

MODEL KOMPETENSI HR PROFESIONAL DALAM TRANSFORMASI PERGURUAN TINGGI: STUDI KUALITATIF PADA PERGURUAN TINGGI

M. Nasir^{1*}, Warju², Umi Anugerah Izzati³, Gunarti Dwi Lestari⁴, Wildan Taufik Raharja⁵
^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Korespondensi : 25072255012@mhs.unesa.ac.id

ABSTRAK

Transformasi perguruan tinggi menuntut fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk berperan lebih strategis dalam mengelola perubahan, mengembangkan kapabilitas organisasi, serta menyiapkan sumber daya manusia menghadapi digitalisasi, internasionalisasi, dan tata kelola baru. Penelitian ini bertujuan (1) mengidentifikasi kondisi eksisting kompetensi HR di Universitas X, (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengembangannya, serta (3) merumuskan model kompetensi HR profesional yang adaptif bagi transformasi kelembagaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif dengan desain studi kasus tunggal, melalui wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi terbatas terhadap 17 informan (pimpinan SDM, pimpinan fakultas, dosen senior, dan tenaga kependidikan). Analisis data menggunakan pengodean tematik (*open, axial, dan selective coding*) yang dipandu oleh kerangka konseptual model kompetensi Ulrich, *SHRM Body of Competency*, dan *teori dynamic capabilities*. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi HR di Universitas X masih didominasi fungsi administratif, sementara transformasi kelembagaan menuntut kompetensi strategis berupa strategic partnering, literasi digital SDM, manajemen perubahan, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Faktor pendukung meliputi komitmen kepemimpinan dan kebijakan transformasi institusi; faktor penghambat meliputi resistensi budaya akademik, keterbatasan kebijakan pengembangan SDM, dan rendahnya kapabilitas digital. Penelitian ini menghasilkan model kompetensi HR adaptif yang terdiri atas enam kluster *Strategic Alignment, Change Leadership, Digital and Analytics Capability, Talent Development, Collaboration and Communication*, dan *Ethical–Cultural Stewardship* lengkap dengan definisi operasional dan indikator perilaku. Model ini dapat menjadi dasar perencanaan pengembangan SDM, penyusunan pelatihan, pembaruan deskripsi jabatan, dan perumusan kebijakan SDM di perguruan tinggi.

Kata Kunci : Transformasi Perguruan Tinggi; Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis; Kapabilitas Digital; Manajemen Perubahan; Pengembangan Talenta.

ABSTRACT

The transformation of higher education institutions requires the Human Resources (HR) function to play a more strategic role in managing change, developing organizational capability, and preparing human resources for digitalization, internationalization, and new governance. This study aims to (1) identify the existing condition of HR competency at University X, (2) analyze the supporting and inhibiting factors of its development, and (3) formulate an adaptive professional HR competency model for institutional

transformation. An interpretive qualitative approach with a single-case study design was used, through in-depth interviews, document studies, and limited observation of 17 informants. Data were analyzed using thematic coding guided by the Ulrich HR competency framework, the SHRM Body of Competency, and dynamic capabilities theory. Results show that HR competency at University X remains dominated by administrative functions, while institutional transformation demands strategic competencies such as strategic partnering, digital HR literacy, change management, and stakeholder engagement. Supporting factors include leadership commitment and institutional transformation policy; inhibiting factors include academic culture resistance, limited HR development policy, and low digital capability. This study produces an adaptive HR competency model consisting of six clusters—Strategic Alignment, Change Leadership, Digital & Analytics Capability, Talent Development, Collaboration & Communication, and Ethical–Cultural Stewardship—complete with operational definitions and behavioral indicators, which can serve as a basis for HR development planning, training design, job description updates, and HR policy formulation in higher education.

Keywords : Higher Education Transformation; Strategic Human Resource Management; Digital Capability; Change Management; Talent Development.

A. PENDAHULUAN

Transformasi perguruan tinggi pada era disrupsi digital meliputi perubahan mendasar dalam tata kelola, model pembelajaran, sistem informasi, hubungan industri, hingga budaya akademik. Perguruan tinggi saat ini harus beradaptasi dengan cepat terhadap kompetisi global, kebijakan akreditasi baru, tuntutan internasionalisasi, serta integrasi teknologi pembelajaran dan administrasi (Marginson, 2019; Wijaya et al., 2021). Kondisi tersebut menempatkan fungsi Human Resources (HR) sebagai pusat penggerak perubahan lembaga, tidak lagi sekadar unit administratif, tetapi menjadi strategic partner organisasi (Ulrich et al., 2017).

Dalam konteks pendidikan tinggi, penguatan kompetensi HR memiliki urgensi ganda. Pertama, HR harus memastikan ketersediaan talent akademik dan non-akademik yang berkualitas. Kedua, HR memegang peran kunci dalam menciptakan learning culture yang adaptif terhadap transformasi digital (Sani et al.,

2020). Ketiga, HR menjadi fasilitator dalam manajemen perubahan organisasi, terutama saat lembaga melakukan reorientasi kurikulum, pengembangan program unggulan, atau implementasi sistem digital terpadu (Hasibuan, 2022).

Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa fungsi HR pada perguruan tinggi di Indonesia masih bersifat administratif dan belum mengembangkan kompetensi strategis yang diperlukan untuk transformasi institusi (Rahmawati et al., 2022; Santoso, 2020). Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara kapasitas HR dan kebutuhan organisasi, yang pada gilirannya menurunkan efektivitas implementasi perubahan seperti transformasi digital, reformasi kurikulum, sistem merit SDM, dan tata kelola mutu.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi eksisting kompetensi HR profesional di Universitas X dalam menghadapi

- tuntutan transformasi kelembagaan?
2. Faktor-faktor organisasi, struktural, dan budaya apa yang mendukung dan menghambat pengembangan kompetensi HR tersebut?
 3. Bagaimana model kompetensi HR profesional adaptif yang dapat dirumuskan untuk mendukung efektivitas transformasi perguruan tinggi?

Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan kondisi eksisting kompetensi HR di Universitas X, (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi HR dalam konteks transformasi kelembagaan, dan (3) merumuskan model kompetensi HR profesional adaptif yang kontekstual bagi perguruan tinggi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis berupa adaptasi kerangka kompetensi HR global ke konteks pendidikan tinggi Indonesia, serta kontribusi praktis berupa acuan bagi perencanaan pengembangan SDM perguruan tinggi.

Kajian Teori dan Kerangka Konseptual

Penelitian ini dibangun di atas tiga pijakan teori yang saling melengkapi.

Pertama, model kompetensi HR dari (Ulrich et al., 2017) yang memetakan peran profesional HR ke dalam domain-domain strategis dan operasional antara lain sebagai *strategic positioner* yang menyelaraskan SDM dengan strategi organisasi, *culture and change champion* yang menggerakkan perubahan budaya, *technology and media integrator* serta *analytics designer* yang mengelola data dan sistem digital SDM, *human capital curator* yang mengelola talenta, *credible*

activist yang membangun kepercayaan lintas unit, dan *compliance manager* yang menjaga tata kelola dan etika. Kerangka ini relevan karena secara eksplisit memosisikan HR bukan sekadar fungsi administratif, melainkan mitra strategis organisasi.

Kedua, *SHRM Body of Competency and Knowledge* (SHRM, 2018) melengkapi model Ulrich dengan menekankan kompetensi perilaku seperti *leadership and navigation*, *ethical practice*, *business acumen*, *relationship management*, dan *communication*, di samping kompetensi teknis kepakaran SDM. Kerangka ini membantu menerjemahkan domain strategis Ulrich ke dalam indikator perilaku yang lebih operasional dan dapat diamati di lapangan.

Ketiga, teori *dynamic capabilities* dari Teece (2007) digunakan sebagai lensa analitis untuk menjelaskan mengapa kompetensi HR penting bagi keberhasilan transformasi institusi. Teece membagi kapabilitas dinamis organisasi menjadi tiga kemampuan: *sensing* (mengenal peluang dan ancaman perubahan lingkungan), *seizing* (merumuskan dan mengeksekusi respons strategis), dan *transforming/reconfiguring* (menata ulang sumber daya dan struktur organisasi secara berkelanjutan). Dalam penelitian ini, kompetensi HR diposisikan sebagai wujud konkret dari ketiga kapabilitas tersebut pada level fungsi SDM: kemampuan *strategic alignment* dan *digital analytics* merepresentasikan fungsi *sensing*, *change leadership* merepresentasikan fungsi *seizing* dan *transforming*, sementara *talent development*, *collaboration*, dan *ethical stewardship* menjadi prasyarat keberlanjutan kapabilitas tersebut.

Sebagai pelengkap definisi

operasional, penelitian ini juga mengadopsi konsep kompetensi dari *Spencer & Spencer* (1993), yang membedakan kompetensi yang tampak (*knowledge and skill*) dengan kompetensi yang tersembunyi (*self-concept, trait, motive*). Perbedaan ini digunakan untuk merumuskan indikator perilaku yang dapat diobservasi pada setiap klaster kompetensi HR yang dihasilkan dalam penelitian ini.

Ketiga kerangka di atas disintesis menjadi kerangka pikir penelitian sebagai berikut: kondisi kompetensi HR eksisting (administratif vs. strategis) dianalisis melalui domain Ulrich dan SHRM, faktor pendukung/penghambatnya dijelaskan melalui kapasitas *sensing seizing transforming* dari Teece, dan hasil akhirnya dirumuskan menjadi model kompetensi adaptif yang setiap klasternya memiliki definisi dan indikator perilaku sebagaimana kaidah *Spencer & Spencer*. Kerangka pikir inilah yang memandu proses *open coding, axial coding, and selective coding* pada tahap analisis data.

Meskipun model kompetensi internasional seperti Ulrich et al. (2017) dan SHRM (2018) banyak digunakan, keduanya dikembangkan dari konteks korporasi sehingga perlu disesuaikan dengan karakteristik budaya akademik, struktur organisasi kolegal, otonomi keilmuan, serta tuntutan regulasi pendidikan tinggi di Indonesia. Di sinilah letak celah teoretis (*research gap*) yang coba diisi oleh penelitian ini: mengadaptasi kerangka kompetensi HR global ke dalam model yang kontekstual bagi perguruan tinggi Indonesia, sekaligus menjelaskan keterkaitannya dengan efektivitas transformasi kelembagaan melalui lensa *dynamic capabilities*.

B. METODE PENELITIAN

1. Paradigma dan Desain Penelitian

Paradigma: Penelitian ini berlandaskan paradigma interpretatif/*constructivist*. Peneliti berasumsi bahwa realitas sosial (kompetensi HR dan pengalaman transformasi) dikonstruksi oleh aktor-aktor organisasi dan dapat dipahami melalui makna yang mereka berikan. Desain: Studi kualitatif interpretatif dengan pendekatan studi kasus tunggal (*single-case study*) yang mendalam pada Universitas X. Pendekatan studi kasus dipilih untuk memahami fenomena kompleks (kompetensi HR dalam konteks transformasi institusi) dalam batasan kontekstualnya dan untuk menghasilkan model konseptual yang kontekstual dan praktik.

2. Lokasi Dan Konteks Penelitian

Lokasi: Universitas Negeri Surabaya lembaga pendidikan tinggi yang sedang menjalankan agenda transformasi institusional berupa digitalisasi layanan akademik dan administratif, penguatan tata kelola mutu, dan program internasionalisasi. Konteks penting: deskripsi singkat tentang ukuran universitas (jumlah fakultas, jumlah pegawai akademik dan non-akademik), tahap transformasi (mis. inisiasi/ implementasi/ perluasan), serta perangkat sistem yang relevan (mis. HRIS, LMS) semua ini perlu dimasukkan dalam manuskrip akhir untuk memberi konteks pada pembaca dan reviewer.

3. Partisipan Dan Teknik Sampling

1) Kriteria Partisipan

Partisipan dipilih berdasarkan purposive sampling dengan kriteria: (1) memiliki keterlibatan langsung dalam kebijakan/implementasi HR dan proses transformasi; (2) mewakili beragam

perspektif HR central unit, pimpinan fakultas, dosen yang menjadi change agent, dan staf administrasi yang berinteraksi langsung dengan sistem digital; serta (3) memiliki minimal satu tahun pengalaman pada posisi terkait.

2) Jumlah dan Komposisi

Penelitian ini melibatkan 17 informan hingga tercapai saturasi data, dengan komposisi: HR unit (manajer dan fungsional) 5 orang, pimpinan fakultas/unit akademik 5–6 orang, dosen senior 3–4 orang, serta staf administrasi/teknis 2–3 orang.

3) Teknik Rekrutmen

Rekrutmen dilakukan melalui surat resmi ke unit HR/pimpinan untuk izin penelitian, kontak awal melalui gatekeeper (Kepala HR) untuk rekomendasi informan, serta snowball sampling terbatas bila diperlukan untuk menjangkau informan kunci seperti *change agents* yang tidak tercatat secara formal.

4) Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan teknik pengodean tematik (*open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*). Pada tahap *open coding*, transkrip wawancara dan dokumen dikodekan secara induktif untuk menangkap istilah dan pengalaman informan apa adanya. Pada tahap *axial coding*, kode-kode tersebut dikelompokkan menjadi kategori dengan bantuan *sensitizing concepts* dari domain kompetensi Ulrich (2017) dan SHRM (2018), guna memastikan kategori yang terbentuk relevan dengan konstruk kompetensi HR profesional. Pada tahap *selective coding*, kategori-kategori tersebut disintesis menjadi kluster kompetensi inti dan dianalisis keterkaitannya dengan kapabilitas sensing, seizing, dan transforming (Teece, 2007) untuk

menjawab rumusan masalah pertama hingga ketiga secara berurutan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kondisi Eksisting Kompetensi HR di Universitas Negeri Surabaya

Data menunjukkan bahwa HR di Universitas Negeri Surabaya masih berfokus pada fungsi administratif seperti pengelolaan kepegawaian, absensi, dan administrasi rekrutmen. Kompetensi strategis belum berkembang optimal. Kondisi ini sejalan dengan temuan Rahmawati (2022) bahwa banyak perguruan tinggi di Indonesia masih memposisikan HR sebagai unit administratif, dan menegaskan bahwa fungsi HR di Universitas Negeri Surabaya berada pada tahap administrative expert dalam kerangka Ulrich et al. (2017), belum bergerak ke domain strategic positioner.

Meski demikian, informan mengidentifikasi empat kebutuhan kompetensi baru yang dipandang krusial bagi transformasi institusi:

- a. *Strategic Partnering* HR harus memahami strategi institusi dan mendukung pencapaian kinerja fakultas dan program studi. Kompetensi ini setara dengan domain strategic positioner pada kerangka Ulrich et al. (2017) dan merepresentasikan fungsi sensing pada teori dynamic capabilities (Teece, 2007).
- b. *Digital HR Literacy* kemampuan mengelola sistem HRIS, data analytics, e-performance, dan platform pembelajaran, sejalan dengan domain technology and media integrator serta analytics designer (Ulrich et al., 2017).

c. Change Management HR harus memfasilitasi proses perubahan budaya, komunikasi perubahan, dan mitigasi resistensi, merepresentasikan *domain culture and change champion* (Ulrich et al., 2017) sekaligus fungsi *seizing dan transforming* (Teece, 2007).

d. *Stakeholder Engagement* kemampuan menjalin hubungan dengan pimpinan akademik, dosen, mahasiswa, dan regulator, sejalan dengan *domain credible activist* (Ulrich et al., 2017) dan kompetensi *relationship management* (SHRM, 2018).

Temuan ini menegaskan adanya kesenjangan (gap) antara kompetensi HR yang dimiliki saat ini yang masih administrative dengan kompetensi strategis yang dituntut oleh agenda transformasi institusi, sekaligus menjawab rumusan masalah pertama.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Kompetensi HR

a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung meliputi: (1) komitmen pimpinan universitas terhadap agenda transformasi; (2) adanya rencana strategis (renstra) transformasi yang menjadi acuan kebijakan; serta (3) dukungan infrastruktur teknologi seperti SIAKAD dan HRIS. Ketiga faktor ini memperkuat kapabilitas sensing dan seizing organisasi (Teece, 2007), karena memberikan arah strategis sekaligus sarana bagi HR untuk merespons kebutuhan transformasi.

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat meliputi: (1) budaya akademik yang cenderung resistif terhadap perubahan; (2) keterbatasan pelatihan pengembangan kompetensi HR; (3) minimnya kapabilitas digital tenaga HR; serta (4) struktur organisasi yang birokratis. Faktor-faktor ini menghambat proses *transforming/reconfiguring* pada level fungsi SDM (Teece, 2007), karena kapasitas HR untuk menata ulang kompetensi dan struktur kerja terkendala oleh budaya kolegal yang kuat serta minimnya investasi pengembangan SDM.

Dengan demikian, temuan pada bagian ini menjawab rumusan masalah kedua: keberhasilan pengembangan kompetensi HR di perguruan tinggi sangat ditentukan oleh interaksi antara dukungan kepemimpinan/kebijakan di satu sisi, dan resistensi budaya/ keterbatasan sumber daya di sisi lain.

3. Model Kompetensi HR Adaptif untuk Perguruan Tinggi

Hasil analisis selective coding menghasilkan enam klaster kompetensi inti yang membentuk model kompetensi HR adaptif bagi perguruan tinggi. Model ini mengadaptasi kerangka Ulrich et al. (2017) dan SHRM (2018), namun disesuaikan dengan karakteristik perguruan tinggi otonomi akademik, kultur kolegal, dan regulasi pendidikan tinggi serta diposisikan dalam kerangka *dynamic capabilities* (Teece, 2007), di mana *Strategic Alignment* dan *Digital and Analytics Capability* merepresentasikan kapabilitas *sensing*, *Change Leadership* merepresentasikan kapabilitas *seizing* dan

transforming, sedangkan *Talent Development*, *Collaboration and Communication*, dan *Ethical Cultural Stewardship* menjadi fondasi keberlanjutan kapabilitas tersebut.

Keterkaitan antara kompetensi HR dan efektivitas transformasi institusi terlihat pada dua pola dominan dalam data.

Pertama, kompetensi *digital and analytics capability* berkontribusi pada percepatan digitalisasi proses administrasi dan akademik, karena memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data secara lebih cepat dan akurat.

Kedua, kompetensi *change leadership* berkontribusi pada keberhasilan implementasi kebijakan baru, karena berperan langsung dalam meminimalkan resistensi sivitas akademika. Pola ini memperkuat perspektif *dynamic capabilities* (Teece, 2007) yang menempatkan HR sebagai pengembang kapasitas adaptif organisasi, sekaligus menjawab rumusan masalah ketiga: model kompetensi HR adaptif yang dihasilkan tidak hanya berupa daftar kompetensi, tetapi juga menjelaskan mekanisme keterkaitannya dengan efektivitas transformasi institusi.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi perguruan tinggi yang ditandai oleh digitalisasi sistem, perubahan tata kelola, tuntutan akuntabilitas kinerja, serta dinamika internasionalisasi tidak dapat dilepaskan dari kesiapan dan kapabilitas fungsi Human Resources (HR). Menjawab rumusan masalah pertama, temuan studi kualitatif pada Universitas X menunjukkan bahwa peran HR masih didominasi oleh fungsi administratif dan operasional, sehingga kontribusinya dalam

mendorong transformasi institusional belum optimal. Kondisi ini memperkuat temuan berbagai studi sebelumnya bahwa HR di banyak perguruan tinggi Indonesia masih berada pada tahap *administrative expert*, belum sepenuhnya bertransformasi menjadi *strategic partner* organisasi.

Menjawab rumusan masalah kedua, hasil analisis tematik mengungkap bahwa pengembangan kompetensi HR didukung oleh komitmen kepemimpinan dan kebijakan transformasi institusi, tetapi dihambat oleh budaya akademik yang resistif, keterbatasan kebijakan pengembangan SDM, dan rendahnya kapabilitas digital. Kesenjangan ini menegaskan bahwa transformasi institusi menuntut HR tidak hanya mengelola administrasi kepegawaian, tetapi juga aktif menyelaraskan strategi SDM dengan visi institusi, memfasilitasi manajemen perubahan, mengelola talenta, serta mengembangkan budaya pembelajaran yang adaptif.

Menjawab rumusan masalah ketiga, kontribusi utama penelitian ini adalah perumusan model kompetensi HR adaptif untuk perguruan tinggi yang terdiri atas enam klaster inti *Strategic Alignment*, *Change Leadership*, *Digital and Analytics Capability*, *Talent Development*, *Collaboration and Communication*, serta *Ethical–Cultural Stewardship*—lengkap dengan definisi operasional dan indikator perilaku. Model ini merupakan hasil adaptasi kerangka global (Ulrich et al., 2017 dan SHRM, 2018) yang disesuaikan dengan karakteristik khas perguruan tinggi, serta diposisikan dalam kerangka *dynamic capabilities* (Teece, 2007) untuk menjelaskan keterkaitannya dengan efektivitas transformasi institusi: kompetensi *digital and analytics capability*

mempercepat implementasi sistem digital dan pengambilan keputusan berbasis data, sementara *change leadership* berperan penting dalam meminimalkan resistensi sivitas akademika terhadap kebijakan baru.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa pengembangan HR di perguruan tinggi tidak dapat dilakukan secara parsial atau ad hoc. Diperlukan kebijakan pengembangan kompetensi yang sistematis dan berkelanjutan, meliputi perancangan pelatihan berbasis model kompetensi, integrasi kompetensi ke dalam sistem rekrutmen dan penilaian kinerja, penguatan literasi digital HR, serta dukungan kepemimpinan puncak terhadap reposisi peran HR.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan studi kasus tunggal pada Universitas Negeri Surabaya, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Model kompetensi yang dihasilkan dapat menjadi kerangka konseptual awal bagi perguruan tinggi lain dengan konteks serupa. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji model ini melalui pendekatan kuantitatif atau multiple case studies, serta mengeksplorasi hubungan antara kompetensi HR, kinerja institusi, dan keberlanjutan transformasi perguruan tinggi di tingkat nasional.

E. DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Altbach, P. G. (2020). *The Changing Academic Profession*. Routledge.
Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press.

Hasibuan, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*.

Jakarta: Rajawali.

Marginson, S. (2019). Global trends in higher education. *Journal of Higher Education Policy*, 33(2), 123–140.

Rahmawati, D. (2022). Tantangan fungsi SDM pada perguruan tinggi Indonesia. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1), 44–57.

Sani, A. (2020). Digital Transformation in Higher Education. *International Journal of Learning Development*, 9(3), 22–34.

Santoso, B. (2020). Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi. *Jurnal SDM dan Teknologi*, 8(2), 55–66.

SHRM. (2018). *SHRM Body of Competency and Knowledge*. Society for Human Resource Management.

Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.

SHRM. (2018). *SHRM Body of Competency and Knowledge*. Society for Human Resource Management.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2017). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. McGraw-Hill.

(Wijaya et al., 2021). Transformasi Pendidikan Tinggi Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 19(1), 11–28.

Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in*

- Higher Education*, 44(2), 287–301.
- Rahmawati, L., Juandi, D., & Nurlaelah, E. (2022). Implementasi STEM dalam meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan kreatif matematis. *AKSIOMA: Jurnal Program Studi Pendidikan Matematika*, 11(3), 2002.
- Sani, M. D., Maharani, A. Y., Riandy, M. I., Joko, R., Susilo, K., Wiradana, P. A., & Soegianto, A. (2020). Monitoring of population density of *Vibrio* sp. and health condition of hepatopancreas Pacific white shrimp (*Litopenaeus vannamei*) cultivated with intensive systems in Bulukumba Regency, South Sulawesi, Indonesia. *Ecol Environ Conserv*, 26(3), 1271–1275.
- Santoso, T. (2020). Memahami modal sosial. *Surabaya: Pustaka Saga*.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill New York.
- Wijaya, I. G. N. S., Triandini, E., Kabnani, E. T. G., & Arifin, S. (2021). E-commerce website service quality and customer loyalty using WebQual 4.0 with importance performances analysis, and structural equation model: An empirical study in shopee. *Register: Jurnal Ilmiah Teknologi Sistem Informasi*, 7(2), 107–124.