

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini disusun untuk menguji pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terutama dilihat dari Rekrutmen dan Seleksi serta Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat, dengan Tata Kelola Perguruan Tinggi sebagai variabel moderasi. Dari lima rumusan masalah yang diajukan, hasil pengujian menunjukkan bahwa dua hipotesis didukung secara empiris, sedangkan tiga hipotesis lainnya tidak memperoleh dukungan berdasarkan hasil analisis data. Rincian temuan penelitian tersebut diuraikan sebagai berikut:

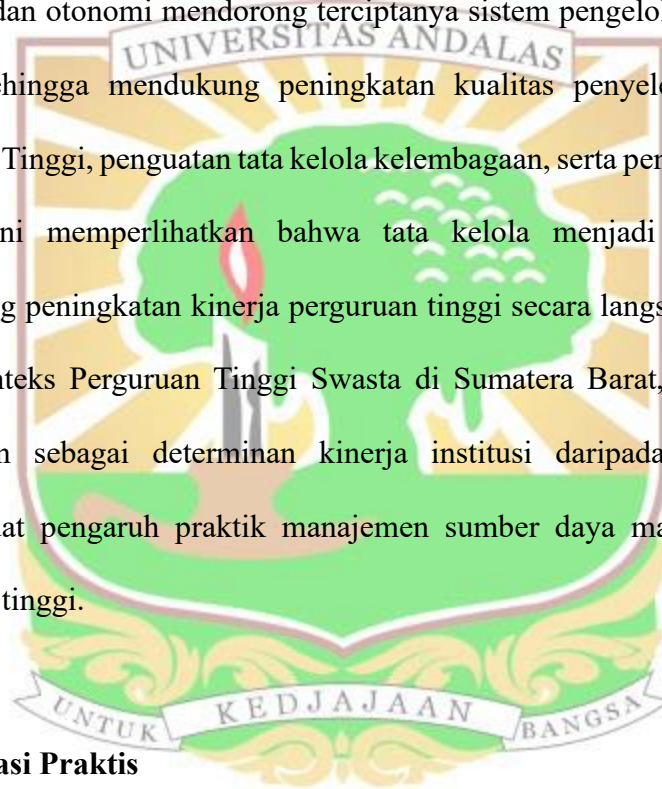
1. Praktik rekrutmen dan seleksi belum mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan memperoleh sumber daya manusia melalui proses rekrutmen dan seleksi belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja institusi. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perguruan tinggi tidak cukup bergantung pada keberhasilan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas melalui proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja institusi lebih ditentukan oleh kemampuan perguruan tinggi dalam mengembangkan, memanfaatkan, dan mempertahankan sumber daya manusia tersebut melalui praktik pengelolaan yang berkelanjutan.
2. Pelatihan dan pengembangan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat. Hal ini bahwa peningkatan kompetensi dosen melalui berbagai program pengembangan menjadi salah satu langkah strategis dalam menjawab tantangan yang dihadapi perguruan tinggi swasta, seperti peningkatan mutu pendidikan, pemenuhan standar akreditasi, perkembangan teknologi

pembelajaran, serta tuntutan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Melalui pelaksanaan pelatihan, workshop, seminar, sertifikasi, maupun studi lanjut secara berkelanjutan, dosen dapat memperbarui pengetahuan, meningkatkan keterampilan profesional, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan pendidikan tinggi. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berperan dalam meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga menjadi strategi institusi untuk memperkuat kualitas layanan akademik, meningkatkan daya saing, dan mendukung pencapaian kinerja perguruan tinggi secara berkelanjutan.

3. Tata Kelola Perguruan Tinggi tidak memoderasi pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja Perguruan Tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola perguruan tinggi belum mampu memperkuat hubungan antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja perguruan tinggi. Dengan kata lain, baik pada kondisi tata kelola yang tinggi maupun rendah, hubungan antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja perguruan tinggi tetap relatif sama. Dengan demikian, dalam konteks Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat, tata kelola belum berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara praktik rekrutmen dan seleksi dengan kinerja perguruan tinggi.
4. Peran tata kelola perguruan tinggi dalam memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja perguruan tinggi belum dapat dibuktikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas tata kelola yang dimiliki perguruan tinggi tidak mengubah besarnya kontribusi pelatihan dan pengembangan terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan tetap memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja, baik pada perguruan tinggi dengan tingkat tata kelola yang relatif tinggi maupun rendah. Dalam penelitian ini, tata

kelola lebih berperan sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja perguruan tinggi daripada sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja.

5. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa penerapan tata kelola yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat. Implementasi prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, partisipasi, keadilan, dan otonomi mendorong terciptanya sistem pengelolaan institusi yang lebih efektif, sehingga mendukung peningkatan kualitas penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi, penguatan tata kelola kelembagaan, serta pencapaian tujuan institusi. Temuan ini memperlihatkan bahwa tata kelola menjadi faktor strategis yang mendukung peningkatan kinerja perguruan tinggi secara langsung. Dengan demikian, dalam konteks Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat, tata kelola lebih tepat diposisikan sebagai determinan kinerja institusi daripada sebagai faktor yang memperkuat pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perguruan tinggi.



5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dalam penelitian ini disusun berdasarkan temuan mengenai pengaruh rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta tata kelola perguruan tinggi terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat. Temuan penelitian memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang perlu menjadi perhatian pimpinan perguruan tinggi dan yayasan sebagai badan penyelenggara dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia maupun tata kelola kelembagaan. Dengan demikian,

hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan tata kelola pendidikan tinggi, tetapi juga menjadi masukan dalam upaya meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta secara berkelanjutan.

Bagi pimpinan Perguruan Tinggi Swasta, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tetap perlu dilaksanakan secara objektif, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan institusi. Meskipun tidak terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi, rekrutmen dan seleksi tetap menjadi tahapan penting dalam memperoleh dosen yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan akademik. Perguruan Tinggi Swasta perlu mengubah orientasi rekrutmen dan seleksi dari sekadar pemenuhan kebutuhan administratif menjadi bagian dari perencanaan sumber daya manusia yang lebih strategis. Pemenuhan rasio dosen terhadap mahasiswa dan persyaratan akreditasi tetap diperlukan, tetapi proses rekrutmen seharusnya juga mempertimbangkan kompetensi dan kebutuhan jangka panjang institusi. Kriteria calon dosen perlu disesuaikan dengan kebutuhan program studi dan arah pengembangan perguruan tinggi, termasuk kompetensi dalam pengajaran, penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, serta kemampuan untuk mendukung pencapaian tujuan institusi.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen tidak dapat dipisahkan dari proses pengembangan sumber daya manusia. Dosen yang telah direkrut perlu diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan karier, pendampingan, dan kegiatan akademik lainnya. Dengan demikian, rekrutmen tidak berhenti pada keberhasilan memperoleh dosen yang memenuhi persyaratan, tetapi dilanjutkan dengan upaya memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja perguruan tinggi.

Bagi pimpinan perguruan tinggi dan yayasan sebagai badan penyelenggara, hasil penelitian memperlihatkan bahwa tata kelola perguruan tinggi memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja institusi. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan tata kelola perlu ditempatkan sebagai salah satu prioritas strategis dalam pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta. Penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, partisipasi, keadilan dan otonomi diharapkan mampu menciptakan sistem pengelolaan yang lebih efektif, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat kepercayaan seluruh sivitas akademika terhadap tata kelola institusi. Dengan demikian, pengembangan tata kelola tidak hanya dipandang sebagai pemenuhan aspek administratif maupun regulatif, tetapi sebagai strategi untuk mendukung peningkatan kinerja perguruan tinggi secara berkelanjutan.

Selain implikasi yang didasarkan pada hasil pengujian hipotesis, analisis Tingkat Capaian Responden (TCR) memberikan informasi mengenai beberapa aspek operasional yang masih memerlukan perhatian. Indikator dengan nilai TCR terendah pada masing-masing variabel dapat dijadikan sebagai dasar dalam menetapkan prioritas perbaikan kebijakan maupun program pengelolaan perguruan tinggi.

a. Variabel Kinerja Perguruan Tinggi

Indikator dengan nilai TCR terendah pada variabel kinerja perguruan tinggi adalah *"Perguruan tinggi secara rutin memperoleh hibah penelitian dari berbagai sumber pendanaan."* Temuan ini menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat masih perlu memperkuat kapasitas institusi dalam memperoleh pendanaan penelitian eksternal. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendampingan penyusunan proposal hibah, peningkatan kompetensi dosen dalam

pengelolaan penelitian, pembentukan kelompok riset, serta perluasan kerja sama penelitian dengan pemerintah, industri, maupun perguruan tinggi lain. Langkah ini menjadi penting mengingat sebagian besar Perguruan Tinggi Swasta masih menghadapi keterbatasan kapasitas penelitian, jumlah dosen dengan kualifikasi akademik tinggi, serta sumber pendanaan internal yang relatif terbatas. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan memperoleh hibah penelitian diharapkan tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas penelitian dosen, tetapi juga memperkuat reputasi akademik, mendukung pemenuhan indikator akreditasi, dan meningkatkan daya saing perguruan tinggi secara berkelanjutan.

b. Variabel rekrutmen dan seleksi

Indikator dengan nilai TCR terendah pada variabel Rekrutmen dan Seleksi adalah *"Perguruan tinggi menggunakan metode seleksi yang tepat untuk menilai kompetensi calon dosen."* Hasil ini menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat masih perlu memperkuat kualitas proses seleksi dosen agar mampu memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan institusi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penyusunan standar seleksi yang lebih terukur, penilaian kompetensi akademik yang disesuaikan dengan kebutuhan program studi, serta pelibatan pimpinan program studi atau unsur akademik yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang keilmuan dalam proses seleksi. Langkah ini menjadi penting mengingat Perguruan Tinggi Swasta tidak hanya memerlukan dosen yang memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga memiliki kompetensi akademik, kemampuan penelitian, dan komitmen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, proses seleksi yang lebih komprehensif

diharapkan mampu menghasilkan dosen yang dapat mendukung peningkatan mutu pembelajaran, produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta pencapaian indikator kinerja dan akreditasi perguruan tinggi secara berkelanjutan.

c. Variabel Pelatihan dan Pengembangan

Indikator dengan nilai TCR terendah pada variabel Pelatihan dan Pengembangan adalah *"Perguruan tinggi menyediakan dukungan anggaran yang memadai bagi dosen untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan."* Dari hasil TCR tersebut menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat masih perlu memperkuat komitmen institusi dalam mendukung pengembangan kompetensi dosen melalui penyediaan anggaran yang lebih memadai. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui dukungan pembiayaan pelatihan, fasilitasi studi lanjut, sertifikasi dosen, workshop penyusunan proposal penelitian, seminar ilmiah, serta pengembangan kompetensi pembelajaran berbasis teknologi sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi. Langkah ini menjadi penting mengingat pelatihan dan pengembangan terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat.

Oleh karena itu, peningkatan dukungan terhadap program pengembangan sumber daya manusia diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dosen dalam menghadapi tuntutan perubahan kebijakan pendidikan tinggi, perkembangan teknologi pembelajaran, serta pemenuhan standar akreditasi. Pada akhirnya, upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat kualitas penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi sekaligus mendukung peningkatan kinerja institusi secara berkelanjutan.

d. Variabel tata kelola Perguruan Tinggi

Indikator dengan nilai TCR terendah pada variabel Tata Kelola Perguruan Tinggi adalah *"Perguruan tinggi menyediakan mekanisme yang efektif bagi sivitas akademika untuk menyampaikan aspirasi terkait pengelolaan institusi."* Dari hasil TCR ini menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat masih perlu memperkuat budaya tata kelola yang partisipatif melalui penyediaan mekanisme komunikasi yang lebih terbuka dan efektif. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penyelenggaraan forum dialog secara berkala antara pimpinan dengan dosen dan tenaga kependidikan, penyediaan mekanisme penyampaian aspirasi secara daring maupun luring, serta tindak lanjut yang jelas terhadap setiap masukan yang disampaikan oleh sivitas akademika. Langkah ini menjadi penting mengingat tata kelola perguruan tinggi terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat. Oleh karena itu, penguatan partisipasi sivitas akademika diharapkan mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan terhadap proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta tata kelola yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu serta kinerja perguruan tinggi secara berkelanjutan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, penulis menyadari banyak keterbatasan yang dapat memengaruhi hasil penelitian. Beberapa keterbatasan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel yang digunakan dalam membangun model penelitian ini hanya difokuskan pada dua praktik manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan, dengan tata kelola perguruan tinggi sebagai variabel

moderasi. Padahal, praktik manajemen sumber daya manusia merupakan konsep yang bersifat multidimensional dan mencakup berbagai aspek lain yang juga berpotensi memengaruhi kinerja perguruan tinggi, seperti kompensasi, penilaian kinerja, pengembangan karier, retensi dosen, maupun perencanaan sumber daya manusia.

2. Penelitian ini menggunakan satu orang responden yang mewakili setiap Perguruan Tinggi Swasta, yaitu pimpinan perguruan tinggi. Meskipun responden dipilih karena memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan strategis, persepsi yang diperoleh belum sepenuhnya menggambarkan pandangan seluruh sivitas akademika maupun unit kerja yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia dan tata kelola perguruan tinggi.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional*, sehingga data dikumpulkan pada satu periode waktu dan hanya menggambarkan kondisi Perguruan Tinggi Swasta pada saat penelitian dilakukan. Oleh karena itu, perubahan praktik manajemen sumber daya manusia, tata kelola perguruan tinggi, maupun kinerja institusi yang mungkin terjadi dari waktu ke waktu belum dapat diamati dalam penelitian ini.
4. Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Sumatera Barat sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada perguruan tinggi wilayah lain yang memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan selama melaksanakan penelitian, ada beberapa saran untuk peneliti selanjutnya yang ingin menguji topik serupa, sebagai berikut:

1. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan praktik

manajemen sumber daya manusia yang lebih komprehensif. Selain rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan, penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan variabel lain, seperti kompensasi, penilaian kinerja, pengembangan karier, retensi dosen, atau pun perencanaan sumber daya manusia, yang relevan dengan karakteristik perguruan tinggi. Pengembangan model tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja perguruan tinggi.

2. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk melibatkan responden yang lebih beragam, tidak hanya pimpinan perguruan tinggi, tetapi juga dosen, tenaga kependidikan, ketua program studi, maupun pihak lain yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia dan tata kelola perguruan tinggi. Keterlibatan berbagai kelompok responden diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi praktik manajemen sumber daya manusia, penerapan tata kelola, serta pengaruhnya terhadap kinerja perguruan tinggi.
3. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas cakupan wilayah penelitian dengan melibatkan Perguruan Tinggi Swasta di provinsi lain. Perluasan cakupan penelitian diharapkan dapat meningkatkan tingkat generalisasi hasil penelitian sekaligus memberikan gambaran mengenai pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan tata kelola perguruan tinggi pada karakteristik institusi yang berbeda.
4. Penelitian selanjutnya disarankan juga untuk menggunakan pendekatan longitudinal dengan melakukan pengamatan pada beberapa periode, misalnya setiap tahun akademik atau sebelum dan sesudah melaksanakan berbagai program pengembangan dosen seperti pelatihan, workshop, sertifikasi, atau studi lanjut. Pendekatan ini penting

karena praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya pelatihan dan pengembangan, umumnya tidak memberikan dampak secara langsung, tetapi memerlukan waktu hingga hasilnya tercermin pada peningkatan kompetensi dosen, kualitas pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta kinerja institusi secara keseluruhan. Demikian pula, penerapan tata kelola perguruan tinggi dapat mengalami perubahan seiring pergantian kepemimpinan, kebijakan yayasan, maupun dinamika regulasi pendidikan tinggi. Perubahan tersebut juga dapat memengaruhi pencapaian indikator kinerja perguruan tinggi, seperti publikasi ilmiah, hibah penelitian, akreditasi, dan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang pada umumnya berkembang secara bertahap. Oleh karena itu, penggunaan pendekatan longitudinal diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia, tata kelola perguruan tinggi, dan kinerja institusi dari waktu ke waktu.

5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola perguruan tinggi memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja perguruan tinggi, tetapi tidak berperan sebagai variabel moderasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa posisi tata kelola dalam model konseptual masih perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji tata kelola perguruan tinggi dalam model yang berbeda, misalnya sebagai variabel independen atau variabel mediasi, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme pengaruh tata kelola terhadap kinerja perguruan tinggi.