

Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Memperkuat Resiliensi Manajemen Perguruan Tinggi

The Mediating Role of Organizational Culture in Strengthening Higher Education Management Resilience

Diki Akhwan Mulya*

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

E-mail: diki.akhwan@apps.ipb.ac.id

I Made Sumertajaya

Departemen Statistika, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, IPB University

E-mail: imsjaya@apps.ipb.ac.id

Anggraini Sukmawati

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

E-mail: anggrainism@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

Resilience is the ability to survive, adapt, rise, and recover from unexpected conditions. The Covid-19 pandemic is unpredictable for almost all organizations, including Bogor Agricultural University (IPB), one of the state universities in Indonesia with legal status (PTN-BH). The study analyzes the effect of strategic human resource management (SHRM) on the resilience of university management in facing the COVID-19 pandemic, mediated by organizational culture. Respondents in this study were lecturers and education personnel at Bogor Agricultural University (IPB). The sampling technique used a stratified random sampling technique, obtaining 358 respondents. The research data were obtained by survey method using an online questionnaire. Data were analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results showed that organizational culture successfully mediated the effect of SHRM on organizational resilience positively and significantly. Strategic HRM latent variables have a positive and significant impact on organizational culture, and organizational culture has a positive and significant impact on organizational resilience. The direct effect of SHRM on organizational resilience is positive and effective according to lecturers but not substantial according to education employees. This result means that the strategic HR policies implemented can support lecturers in adapting to changing conditions to continue to carry out their duties and achieve their performance targets. Meanwhile, for education employees, existing policies that have yet to help tend to contribute significantly to efforts to achieve organizational resilience. Education employees requires strategic HRM policy support that is different from lecturers to be able to contribute significantly to the achievement of organizational resilience.

Keywords: *Organizational culture, organizational resilience, SEM smart PLS, Strategic Human Resource Management (SHRM).*

ABSTRAK

Resiliensi adalah kemampuan bertahan, beradaptasi, bangkit dan pulih dari kondisi yang tidak diharapkan. Pandemi COVID-19 merupakan kondisi yang tidak diharapkan hampir semua organisasi, termasuk Institut Pertanian Bogor (IPB) sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Indonesia yang berbadan hukum (PTN-BH). Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS) terhadap resiliensi manajemen perguruan tinggi dalam menghadapi pandemi COVID-19, yang dimediasi budaya organisasi. Responden dalam penelitian ini adalah dosen dan tenaga kependidikan di Institut Pertanian Bogor (IPB). Teknik pengambilan contoh menggunakan teknik *stratified random sampling*, diperoleh 358 responden. Data penelitian diperoleh dengan metode survei menggunakan kuesioner secara *online*. Data dianalisis dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berhasil memediasi pengaruh MSDMS terhadap resiliensi organisasi secara positif dan signifikan. Variabel laten MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, demikian juga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi. Pengaruh langsung MSDMS terhadap resiliensi organisasi positif dan signifikan menurut dosen, namun tidak signifikan menurut tenaga pendidikan (tendik). Artinya kebijakan strategis SDM yang diterapkan mampu mendukung dosen dalam beradaptasi dengan perubahan kondisi untuk tetap dapat melaksanakan tugas dan mencapai target kinerjanya. sedangkan bagi tendik kebijakan-kebijakan yang ada belum mendukung tendik berkontribusi secara signifikan dalam upaya mencapai resiliensi organisasi. Tendik memerlukan dukungan kebijakan MSDM strategis yang berbeda dengan dosen untuk dapat berkontribusi secara signifikan bagi tercapainya resiliensi organisasi.

Kata kunci: Budaya organisasi, resiliensi organisasi, SEM-PLS, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDMS).

*Corresponding author

PENDAHULUAN

Organisasi harus mampu menangani semua manifestasi yang tidak terduga untuk bertahan hidup dilingkungan yang tidak pasti dan untuk mendorong kesuksesan di masa depan. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi untuk dapat bertahan adalah menjadi organisasi yang tangguh (resiliensi organisasi). Organisasi yang tangguh (resiliensi organisasi) adalah kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan dan terus berkembang seperti mendorong pembelajaran dan adaptasi (Folke *et al.*, 2010). Orang lain melihat resiliensi organisasi sebagai kemampuan untuk pulih dari situasi yang tidak terduga, stres dan merugikan (Gittell *et al.*, 2005). Resiliensi organisasi memiliki dua perspektif, yaitu resiliensi operasional dan resiliensi strategis (Valikangas & Romme, 2012). Resiliensi operasional berfokus pada mengatasi krisis dan memantul kembali ke kondisi semula, sering dikaitkan dengan kemampuan interpretasi dan tindakan adaptif, juga disebut resiliensi pasif (Pasteur, 2011). Sebaliknya, resiliensi aktif atau resiliensi strategis yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengubah ancaman dengan cepat menjadi peluang kemudian mengidentifikasi peluang unik dan bertindak efektif saat bersaing (Valikangas & Romme, 2012).

Perguruan tinggi tidak hanya perlu dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporat penghasil ilmu pengetahuan yang perlu bersaing untuk menjamin kelangsungan hidup. Persaingan yang sebagaimana dialami oleh perusahaan profit, meliputi persaingan di bidang mutu, harga dan layanan. Perguruan tinggi sebagai suatu entitas non profit, menghadapi hal yang sama pula. Pengelolaan semuanya memerlukan pengetahuan dan ketrampilan manajemen perguruan tinggi. Perguruan tinggi memiliki kontribusi yang cukup besar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di sebuah negara. Perguruan tinggi memiliki peranan yang penting untuk mencetak sumber daya manusia yang bersaing.

Perguruan tinggi yang berkualitas juga akan dapat mencetak pemimpin dan pemikir suatu bangsa yang menentukan pembangunan negaranya di masa depan. Perguruan tinggi yang merupakan salah satu tempat pembelajaran untuk mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas harus memiliki kemampuan resiliensi yang baik untuk mempertahankan eksistensinya, sehingga perguruan tinggi dapat bertahan atau memiliki resiliensi untuk menghadapi berbagai macam rintangan yang tidak terduga. Perguruan tinggi yang tidak memiliki resiliensi akan tergerus dan terancam seperti di tutup. Salah satu langkah yang dapat dilakukan dalam menyelamatkan perguruan tinggi tersebut adalah dengan melakukan merger dengan perguruan tinggi lain. Berdasarkan data terakhir dari Kementerian Dikbud-ristek, sampai pertengahan tahun 2022 sebanyak 692 perguruan tinggi telah melakukan merger dengan perguruan tinggi lainnya. Hasilnya terdapat sebanyak 380 perguruan tinggi hasil merger.

Institut Pertanian Bogor merupakan salah satu perguruan tinggi di Indonesia yang menyandang status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Berdasarkan data dari Kementerian Dikbud-ristek sampai pertengahan tahun 2022 telah ada sebanyak enam belas perguruan yang tinggi yang telah menyandang status sebagai PTN BH yaitu: Universitas Indonesia (UI), Institut Teknologi Bandung (ITB), Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Diponegoro (Undip), Universitas Gadjah Mada (UGM), Universitas Padjadjaran (Unpad), Institut Teknologi Sepuluh November (ITS), Unair, Universitas Hasanuddin (Unhas), Universitas Sumatera Utara (USU), Universitas Pendidikan Indonesia (USU), Universitas Sebelas Maret Surakarta (UNS), Universitas Andalas (Unand), Universitas Brawijaya (UB), Universitas Negeri Malang (UM), dan Universitas Negeri Padang (UNP). PTN BH adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom, yang berarti PTN BH tersebut bisa mengurus rumah tangganya secara lebih mandiri. PTN BH tersebut bisa membuka Program Studi baru atau menutupnya ketika dianggap tidak lagi diperlukan. Hal ini juga termasuk dalam urusan keuangan, urusan kepegawaian juga diatur sendiri oleh PTN BH tersebut.

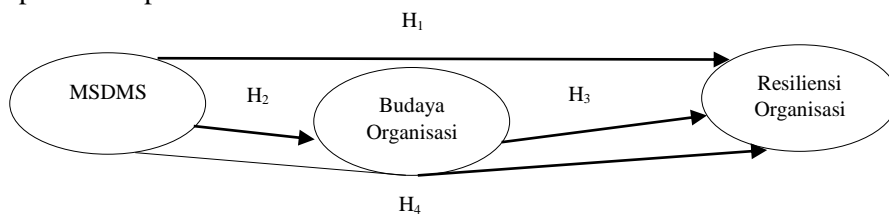
Data dari topuniversities.com IPB menempati peringkat 449 berdasarkan informasi yang dikeluarkan oleh *QS World Rankings* pada Juni 2022. IPB juga menempati peringkat 41 dunia di

bidang pertanian dan kehutanan berdasarkan data dari *QS World Rankings* pada 2022. Hal ini tentu dapat dijadikan contoh bagi perguruan tinggi lain serta bagaimana Institut Pertanian Bogor melakukan manajemen perguruan tinggi dan transformasi digital sehingga memiliki resiliensi setelah pandemi COVID-19 untuk dapat diterapkan dan dikembangkan oleh perguruan tinggi lain.

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan keberhasilan suatu organisasi dapat dihasilkan melalui budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat diharapkan dapat memperkuat individu-individu dalam organisasi untuk membentuk sikap dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja melalui budaya organisasi (Sagita *et al.*, 2018). Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai tuntutan yang mengikat bagi para anggotanya karena dapat dirumuskan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan organisasi. Individu-individu dalam organisasi secara tidak langsung akan terikat untuk membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Ahmed & Shafiq, 2014) karena budaya dapat membentuk individu yang cakap dan memiliki integritas dan bentuk yang tinggi dalam perilakunya di tempat kerja (Suwaryo *et al.*, 2015).

Pada sisi lain, pandemi global seperti virus COVID-19 dan *lockdown* untuk darurat kesehatan masyarakat telah berkembang dan menjadi pelajaran untuk semua organisasi sehingga berkembang setiap hari. Pandemi dan pendekatan berbeda yang diambil oleh pemerintahan suatu negara untuk memberlakukan *lockdown* untuk mencegah penyebaran virus dapat mempercepat volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas di lingkungan sosial, ekonomi, politik dan teknologi (Saleh & Watson, 2017). Pandemi ini mengubah tatanan kehidupan manusia seperti harus bekerja dari rumah serta sekolah dan perkuliahan dari rumah. Hal ini pun juga berdampak terhadap perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan untuk dapat menjaga eksistensinya dan memiliki daya saing yang tinggi saat sistem kegiatan belajar mengajar dilakukan secara daring (*online*). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengkaji tentang resiliensi manajemen perguruan tinggi menghadapi pandemi COVID-19.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu variabel manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS), variabel budaya organisasi dan variabel resiliensi organisasi. Model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDMS) terhadap resiliensi organisasi

Keterangan hipotesis:

H1: MSDMS berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi.

H2: MSDMS berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi.

H4: MSDMS berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Pengambilan data dilaksanakan di Institut Pertanian Bogor. Data primer didapatkan melalui pengisian kuesioner, sedangkan data sekunder didapatkan dari buku, jurnal terkait dengan teori dan perumusan penelitian dan data base institusi. Sampel adalah sebagian dari seluruh data yang dipantau dari pengukuran yang terpilih dari suatu populasi yang dapat mewakili populasi (Mattjik & Sumertajaya, 2013). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *stratified random sampling*. *Stratified random sampling*

merupakan teknik sampling ini digunakan untuk populasi yang mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Juanda, 2009). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dosen dan tenaga kependidikan (tendik) di Institut Pertanian Bogor.

Penentuan sampel menggunakan rumus slovin. Rumus slovin digunakan untuk mengambil sampel dari populasi yang besar yang dinilai dapat mewakili kondisi seluruh populasi. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini dihitung menggunakan rumus slovin dengan *margin of error* 5 persen. Semakin kecil *margin of error* yang digunakan, maka hasil penelitian yang didapatkan akan semakin akurat atau baik. Semakin kecil *margin of error* yang digunakan, maka akan semakin besar pula sampel yang digunakan (Firdaus, 2021).

Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini dihitung menggunakan rumus slovin, yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \text{ sehingga jumlah sampel } n = \frac{3427}{1+3427(0.05)^2} = 358.192 = 358 \text{ responden}$$

Keterangan: n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = *Margin of error* atau presentase kelonggaran penelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir (e = 0.05).

Jumlah dosen dan tenaga kependidikan (tendik) di Institut Pertanian Bogor dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah dosen dan tendik di Institut Pertanian Bogor

Status Kepegawaian	Laki-laki	Perempuan	Total
Dosen PNS	683	478	1161
Dosen Tetap	60	79	139
Dosen Kontrak	11	18	29
Tendik PNS	711	392	1103
Tendik Tetap	91	62	153
Tendik Kontrak	570	272	842
Total	2126	1301	3427

Penelitian ini menggunakan tiga variabel dan tiga belas indikator yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Definisi operasional variabel laten dan indikator

Variabel	Indikator	Sumber
Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDMS)	1. Analisis SDM	1. McIver <i>et al.</i> (2018)
	2. Nilai strategis dari praktik seleksi	2. Kim dan Ployhart (2018)
	3. Praktik kerja berkinerja tinggi	3. Kooij dan Boon (2017)
Budaya Organisasi	1. Mengikuti aturan	Harrison dan Bazy (2017)
	2. Keamanan kerja	
	3. Menjadi fleksibel	
	4. Mengambil risiko	
	5. Inovasi dan transformasi digital	
	6. Kualitas	
	7. Reputasi organisasi	
Resiliensi Organisasi	1. Kekokohan	Kantur dan Iseri-Say (2015)
	2. Kelincahan	
	3. Integritas	

Data dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). *Software* yang digunakan adalah SEM *Smart PLS*. Alasan menggunakan SEM *PLS* adalah pemodelan persamaan struktural bekerja dengan beberapa persamaan secara bersamaan dibandingkan regresi sederhana dan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus terdistribusi normal (Ghozali, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah dosen dan tenaga kependidikan (tendik) di Institut Pertanian Bogor. Jumlah dosen dan tendik di IPB berdasarkan data dari Direktorat Sumber Daya Manusia IPB berjumlah 3427 orang, di mana jumlah dosen sebanyak 1329 orang dan jumlah tendik sebanyak 2098 orang. Karakteristik responden pada penelitian ini disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Karakteristik responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	181	50,56
	Perempuan	177	49,44
Usia	<25 Tahun	1	0,28
	25-30 Tahun	15	4,19
	31-40 Tahun	97	27,09
	41-50 Tahun	98	27,37
	51-60 Tahun	111	31,01
Pendidikan	>60 tahun	36	10,06
	SMA/SMK	7	1,96
	D2	3	0,84
	D3	7	1,96
	S1	34	9,50
	S2	127	35,47
	S3	180	50,28
Status Pekerjaan	Dosen PNS	231	64,53
	Dosen Tetap	32	8,94
	Dosen Kontrak	6	1,68
	Tendik PNS	58	16,20
	Tendik Tetap	5	1,40
Unit Kerja	Tendik Kontrak	26	7,26
	Fakultas Pertanian	23	6,42
	Fakultas Kedokteran Hewan	24	6,70
	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	49	13,69
	Fakultas Peternakan	23	6,42
	Fakultas Kehutanan dan Lingkungan	20	5,59
	Fakultas Teknologi Pertanian	28	7,82
	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	49	13,69
	Fakultas Ekonomi dan Manajemen	41	11,45
	Fakultas Ekologi Manusia	16	4,47
	Sekolah Vokasi	41	11,45
	Sekolah Bisnis	8	2,23
	Sekolah Pascasarjana	9	2,51
	Rektorat	17	4,75
Perpustakaan	4	1,12	
LPPM	6	1,68	

Sumber: Direktorat Sumber Daya Manusia IPB (2022)

Keterangan : Cetak Tebal = Dominan

Karakteristik responden telah mewakili populasi yang diteliti, laki-laki lebih banyak dari perempuan dengan persentase sebesar 50,56 persen. Sebagian besar responden berusia antara 51-60 tahun dengan persentase sebesar 31,01 persen. Pendidikan responden lebih dominan S3 dengan persentase sebesar 50,28 persen. Hal ini disebabkan responden yang berprofesi sebagai dosen lebih banyak dari pada tendik. Status pekerjaan responden yang dominan adalah sebagai dosen PNS dengan persentase sebesar 64,53 persen, sedangkan unit kerja responden lebih dominan dari Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan serta Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam dengan persentase masing-masing sebesar 13,69 persen (Tabel 3).

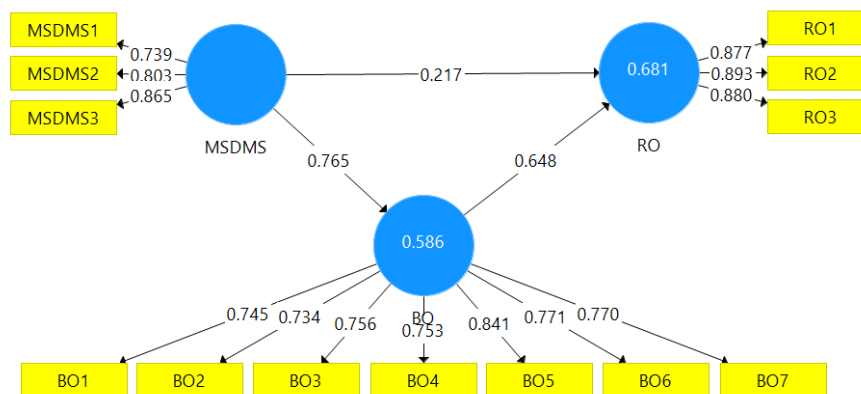
Analisis Structural Equation Modeling berdasarkan Persepsi Dosen

Analisis PLS dilakukan dalam tiga tahap, yaitu analisis model luar (*outer model*), analisis model dalam (*inner model*) dan pengujian hipotesis. Pada tahap awal analisis, analisis model luar akan dilakukan dengan melihat tiga indikator yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas komposit. Selanjutnya, *outer model* dilakukan dengan menggunakan *R-square* dan koefisien jalur untuk uji signifikansi interkonstruktif dalam model struktural. *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen.

Nilai koefisien jalur menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik. Hipotesis diterima bila T-statistik > 1,96 pada alpha 5 persen (Abdillah & Hartono, 2016).

1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji instrumen atau *outer model* menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Pada analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Tampilan *outer model* SEM Smart PLS berdasarkan persepsi dosen dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model SEM berdasarkan persepsi dosen

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hasil *convergent validity* menunjukkan bahwa dari semua indikator hasil pengukuran telah memenuhi persyaratan dengan nilai *loading* faktor di atas 0,7. Artinya semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah valid. Pengukuran *discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 ($AVE > 0,5$) dimana nilai variabel *manajemen sumber daya manusia strategis* (MSDMS) memiliki nilai AVE sebesar 0,647. Variabel budaya organisasi memiliki nilai AVE sebesar 0,589. Variabel resiliensi organisasi memiliki nilai AVE sebesar 0,780. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Hasil masing-masing nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* atau telah memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian pada model struktural dilakukan dengan mengukur koefisien determinasi (*R square*), *path coefficient* dan nilai T-statistik yang didapatkan dari perhitungan *bootstrapping*. Nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat dianggap kuat, moderat dan lemah (Hair *et al.*, 2019). Nilai R^2 budaya organisasi sebesar 0,586 atau sebesar 58,6 persen, artinya variabel manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS) berkontribusi positif terhadap variabel budaya organisasi sebesar 58,6 persen. Hasil tersebut juga menandakan bahwa variabel budaya organisasi mampu dijelaskan secara moderat oleh variabel MSDMS sebesar 58,6 persen.

Sebesar 41,4 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai R^2 resiliensi organisasi sebesar 0,681 atau sebesar 68,1 persen, artinya MSDMS berkontribusi positif terhadap variabel resiliensi organisasi 68,1 persen. Hasil tersebut juga menandakan bahwa variabel resiliensi organisasi mampu dijelaskan secara moderat oleh variabel MSDMS sebesar 68,1 persen. Sebesar 31,9 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Menurut Ghozali (2014) pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai T-statistik (T-hitung) dan nilai T-tabel. Nilai T-tabel pada penelitian ini sebesar 1,96 dan nilai $P\text{-value} < 0,05$. Hipotesis ini dapat dikatakan diterima apabila nilai T-statistik $> 1,96$ dan $P\text{-value} < 0,05$. Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil uji hipotesis dosen

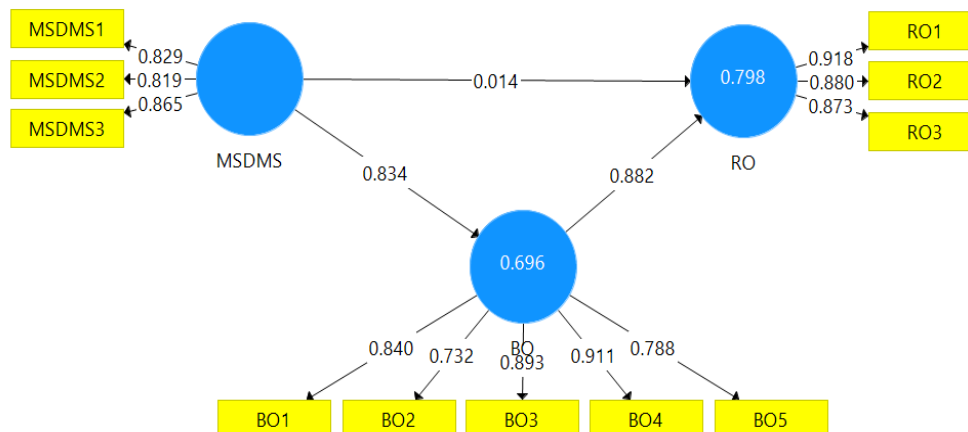
Pengujian	<i>Original Sample</i>	T-Statistik	P-Values	Hipotesis
H1: MSDMS -> RO	0,217	4,237	0,000	Positif dan Signifikan
H2: MSDMS -> BO	0,765	34,278	0,000	Positif dan Signifikan
H3: BO -> RO	0,648	14,100	0,000	Positif dan Signifikan
H4: Efek Mediasi (MSDMS -> BO -> RO)	0,496	12,989	0,000	Positif dan Signifikan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dengan nilai yang menunjukkan positif dan signifikan (Tabel 4). Pada hipotesis satu menunjukkan variabel MSDMS mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Pada hipotesis dua variabel MSDMS mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel resiliensi organisasi. Pada hipotesis tiga menunjukkan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel resiliensi organisasi. Pada hipotesis empat menunjukkan variabel budaya organisasi menjadi variabel mediasi, hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengaruh MSDMS terhadap resiliensi organisasi.

Analisis Structural Equation Model berdasarkan Persepsi Tenaga Kependidikan (Tendik)

1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji instrumen atau *outer model* menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Pada analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Tampilan *outer model* SEM Smart PLS berdasarkan persepsi tendik dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Model SEM berdasarkan persepsi tendik

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hasil *convergent validity* menunjukkan bahwa dari semua indikator hasil pengukuran telah memenuhi persyaratan dengan nilai *loading* faktor di atas 0,7. Artinya semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah valid. Pengukuran *discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Seluruh

variabel penelitian memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 ($AVE > 0,5$) dimana nilai variabel *manajemen sumber daya manusia strategis* (MSDMS) memiliki nilai AVE sebesar 0,702. Variabel budaya organisasi memiliki nilai AVE sebesar 0,578. Variabel resiliensi organisasi memiliki nilai AVE sebesar 0,793. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Hasil masing-masing nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* atau telah memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian pada model struktural dilakukan dengan mengukur koefisien determinasi (*R square*), *path coefficient* dan nilai T-statistik yang didapatkan dari perhitungan *bootstrapping*. Nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat dianggap kuat, moderat dan lemah (Hair *et al.* 2019). Nilai R^2 budaya organisasi sebesar 0,692 atau sebesar 69,2 persen, artinya variabel manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS) berkontribusi positif terhadap variabel budaya organisasi sebesar 58,6 persen. Hasil tersebut juga menandakan bahwa variabel budaya organisasi mampu dijelaskan secara moderat oleh variabel MSDMS sebesar 69,2 persen. Sebesar 30,8 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai R^2 resiliensi organisasi sebesar 0,776 atau sebesar 77,6 persen, artinya MSDMS berkontribusi positif terhadap variabel resiliensi organisasi 77,6 persen. Hasil tersebut juga menandakan bahwa variabel resiliensi organisasi mampu dijelaskan secara kuat oleh variabel MSDMS sebesar 77,6 persen. Sebesar 22,4 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Menurut Ghozali (2014) pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai T-statistik (T-hitung) dan nilai T-tabel. Nilai T-tabel pada penelitian ini sebesar 1,96 dan nilai *P-value* $< 0,05$. Hipotesis ini dapat dikatakan diterima apabila nilai T-statistik $> 1,96$ dan *P-value* $< 0,05$. Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil uji hipotesis tendik

Pengujian	<i>Original Sample</i>	T-Statistik	P-Values	Hipotesis
H1: MSDMS -> RO	0,053	0,592	0,554	Positif dan Tidak Signifikan
H2: MSDMS -> BO	0,832	22,136	0,000	Positif dan Signifikan
H3: BO -> RO	0,836	10,307	0,000	Positif dan Signifikan
H4: Efek Mediasi (MSDMS -> BO -> RO)	0,696	9,286	0,000	Positif dan Signifikan

Tabel 5 memperlihatkan nilai pengujian hipotesis, hasilnya menunjukkan bahwa pada hipotesis satu menunjukkan variabel MSDMS mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Pada hipotesis dua variabel MSDMS mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel resiliensi organisasi. Pada hipotesis tiga menunjukkan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel resiliensi organisasi. Pada hipotesis empat menunjukkan variabel budaya organisasi menjadi variabel mediasi, hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan antara MSDMS dan resiliensi organisasi.

Evaluasi Model Pengukuran

Berdasarkan uji hipotesis, didapatkan bahwa MSDMS berpengaruh positif dan signifikan pada resiliensi organisasi dari jawaban dosen. Hal ini berarti bahwa penerapan MSDMS yang telah dilakukan oleh dosen mampu membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi yang dimiliki oleh IPB. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bouaziz dan Hachicha (2018) di mana penelitian mereka menemukan bahwa MSDMS meningkatkan kekokohan organisasi dan secara signifikan mempengaruhi kelincahan dan integritas organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Ayed (2019) juga selaras yang menghasilkan bahwa praktik MSDMS memiliki dampak positif pada resiliensi organisasi di mana nilai strategis dari praktik sumber daya manusia merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap resiliensi organisasi, diikuti oleh analisis sumber daya manusia. Hal ini berarti MSDMS yang diterapkan dosen sudah baik sehingga dosen mampu beradaptasi dengan kondisi yang mengalami perubahan dalam rangka menyelesaikan tugasnya.

Hasil jawaban tendik menemukan sebaliknya, bahwa MSDMS juga berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap resiliensi organisasi. Hal ini berarti bahwa penerapan kebijakan MSDMS terhadap tendik belum mampu membawa pengaruh yang signifikan terhadap resiliensi organisasi yang dimiliki oleh IPB. Tendik memerlukan dukungan yang lebih dari organisasi untuk meningkatkan MSDMS. Dukungan yang dapat diberikan untuk tendik antara lain memberikan pelatihan yang dapat membantu pekerjaan mereka, pimpinan tendik dapat memberikan arahan dengan jelas terkait yang harus dikerjakan, tendik dapat berpartisipasi dalam mengambil keputusan di perguruan tinggi dan memberikan kesempatan kepada tendik untuk dapat melanjutkan pendidikan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan bahwa MSDMS berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan MSDMS seperti analisis SDM, nilai strategis praktik seleksi dan praktik kerja kinerja tinggi yang telah diterapkan oleh dosen dan tendik mampu membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi seperti mengikuti aturan, keamanan kerja, menjadi fleksibel, mengambil risiko, inovasi dan transformasi digital, kualitas dan reputasi organisasi. Budaya dan komitmen organisasi juga memainkan peran perantara antara manajemen sumber daya manusia yang strategis dan efektivitas organisasi (Han & Lian 2016). Hal ini berarti bahwa MSDMS yang telah diterapkan oleh dosen dan tendik di tempat kerja sudah baik dan membawa dampak yang baik terhadap budaya organisasi di tempat kerja mereka. Hal ini tentu akan membawa dampak yang bagus terhadap resiliensi organisasi yang dimiliki IPB.

Hasil uji hipotesis juga menunjukkan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang telah diterapkan oleh dosen dan tendik seperti mengikuti aturan, keamanan kerja, menjadi fleksibel, mengambil risiko, inovasi dan transformasi digital, kualitas dan reputasi organisasi mampu membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi seperti kekokohan, kelincuhan dan integritas organisasi. Budaya organisasi juga memiliki dampak yang mendalam pada berbagai proses organisasi, karyawan dan kinerjanya (Shahzad *et al.*, 2012). Hal ini berarti dosen dan tendik telah menerapkan dengan baik praktik budaya organisasi di tempat mereka bekerja. Penerapan budaya organisasi yang baik yang dilakukan oleh dosen dan tendik mampu membawa dampak yang positif dan signifikan pada resiliensi organisasi.

Budaya organisasi juga sebagai variabel mediator dalam penelitian ini, hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi hubungan antara MSDMS dan resiliensi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa model pendekatan budaya organisasi sebagai variabel mediasi sesuai dengan praktik MSDMS untuk menghasilkan resiliensi organisasi. Artinya resiliensi pada organisasi dapat dihasilkan melalui penerapan MSDMS dan budaya organisasi. Penerapan budaya organisasi yang baik dapat membawa pengaruh pada kinerja organisasi yang baik karena budaya dapat membentuk dosen dan tendik yang terampil dan memiliki integritas yang tinggi. Penerapan MSDMS yang baik dapat membuat dosen dan tendik membantu IPB mencapai tujuan strategisnya dan menghasilkan resiliensi.

Implikasi Manajerial

Tujuan utama MSDMS adalah untuk memungkinkan karyawan membantu organisasi mereka mencapai tujuan strategisnya (Boon *et al.*, 2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan-kebijakan strategis terkait pengelolaan SDM dosen telah berkontribusi signifikan bagi resiliensi organisasi IPB, baik secara langsung maupun secara tidak langsung yang dimediasi budaya organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan-kebijakan tersebut telah diterapkan dengan baik, selanjutnya perlu evaluasi berkala untuk meningkatkan efektivitasnya.

Di sisi lain, kebijakan-kebijakan terkait analisis SDM, nilai strategis dari praktik seleksi dan praktik kerja berkinerja tinggi untuk tendik, belum mendukung resiliensi organisasi IPB secara signifikan. Untuk itu IPB perlu mengevaluasi analisis kebutuhan tendik, meliputi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk IPB di masa mendatang, menentukan proses seleksi yang lebih tepat dan mendesain evaluasi kinerja berbasis *high performance work system* (HPWS).

KESIMPULAN

Variabel manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS) direfleksikan dengan baik oleh indikator analisis SDM, nilai strategis dari praktik seleksi dan praktik kerja berkinerja tinggi. Budaya organisasi direfleksikan dengan baik oleh indikator mengikuti aturan, keamanan kerja, menjadi fleksibel, mengambil risiko, inovasi dan transformasi digital, kualitas dan reputasi organisasi, sedangkan resiliensi organisasi direfleksikan dengan baik oleh indikator kekokohan, kelincahan dan integritas. Resiliensi di IPB dapat tercapai dengan menerapkan MSDMS dan dimediasi budaya organisasi.

Penelitian ini berkontribusi dalam mengkonfirmasi model resiliensi organisasi pada manajemen perguruan tinggi, khususnya IPB sebagai salah satu PTN-BH. Namun demikian penerapan pada perguruan tinggi lain dengan karakter organisasi yang berbeda. Di samping itu, masih memerlukan penelitian lebih lanjut, terutama terkait konstruk kepemimpinan, *employee well-being* dan kesehatan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2016). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ahmed, S., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study of telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(3).
- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of manajemen sumber daya manusia strategis on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20, 179–186.
- Boon, C., et al. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Manajemen sumber daya manusia strategis practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551.
- Firdaus. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Analisis Regresi IBM SPSS Statistics Version 26.0*. Bengkalis: Dotplus Publisher.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4).
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi Empat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. G. P., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs and organizational resilience: airline industry responses to september 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3).
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1).
- Han, Y., & Lian, H. (2016). Dynamic assessment of human resource management on organizational effectiveness based on network platform. *International Journal of Smart Home*, 10(4), 279-288.
- Harrison, T., & Bazy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and manajemen sumber daya manusia strategis. *Journal of Management Development*, 36(10).
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(3).

- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2018). The strategic value of selection practices: antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal*, 61(1).
- Kooij, D. T. A. M., & Boon, C. (2017). Perceptions of HR practices, person-organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1).
- Mattjik, A. A., & Sumertajaya, I. M. (2013). *Perancangan Percobaan dengan Aplikasi SAS dan Minitab Jilid 1*. Bogor: IPB Press.
- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61(3).
- Pasteur, K. (2011). *From Vulnerability to Resilience, a Framework for Analysis and Action to Build Community Resilience*. Rugby: Practical Action Publishing.
- Sagita, A. A., Susilo, H., & Sulistyono, M. C. W. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(1).
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *The TQM Journal*, 29(5), 705-724.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: an overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9).
- Juanda, B. (2009). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Bogor: IPB Press.
- Suwaroyo, J., Daryanto, H. K., & Maulana, A. (2015). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22(1).
- Valikangas, L., & Romme, A. G. L. (2012). Building resilience capabilities at Big Brown Box, Inc. *Strategy and Leadership*, 40(4).