
PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA DOSEN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABLE MEDIASI

Oleh

Syamsul Arifin¹, Ernani Hadiyati², Fx. Bhakti Hendra Kusuma³

^{1,2,3}Program Pascasarjana, M.agister Manajemen, Universitas Gajayana Malang

Email: 1syamsularifin.unigas2@gmail.com

Article History:

Received: 08-03-2025

Revised: 27-03-2025

Accepted: 11-04-2025

Keywords:

Human Resources
Management,
Competence,
Organizational
Commitment,
Performance

Abstract: *This study aims to determine and analyze the effect human resources management practices and competence on lecturer performance with organizational commitment as a mediating variable. This research is categorized as an explanatory research with quantitative methods which is defined as a method based on the positivism philosophy. The sample of data in this study was calculated by using the Slovin formula, with 219 out of 485 lecturer of Civil Servants at Malang State Polytechnic (Polinema). Simple random sampling was used as a sampling technique. Then, data were analysed by using Partial Least Square (PLS) with the Linkert scale as a measuring tool and SmartPLS 3.0 as a test tool. The results showed: (i) Human resources management has a significant effect on lecturer performance; (ii) Competence have a significant effect on lecturer performance; (iii) Human resources management has a significant effect on organizational commitment (iv) Competence have a significant effect on organizational commitment; (v) Organizational commitment has a significant effect on lecturer performance; (vi) Human resources management has a significant effect on lecturer performance through organizational commitment; (vii) Competence have a significant effect on lecturer performance through organizational commitment.*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan institusi penyedia jasa pendidikan yang mempunyai peran sebagai tempat untuk mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas (Arwildayanto,2012). Sumber daya manusia yang berkualitas dicapai dengan proses belajar mengajar yang tentu banyak melibatkan berbagai unsur antara lain: dosen, mahasiswa, karyawan, orang tua, pemerintah, sarana dan prasarana, serta pihak-pihak lain (Cintamulya, 2011). Pranitasari (2020:2) menyatakan bahwa salah satu pemegang kunci dalam proses peningkatan kinerja Perguruan Tinggi adalah profesi dosen sebagai motor utama dalam sistem Pendidikan Tinggi. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 memberikan penekanan bahwa dosen bukan hanya sekedar pendidik profesional pada perguruan tinggi, melainkan secara bersamaan dosen juga seorang ilmuwan dan pelopor

dalam pengabdian pada masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen dikenal sebagai perwujudan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Kinerja dosen merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya institusi untuk mencapai tujuan. Hal ini karena dosen merupakan aset yang berharga bagi institusi. Dengan adanya dukungan penuh dari dosen dalam melaksanakan tugasnya, diharapkan dapat memaksimalkan pencapaian tujuan dari institusi. Dengan kinerja kerja dosen yang maksimal, maka diharapkan institusi mempunyai kemampuan bersaing dan lebih unggul dibandingkan pesaing sehingga mampu bertahan dan berkompetensi (Mustiko, 2012:5).

Politeknik Negeri Malang sebagai salah satu Politeknik yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU) berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 58/KMK.05/2012 memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat. Sehingga dalam penyelenggaraan kegiatan BLU memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan yang efisiensi, efektifitas kinerja dalam memberikan pelayanan publik modern. Salah satunya adalah pemberian remunerasi terhadap tenaga pendidik maupun tendik sebagai *reward* penilaian kinerja. Penilaian kinerja dosen Politeknik Negeri Malang berdasarkan kenaikan jabatan fungsionalnya. Terdapat tiga unsur utama dalam mengumpulkan nilai angka kredit, yakni Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.

Peningkatan kinerja karyawan di dalam suatu organisasional tidak terlepas dari peranan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan instrument utama organisasional dalam menggunakan aset terpenting yakni manusia secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan Politeknik Negeri Malang sesuai Renstra Tahun 2015-2019 adalah perencanaan, perekrutan, seleksi dan penempatan, penilaian kinerja serta evaluasi. Perencanaan sumber daya manusia di Politeknik Negeri Malang diawali dengan menghitung jumlah beban kerja dibanding dengan jumlah sumber daya manusia.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Manzoor *et al.* (2019) tentang *An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator* mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kinerja karyawan dengan praktik manajemen SDM, yaitu seleksi, partisipasi dan pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua yang tercakup di dalam praktik manajemen SDM tersebut sama pentingnya terhadap seluruh karyawan di setiap level dari setiap organisasional.

Faktor lain penentu keberhasilan kinerja institusi adalah kompetensi dosen. Apriani (2009:16) menemukan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja dibutuhkan kompetensi dosen yang tinggi. Artinya bahwa kompetensi dosen yang handal merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut UU RI Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 ayat 10 dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen Politeknik Negeri Malang meliputi 4 (empat) kompetensi mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37

tahun 2009. Kompetensi dosen terbagi atas : (1) kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola proses pembelajaran dan peserta didik; (2) kompetensi kepribadian, yaitu kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan; (3) kompetensi sosial, yaitu kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama dosen, orang tua/ wali, dan masyarakat sekitar; serta (4) kompetensi profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.

Menurut *The Management Charter Initiative* dalam Achmad & Ruky (2013:121) mendefinisikan kompetensi sebagai keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan berdasar standart dan ketentuan yang berlaku. Kompetensi yang tinggi menjadikan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasional dapat berjalan dengan optimal sesuai program kerja. Kompetensi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja, dapat dibayangkan apabila seorang pegawai tidak memiliki kompetensi, tentunya semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan terhambat dan dampaknya akan mempengaruhi pekerjaan lain yang berhubungan dengan tugas tersebut.

Hubungan pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai telah dibuktikan secara empiris dalam penelitian yang dilakukan oleh Moideenkutty *et al.* (2011) dan Manzoor *et al.* (2019). Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia secara langsung mempengaruhi kinerja. Semakin baik praktik manajemen sumber daya manusia sebuah instansi, maka kinerja pegawainya akan semakin meningkat. Namun, hasil penelitian diatas tidak sejalan hasil penelitian milik Setyawati & Nugrohoseno (2019) yang mengungkapkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kesenjangan hasil penelitian juga terjadi pada variable kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Syamsu, Hasmin & Gunawan (2019) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Pelayaran Makassar. Suci (2017:8) mengemukakan adanya hubungan positif antara tingkat kompetensi seorang pegawai dengan tingkat kinerja yang dihasilkan. Semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Namun hasil penelitian diatas tidak sejalan dengan hasil peneitian milik Rosmaini & Tanjung (2015) yang mengungkapkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kecenderungan pengaruh yang signifikan dan tidak signifikan pada praktik manajemen sumber daya manusia dan kompetensi terhadap kinerja pegawai menghasilkan *gap* penelitian. Oleh karena itu, digunakan variabel mediasi komitmen organisasional. sebagai jembatan untuk untuk mengatasi gap tersebut.

Keberhasilan penerapan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja m juga disebabkan oleh peran penting komitmen organisasional. Karyawan yang tidak dapat berkomitmen dapat meninggalkan organisasional atau memutuskan hubungan dengan organisasional. Komitmen karyawan dipercaya dapat mempengaruhi performa organisasional, untuk itu proses menemukan kualitas sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi adalah hal penting dan menentukan (Marieska, 2011). Komitmen dapat diperngaruhi oleh penerapan praktik- praktik MSDM yang sesuai. Loyalitas, rasa bangga dan persamaan nilai dasar pribadi karyawan kepada organisasional akan muncul bersamaan

dengan adanya rasa komitmen sehingga hal ini tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Byars & Rue (2000) menjelaskan bahwa kompetensi didefinisikan karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja. Sebagai konsekuensi dari definisi kompetensi ini, maka pengertian kompetensi merujuk pada kemampuan orang untuk memenuhi persyaratan perannya saat ini atau masa yang akan datang. Dengan demikian, kompetensi juga bisa untuk meramalkan kinerja dimasa mendatang karena kompetensi merupakan karakteristik yang berkelanjutan yang umumnya tidak bisa hilang (Armstrong, 2005). Lotunani (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Karyawan yang sudah mempunyai kompetensi yang baik, maka perusahaan akan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja dengan memberikan gaji, tunjangan, dan lain-lain yang sesuai dengan kompetensinya.

Berdasarkan latar belakang masalah maka penelitian ini penting dilakukan dalam rangka mengetahui pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terhadap kinerja dosen dengan komitmen organisasional sebagai variable mediasi agar capaian kinerja selaras dengan visi dan misi POLINEMA.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan di Politeknik Negeri Malang ini merupakan jenis penelitian *Eksplanatory Research*. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (X1) dan Kompetensi (X2) sebagai variabel bebas (*independent variables*), Kinerja Dosen (Y) sebagai variabel terikat (*dependent variable*), dan Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel mediasi (*intervening variable*). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh dosen PNS Politeknik Negeri Malang dan diambil sampel 219 orang secara *simple random sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis variance.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada 219 responden dosen PNS di Polinema, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Jenis Kelamin Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	138	63,1%
Perempuan	81	36,9%
Jumlah	219	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 138 responden (63,1%) dan perempuan

sebesar 81 responden (36,9%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden dosen laki – laki di Polinema lebih banyak dibandingkan dengan perempuan.

Usia Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21-30	11	5%
31-40	46	21%
41-50	52	23,7%
51-60	77	35,2%
>60	33	15,1%
Jumlah	219	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan karakteristik usia pada Tabel 2, mayoritas responden adalah memiliki usia 51-60, yaitu sebanyak 77 orang atau sebesar 35,2% dari total 219 orang. Responden terbanyak kedua memiliki usia 41-50 sebanyak 52 orang atau sebesar 23,7%. Sedangkan sebanyak 46 orang responden atau sebesar 21% memiliki usia 31-40. Sebanyak 33 responden atau 15,1% memiliki usia diatas 60 tahun dan 11 orang responden atau sebesar 5% memiliki usia 21-30.

Pendidikan Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S2	155	70,7%
S3	64	29,3%
Jumlah	219	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan karakteristik pendidikan mayoritas responden adalah memiliki pendidikan S2 (Magister) sebanyak 159 orang atau sebesar 70,7% dari total 219 orang. Sedangkan sebanyak 64 orang responden atau sebesar 29,3% memiliki pendidikan S3 (Doktor).

Lama Bekerja Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
0-10 tahun	24	11%
11-20 tahun	45	20,5%

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
21-30 tahun	86	39,3%
>30 tahun	64	29,2%
Jumlah	219	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan kategori lama bekerja, mayoritas responden berada pada rentang waktu 21-30 tahun yaitu sebanyak 86 orang atau sebesar 39,3% dari total 219 orang. Responden terbanyak kedua berada pada rentang waktu >30 tahun sebanyak 64 orang atau sebesar 29,2%. Sedangkan sebanyak 45 orang responden atau sebesar 20,5% berada pada rentang waktu 11-20 tahun dan 24 orang responden atau sebesar 11% berada pada rentang waktu 0-10 tahun.

Hasil Uji *Outer Model*

Outer model menunjukkan bagaimana indikator merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Analisis *Outer* atau *Measurement Model* dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. Terdapat tiga kriteria pengukuran untuk menilai *outer model* yaitu dengan *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

Hasil Uji *Convergent Validity*

Menurut Ghozali (2006) suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap variabel yang dituju. *Outer loading* adalah koefisien yang menerangkan tingkat hubungan indikator dengan variabel konstruksinya. Batas *outer loading* sebesar 0,5. Jika nilai *loading factor* > 0,5 maka *convergent validity* terpenuhi, jika nilai *outer loading* < 0,5 maka variabel harus di drop dari analisis. Berikut ini merupakan hasil pengujian *Convergent Validity* yang dijelaskan pada tabel 5.

Tabel. 5 Nilai *Outer Loading*

Item	PMSDM (X1)	Kompetensi Dosen (X2)	Komitmen Organisasional (Z)	Kinerja Dosen (Y)	Keterangan
X1.1	0.605				Valid
X1.2	0.775				Valid
X1.3	0.787				Valid
X1.4	0.727				Valid
X1.5	0.796				Valid
X1.6	0.769				Valid
X1.7	0.801				Valid
X1.8	0.770				Valid
X1.9	0.762				Valid
X1.10	0.761				Valid
X1.11	0.797				Valid
X1.12	0.834				Valid
X1.13	0.834				Valid
X2.1		0.756			Valid
X2.2		0.722			Valid
X2.3		0.787			Valid
X2.4		0.805			Valid

Item	PMSDM (X1)	Kompetensi Dosen (X2)	Komitmen Organisasional (Z)	Kinerja Dosen (Y)	Keterangan
X2.5		0.815			Valid
X2.6		0.637			Valid
X2.7		0.820			Valid
X2.8		0.746			Valid
X2.9		0.708			Valid
X2.10		0.811			Valid
X2.11		0.814			Valid
Z2			0.591		Valid
Z3			0.810		Valid
Z4			0.870		Valid
Z5			0.896		Valid
Z6			0.754		Valid
Y1				0.750	Valid
Y3				0.582	Valid
Y4				0.823	Valid
Y5				0.853	Valid
Y6				0.882	Valid
Y7				0.775	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 5 di atas, diketahui bahwa nilai *outer loading* telah memenuhi syarat validitas, yaitu bernilai di atas 0,5. Menurut Ghozali (2006), indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap variabel yang dituju. Jika nilai *outer loading* > 0,5 maka *convergent validity* terpenuhi.

Hasil Uji *Discriminant Validity*

Tahap yang kedua adalah uji *discriminant validity*. Parameter yang digunakan adalah nilai *cross loading* lebih dari 0,5. Berikut ini merupakan hasil pengujian validitas diskriminan yang dijelaskan pada tabel 6.

Tabel 6 Nilai *Cross Loading*

Item	PMSDM (X1)	Kompetensi Dosen (X2)	Komitmen Organisasional (Z)	Kinerja Dosen (Y)
X1.1	0.605	0.499	0.495	0.504
X1.2	0.775	0.616	0.682	0.683
X1.3	0.787	0.673	0.674	0.699
X1.4	0.727	0.650	0.585	0.618
X1.5	0.796	0.709	0.724	0.744
X1.6	0.769	0.696	0.795	0.784
X1.7	0.801	0.699	0.707	0.723
X1.8	0.770	0.584	0.650	0.660
X1.9	0.762	0.645	0.626	0.646
X1.10	0.761	0.569	0.690	0.689
X1.11	0.797	0.731	0.833	0.830
X1.12	0.834	0.730	0.859	0.841
X1.13	0.834	0.756	0.866	0.858

Item	PMSDM (X1)	Kompetensi Dosen (X2)	Komitmen Organisasional (Z)	Kinerja Dosen (Y)
X2.1	0.674	0.756	0.764	0.787
X2.2	0.667	0.722	0.658	0.749
X2.3	0.694	0.787	0.689	0.686
X2.4	0.650	0.805	0.614	0.631
X2.5	0.639	0.815	0.636	0.670
X2.6	0.512	0.637	0.503	0.552
X2.7	0.721	0.820	0.682	0.683
X2.8	0.630	0.746	0.630	0.616
X2.9	0.554	0.708	0.582	0.593
X2.10	0.683	0.811	0.685	0.682
X2.11	0.764	0.814	0.774	0.778
Z2	0.608	0.462	0.591	0.570
Z3	0.752	0.679	0.810	0.792
Z4	0.826	0.739	0.870	0.850
Z5	0.823	0.764	0.896	0.876
Z6	0.639	0.733	0.754	0.775
Y1	0.665	0.709	0.645	0.750
Y3	0.620	0.479	0.596	0.582
Y4	0.778	0.708	0.825	0.823
Y5	0.834	0.743	0.867	0.853
Y6	0.833	0.771	0.894	0.882
Y7	0.639	0.733	0.754	0.775

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari setiap item telah memiliki nilai lebih dari 0,5 dalam satu variabel. Menurut Ghozali (2006) nilai *cross loading* dianggap memenuhi apabila memiliki nilai lebih dari 0,5 jadi dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dan indikator telah memenuhi parameter uji validitas diskriminan, sehingga dapat dikatakan sudah valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. *Composite reability* adalah cara untuk mengukur keandalan skala secara keseluruhan. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7 (memenuhi kriteria *discriminant validity*). *Composite reability* yang mengukur suatu variabel dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* (Ghozali, 2006).

Tabel 7. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

No.	Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Realibility
1	PMSDM (X1)	0.943	0.950
2	Kompetensi Dosen(X2)	0.930	0.940
3	Komitmen Organisasional (Z)	0.845	0.892
4	Kinerja Dosen (Y)	0.870	0.904

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Tabel 7 menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 dan nilai *Composite Reliability* di atas 0,7. Menurut Ghazali (2006) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.70. Instrumen penelitian ini akan dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua konstruk yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi uji reliabilitas, atau dapat dikatakan sudah reliabel.

Berdasarkan seluruh pengujian validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan dan telah terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam instrumen penelitian ini sudah valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan pengujian hipotesis.

Hasil Uji Inner Model

Evaluasi *inner model* dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu: (1) *R-Square* (R^2), (2) *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), dan (3) *Goodness of Fit* (GoF).

Evaluasi Koefisien Determinasi (*R-Square*/ R^2)

Nilai koefisien R^2 pada masing – masing variabel laten endogen berfungsi sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Besar kecilnya nilai menunjukkan besar kecilnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Tabel 8 menjelaskan hasil evaluasi inner model dengan koefisien determinasi (R^2).

Tabel 8. Hasil Evaluasi Inner Model dengan Koefisien Determinasi (R^2)

Konstruk	R Square
Komitmen Organisasional (Z)	0.978
Kinerja Dosen (Y)	0.878

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan pengujian pada Tabel 8 diketahui bahwa nilai R^2 untuk variabel komitmen organisasional (Z) adalah 0,978. Menurut Ghazali dan Latan (2012) nilai R^2 sebesar 0,75; 0,50; dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model tersebut kuat, moderat, dan lemah. Nilai R^2 komitmen organisasional (Z) dikategorikan sebagai model kuat pengaruhnya (Ghozali and Latan, 2012), artinya variabel komitmen organisasional (Z) mampu dijelaskan oleh variabel PMSDM (X1) dan kompetensi (X2) sebesar 97,8%. Sedangkan sisanya 2,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model seperti disiplin kerja, kompensasi, dan budaya organisasional.

Nilai R^2 variabel dari kinerja dosen (Y) adalah 0,878, dikategorikan sebagai model kuat pengaruhnya (Ghozali dan Latan, 2012), variabel kinerja dosen (Y) mampu dijelaskan oleh variabel PMSDM, kompetensi, dan komitmen organisasional sebesar 87,8%. Sedangkan sisanya 12,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Evaluasi Model Struktural *Predictive Relevance* (Q -square/ Q^2)

Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model penelitian. Nilai Q^2 berkisar antara 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati nilai 1 menunjukkan nilai observasi menghasilkan model yang semakin baik. Sebaliknya mendekati nilai 0 akan menghasilkan model yang tidak baik. Hasil perhitungan Q^2 pada penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2)(1 - R^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,978^2)(1 - 0,878^2) \\
 &= 1 - (0,043 \cdot 0,229) \\
 &= 1 - 0,0098 \\
 &= 0,99
 \end{aligned}$$

Menurut Ghozali dan Latan (2012), kriteria kuat lemahnya model berdasarkan Q^2 , yaitu 0,35 (model kuat); 0,15 (model moderat); dan 0,02 (model lemah). Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini dikategorikan pada model kuat (Ghozali and Latan, 2012), artinya sebesar 99% variabel kinerja dosen dapat diprediksi oleh variabel PMSDM, kompetensi dosen, dan komitmen organisasional. Sisanya yakni 1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini. Hasil perhitungan Q^2 tersebut juga menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun dalam penelitian termasuk sangat baik karena mendekati nilai 1.

Evaluasi Model Struktural Melalui *Goodness of Fit* (GoF)

Index ini dikembangkan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model (Ghozali dan Latan, 2012:83). Koefisien *GoF* memiliki rentang nilai 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati nilai 1, model menunjukkan tingkat ketepatan yang semakin tinggi. Sebaliknya semakin menjauh dari nilai 1 atau semakin mendekati nilai 0, model dinyatakan tingkat ketepatannya semakin lemah.

Tabel 9

Evaluasi *Goodness of Fit* (GoF)

Konstruk	Koefisien Determinasi (R Square)	AVE
Komitmen Organisasional (Z)	0.978	0.626
Kinerja Dosen (Y)	0.878	0.614

Sumber :Data primer diolah, 2021

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,5937 \times 0,6375 \sqrt{0,928 \times 0,620} \sqrt{0,641 \times 0,622}}$$

$$GoF = 0.759$$

Hasil dari perhitungan tersebut, mendapatkan nilai *GoF* sebesar 0,599. Menurut Ghozali dan Latan (2012), kriteria kuat lemahnya model berdasar pengukuran *GoF*, yaitu 0,36 (*GoF large*); 0,25 (*GoF medium*); dan 0,10 (*GoF small*). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model struktural penelitian ini secara umum mempunyai sifat prediksi yang bagus (*GoF large*) artinya model memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan data empiris. Hasil pengujian R^2 , Q^2 dan *GoF* terlihat bahwa model yang dibentuk adalah robust. Sehingga pengujian hipotesa dapat dilakukan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel praktik manajemen sumber daya manusia dan kompetensi terhadap kinerja dosen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasional. Tabel 10 menampilkan ringkasan hasil *bootstrapping* pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen.

Tabel 10

Hasil *Bootstrapping* Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

No	Direct Effect	Original Sample	T statistic	P Value	Keterangan
1	PMSDM (X1) -> Kinerja Dosen (Y)	0.103	2.317	0.021	Signifikan
2	Kompetensi Dosen (X2) -> Kinerja Dosen (Y)	0.122	5.913	0.000	Signifikan

3	PMSDM (X1) -> Komitmen Organisasional (Z)	0.710	16.970	0.000	Signifikan
4	Kompetensi Dosen (X2) -> Komitmen Organisasional (Z)	0.254	5.609	0.000	Signifikan
5	Komitmen Organisasional (Z)-> Kinerja Dosen (Y)	0.784	16.336	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui bahwa PMSDM (X_1) dan Kompetensi (X_2), berpengaruh terhadap kinerja dosen (Y) baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional (Z) sebagai variabel mediasi. Hal ini dapat dilihat dari masing-masing variabel tersebut memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hasil penelitian menunjukkan: (i) Praktik manajemen sumberdaya manusia (PMSDM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen; (ii) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen; (iii) Praktik manajemen sumberdaya manusia (PMSDM) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (iv) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen oragnisasional; (v) Komitmen organisasional berpengaruh signifikan kinerja dosen; (vi) Praktik manajemen sumberdaya manusia (PMSDM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional; (vii) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional.

Praktik manajemen sumber daya manusia di Politeknik Negeri Malang yang terdiri dari lima indikator memberikan peran dalam meningkatkan kinerja dosen. Konsep ini juga dipertegas oleh hasil riset dari bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia memberikan implikasi pada peningkatan kinerja. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian sasaran, pertumbuhan (*growth*), keuntungan, atau *survival* dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Assauri, 2000).

Tingkat pendidikan dosen PNS di Politeknik Negeri Malang sebagian besar responden masih memiliki pendidikan S2 atau Magister yakni sebesar 155 orang atau 70,7% dari total 219 orang. Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan S3 atau Doktor sebesar 64 orang atau 29,3%. Hal ini menunjukkan bahwa presentase tertinggi yaitu jenjang Sarjana atau Strata 2 (S2). Artinya dosen di Politeknik Negeri Malang lebih membutuhkan kualitas dari pada kuantitas karena tugas pokok dosen adalah mengajar dan menjadi teladan yang baik bagi mahasiswanya sehingga kualifikasi dan kompetensi sangat diperlukan untuk mencetak generasi yang berpotensi untuk memajukan bangsa dan negara. Tidak adanya guru yang memiliki riwayat pendidikan dibawah S2 dapat lebih menjamin kualitas dalam pencapaian kinerja. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kualitas dosen supaya dapat mencapai kinerja yang baik (Alfanani, 2020). Dosen dengan tingkat pendidikan lebih tinggi akan lebih termotivasi untuk memiliki kemampuan konseptual yang lebih baik khususnya implementasi Tridharma Perguruan Tinggi. Hasil temuan ini diperkuat oleh penelitian yang dikemukakan oleh Ilham (2019) dan Kasenda & Mintardjo (2016) bahwa praktik manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kinerja dosen dalam mengajar dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Dari sisi internal, kinerja mengajar dosen dipengaruhi oleh berbagai faktor salah kompetensi. Peningkatan kinerja dosen akan meningkatkan mutu output dengan terlebih dahulu meningkatkan kompetensi dosen sebagai bagian dari aktivitas penjaminan mutu pendidikan secara keseluruhan di kampus (Ahmad & Alham,

2016). Dosen yang profesional pada intinya adalah dosen yang memiliki kompetensi dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran (Astuti, 2017; Bali, 2013).

Peningkatan kompetensi dosen Politeknik Negeri Malang semakin terlihat saat *pandemic covid-19*. Adanya Program Belajar Jarak Jauh (PBJJ) yang digunakan oleh setiap instansi pendidikan untuk melaksanakan proses belajar mengajar walaupun tidak dengan tatap muka. Perubahan proses belajar dari tatap muka menjadi PBJJ merupakan suatu keputusan yang harus dilakukan oleh universitas agar tujuan pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hal ini terbukti dari peningkatan kompetensi profesional dimana dosen dituntut untuk mengajarkan materi atau topik perkuliahan dengan lebih menarik. Seperti menggunakan model pembelajaran yang variatif. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dikemukakan oleh Rusminingsih dan Euis Soliha (2014) bahwa kompetensi dosen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

KESIMPULAN

Pengujian hipotesis menggunakan uji analisis SMARTPLS maka pembahasan pengaruh PMSDM (X_1) dan Kompetensi (X_2), berpengaruh terhadap kinerja dosen (Y) baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional (Z) sebagai variabel medias, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Praktik manajemen sumberdaya manusia (PMSDM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional; (2) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional. Berdasarkan kesimpulan di atas, ada beberapa saran yang dapat diberikan yakni sebagai berikut:

1. Bagi pihak Politeknik Negeri Malang agar lebih meningkatkan kinerja dosen dengan memperhatikan faktor PMSDM dan kompetensi dosen, karena penelitian ini telah membuktikan bahwa PMSDM dan kompetensi dosen dapat mempengaruhi kinerja dosen.
2. Bagi pihak dosen PNS (kontrak) Politeknik Negeri Malang agar lebih meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti berbagai pelatihan dan workshop untuk menunjang kinerjanya.
3. Sampel dalam penelitian ini adalah dosen PNS Politeknik Negeri Malang, oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat mengambil sampel keseluruhan dosen baik PNS, Tetap Non PNS maupun kontrak agar mendapatkan hasil yang variatif dan mengetahui perbandingan pegawai manakah yang memiliki kinerja yang lebih baik.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan faktor-faktor lain seperti strategi kerja, semangat kerja, lingkungan kerja dan lain-lain yang dapat mewakili keterpaduan faktor-faktor mempengaruhi kinerja dosen.

Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang sudah diuraikan, maka beberapa implikasi diajukan sebagai berikut:

1. Penelitian ini secara teoritis berimplikasi pada pengembangan konsep sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dan kompetensi dosen terhadap kinerja dosen yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Penelitian ini memberikan tambahan referensi hasil studi terkait hubungan PMSDM,

kompetensi dosen, komitmen organisasional dan kinerja dosen baik secara langsung dan tidak langsung.

2. Temuan menarik lain dari penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasional dapat berperan sebagai mediasi dalam hubungan pengaruh PMSDM terhadap kinerja dosen. Peran mediasi tersebut ditemukan sebagai mediasi parsial, karena tanpa adanya komitmen organisasional, PMSDM telah mampu mempengaruhi kinerja dosen. Komitmen organisasional juga ditemukan dapat memediasi hubungan kompetensi dosen terhadap kinerja dosen. Peran mediasi tersebut ditemukan sebagai mediasi parsial pula, karena tanpa adanya komitmen organisasional maka kompetensi dosen telah mampu mempengaruhi kinerja dosen. Temuan ini membuktikan bahwa komitmen organisasional merupakan aspek yang penting dalam membentuk kinerja seorang dosen.
3. Kompetensi terbukti mampu mempengaruhi kinerja dosen. Implikasi temuan ini adalah perlunya meningkatkan kompetensi bagi para dosen baik dosen PNS maupun non PNS di Politeknik Negeri Malang, sehingga seperti memberikan pelatihan atau workshop secara berkala untuk menambah keterampilan dan memberikan ruang gerak untuk mengaplikasikan kompetensi yang dimiliki agar kinerja dosen semakin meningkat.

Keterbatasan

Penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur penelitian yang dijelaskan oleh buku-buku pedoman penelitian ilmiah, namun penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan penelitian. Keterbatasan-keterbatasan penelitian ini antarlain sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi saja, jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini masih sempit, sehingga diharapkan bagi peneliti lain untuk menggunakan instansi yang lebih besar dengan subjek penelitian yang lebih luas.
2. Studi ini memiliki obyek amatan yang terfokus pada dosen PNS Politeknik Negeri Malang sehingga berdampak pada terbatasnya generalisasi studi.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih sedikit untuk dapat menjelaskan praktik manajemen sumberdaya manusia yang dapat mempengaruhi kinerja dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Achmad, S. Rukky. (2013). *Sistem Manajemen Kinerja. Cetakan Ketiga*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [2] Ahmad, F. A., & Alham, F. (2016). *Strategi Peningkatan Kinerja Pranata Laboratorium Pendidikan Di Institut Pertanian Bogor. Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1).
- [3] Apriani, F. (2009). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektifitas Kerja Bisnis dan Birokrasi*. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Jan-April 2009 16(1): ISSN 0854-3844.
- [4] Armstrong, Michael. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- [5] Arwildayanto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Bandung: Alfabeta.
- [6] Assauri. (2000). *Majalah Usahawan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Persaingan Kompetitif*, edisi 09.
- [7] Astuti, A. J. (2017). *Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja*

- Karyawan Studi pada PT Harda Esa Raksa* (Phd Thesis). Universitas Widyatama.
- [8] Bali, M. M. (2013). *Peran Dosen Dalam Mengembangkan Karakter Mahasiswa. Humaniora*, 4(2), 800–810.
- [9] Byars, Lloyd L dan Rue, Leslie W. (2000). *Human Resource Management*, 6 edition. McGraw-Hill, Irwin.
- [10] Cintamulya, Ilmas. (2011). *Tinjauan tentang Teknologi dan Pembaruan Pendidikan di Era Pengetahuan*. Jurnal Formatif 1(2): 82-94 ISSN: 2088-351X. Universitas PGRI Ronggolawe Tuban.
- [11] Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Ke 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [12] Ghozali, Imam., & Latan, Hengky (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- [13] Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) Dengan Smart PLS 3.0*. Modul Ajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya
- [14] Ilham (2019). *Pengaruh DM Komitmen, Motivasi Terhadap Kinerja Dosen dan Reward Sebagai V Ariabel Moderating (Studi Pada Universitas Lakidende Unaaha)*. Jurnal Manajemen Lakidende; Economic & Business. Vol 1 No 1, November 2019, Hal 9 .[http://doi: 10.0721/jmleb.v1i1.18](http://doi:10.0721/jmleb.v1i1.18)
- [15] Kasenda, F.E.W & Mintardjo, C. (2016). *Pengaruh Praktek-Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Manado*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado. ISSN 2303-1174.
- [16] Lotunani, Alamsyah., M.S. Idrus, Eka Afnan, dan Margono Setiawan. (2014). *The Effect of Competence on Commitment, Performance, and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable: A Study on Designing Work Plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi*. International Journal of Business and Management Invention. Volume 3. Issue 2. Halaman 18-25.
- [17] Manzoor, Sheikh Raheel, et al. (2019). *Effect of Teamwork on Employee Performance*. International Journal of Learning & Development, Kohat University of Science & Technology Pakistan, 1(1).
- [18] Marieska, Yohana. (2011). *Pengaruh Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Karyawan di PT. Dutakom Wibawa Putra*. Skripsi, Universitas Airlangga.
- [19] Moideenkutty, Unnikamu, et al. (2011). *HRM Practices and Organizational Performance in Oman*. Personal Review Vol. 40 No. 2 239-251.
- [20] Mustiko, Hirana. (2012). *Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM pada Museum Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Museum Sejarah Jakarta, Museum Wayang, Museum Seni Rupa Dan Keramik Serta Museum Bahari)*. Tesis. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia.
- [21] Pranitasari. (2020). *Dosen Sebagai Kunci Keberhasilan Perguruan Tinggi*.
- [22] Rosmaini & Tanjung, Hasrudy. (2019). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 2, No. 1, Maret 2019, 1-15 <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO> ISSN 2623-

- 2634 (online) DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>.
- [23] Rusminingsih & Soliha, E. (2014). *Pengaruh Kompetensi Guru dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasional*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2 (1), 73 –88.
- [24] [Setyawati, S.M & Nugrohoseno, Dwinarko. \(2019\)](#). *Praktik SDM, Job Crafting dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 7 No.3 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.
- [25] Suci, A. (2017). *Dampak Kontrol Frekuensi Pengalaman Pelayanan Pada Hubungan Antara Kompetensi Dengan Kinerja Pelayanan Mutasi Pegawai Publik*. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2). 267-286.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN