JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 21 Juli 2026 | **Revised:** 14 September 2026 | **Accepted:** 17 September 2026

Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dengan Tata Kelola sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat)

Andika Persia[1], Herri Herri[2], Yulihasri Yulihasri[3]
[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Sumatera Barat, Indonesia, amiesipersia@gmail.com
[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Sumatera Barat, Indonesia, herri@eb.unand.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Sumatera Barat, Indonesia, yulihasri@eb.unand.ac.id

Corresponding Author: amiesipersia@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to analyze the effect of human resource management practices on university performance with university governance as a moderating variable at private universities in West Sumatra. Human resource management practices are represented by two main dimensions, namely recruitment and selection, and training and development. This research is motivated by the relatively low performance of private universities, reflected in institutional accreditation, academic productivity, and suboptimal human resource management. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to respondents from private universities in West Sumatra and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The study examines the direct effects of recruitment and selection as well as training and development on university performance while also investigating the moderating role of university governance in these relationships. The findings are expected to provide empirical evidence regarding the importance of effective human resource management practices and good university governance in improving institutional performance. Practically, the results are expected to serve as a reference for university leaders and governing foundations in formulating more professional, transparent, and sustainable human resource and governance policies to enhance institutional competitiveness.*

Keyword: *Human Resource Management Practices, Recruitment and Selection, Training and Development, University Governance, University Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perguruan tinggi dengan tata kelola perguruan tinggi sebagai variabel moderasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat. Praktik manajemen sumber daya manusia difokuskan pada dua dimensi utama, yaitu rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih rendahnya kinerja sebagian Perguruan Tinggi Swasta yang tercermin dari capaian akreditasi, produktivitas dosen,

serta pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang berasal dari Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Penelitian ini menguji pengaruh langsung rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja perguruan tinggi, sekaligus menguji peran tata kelola perguruan tinggi dalam memoderasi hubungan tersebut. Hasil penelitian diharapkan memberikan bukti empiris mengenai pentingnya penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif serta tata kelola perguruan tinggi yang baik dalam meningkatkan kinerja institusi. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pimpinan perguruan tinggi dan yayasan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan tata kelola yang lebih profesional, transparan, dan berkelanjutan guna meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

Kata Kunci: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Tata Kelola Perguruan Tinggi, Kinerja Perguruan Tinggi

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan Pendidikan Tinggi, praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif meliputi serangkaian kebijakan dalam memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan dosen yang berkualitas guna mendukung pencapaian tujuan institusi secara berkelanjutan (Gupta, 2021). Dua praktik yang menentukan dan mendukung praktik manajemen sumber daya manusia tersebut adalah rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pegembangan. Praktik rekrutmen dan seleksi untuk memperoleh dosen yang sesuai dengan kebutuhan institusi serta pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kompetensi akademik dan profesional dosen.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, proses rekrutmen dan seleksi merupakan fondasi awal untuk memperoleh dosen yang sesuai dengan kebutuhan institusi. Melalui proses rekrutmen dan seleksi yang efektif yaitu rekrutmen dan seleksi yang dilakukan sacara fair, sesuai dengan kompetensi dan berbasis merit akan menghasilkan sumber daya yang berkualitas dan akan berdampak dalam meningkatkan kinerja organisasi (Manneh & Adesopo, 2022). Selanjutnya, efektivitas pengelolaan SDM juga ditentukan oleh keberlanjutan program pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembinaan serta manajemen karir yang terstruktur (Muhamad, 2023).

Pengembangan kompetensi dosen melalui program pelatihan yang berkelanjutan diperlukan untuk mendukung peningkatan kualitas akademik dan profesionalisme dosen. Melalui pelatihan yang dirancang secara sistematis, individu dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif. Dalam penelitian Tafese Keltu, (2024) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian penguatan kapasitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Perguruan Tinggi Swasta memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan Pendidikan Tinggi di Indonesia. Berdasarkan data PDDIKTI Kemdiktisaintek tahun 2025 Jumlah Perguruan Tinggi Swasta mencapai 2.813 PTS atau 63,7% dari total perguruan tinggi di Indonesia (https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/statistik). Meskipun jumlahnya lebih dominan dari Perguruan Tinggi Negri, Perguruan Tinggi Swasta masih menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kualitas institusi, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan capaian kinerja institusional yang menuntut perguruan tinggi untuk memiliki

sumber daya manusia yang mampu beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan pendidikan tinggi (ChaaCha, 2024).

Perguruan tinggi swasta di Sumatera Barat berada di bawah pembinaan LLDIKTI Wilayah X yang merupakan satuan kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Berdasarkan data LLDIKTI Wilayah X hingga Desember 2025, terdapat 103 perguruan tinggi swasta aktif yang terdiri atas 73 perguruan tinggi swasta di Provinsi Sumatera Barat dan 30 perguruan tinggi swasta di Provinsi Jambi. Banyaknya jumlah perguruan tinggi swasta tersebut sehingga banyak memunculkan tantangan terutama dalam pengelolaan institusi karena tingginya tingkat persaingan. Maka dari itu, pengelolan organisasi dan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja institusi yang berkelanjutan.

Menurut Ramaditya et al., (2022), banyak PTS mengalami kesulitan dalam menyusun struktur tata kelola yang adaptif, menjalankan sistem manajemen kinerja berbasis hasil, dan mengintegrasikan kebijakan akademik dengan strategi institusi. Perguruan tinggi swasta dituntut tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu mengelola perubahan, akuntabilitas, serta transparansi dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya Poornima & Ashokan, (2025) menjelaskan bahwa banyak Peguruan Tinggi swasta kesulitan mempertahankan dosen berkualitas (*talent retention),* minimnya sistem pegembangan karir serta keterbatasan sistem penghargaan dan kompensasi yang kompetitif.

Berbagai permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi swasta masih menghadapi berbagai kendala, khususnya pada fungsi rekrutmen dan seleksi dosen sebagai tahap awal dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam praktiknya, proses rekrutmen dan seleksi dosen seringkali tidak dilakukan secara sistematis dan transparan melainkan lebih bersifat administratif sehingga dosen yang diperoleh tidak sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan (Huisman & Stensaker, 2022; Ramaditya et al., 2022). Kondisi ini menyebabkan kesenjangan antara kompetensi dosen yang dimiliki dengan tuntutan standar akademik yang semakin tinggi.

Permasalahan serupa juga ditemukan pada aspek pelatihan dan pengembangan dosen. Program pelatihan di sejumlah Perguruan Tinggi Swasta masih lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan administratif dan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan *(training need analysis)* yang sistematis. Pelatihan yang hanya bersifat formalitas tanpa adanya evaluasi dari implementasi hasil pelatihan sehingga tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi dosen (Poornima & Ashokan, 2025). Akibatnya, pengembangan karier akademik dosen berjalan lambat, yang tercermin dari rendahnya capaian jabatan fungsional dosen di PTS. Berdasarkan data LLDIKTI Wilayah X hingga Desember 2025, distribusi jabatan akademik dosen PTS di Sumatera Barat masih belum seimbang, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel berikut.

Tabel 1. Komposisi Jabatan fungsional Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat

No	Jabatan Fungsional	Jumlah
1	Guru Besar	17
2	Lektor Kepala	139
3	Lektor	2186
4	Asisten Ahli	740
5	Tenaga Pengajar	565

Sumber: LLDIKTI Wilayah X, 2025

Dari data tersebut menunjukkan bahwa dari total 3.647 dosen Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat, komposisi jabatan akademik masih sangat didominasi oleh Lektor sebesar 59,9% dan Asisten Ahli sebesar 20,3% sementara hanya 3,8% dosen yang mencapai Lektor Kepala dan 0,5% yang mencapai Guru Besar. Fenomena tersebut juga sejalan dengan kondisi Perguruan Tinggi Swasta Tingkat nasional. Berdasarkan Buku Statistik Pendidikan Tinggi Tahun 2025, dari total 169.638 dosen di Indonesia, sebagian besar masih berada pada jenjang jabatan akademik Asisten Ahli dan Lektor, masing-masing sebesar 26,22%

dan 41,42%. Sementara itu, proporsi dosen yang telah mencapai jabatan akademik yang lebih tinggi, yaitu Lektor Kepala dan Guru Besar, hanya sebesar 7,03% dan 1,65%. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan karier akademik dosen masih menjadi tantangan dalam pendidikan tinggi di Indonesia.

Kondisi rendahnya jabatan akademik dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia belum berjalan secara optimal. Hal ini juga terlihat dari dari pencapaian akreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat. Akreditasi tidak hanya menunjukkan tingkat pemenuhan standar pendidikan tinggi, tetapi juga menggambarkan kualitas tata kelola institusi, kompetensi dosen, serta efektivitas sistem penjaminan mutu perguruan tinggi (Pratiwi & Kusumah, 2024).

Kinerja perguruan tinggi mencerminkan tingkat keberhasilan institusi dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi yang terlihat dari kualitas pembelajaran, produktivitas penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta capaian akreditasi institusi. Dalam konteks perguruan tinggi swasta, peningkatan kinerja menjadi penting karena berkaitan dengan daya saing dan keberlanjutan institusi. Namun dalam praktiknya, banyak perguruan tinggi swasta masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja, terutama yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia, rendahnya produktivitas penelitian, serta belum optimalnya pengembangan kompetensi dosen yang berdampak terhadap kualitas layanan pendidikan dan kinerja perguruan tinggi secara keseluruhan (Pratiwi & Kusumah, 2024).

Keterkaitan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja perguruan tinggi tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan dipengaruhi oleh kondisi dan sistem organisasi yang melingkupinya. Pada perguruan tinggi swasta, tata kelola perguruan tinggi (*university governance*) dipandang sebagai faktor penting yang dapat menentukan efektivitas implementasi kebijakan sumber daya manusia. Tata kelola perguruan tinggi berkaitan dengan mekanisme pengelolaan institusi dalam proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, serta hubungan dengan para pemangku kepentingan. (Yudianto et al., 2021) . Penerapan tata kelola yang baik menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi, sehingga mampu menciptakan sistem pengelolaan yang terarah dan berkelanjutan (Risanty & Kesuma, 2019).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014, perguruan tinggi swasta diselenggarakan oleh badan penyelenggara berbadan hukum yang dalam praktiknya umumnya berbentuk yayasan. Kondisi tersebut menyebabkan tata kelola perguruan tinggi swasta memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena melibatkan hubungan kewenangan antara yayasan dan pimpinan institusi dalam proses pengambilan keputusan strategis. Efektivitas koordinasi dan pembagian kewenangan antara kedua pihak menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi kebijakan institusi, termasuk praktik manajemen sumber daya manusia.

Oleh karena itu, penerapan *good university governance* menjadi penting untuk mewujudkan pengelolaan perguruan tinggi yang transparan, akuntabel, bertanggung jawab, adil, dan profesional sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja institusi (Elwan et al., 2022). Penerapan prinsip-prinsip tersebut menjadi penting dalam menciptakan pengelolaan perguruan tinggi yang profesional dan mendukung peningkatan kinerja institusi. Dalam konteks perguruan tinggi swasta, kualitas tata kelola tidak hanya ditentukan oleh sistem administratif, tetapi juga oleh kemampuan yayasan dan pimpinan institusi dalam menjalankan fungsi pengelolaan secara strategis dan akuntabel.

METODE

Desain penelitian merupakan strategi yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan, menganalisis dan mengintrepretasikan data serta memberikan rekomendasi penelitian yang tepat. Desain Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan

penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory Research* yaitu penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel dan juga menggunakan pendekatan *Cross Sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam sekali waktu dan tidak terpengaruh dengan perubahan situasi dimasa mendatang (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimoderasi oleh Tata Kelola terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai original sample, t-statistic, dan p-values yang dihasilkan dari proses bootstrapping. Nilai original sample digunakan untuk menunjukkan arah hubungan antar konstruk, di mana koefisien positif mengindikasikan pengaruh positif dan koefisien negatif mengindikasikan pengaruh negatif. Signifikansi hubungan antarvariabel ditentukan berdasarkan nilai t-statistic dengan kriteria pengujian satu arah (*two-tailed*) sebesar 1,65 pada tingkat signifikansi 5 %. Dengan demikian, suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic melebihi 1,65 dan nilai p-values berada di bawah 0,05.

Tabel 2. Output Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Kesimpulan
Pelatihan dan Pengembangan -> Kinerja	0.303	0.304	0.139	2.171	0.03	Diterima
Rekrutmen dan Seleksi -> Kinerja	0.137	0.136	0.165	0.828	0.407	Ditolak
Tata Kelola -> Kinerja	0.443	0.456	0.179	2.472	0.013	Diterima

Sumber: *Output Smart*PLS (2026)

Berdasarkan Tabel 2 diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengajuan Hipotesis 1

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,137 dengan nilai T-statistic sebesar 0,828 dan P-value sebesar 0,407 (> 0,05). Nilai P-value yang melebihi tingkat signifikansi 0,05 mengindikasikan bahwa Rekrutmen dan Seleksi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Rekrutmen dan Seleksi berpengaruh terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dinyatakan ditolak.

Temuan ini menarik karena tidak sejalan dengan hasil analisis deskriptif, di mana variabel Rekrutmen dan Seleksi memperoleh nilai TCR tertinggi di antara seluruh variabel eksogen, yaitu sebesar 90,0%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun responden menilai proses rekrutmen dan seleksi dosen di institusinya telah berjalan dengan sangat baik, persepsi positif tersebut belum mampu memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi secara keseluruhan. Salah satu kemungkinan penjelasannya adalah bahwa dampak rekrutmen dan seleksi yang berkualitas lebih bersifat jangka panjang dan tidak langsung, serta berpotensi dipengaruhi oleh faktor lain.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,303 didukung oleh nilai T-statistic sebesar 2,171 dan P-value sebesar 0,030. Karena nilai P-value lebih kecil dari 0,05, maka Pelatihan dan Pengembangan terbukti berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima. Koefisien positif sebesar 0,303 mengindikasikan bahwa semakin efektif pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dosen, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai oleh Perguruan Tinggi Swasta. Temuan tersebut juga didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa variabel Pelatihan dan Pengembangan berada pada kategori tinggi (TCR 87,3%), sehingga menguatkan pandangan bahwa investasi perguruan tinggi dalam peningkatan kompetensi dosen berkontribusi terhadap peningkatan kinerja kelembagaan.

Tabel 3. Output Path Coefficients Moderasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Kesimpulan
Tata Kelola x Pelatihan dan Pengembangan -> Kinerja	0.07	-0.035	0.242	0.29	0.772	Ditolak
Tata Kelola x Rekrutmen dan Seleksi -> Kinerja	-0.014	0.065	0.237	0.061	0.952	Ditolak

Sumber: *Output Smart*PLS (2026)

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan sebagai berikut:

3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur interaksi (original sample) sebesar -0,014 didukung oleh nilai T-statistic sebesar 0,061 dan P-value sebesar 0,952. Karena nilai P-value lebih besar dari 0,05, maka interaksi antara Tata Kelola dan Rekrutmen dan Seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Tata Kelola tidak berfungsi sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara Rekrutmen dan Seleksi dengan Kinerja Perguruan Tinggi. Selain itu, ketidaksignifikanan pengaruh langsung Rekrutmen dan Seleksi pada pengujian H1 semakin menegaskan bahwa variabel tersebut belum mampu menjadi prediktor yang kuat terhadap Kinerja Perguruan Tinggi, baik secara langsung maupun melalui mekanisme interaksi dengan Tata Kelola.
4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur interaksi (original sample) sebesar 0,070 didukung oleh nilai T-statistic sebesar 0,290 dan P-value sebesar 0,772. Karena nilai P-value lebih besar dari 0,05, maka interaksi antara Tata Kelola dan Pelatihan dan Pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa Tata Kelola tidak berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara Pelatihan dan Pengembangan dengan Kinerja Perguruan Tinggi, sehingga pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja tetap relatif sama pada berbagai tingkat Tata Kelola yang dimiliki perguruan tinggi.

Evaluasi Variabel Moderasi

Penilaian terhadap peran Tata Kelola sebagai variabel moderasi dilakukan dengan mempertimbangkan dua aspek utama, yaitu signifikansi statistik dari variabel interaksi yang telah dianalisis pada pengujian H4 dan H5, serta besarnya ukuran efek (*effect size* atau f^2) yang dihasilkan oleh masing-masing interaksi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Hasil analisis *f-square* menunjukkan bahwa interaksi antara Tata Kelola dan Pelatihan dan Pengembangan memiliki nilai $f^2 = 0{,}003$, sedangkan interaksi antara Tata Kelola dan Rekrutmen dan Seleksi memiliki nilai $f^2 = 0{,}000$. Menurut Hair et al (2019) di mana nilai $f^2 = 0{,}02$ dikategorikan sebagai efek kecil, 0,15 sebagai efek menengah, dan 0,35 sebagai efek besar, kedua nilai tersebut berada jauh di bawah batas minimal efek kecil. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi

tambahan yang diberikan oleh variabel interaksi terhadap variasi Kinerja Perguruan Tinggi secara praktis sangat rendah dan dapat diabaikan.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil pengujian H4 dan H5 yang memperlihatkan bahwa efek moderasi tidak hanya tidak signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki ukuran efek yang sangat lemah bahkan mendekati tidak ada. Sebagai perbandingan, pengaruh langsung Tata Kelola terhadap Kinerja Perguruan Tinggi menghasilkan nilai $f^2 = 0{,}210$, yang termasuk kategori efek menengah. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan Pelatihan dan Pengembangan yang memiliki $f^2 = 0{,}086$ (efek kecil) dan Rekrutmen dan Seleksi yang memiliki $f^2 = 0{,}015$ (efek sangat kecil). Perbandingan ini menunjukkan pola yang konsisten, yaitu Tata Kelola memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap Kinerja Perguruan Tinggi ketika diperlakukan sebagai variabel prediktor langsung, tetapi tidak memberikan kontribusi yang berarti ketika diposisikan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh Rekrutmen dan Seleksi maupun Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian dengan model struktural menggunakan SmartPLS diatas, didapatkan temuan mengenai pengaruh langsung antara rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja perguruan tinggi dan juga pengaruh moderasi antar hubungan rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan dan kinerja perguruan tinggi.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi	Ditolak
H2: Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi	Diterima
H3: Tata Kelola Perguruan Tinggi memoderasi pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat.	Ditolak
H4: Tata Kelola Perguruan Tinggi memoderasi pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat.	Ditolak

Pengaruh Rekrutmen dan seleksi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi

Hasil Pengujian hipotesis menunjukan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi tidak berpengaruh secara signifkan terhadap kinerja perguruan tinggi. Hal itu ditunjukan oleh nilai koefisien jalur (*Original Sample)* sebesar 0,137 dengan nilai t-statistic sebesar 0,828 dan p-value sebesar 0.407 > 0,05. Nilai p-value melebihi tingkat signifikansi 0,05 mengindikasikan bahwa rekrutmen dan seleksi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi. Oleh karena itu hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi ditolak.

Hasil ini tidak sejalan dengan hasil analisis deskriptif, di mana variabel Rekrutmen dan Seleksi justru memperoleh nilai TCR tertinggi di antara seluruh variabel eksogen, yaitu sebesar 90,0% (kategori sangat tinggi), yang menunjukkan bahwa responden menilai proses rekrutmen dan seleksi di institusinya telah berjalan sangat baik. Meskipun arah hubungan yang dihasilkan bersifat positif, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk menjelaskan variasi Kinerja Perguruan Tinggi. Dengan kata lain, persepsi positif responden terhadap kualitas proses rekrutmen dan seleksi tidak secara otomatis tercermin dalam peningkatan kinerja kelembagaan.

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Pelatihan dan Pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi ($\beta = 0{,}303$; $p = 0{,}030$),

sehingga hipotesis 2 diterima. Berbeda dengan hasil pada variabel Rekrutmen dan Seleksi, temuan ini selaras dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan nilai TCR Pelatihan dan Pengembangan sebesar 87,3 % dan termasuk dalam kategori tinggi. Kesesuaian antara tingginya penilaian responden dan signifikansi hubungan secara statistik mengindikasikan bahwa upaya institusi dalam meningkatkan kompetensi dosen melalui program pelatihan dan pengembangan mampu diwujudkan dalam peningkatan kinerja kelembagaan secara nyata. Dengan demikian, pengaruh Pelatihan dan Pengembangan tidak hanya tercermin pada tingkat persepsi responden, tetapi juga terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kinerja perguruan tinggi.

Tata Kelola Perguruan Tinggi memoderasi pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa interaksi antara tata kelola dan rekrutmen dan seleksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi (β=-0,014; p=0,952), dengan ukuran efek (f^2) sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa kontribusi interaksi kedua variabel terhadap variansi Kinerja Perguruan Tinggi secara praktis tidak ada. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Tata Kelola Perguruan Tinggi memoderasi pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi (H3) ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat kekuatan hubungan antara Rekrutmen dan Seleksi dengan Kinerja Perguruan Tinggi tidak berbeda secara signifikan pada perguruan tinggi yang memiliki tata kelola relatif kuat maupun tata kelola yang relatif lemah.

Tata Kelola Perguruan Tinggi memoderasi pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat

Hasil uji hipotesis menunjukan bahwa interaksi antara tata kelola dan pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh siginifikan terhadap kinerja perguruan tinggi (β = 0,070; p = 0,772). Nilai ukuran efek (f^2) sebesar 0.003 termasuk sangat kecil maka dari itu hipotesis yang menyatakan bahwa tata kelola memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja perguruan tinggi ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi relatif tidak berbeda pada perguruan tinggi dengan tingkat tata kelola yang tinggi maupun rendah.

Dihasil uji hipotesis sebelumnya, Pelatihan dan Pengembangan telah terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Perguruan Tinggi, namun demikian, besarnya pengaruh tersebut tidak menunjukkan variasi yang berarti pada berbagai tingkat Tata Kelola. Di sisi lain, Tata Kelola sendiri tetap terbukti memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi (β = 0,443; p = 0,013). Dengan demikian, ketidaksignifikanan efek moderasi ini tidak menunjukkan bahwa Tata Kelola tidak penting bagi kinerja institusi, melainkan mengindikasikan bahwa pengaruh Tata Kelola bekerja secara langsung dan independen terhadap Kinerja Perguruan Tinggi, bukan melalui mekanisme penguatan atau pelemahan terhadap efektivitas praktik Pelatihan dan Pengembangan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Rekrutmen dan Seleksi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi sehingga H1 ditolak. Temuan ini menunjukan adanya perbedaan yang menarik dengan hasil analisis deskriptif, di mana variabel Rekrutmen dan Seleksi justru memperoleh TCR tertinggi di antara seluruh variabel eksogen yaitu sebesar 90,0%. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan Perguruan Tinggi Swasta menilai kualitas proses rekrutmen dan seleksi di institusinya sudah berada pada kategori sangat baik. Namun demikian, persepsi positif tersebut belum dapat menunjukan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi.

2. Pelatihan dan Pengembangan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi sehingga H2 diterima. Berbeda dengan Rekrutmen dan Seleksi, hasil ini konsisten dengan TCR Pelatihan dan Pengembangan yang juga berada pada kategori tinggi (87,3%), yang berarti persepsi positif responden sejalan dengan bukti pengaruhnya terhadap kinerja.
3. Tata Kelola Perguruan Tinggi tidak terbukti memoderasi pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Perguruan sehingga H3 ditolak. Ukuran efek yang mendekati nol menunjukkan bahwa interaksi ini bukan sekadar tidak signifikan secara statistik, tetapi juga secara praktis tidak memberikan kontribusi apa pun terhadap model.
4. Tata Kelola Perguruan Tinggi juga tidak terbukti memoderasi pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi sehingga H4 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas tata kelola yang dimiliki perguruan tinggi belum mampu memperkuat maupun memperlemah hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja institusi. Dengan demikian, dari empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, hanya satu hipotesis yang memperoleh dukungan empiris dari data penelitian, sedangkan tiga hipotesis lainnya tidak dapat dibuktikan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa model moderasi yang dirumuskan pada tahap awal penelitian belum sepenuhnya mendapatkan dukungan empiris dalam konteks Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat.
5. Temuan yang paling menonjol dalam penelitian ini justru muncul dari pengujian pengaruh langsung Tata Kelola terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. Hasil analisis menunjukkan bahwa Tata Kelola berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi ($\beta = 0,443$; $p = 0,013$) dengan ukuran efek yang berada pada kategori menengah ($f^2 = 0,210$). Nilai tersebut lebih besar dibandingkan ukuran efek Pelatihan dan Pengembangan ($f^2 = 0,086$) maupun Rekrutmen dan Seleksi ($f^2 = 0,015$). Kondisi ini menunjukkan bahwa Tata Kelola dalam konteks penelitian ini lebih tepat dipandang sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja perguruan tinggi, bukan sebagai variabel yang berperan memperkuat atau memperlemah pengaruh Rekrutmen dan Seleksi serta Pelatihan dan Pengembangan terhadap kinerja institusi. Secara keseluruhan, model penelitian mampu menjelaskan sebesar 61,0% variasi Kinerja Perguruan Tinggi yang termasuk dalam kategori moderat hingga kuat, sedangkan 39,0% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model yang digunakan dalam penelitian ini.
6. Sebagai catatan metodologis, pola hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel Rekrutmen dan Seleksi memiliki TCR tertinggi tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi perlu dipahami dengan mempertimbangkan hasil pengujian validitas diskriminan pada Bab IV. Nilai HTMT antara Rekrutmen dan Seleksi dengan Pelatihan dan Pengembangan sebesar 0,898 berada sangat dekat dengan batas maksimum yang direkomendasikan, yaitu 0,90. Kondisi ini mengindikasikan adanya hubungan yang sangat kuat antara kedua konstruk sehingga kemungkinan terjadi tumpang tindih varians pada saat keduanya diuji secara bersamaan dalam model struktural. Akibatnya, sebagian variasi yang secara konseptual berkaitan dengan Rekrutmen dan Seleksi dapat terakomodasi oleh variabel Pelatihan dan Pengembangan, sehingga koefisien jalur Rekrutmen dan Seleksi menjadi relatif lemah dan tidak signifikan. Oleh karena itu, penolakan hipotesis H1 dapat dipahami melalui dua sudut pandang. Pertama, dari sisi substantif, proses rekrutmen dan seleksi yang baik belum cukup untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi apabila tidak diikuti dengan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Kedua, dari sisi metodologis, tingginya kedekatan antar konstruk praktik manajemen sumber daya manusia tersebut turut mengurangi kemampuan model dalam menangkap kontribusi unik dari variabel Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Perguruan Tinggi.

Saran

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan jumlah sampel, misalnya dengan melibatkan Perguruan Tinggi Swasta pada beberapa provinsi atau wilayah LLDIKTI yang berbeda. guna meningkatkan kekuatan statistik dalam mendeteksi efek moderasi yang secara teoretis masih relevan untuk diuji.
2. Menggunakan desain longitudinal untuk mengamati hubungan antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja perguruan tinggi dalam jangka waktu yang lebih panjang. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh rekrutmen dan seleksi, mengingat dampaknya terhadap kinerja institusi tidak selalu muncul secara langsung, tetapi dapat berkembang seiring dengan proses adaptasi dan pengembangan kompetensi dosen.
3. Memperluas model dengan melibatkan praktik manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti kompensasi, penilaian kinerja, atau pengembangan karier, agar pengujian terhadap kerangka *HR bundles* terhadap kinerja perguruan tinggi menjadi lebih komprehensif.
4. Peneliti berikutnya dapat menguji tata kelola perguruan tinggi sebagai variabel independen atau mediasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perannya dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi.

REFERENSI

ChaaCha, T. D. (2024). Key competencies for academic employees in the current dynamic higher education environment. *Cogent Education*, *11*(1), 2397230. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2397230

Elwan, A. (2022). PERAN YAYASAN DALAM ARAS KEWENANGAN UNTUK MEWUJUDKAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI SWASTA YANG BAIK (GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE). *Jurnal Administrasi Publik dan Pemerintahan*, *1*(2), 67–79. https://doi.org/10.55850/simbol.v1i2.14

Gupta, K. (2021). Impact of Knowledge-Based HRM Practices on Organizational Performance: Mediating Effect of Intellectual Capital. *International Journal of Knowledge Management*, *18*(1), 1–22. https://doi.org/10.4018/IJKM.290026

Huisman, J., & Stensaker, B. (2022). Performance governance and management in higher education revisited: International developments and perspectives. *Quality in Higher Education*, *28*(1), 106–119. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951457

Manneh, Y. E., & Adesopo, A. (2022). *Effect of Recruitment and Selection Methods on Employee Performance in the*.

Muhamad, L. F. (2023). Human Resource Management Strategies in Improving Lecturer Performance in Higher Education. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, *4*(2), 728–742. https://doi.org/10.54373/imeij.v4i2.283

Poornima L, Nisha Ashokan. (2025). Human Resource Management Practices and Their Impact on the Performance of Private Universities with Moderating Effect on Faculty Performance. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, *10*(20s), 140–153. https://doi.org/10.52783/jisem.v10i20s.3024

Pratiwi, M., & Kusumah, L. H. (2024). Enhancing the accreditation of Indonesian private universities through the integration of EduQual and accreditation standards of the BAN-PT. *REID (Research and Evaluation in Education)*, *10*(2), 227–243. https://doi.org/10.21831/reid.v10i2.76406

Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, *7*, 929697. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697

Risanty, R., & Kesuma, S. A. (2019). Good university governance: Experience from Indonesian university. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, *6*(4), 515–524. https://doi.org/10.22437/ppd.v6i4.6195

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill- Building Approach.* (Seventh Edition (Seventh Ed)).

Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, *10*(8), e29821. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821

Yudianto, I., Mulyani, S., Fahmi, M., & Winarningsih, S. (2021). The Influence of Good University Governance and Intellectual Capital on University Performance in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, *10*(1), 57. https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0006