga dapat dibuktikan kualitas kampus secara nasional maupun internasional.

Informasi data dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder yang dikumpulkan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai obyek penelitian. Pengambilan data primer menggunakan format tuturan lisan dan perilaku subjek atau informan yang berkaitan dengan manajemen pembelajaran kolaboratif. Sementara itu, Data pendukung dalam penelitian ini diperoleh melalui berbagai sumber non-utama (sekunder), seperti hasil dokumentasi visual, catatan arsip, serta artefak lain yang relevan dengan kajian, yang dimanfaatkan untuk menunjang dan menguatkan temuan dari data utama (Riswanto et al., 2023). Rujukan data dalam penelitian ini mencakup data yang berasal dari unsur manusia maupun non manusia. Informan utama (*key informant*) meliputi rektor, dosen, mahasiswa, serta bagian kerja sama kampus. Kualitas hubungan antara peneliti dan informan utama bergantung pada keterampilan peneliti dalam menjalin komunikasi yang baik sejak tahap awal pelaksanaan penelitian di lapangan. Selain itu, data non manusia berupa dokumen dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan pelaksanaan kebijakan yang dijalankan oleh rector kampus, antara lain catatan, surat keputusan, dokumentasi foto atau visual, serta hasil pengamatan yang relevan dengan fokus kajian. Dalam pelaksanaannya, peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*key instrument*) yang berperan merencanakan, melaksanakan pengumpulan

data, menganalisis, serta menafsirkan temuan penelitian secara mendalam. Latar penelitian ini adalah kampus unggulan yang memiliki kualitas baik dan diminati oleh banyak mahasiswa, yaitu Universitas Brawijaya Malang. Kampus tersebut memiliki banyak prestasi. Dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik subjek serta fokus kajian yang diteliti, penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan studi kasus. Implementasi desain ini diawali dengan kajian hanya pada satu tempat. Sejalan dengan rancangan studi kasus. Penelitian dilakukan secara simultan dengan proses analisis data yang terus berulang dan kembali pada tahap pengumpulan data serta pengodean sehingga dapat ditemukan temuan yang relevan. Teknik observasi dan wawancara menjadi sumber pengumpulan data utama dalam penelitian yang mengambil narasumber yaitu mahasiswa. Selain mahasiswa, wawancara juga dilakukan dengan dosen dan rector menggunakan teknik *snowball sampling*, dengan tujuan untuk memodifikasi dan mengembangkan teori hingga mencapai titik kejenuhan teoretis (*theoretical saturation*), yaitu ketika tidak lagi ditemukan data atau kasus baru yang bertentangan dengan konsep yang telah terbentuk (Jaya, 2020). Bersumberkan dari temuan konseptual tersebut, maka tahap selanjutnya akan dilakukan analisis. Dalam tahap ini digunakan analisis sebagai upaya untuk mengembangkan sekaligus menguji teori yang dihasilkan. Bogdan dan Biklen mengemukakan beberapa langkah dalam proses metode komparatif konstan yang diadopsi dalam penelitian ini, yaitu: *Pertama*, dilakukan pengumpulan data. *Kedua*, mengidentifikasi pokok-pokok krusial, peristiwa repetitif, atau aktivitas yang menjadi kelompok fokus atau karakteristik. *Ketiga*, mengumpulkan data dari berbagai kejadian yang berkaitan dengan kategori fokus untuk melihat variasi dimensinya. *Keempat*, menuliskan dan mengembangkan kategori yang sedang diteliti guna menjelaskan fenomena yang ada dengan tetap mencari kejadian baru. *Kelima*, mengolah data kemudian membangun desain untuk mendeteksi proses serta hubungan sosial yang mendasar, dan *Keenam*, penyamplingan, pengodean beserta penyajian hasil penulisan yang merupakan bagian dari proses analisis dengan penekanan pada kategori utama. Dengan demikian, metode komparatif konstan memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti serta menghasilkan temuan yang bersifat kontekstual, reflektif, dan berlandaskan pada data empiris di lapangan (Dr. Ahmad Kamal Sudrajat, 2025). Adapun teknik dan instrumen pengumpulan data pada penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berbentuk ungkapan verbal atau narasi yang digunakan untuk merepresentasikan fenomena sesuai dengan fokus permasalahan yang telah dirumuskan sejak tahap awal penelitian. Data kualitatif dinilai bermakna apabila dapat menyajikan gambaran fenomena yang terjadi secara utuh, mendalam, dan kuat (Dr. H. Zuchri Abdussamad & Dr. Patta Rapanna, 2021). Dalam penelitian ini digunakan berbagai teknik penghimpunan data, yaitu pengamatan partisipatif, wawancara secara mendalam, serta penelaahan terhadap dokumen yang relevan. Adapun tahapan penelitian dilaksanakan dengan langkah. *Pertama*, pengumpulan data dilakukan pada lokasi penelitian, yaitu Universitas Brawijaya Malang. Waktu yang dibutuhkan untuk pengumpulan data pada lokasi diperkirakan sekitar tiga bulan. Data yang diperoleh selanjutnya dipelajari dan dianalisis dengan mengklasifikasikan ke dalam kategori-

kategori yang diolah sehingga menjadi tema, sehingga menghasilkan temuan konseptual yang memiliki sifat sementara. Teknik validitas data dalam penelitian ini menggunakan empat kriteria, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmasi. Kredibilitas dilakukan dengan ketekunan pengamatan, penerapan triangulasi sumber, metode, dan teori, diskusi dengan teman sejawat, serta *member check* kepada informan untuk memastikan kesesuaian data. Transferabilitas diwujudkan melalui penyajian deskripsi penelitian yang jelas dan kontekstual agar temuan dapat dipahami dan dipertimbangkan penerapannya pada konteks lain. Dependabilitas dijaga dengan pendokumentasian proses penelitian secara sistematis sehingga dapat ditelusuri kembali, sedangkan konfirmasi dilakukan dengan memastikan bahwa hasil penelitian didasarkan pada data empiris yang didukung oleh bukti lapangan (Imam Gunawan, 2022). Dalam penelitian kualitatif, analisis dilaksanakan dengan metode berkelanjutan dan tidak linier, memungkinkan peneliti untuk mengulangi tahapan analisis sesuai dengan dinamika temuan di lapangan. Dengan demikian, kegiatan analisis senantiasa berjalan seiring dan saling berkaitan dengan proses pengumpulan data. Oleh karena itu, pengolahan data dapat dilakukan oleh peneliti baik pada saat proses pengumpulan di lapangan berlangsung maupun setelah data terkumpul secara keseluruhan, sehingga analisis dapat dilaksanakan secara simultan dan berkelanjutan. Pada dasarnya, penelitian kualitatif berangkat dari posisi peneliti yang menyadari keterbatasan pengetahuan terhadap fenomena yang diteliti. Kondisi ini mendorong munculnya pertanyaan-pertanyaan serta penemuan baru sebagai hasil interpretasi data, baik berdasarkan perspektif emik, yaitu pemaknaan yang diberikan oleh subjek atau pelaku, maupun perspektif etik, yaitu pemaknaan yang dihasilkan dari interpretasi peneliti (Pahleviannur et al., 2022). Pada penelitian ini, proses analisis data dilakukan sejak data mulai dihimpun dan berlanjut hingga keseluruhan data terkumpul secara menyeluruh. Kegiatan analisis berjalan secara berkesinambungan dan saling berkaitan hingga mencapai tahap akhir penelitian. Tahapan analisis yang digunakan meliputi kondensasi data, penyajian data, penarikan dan verifikasi kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam meningkatkan kualitas suatu lembaga pendidikan tentu dibutuhkan sebuah pengelolaan yang baik terutama pada bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan *value* dan *norms* dikalangan mahasiswa. Penelitian ini dilakukan di Universitas Brawijaya Malang, dengan fokus penelitian pada kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan subfokusnya adalah pembentukan *value* dan *norms* dikalangan mahasiswa. Penggalan data-data dan informasi pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpul data dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi. Dari teknik yang digunakan diharapkan mampu menggali secara mendalam dan mendapat pemaknaan terkait sistem rekrutmen, seleksi dan pengembangan kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Pelaksanaan kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) di Universitas Brawijaya Malang meliputi beberapa kegiatan seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia, proses

penempatan/orientasi, penilaian kinerja guru, pelatihan dan pengembangan karir SDM, kompensasi dan tunjangan, pemberhentian dosen. Hal ini sesuai dengan pendapat rector yang mengatakan bahwa: dalam proses pengembangan sumber daya manusia diperlukan adanya penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Untuk kegiatan perencanaan, rekrutmen dan seleksi dosen untuk ditempatkan di Universitas Brawijaya Malang.

Penempatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Penempatan sumber daya manusia (SDM) di Universitas Brawijaya Malang ini berkaitan dengan kinerja dan pembagian dosen yang dilakukan setiap awal semester. Dalam hal ini selalu dirapatkan bersama antara rector dengan dosen. Pergantian dosen dari semester ganjil ke semester genap dan begitu pula sebaliknya dari semester genap ke semester ganjil, atau terkadang ada juga ada dosen yang mengajar sama di setiap semesternya. Penempatan ini juga dilakukan dengan memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh dosen tersebut.

Hal ini sesuai dengan penjelasan dari rector Universitas Brawijaya Malang yang mengatakan bahwa: Penempatan dosen disini disesuaikan dengan kemampuan dan juga keinginan dosen yang ingin mengajar dan dibicarakan dalam rapat bersama di awal semester. Untuk kurikulum langsung dari kampus. Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa mengenai penempatan dosen dilakukan sesuai dengan kemampuan dan juga keinginan dosen yang ingin mengajar dan dibicarakan dalam rapat bersama di awal semester atau ajaran baru.

Hal senada juga dikemukakan oleh salah satu dosen yang ada di Universitas Brawijaya Malang mengatakan bahwa:

Penempatan dosen itu usulan dari rektor yang dirapatkan secara bersama dan hasil keputusan itulah yang dilaksanakan, dan kalau ada yang keberatan boleh mengajukan permintaan dengan alasan yang dapat diterima oleh pihak lain, tetapi sebenarnya kita harus siap ditempatkan dikelas manapun karena memang kita ini adalah dosen.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di Universitas Brawijaya Malang menunjukkan bahwa penempatan dosen di kampus tersebut dilakukan dengan rapat bersama untuk menentukan siapa-siapa yang akan menjadi dosen dengan mempertimbangkan kemampuan dari masing-masing kemampuan dosen, dan memperhatikan kondisi individu tiap dosen harus betul-betul sabar dalam menghadapi mahasiswa yang baru masuk Universitas Brawijaya Malang.

Pelatihan dan Pengembangan Diri Dosen

Pelatihan dan pengembangan diri dosen merupakan factor penting pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) dimana pengembangan ini sangat penting bagi dosen karena perkembangan berbagai sektor khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat sehingga mengharuskan dosen meningkatkan kompetensinya (Acep Suhendar, 2021). Program pelatihan dan pengembangan dosen di Universitas Brawijaya Malang dilakukan berdasarkan program Pemerintah. Dengan mengikuti apa yang menjadi program pemerintah, diharapkan dapat meningkatkan kinerja dosen dan dapat tampil lebih profesional.

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh rector Universitas Brawijaya Malang yang mengatakan bahwa:

Untuk pendidikan bagi dosen alhamdulillah sudah mayoritas Doctor lengkap dan ada juga yang masih magister, sedangkan untuk pelatihan dosen berdasarkan program yang ada di kampus. Bila ada pelatihan, rector mengutus dosen yang sesuai dengan materi pelatihan yang dilaksanakan. Selain itu juga selalu melaksanakan kegiatan peningkatan kemampuan dosen.

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penyelenggaraan dan pelaksanaan program pelatihan disusun oleh kampus Universitas Brawijaya Malang dalam program dengan mengirimkan beberapa orang dosen yang berkaitan dengan materi pelatihan kedalam kegiatan tersebut. Dan kegiatan tersebut sengaja dirancang dalam upaya meningkatkan kualitas dosen dalam mengajar, baik yang terkait dengan materi ajar ataupun metodologi dan juga kualitas dosen dalam rangka mengelola administrasi kampus. Hasil wawancara tersebut, juga didukung dengan observasi yang dilakukan peneliti bahwa untuk pendidikan dosen mayoritas sudah menempuh doctor, meskipun ada beberapa yang masih magister.

Selain hal tersebut di atas, terdapat juga forum PKP yang dibentuk sebagai media bagi Dosen pemula untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas mengajar, menjadi media untuk saling tukar menukar wawasan dan pengetahuan serta informasi tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan metodologi pengajaran disamping juga menjadi forum sharing ide dan problem yang dihadapi oleh para dosen agar mendapatkan solusi bersama. Namun sepengamatan peneliti pelaksanaan PKP tersebut belum berjalan sesuai dengan rencana yang telah dijadwalkan.

Penilaian kinerja

Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam membentuk *value* dan *norms* dikalangan mahasiswa di Universitas Brawijaya Malang dilakukan secara formal dan informal terhadap prestasi personal dalam bekerja. Penilaian secara informal dilakukan oleh rector secara terus menerus mengenai kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) bahwasannya secara subyektif atau sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal dalam menilai kinerja bawahan, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif.

Penilaian terhadap kinerja manajemen sumber daya manusia di Universitas Brawijaya Malang pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan (*performance*) kinerja manajemen sumber daya manusia (dosen) itu sendiri dan terhadap potensi dosen dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan kampus. Obyek penilaian dosen di Universitas Brawijaya Malang adalah dalam rangka peningkatan mutu disamping terus mengevaluasi hal-hal yang masih kurang, kemudian obyek penilaian kinerja tersebut dituangkan dalam bentuk standar kinerja yang meliputi kedisiplinan kerja, motivasi, loyalitas, kecakapan, kemampuan umum dan sebagainya.

Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh rector Universitas Brawijaya Malang menjelaskan bahwa:

Penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia (dosen) yang berstatus PNS biasanya diwujudkan dalam bentuk peningkatan kompetensi dan yang menjadi unsur atau sasaran penilaiannya adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, kedisiplinan, dan kecakapan, selain itu juga dilakukan penilaian dalam mengajar dengan mengadakan supervisi administrasi dan supervisi kelas setiap semester dan yang menjadi penilaian adalah cara mengajar, dan kelengkapan administrasi pembelajaran seperti daftar hadir mahasiswa, RPS, dan penilaian mahasiswa.

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa selain penilaian tersebut, dilakukan pula penilaian yang berkaitan dengan proses pembelajaran tentang penguasaan materi, metode serta strategi pembelajaran yang sering digunakan, kedisiplinan dalam mengajar serta ketepatan waktu dalam memasuki kelas. Hasil wawancara tersebut juga didukung dengan adanya observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa memang ada kedisiplinan dalam mengajar serta ketepatan waktu dalam memasuki kelas serta berbagai hal kedisiplinan mengenai kelengkapan administrasi pembelajaran.

Kinerja memang suatu hal yang harus dimiliki oleh seorang dosen yang ada di Universitas Brawijaya Malang. Hal ini sesuai dengan pendapat dosen yang mengatakan bahwa: Beliau sangat peduli dengan pendidikan, kedisiplinan beliau diacungi jempol. Untuk kebijakannya beliau bijaksana luar biasa, beliau menempatkan orang itu sesuai dengan bidangnya/kapasitasnya. Untuk kinerja manajemen beliau meminta pertimbangan rector ditempatkan di bawah naungan kampus. Mengenai kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) juga disampaikan salah satu dosen Universitas Brawijaya Malang yang mengatakan bahwa: kinerja manajemen sumber daya manusia yang ada di kampus kami itu memang yang utama dan selalu menjadi yang utama dan terdepan. Hal ini juga sesuai dengan observasi peneliti bahwa rector memang memiliki kinerja yang baik.

Adanya kinerja manajemen sumber daya manusia yang ada di Universitas Brawijaya Malang ini mampu menjawab tantangan perkembangan zaman sehingga kampus tidak diremehkan oleh banyak orang justru kampus umum menjadi agen perubahan terutama masalah kinerja manajemen sumber daya manusia, kampus Universitas Brawijaya Malang menjadi garda terdepan dalam membentuk kinerja manajemen (Cholid, 2021).

Kompensasi

Kompensasi atau insentif di kampus minimal memberikan ungkapan penghargaan atau pernyataan terima kasih kepada dosen terkait dengan tugas yang telah mereka lakukan, selanjutnya diberikan kesejahteraan dalam bentuk finansial dengan memperhatikan beban kerja atau sesuai tugas yang diberikan. Berikut hasil wawancara bersama Rector Universitas Brawijaya Malang: Masalah kompensasi atau insentif yang diberikan selain penghargaan dan ucapan terima kasih, yang utama adalah dalam bentuk materi. Gaji diberikan kepada para dosen disesuaikan dengan beban kerja, tugas yang diberikan, ataupun kegiatan yang dilaksanakan.

Hal senada diungkapkan oleh Rector Universitas Brawijaya Malang yang mengatakan bahwa:

Kompensasi (gaji) yang diberikan oleh kampus sesuai dengan harapan dosen dan juga disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada kami khususnya dosen non PNS, kalau untuk dosen PNS sesuai dengan tugas tambahan atau kegiatan yang dilakukan dan pemberian gaji yang demikian menjadi motivasi kami dalam meningkatkan kinerja kami.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemberian kompensasi di Universitas Brawijaya Malang dilakukan dengan cara pemberian penghargaan dan pemberian gaji berdasarkan tugas yang diemban dan sesuai dengan kegiatan yang telah dilakukan. Kompensasi tersebut juga sesuai dengan harapan dosen sehingga menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan lebih profesional. Hal ini dapat dikategorikan baik. Hal ini juga sesuai dengan observasi peneliti bahwa memang ada pemberian kompensasi di kampus dilakukan dengan cara pemberian penghargaan dan pemberian gaji berdasarkan tugas yang diemban.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti bahwa jumlah dosen yang ada di Universitas Brawijaya Malang sudah cukup memadai. Untuk dosen rata-rata sudah memiliki kualifikasi pendidikan yang berupa doctor, bahkan ada banyak yang sudah profesor. Dalam meningkatkan kompetensi profesional dosen harus terus berusaha untuk mengembangkan dan memanfaatkan momentum yang ada seperti melanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan dan seminar pendidikan, dan tidak berhenti mengembangkan kompetensi profesionalnya.

Kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang ada di Universitas Brawijaya Malang dapat menjadikan dosen itu profesional dalam bidangnya, seorang dosen dituntut untuk memiliki beberapa hal, yaitu mempunyai komitmen pada mahasiswa, dosen menguasai secara mendalam materi pembelajaran yang akan diajarkan serta cara mengajarnya kepada mahasiswa, dosen memantau hasil belajar mahasiswa melalui berbagai teknik evaluasi, dosen mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalaman, dan dosen seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat dan belajar dalam lingkungan profesinya (Arief Hidayat et al., 2024).

Kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat penting bagi pendidikan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan tenaga pendidik (dosen) sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai suatu tujuan. Pengelolaan sumber daya manusia ditempatkan sebagai unsur penting dalam organisasi. Keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam dunia pendidikan telah meningkat menjadi peran yang strategis pada akhir-akhir ini bahkan sangat penting dalam menunjang kemajuan pendidikan dimasa yang akan datang. Semua aspek dari perencanaan, pengorganisasian, pendelegasian, kepemimpinan, dan pengendalian juga diperlukan untuk mengarahkan dosen yang berfungsi sebagai sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan (Arikunto, 2021).

Mengingat pentingnya keberadaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka kinerja sumber daya manusia perlu ditata dan dikelola sebaik mungkin sehingga memperoleh hasil yang maksimal. Dengan pengelolaan sumber daya manusia oleh manajer yang efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan, kualitas sumber daya manusia di Indonesia, maka pemerintah bersama

kalangan pimpinan perguruan tinggi bersama-sama berupaya mewujudkan pendidikan yang lebih berkualitas. Dari pemaparan tersebut, bahwa kampus yang unggul dan bermutu serta berdaya saing harus memiliki kinerja dosen yang baik, SDM yang berkualitas serta berdaya saing (Arief Hidayat et al., 2024).

SIMPULAN

Kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) di kampus Universitas Brawijaya Malang secara kuantitas maupun kualitas khususnya kualifikasi jenjang pendidikan sudah memenuhi. Adapun jumlah dosen yang ada di kampus Universitas Brawijaya Malang sudah cukup memadai. Untuk dosen rata-rata sudah memiliki kualifikasi pendidikan yang berupa doktor, bahkan ada banyak dosen yang sudah memperoleh gelar Profesor. Kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang ada di kampus Universitas Brawijaya Malang ini sudah dikelola dengan baik hal ini terlihat dari adanya perencanaan, rekrutmen dan seleksi dosen, proses penempatan/orientasi, penilaian kinerja dosen, pelatihan dan pengembangan karir SDM, kompensasi dan tunjangan, pemberhentian dosen. Mengenai kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) di kampus Universitas Brawijaya Malang merupakan kampus yang terkenal dengan kedisiplinan manajemen yang sangat tinggi, sehingga mayoritas dosen sudah memiliki kinerja yang baik, meskipun ada beberapa yang masih memerlukan bimbingan seperti mempersiapkan RPS dan menyiapkan media pembelajaran saat hendak memulai pembelajaran di dalam kelas. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam lembaga pendidikan Pendidikan tinggi (kampus) secara langsung akan mempengaruhi kualitas atas kinerja dosen sehingga terbentuklah disiplin kerja. Dari disiplin kerja inilah kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mampu membentuk *value* dan *norms* dikalangan mahasiswa

DAFTAR PUSTAKA

- Acep Suhendar, M. P. (2021). *Guru Pendidik 4.0 : Menjadi Guru Kreatif, Inovatif, dan Adaptif di Era Disruptif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Alifia Nurrahmawati, dkk, Priwantoro, S. W., Setyawan, F., Khasanah, U., & Astuti, D. (2021). *Menjadi Guru Profesional dan Inovatif dalam Menghadapi Pandemi (Antologi Esai Mahasiswa Pendidikan Matematika)*. UAD PRESS.
- Aminatul Zahroh, Khurotin Anggraeni, Muhamad Faizul H, & H. Karim. (2021). Human Resources on Increasing Teacher Performance in Islamic Education Institution. *Journal of Instructional and Development Researches*, 1(2), 48–59. <https://doi.org/10.53621/jider.v1i2.62>
- Anggraeni, K. (2021). *Anggraeni, K. (2021). Human capital management system a multisite study At State Universities in Malang: State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, State University of Malang and Brawijaya University (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim)*.
- Arief Hidayat, M. P., Prof. Dr. Sri Setyaningsih, M. S., & Dr. Dian Wulandari, S. P. M. P. (2024). *Strategi Meningkatkan Kinerja Guru*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Arikunto, S. (2021). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan Edisi 3*. Bumi Aksara.

- Bawamenewi, A. (2021). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Dan Siswa Di Sma Negeri 1 Lolofitu Moi. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 4(1), 235–241. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v4i1.2252>
- Cholid, N. (2021). *Menjadi Guru Profesional*. CV Presisi Cipta Media.
- Dr. Ahmad Kamal Sudrajat, M. P. (2025). *BUKU AJAR METODE PENELITIAN PENDIDIKAN: Sebuah Pendekatan Praktis*. PENERBIT KBM INDONESIA.
- Dr. H. Zuchri Abdussamad, S. I. K. M. S., & Dr. Patta Rapanna, S. E. M. S. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Dr. M. Fadlillah, S. P. I. M. P. I. (2023). *Manajemen Pendidikan Di Sekolah: Sesuai Kebijakan Merdeka Belajar*. Prenada Media.
- Dr. Umiarso, M. P. I. (2018). *Kepemimpinan Transformasional Profetik Kajian Paradigmatik Ontos Integralistik Di Lembaga Pendidikan Islam*. Kencana.
- Dr. Widdy H. F. Rorimpandey, S. T. P. M. P. (2020). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA GURU SEKOLAH DASAR*. Ahlimedia Book.
- Dwi Afriyanto, M. P. (2023). *Pendidikan Islam Pendekatan Profetik dan Integratif-Interkonektif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Hasanah, S. N., & Abidin, U. K. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Academia Publication.
- Imam Gunawan, S. P. M. P. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Bumi Aksara.
- Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata*. Anak Hebat Indonesia.
- Maria Silvana M. Carcia, & Yustina Olivia Da Silva. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 9(3), 29–40. <https://doi.org/10.59603/projemen.v9i3.38>
- Muchtar, M. I., Mujahidah, M., Arifin, F. R., Abdullah, M., Yasin, M., M, N., Kemala, R., Ferdinan, F., Amirah, A., & Rianty, E. (2023). *MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM : Teori dan Panduan Komprehensif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Pahleviannur, M. R., De Grave, A., Saputra, D. N., Mardianto, D., Hafrida, L., Bano, V. O., Susanto, E. E., Mahardhani, A. J., & Alam, M. D. S. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Pradina Pustaka.
- Ponidi, N. A. K. D. T. D. P. E. S. N. M. K. D. P. W. A. L. A. B. H. S. U. (2021). *MODEL PEMBELAJARAN Inovatif dan Efektif*. Penerbit Adab.
- Prof. Dr. Husniyatus Salamah Zainiyati, M. A., Dr. Rudy al Hana, M. A., & Citra Putri Sari, M. P. (2020). *PENDIDIKAN PROFETIK: Aktualisasi & Internalisasi dalam Pembentukan Karakter*. Goresan Pena.
- Riswanto, A., Joko, J., Boari, Y., Taufik, M. Z., Kabanga', T., Irianto, I., Farid, A., Yusuf, A., Hina, H. B., & Kurniati, Y. (2023). *METODOLOGI PENELITIAN ILMIAH : Panduan Praktis Untuk Penelitian Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sutikno, M. S. (2021). *STRATEGI PEMBELAJARAN*. Penerbit Adab.