

Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai

ELLYTA YULLYANTI^{1*}

¹Perencanaan dan Pengadaan Biro Kepegawaian dan Organisasi ESDM

Abstract. The purpose of this research is to explain whether any impact of recruitment to the selection, the recruitment impact to the performance and selection impact to the performance of employee of the General Secretariat of Department of Energy and Mineral Resources. The approach which has been used in this research is descriptive and data processing by using Structural Equation Modeling (SEM) Technique. The sample of this research is 120 employees. The result of this research shows that selection significantly is affected by recruitment and so that the performance is significantly affected by selection, however, recruitment is indirectly affected the performance by selection process.

Keywords: *recruitment, selection, performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia/aparaturnya merupakan faktor yang sangat berperan dalam suatu organisasi atau pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada publik (Baedhowi, 2007). Pembinaan dan pengembangan profesionalitas SDM menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis. Sebagai upaya untuk mewujudkan tuntutan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil (PNS), Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 telah menetapkan beberapa perubahan dalam manajemen PNS. Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa setiap organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah harus memiliki Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (untuk selanjutnya digunakan istilah pegawai) yang memenuhi persyaratan baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional.

Secara umum, salah satu hambatan penyelenggaraan manajemen pegawai adalah bentuk dan struktur organisasi konvensional yang mengarah kepada *bureaucratic* atau *hierarchical organization*, yang cenderung memperlakukan pegawainya sebagai faktor produksi yang sama dengan faktor sumber daya lainnya. Morgan (1977) dalam Majalah Usahawan (1998) mengatakan bahwa organisasi birokrasi cenderung mematikan kreativitas dan inovasi serta jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) pegawai karena segala aktivitas dan tindakan selalu harus melalui prosedur hierarkhis atau atas perintah dari atasan.

Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pekerjaan (*employee function*) pegawai selama ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil

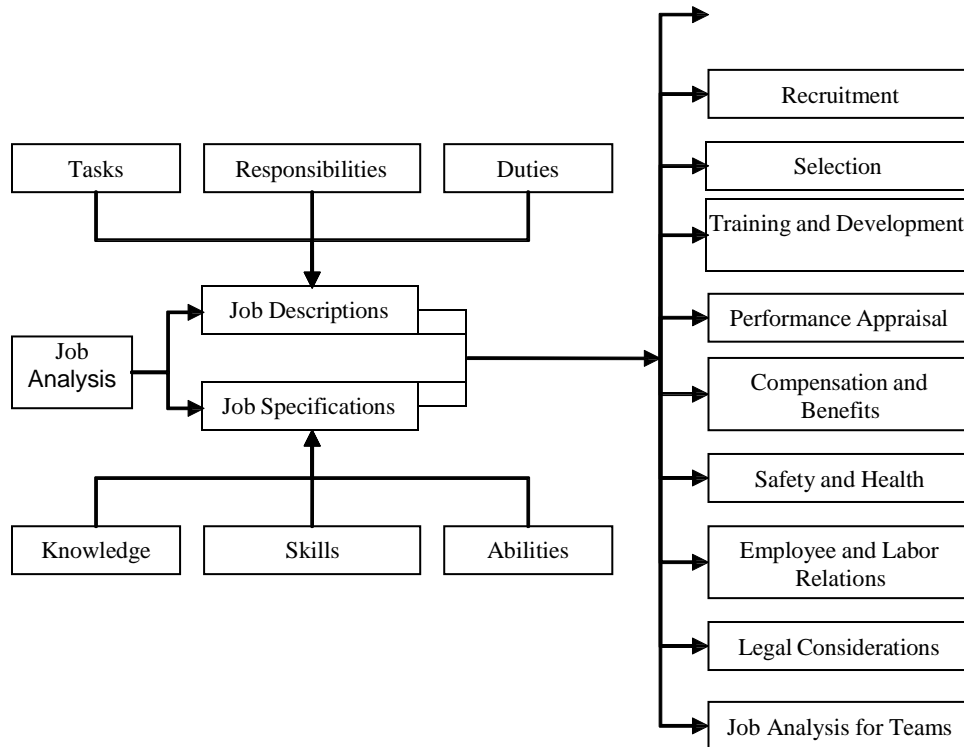
sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 11 Tahun 2002 dan PP Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 54 Tahun 2003 serta PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2000. Penerapan kebijakan tersebut sebenarnya bertujuan untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, yakni pegawai yang pintar, terampil dan memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif, dan bermoralitas tinggi. Namun dalam implementasinya belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas pegawai. Kondisi ini disebabkan oleh perencanaan kepegawaian yang pada saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi dan penempatan pegawai masih berdasarkan pesanan sehingga kurang menonjolnya upaya mewujudkan prinsip *the right man on the right place*.

Pegawai adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi. Hal ini perlu dilakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara tepat sesuai beban kerja yang ada dan hal tersebut dengan didukung oleh adanya proses rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Mondy dan Noe (1996) menyebutkan bahwa:

"Human resource planning (HRP) is the process of systematically reviewing human resource requirements to ensure that the required numbers of employees, with the required skills are available when they are needed".

Secara lebih rinci Mondy dan Noe (1996) menguraikan peran analisis pekerjaan yang tidak dapat diabaikan dalam proses rekrutmen maupun seleksi. Pada Gambar 1 ditampilkan alur pemikiran Mondy dan Noe dalam menerangkan peran analisis pekerjaan sebagai perlengkapan mendasar bagi Manajemen

*Korespondensi: +62817679077; ellytayullyanti@yahoo.co.id



Gambar 1. Analisis Pekerjaan: Perlengkapan Dasar Manajemen SDM

Sumber: Mondy dan Noe, 1996

Sumber Daya Manusia.

Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson (2001) adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Irawan dkk. (1997) bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan atau instansi. Sedangkan menurut ahli lain menyebutkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM (Samsudin, 2006). Ivancevich (2001) menambahkan bahwa rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian menerima pekerjaan yang ditawarkan. Proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Menurut Mondy (1996) *Selection is the process of choosing from a group of applicants the individual best suited for a particular position*. Proses seleksi yang dapat dikatakan sebagai tahap awal yang menentukan bagi organisasi untuk memperoleh calon pegawai yang mempunyai kemampuan yang handal dan profesional. Gatewood dan Field (2001) menyatakan bahwa seleksi adalah proses pengumpulan dan evaluasi informasi terkini dan akurat tentang individu yang memperoleh tawaran pekerjaan. Selanjutnya Siagian (1994) menyebutkan

bahwa seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987; Rivai dkk., 2005). Sedangkan menurut Vroom (1964) merupakan hasil perkalian antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut:

Kinerja : f (motivasi x kemampuan)

Dari rumus tersebut, Vroom menunjukkan bahwa kedua hal tersebut saling menentukan satu dengan lainnya, artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah. Demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan.

Kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, seperti keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja,

dan seterusnya (Bacal, 2002; Darma, 2005). Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan, dan (7) kepuasan kerja (Gibson dkk., 1989; Rivai dkk., 2005).

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan adanya instrumen yang secara representatif dapat menggambarkan kinerja itu sendiri. Menurut pendapat lainnya kinerja dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, sampel dari suatu tugas yang merupakan bagian pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari suatu tugas, dan jumlah promosi yang pernah dilampai (Tiffin dan McCormick, 1974; Sukasah, 2005). Husnan (1996) menambahkan bahwa faktor-faktor yang biasa digunakan untuk menilai kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan tentang jabatan, kerajinan, kesetiaan, keandalan dan inisiatif. Di samping itu, dimensi yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja menurut Prawirosentono (1999) adalah (1) pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugasnya, (2) perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan sehingga tercapai efisiensi dan efektifitas, (3) mutu pekerjaan, ketelitian, dan ketepatan pekerjaan, (4) produktivitas, (5) pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan, (6) *judgement*, kebijakan naluriah, dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai, (7) komunikasi, (8) kerja sama, (9) kehadiran dalam rapat, disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang pegawai, (10) manajemen pekerjaan, (11) kepemimpinan, dan (12) kemampuan memperbaiki diri sendiri.

Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM) memiliki visi terwujudnya sektor energi dan sumber daya mineral yang menghasilkan nilai tambah sebagai salah satu sumber kemakmuran rakyat melalui pembangunan berkelanjutan dan ramah lingkungan, adil transparan, bertanggung jawab, efisien serta sesuai dengan standar etika yang tinggi. Dengan adanya Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, perlu menyempurnakan Organisasi dan Tata Kerja DESDM. Seiring dengan penataan kelembagaan, maka ditata pula organisasi yang diikuti penataan pegawai sebagai penggerak organisasi. Meskipun Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 DESDM tidak berubah, namun ditambah dengan satu unit Eselon I, yaitu Badan Geologi. Oleh karena itu, terjadi rotasi dan mutasi, terutama pada posisi jabatan vital.

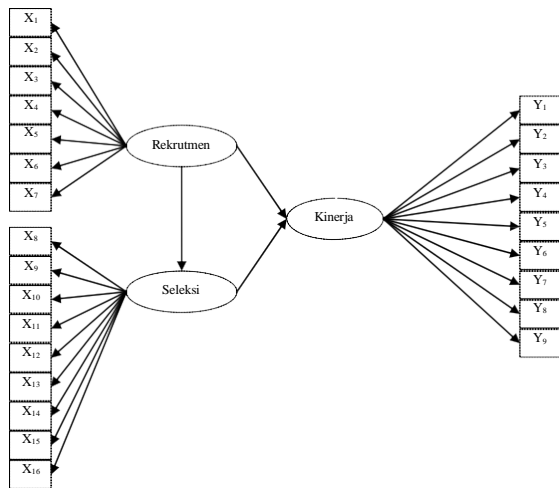
Padahal di sisi lain pegawai yang kompeten tersedia pada organisasi saat ini sebenarnya cenderung terbatas dan semakin berkurang karena secara alamiah pegawai akan mengalami masa pensiun, berhenti, pindah kerja, meninggal dunia, cuti panjang, atau mungkin juga adanya pemutusan hubungan kerja (PHK). Hal ini merupakan proses alami dan implikasinya yang perlu diantisipasi oleh organisasi. Agar kinerja organisasi tetap terjaga maka setiap terjadi kekosongan jabatan, pihak-pihak yang berkompeten dengan masalah pegawai perlu menyiapkan pegawai pengganti yang memiliki kompetensi sesuai dengan kompetensi yang dituntut oleh jabatan tersebut. Untuk itu, perencanaan pegawai mulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, pendidikan dan latihan serta pembinaan karir akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi di masa depan.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut: (1) untuk mengetahui apakah ada pengaruh rekrutmen terhadap seleksi, (2) untuk mengetahui apakah ada pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal ESDM, (3) untuk mengetahui apakah ada pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini masuk ke dalam penelitian deskriptif. Paradigma penelitian yang digunakan adalah positivistik dengan pendekatan kuantitatif. Tujuan penelitian ini bersifat deskriptif. Pengumpulan data dengan menggunakan metode survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang akan dibagikan kepada responden yang merupakan pegawai DESDM. Melalui metode tersebut, karakteristik dan fenomena faktual (kondisi yang melatarbelakangi permasalahan yang diangkat) sehubungan dengan aktivitas rekrutmen dan seleksi pegawai yang terdapat di lingkungan Sekretariat Jenderal DESDM dapat digambarkan secara menyeluruh. Selain itu, melalui metode ini juga dapat terindikasi adanya berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai yang terdapat di lingkungan organisasi ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang tersebar di masing-masing unit Eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal DESDM, yang saat ini jumlah pegawainya adalah 451 orang (Data Kekuatan Pegawai Sekretariat Jenderal Semester II Tahun Anggaran 2007). Namun, karena menggunakan model analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hair dkk. (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah (1) antara 100 – 200 sampel untuk teknik maksimum *Likelihood* Estimasi, (2) tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi (pedomannya adalah 5 – 10 kali jumlah



Gambar 2. Model Analisis

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

parameter yang diestimasi), (3) tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten (jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 – 10, dan (4) bila sampelnya sangat besar (di atas 2500) menggunakan *Asymptotically Distribution Free Estimation*. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menggunakan 102 orang sebagai sampel menggunakan teknik maksimum *likelihood* estimasi.

Kerangka berpikir penelitian ini dapat terlihat pada gambar 2, dengan demikian di dalam konsep analisis *Structural Equation Model*, model hubungan yang dikembangkan dalam kerangka pemikiran di atas dapat diduga dengan melibatkan beberapa indikator variabel atau biasa disebut dengan *manifest variable*. Indikator variabel inilah yang akan diamati (*observed*) dan digunakan sebagai dasar pendugaan terhadap variabel laten (rekrutmen, seleksi, dan kinerja pegawai). Adapun bentuk pengamatan terhadap variabel indikator ini dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner, dengan hipotesa penelitian sebagai berikut.

1. Ho: Tidak terdapat pengaruh rekrutmen yang positif dan signifikan terhadap seleksi pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM, sebagaimana dipersepsikan oleh pegawai.

Ha: Terdapat pengaruh rekrutmen yang positif dan signifikan terhadap seleksi, sebagaimana dipersepsikan pegawai.

2. Ho: Tidak terdapat pengaruh rekrutmen yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM, sebagaimana dipersepsikan oleh pegawai.

Ha: Terdapat pengaruh rekrutmen yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dipersepsikan oleh pegawai.

3. Ho: Tidak terdapat pengaruh seleksi pegawai yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 1. Operasionalisasi Konsep

No	Variabel Laten	Indikator Variabel (<i>Manifest Variable</i>)	Kode
1	Rekrutmen (R)	1. Kebijakan Organisasi	X ₁
		2. Perencanaan Rekrutmen	X ₂
		3. Metode Rekrutmen	X ₃
		4. Prosedur	X ₄
		5. Waktu Pelaksanaan	X ₅
		6. Sumber-sumber Rekrutmen	X ₆
		7. Kendala Rekrutmen	X ₇
2	Seleksi (S)	8. Kebijakan Organisasi	X ₈
		9. Metode Seleksi	X ₉
		10. Prosedur	X ₁₀
		11. Pelaku Seleksi	X ₁₁
		12. Peserta Seleksi	X ₁₂
		13. Deskripsi Pekerjaan	X ₁₃
		14. Spesifikasi Pekerjaan	X ₁₄
3	Kinerja (K)	15. Sarana dan prasarana seleksi	X ₁₅
		16. Kendala Seleksi	X ₁₆
		17. Pengetahuan atas pekerjaan	X ₁₇
		18. Perencanaan dan Organisasi	X ₁₈
		19. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan waktu	X ₁₉
		20. Produktifitas	X ₂₀
		21. <i>Jugement</i> , naluri dan kebijakan menyelesaikan masalah	X ₂₁
		22. Komunikasi dan hubungan	X ₂₂
		23. Kerjasama	X ₂₃
		24. Kehadiran	X ₂₄
		25. Managemen Pekerjaan	X ₂₅
		26. Kepemimpinan	X ₂₆
		27. Kemampuan memperbaiki diri	X ₂₇

Sumber: Sukasah (2005:45)

di Sekretariat Jenderal DESDM, sebagaimana dipersepsikan oleh pegawai.

Ha: Terdapat pengaruh seleksi yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

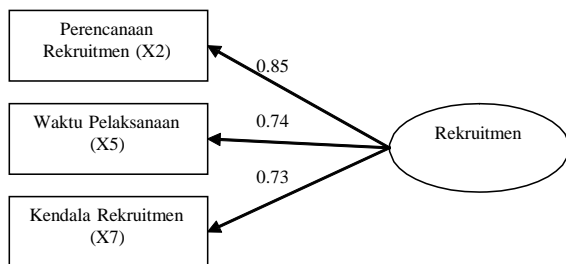
A. Analisis Konfirmasi Faktor dan Pengukuran Model

Tujuan akhir dari *Structural Equation Modelling*

Tabel 2. Hasil Analisis Konfirmasi Faktor Variabel Rekrutmen

Indikator	Muatan Faktor	Nilai T (> 1.96)	Keterangan
Perencanaan (X2)	0.85	9.23	Valid
Waktu Pelaksanaan (X5)	0.74	7.88	Valid
Kendala Rekrutmen (X7)	0.73	7.78	Valid
Construct Reliability	0.82		
Variance Extracted	0.60		

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008



Gambar 3. CFA Rekrutmen

(SEM) adalah untuk mendapatkan model struktural. Pada dasarnya SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Asumsi yang digunakan dalam SEM adalah asumsi yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter dan pengujian hipotesis. Atas asumsi tersebut, sebuah acuan yang menggunakan SEM yang lengkap terdiri dari dua langkah, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran bertujuan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Model ini menentukan hubungan di antara variabel laten. Model struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor sehingga sudah harus dapat dibedakan antara variabel-variabel bebas (eksogen) dan variabel tergantung (endogen). Uji Validitas dan Reliabilitas dengan Teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

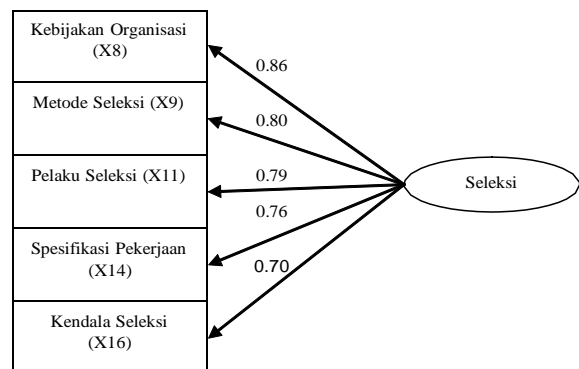
1. Variabel Rekrutmen

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, terdapat 3 variabel laten. *Pertama*, variabel rekrutmen memiliki tujuh indikator yaitu kebijakan organisasi, perencanaan rekrutmen, metode rekrutmen, prosedur, waktu pelaksanaan, sumber-sumber rekrutmen, dan kendala rekrutmen. Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketujuh indikator rekrutmen, ternyata ada empat indikator yang tidak valid. Langkah yang diambil adalah mengeluarkan keempat indikator tersebut dari model, sedangkan tiga indikator lainnya

Tabel 3. Hasil Analisis Konfirmasi Faktor Variabel Seleksi

Indikator	Muatan Faktor	Nilai T (> 1.96)	Keterangan
Kebijakan Organisasi (X8)	0.86	10.50	Valid
Metode Seleksi (X9)	0.80	9.37	Valid
Pelaku Seleksi (X11)	0.79	9.14	Valid
Spesifikasi Pekerjaan (X14)	0.76	8.67	Valid
Kendala Seleksi X16	0.70	7.82	Valid
Construct Reliability	0.89		
Variance Extracted	0.61		

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008



Gambar 4. CFA Seleksi

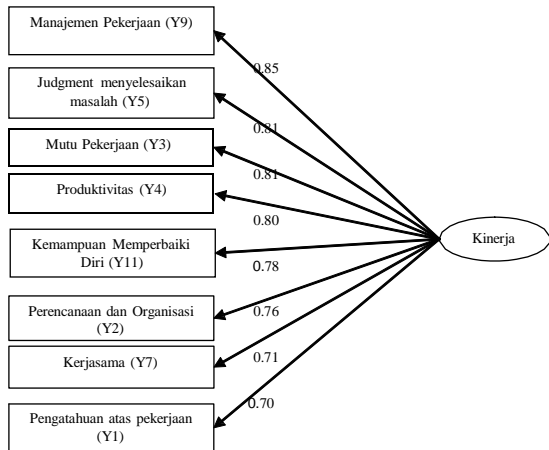
Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

dipertahankan karena memenuhi persyaratan.

Dari tabel 2 dapat dilihat hasil pengujian ketiga muatan faktor rekrutmen bisa dinyatakan sebagai indikator yang baik karena muatan faktor masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t standar 1,96, *construct reliability*-nya mencapai 0,82, *variance extracted* sebesar 0,60, dan ketiga muatan subfaktor rekrutmen tersebut diurutkan berdasarkan tinggi rendahnya besaran muatan faktor dan nilai t-nya. Muatan faktor tertinggi adalah Perencanaan Rekrutmen (0,85), Waktu Pelaksanaan (0,74), dan Kendala Rekrutmen (0,73). Dari hasil ini, analisis konfirmasi faktor terhadap rekrutmen menghasilkan 3 (tiga) indikator yang terlihat pada gambar 3.

Kedua, variabel seleksi yang diukur berdasarkan atas sembilan indikator, yaitu kebijakan organisasi, metode seleksi, prosedur, pelaku seleksi, peserta seleksi, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, sarana dan prasarana seleksi, dan kendala seleksi. Pengujian terhadap muatan faktor ke sembilan sub faktor seleksi ternyata hanya menghasilkan 5 (lima) indikator yang signifikan (tabel 3).

Besaran muatan subfaktor kebijakan organisasi sebesar 0,86 menunjukkan bahwa subfaktor ini memegang peranan penting tertinggi dalam proses seleksi yang dilaksanakan unit pegawai. Dalam hal proses seleksi yang dilakukan di ESDM tampak bahwa kebijakan organisasi merupakan pegangan utama dari pelaksanaan seleksi. Arah dan tujuan yang hendak



Gambar 5. Variabel Kinerja
 Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

dicapai dari proses ini tergantung pada kebijakan yang digariskan organisasi. Indikator berikutnya adalah metode seleksi (0,80), yang menjadi penting ketika kebijakan organisasi sudah ditetapkan. Walaupun secara umum metode seleksi berlaku hampir sama dengan kantor-kantor pemerintahan lainnya, namun kekhasan yang dilakukan oleh unit Sekretariat Jenderal memegang peranan penting bagi para pelanggan. Tiga indikator lainnya adalah pelaku seleksi (0,79), spesifikasi pekerjaan (0,76), dan kendala seleksi (0,70). Hasil pengujian kelima muatan faktor seleksi bisa dinyatakan sebagai indikator yang baik karena muatan faktor masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t standar 1,96 dan *construct reliability*-nya mencapai 0,89 dan *variance extracted* sebesar 0,61.

Hasil uji konfirmasi faktor yang dilakukan terhadap kelima indikator seleksi menunjukkan muatan faktor dan nilai t yang signifikan sehingga kelima indikator seleksi tersebut dapat merepresentasikan konstruk seleksi. Gambar 4 menggambarkan model seleksi dengan lima indikator.

Ketiga, variabel kinerja diukur berdasarkan 11 (sebelas) indikator, yaitu pengetahuan atas pekerjaan, perencanaan dan organisasi, mutu pekerjaan, produktivitas, *judgement*, komunikasi dan hubungan, kerjasama, kehadiran, manajemen pekerjaan, kepemimpinan serta kemampuan memperbaiki diri. Hasil uji muatan faktor terhadap kesebelas indikator kinerja menunjukkan bahwa tidak semua indikator memenuhi kriteria standar. Hanya ada delapan indikator yang memiliki muatan faktor yang baik dan nilai t yang signifikan sedangkan tiga lainnya tidak.

Dengan demikian kedelapan indikator tersebut merepresentasikan model kinerja (lihat gambar 5). Kedelapan indikator tersebut diurutkan berdasarkan tinggi rendahnya besaran muatan faktor. Masing-masing kedelapan indikator tersebut adalah manajemen pekerjaan (0,85), *judgment* dalam menyelesaikan masalah (0,81), mutu pekerjaan (0,81), produktivitas (0,80), kemampuan memperbaiki diri (0,78), perencanaan dan orga-

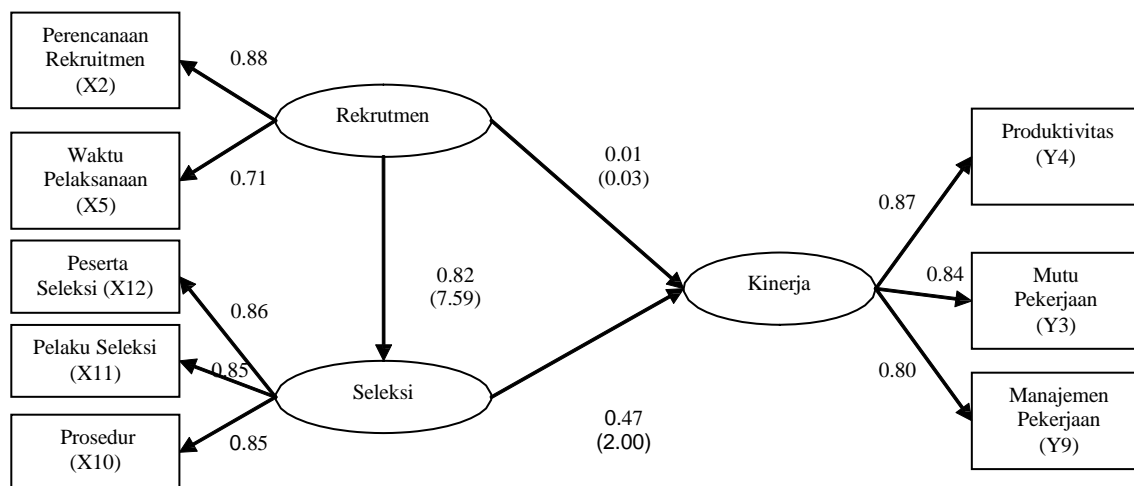
nisasi (0,76), kerjasama (0,71), dan pengetahuan atas pekerjaan (0,70). Hasil pengujian kedelapan muatan faktor kinerja bisa dinyatakan sebagai indikator yang baik karena muatan faktor masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t standar 1,96 *construct reliability*-nya mencapai 0,92 dan *variance extracted* sebesar 0,61.

Indikator manajemen pekerjaan menjadi indikator yang penting bagi penilaian kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. Manajemen pekerjaan terkait dengan pengelolaan volume, waktu, dan cara menyelesaikan setiap pekerjaan. Ukuran ini penting karena terkait dengan ketahanan individu di dalam situasi di bawah tekanan. Kemampuan ini berhubungan dengan keteraturan dan efisiensi dalam bekerja. Ukuran berikutnya yang membentuk model kinerja adalah kemampuan untuk memberikan penilaian yang tepat dan baik dalam menyelesaikan masalah. Ukuran ini memberi kontribusi terhadap tinggi rendahnya penilaian terhadap individu. Ukuran ini menyangkut kecepatan dan wawasan yang diperlukan dalam memecahkan persoalan dengan segera dan menemukan jalan keluar yang tepat. Proses seleksi penilaian ini berguna untuk menemukan orang-orang yang diperlukan oleh pekerjaan-pekerjaan yang menuntut berpikir taktis dan cepat dalam mengambil keputusan. Model ini menempatkan penilaian terhadap mutu pekerjaan, produktivitas, kemampuan memperbaiki diri, perencanaan dan organisasi, kerja sama, dan bahkan pengetahuan atas pekerjaan di urutan berikutnya.

Temuan yang menarik dari hasil ini adalah pengetahuan atas pekerjaan berada di urutan paling rendah, bahkan lebih rendah dari kerjasama. Pendapat yang dikumpulkan dari para pejabat mengatakan bahwa unit tidak selalu membutuhkan orang-orang yang memiliki tingkat inteligensia tinggi saja, namun juga kecerdasan-kecerdasan lainnya. Pendapat-pendapat tersebut menyatakan faktor kerjasama adalah salah satu indikator penilaian yang baik dalam menilai keseluruhan kinerja individu. Secara keseluruhan penilaian kinerja individu ini memberi pesan kepada unit SDM untuk memerhatikan kebutuhan-kebutuhan dari unit-unit pemakai, bahwa orang-orang yang disaring untuk dipilih dan dipekerjakan perlu memenuhi kriteria atau tuntutan spesifik pekerjaan yang akan dijalani calon pegawai.

B. Pengukuran Model Struktural

Dalam tabel 4 ditunjukkan hasil perhitungan statistik terhadap data lapangan yang memenuhi tingkat signifikansi yang disyaratkan oleh SEM. Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa model awal belum sesuai. Langkah selanjutnya adalah melakukan respesifikasi atau modifikasi model. Langkah ini bertujuan untuk menemukan model yang paling sesuai atau *fit* dan signifikan. Cara yang dilakukan adalah dengan



Gambar 6. Model Struktural Rekrutmen, Seleksi, Kinerja (Model Awal)
 Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

Tabel 4. Hasil Pengukuran Model Struktural Kinerja

	Model I	Model II
<i>Chi Square</i>	28,11	20,43
<i>Degree of Freedom</i>	17	18
GFI	0,93	0,95
RMSEA	0,080	0,037
PNFI	0,57	0,62

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

Tabel 5. Hasil Pengukuran Model Struktural Kinerja

No.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	T	Keterangan	Pengaruh
1.	Antara rekrutmen dan seleksi	0,82	7,59	Signifikan	0,67
2.	Antara seleksi dan kinerja	0,01	0,03	Tidak Signifikan	0,0001
3.	Antara seleksi dan kinerja	0,47	2,00	Signifikan	0,2209

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

trimming, yaitu cara menghilangkan struktur hubungan antar variabel yang tidak signifikan, korelasi nilai *error* antar variabel laten dengan variabel manifes, atau antar variabel manifes.

Hasil modifikasi model yang dilakukan menemukan bahwa model alternatif yang mendekati kecocokkan adalah model struktural II (lihat tabel 5 kolom III). Hasil modifikasi terhadap model II dianggap telah memenuhi tingkat signifikansi yang disyaratkan SEM yaitu dengan nilai *Chi Square* sebesar 20,43; *DF* = 18; *GFI* = 0,95; *RMSEA* = 0,037; dan *PNFI* = 0,62.

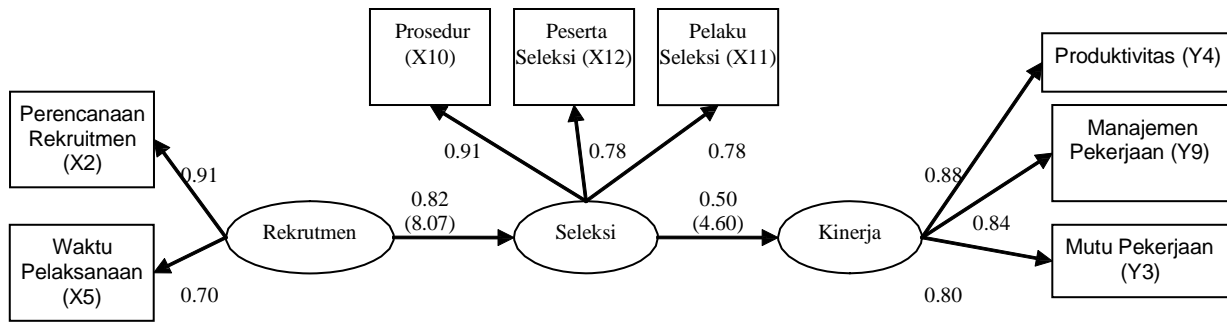
Model II yang merupakan hasil modifikasi ini adalah model dengan kecocokkan terbaik. Model terakhir ini memberi gambaran bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan sebelumnya ternyata ada satu hipotesis yang tidak sesuai. Pada gambar 5 diperlihatkan hipotesis awal yang menyatakan bahwa ada pengaruh rekrutmen terhadap seleksi; rekrutmen terhadap kinerja; dan seleksi terhadap kinerja. Hasil yang diperoleh dari model awal menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pola hubungan rekrutmen, seleksi dengan kinerja di unit Setjen ESDM Jakarta. Pola ini diperoleh melalui hasil studi konfirmatif yang dilakukan terhadap struktur hubungan. Langkah yang dilakukan adalah melakukan

analisis konfirmasi faktor. Pengujian tersebut dilakukan untuk mendapatkan indikator yang valid dan reliabel, mengukur indikator dari variabel yang diwakili. Langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran model untuk menemukan model yang benar-benar mendekati realitas di lapangan. Model ini bisa diperoleh dengan melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh rekrutmen terhadap seleksi. Hipotesis ini ternyata terbukti. Pembuktian ini menguatkan pendapat dari Ivancevich (2001) yang menyatakan bahwa rekrutmen berkorelasi langsung dengan seleksi. Jadi jalur antara rekrutmen dan seleksi yang dibuat dalam model penelitian ini dapat dipertahankan.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada pengaruh rekrutmen terhadap kinerja. Hipotesis ini tidak terbukti. Hasil penghitungan memperlihatkan bahwa jalur terhadap kinerja hanya menghasilkan koefisien sebesar 0,01 dengan *T* sebesar 0,03. Hasil yang tidak signifikan ini tidak mungkin mempertahankan jalur terhadap kinerja. Meskipun pernah disebutkan sebelumnya bahwa proses bisa memprediksi potensi kinerja pelamar, namun penilaian tersebut dilakukan pada tahap penyaringan pelamar dengan metode dan alat ukur yang tervalidasi baik (Carlson dkk., 2002).



Gambar 7. Model Struktural Rekrutmen, Seleksi, Kinerja Model Akhir
 Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

Tabel 6. Nilai Koefisien Masing-masing Hubungan Struktural Model Akhir

No.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	T	Keterangan	Pengaruh
1.	Antara rekrutmen dan seleksi	0,82	8,07	Signifikan	0,68
2.	Antara seleksi dan kinerja	0,50	4,60	Signifikan	0,25

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

Kuat dugaan bahwa jalur korelasional antara rekrutmen dan kinerja dalam penelitian seperti ini tidak bekerja secara langsung melainkan tidak langsung.

Hipotesis ketiga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ini terbukti. Koefisien yang diperoleh dari penghitungan adalah 0,47 dengan T sebesar 2,00. Jalur seleksi kinerja ini tetap dipertahankan. Pada tahapan model ini, seleksi merupakan representasi dari indikator peserta seleksi, pelaku seleksi, dan prosedur. Ketiganya merupakan indikator terkuat untuk menduga kinerja pegawai. Berdasarkan model pertama ini hanya ada dua hipotesis yang terbukti sedangkan satu hipotesis lainnya tidak terbukti.

Pada tahap respesifikasi model, jalur yang tidak signifikan dibuang dan yang signifikan tetap dipertahankan. Modifikasi final terhadap model struktural yang bisa dibuat adalah rekrutmen → seleksi → kinerja. Pada gambar 6, terlihat model respesifikasi yang secara keseluruhan memenuhi kococokan seperti yang distandarkan oleh SEM, yaitu Chi Square 20,43, *degree of freedom* 18, GFI sebesar 0,95, RMSEA sebesar 0,037, dan PNFI 0,62.

Aspek yang paling signifikan dari variabel rekrutmen adalah perencanaan dan berikutnya adalah waktu pelaksanaan. Kedua indikator ini menjadi penting dalam pelaksanaan. Perencanaan mencakup kesesuaian dengan anggaran yang disediakan, pelamar yang direkrut berdasarkan keterampilan, dilakukan atas dasar analisis, dan terakhir telah melalui perencanaan secara komprehensif. Pada tahap ini, persepsi responden terhadap perencanaan menjadi modal awal untuk membuka jalan dalam mendapatkan pelamar yang

memenuhi kualifikasi (Gomez-Mejia dkk., 2001). Tanpa perencanaan, pelaksanaan penarikan pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi hanya membuang waktu. Terlalu banyak waktu, biaya, dan tenaga yang perlu disediakan bila pada akhirnya yang ditemukan tidak memenuhi kualifikasi. Untuk mencegah terbuangnya biaya-biaya ini, unit pegawai hanya menargetkan kepada pelamar yang memenuhi kualifikasi dasar untuk pekerjaan (Gomez-Mejia dkk., 2001).

Rekrutmen yang dilakukan dengan baik dan sesuai akan memudahkan proses seleksi, yaitu tahap berikutnya dari pengadaan pegawai untuk mengisi pekerjaan. Indikator variabel seleksi yang paling signifikan adalah prosedur seleksi. Indikator lainnya adalah peserta seleksi dan pelaku seleksi. Responden mempersepsikan bahwa prosedur yang baik, yang dijalankan dengan benar dan ditujukan untuk mendapatkan pegawai yang handal adalah bagian penting yang harus dijalankan oleh unit pegawai. Prosedur adalah urutan pelaksanaan seleksi tahap demi tahap secara teratur yang memungkinkan pelaku atau pelaksana seleksi dan peserta seleksi bisa mengikutinya dan mengetahui hasilnya. Pada model modifikasi ini koefisien jalur antara rekrutmen dan seleksi yang dihasilkan adalah 0,82 dengan nilai T sebesar 8,07. Besarnya pengaruh yang dihasilkan dari jalur ini adalah 0,68 (tabel 6). Jalur lain yang terbentuk adalah seleksi kinerja. Koefisien jalur ini adalah 0,50 dengan nilai T sebesar 4,60. Besarnya pengaruh yang dihasilkan adalah 0,25.

Indikator seleksi memberikan efek langsung secara berturut-turut terhadap produktivitas sebesar 0,22 (T = 4,68); mutu pekerjaan sebesar 0,22 (T = 4,60); dan manajemen pekerjaan sebesar 0,19 (T = 4,53) dapat dilihat pada lampiran. Hasil ini memperlihatkan bahwa responden meyakini bahwa produktivitas, mutu pekerjaan, dan manajemen pekerjaan pegawai yang telah menempati pos pekerjaannya masing-masing dipengaruhi oleh pelaksanaan seleksi yang dilakukan oleh unit pegawai. Selain ada efek langsung dari seleksi, model ini juga menghasilkan penghitungan efek tidak langsung dari variabel rekrutmen terhadap kinerja. Besarnya efek tidak langsung terhadap kinerja adalah 0,41 (T = 4,19) dapat dilihat pada lampiran.

Temuan ini menunjukkan bahwa variabel kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh seleksi secara langsung tetapi juga oleh variabel rekrutmen secara tidak langsung. Model ini menegaskan bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah proses yang berjalan berurutan. Masing-masing proses memberi kontribusi terhadap pendugaan potensi kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh kesimpulan. *Pertama*, ditemukan bahwa seleksi signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen. *Kedua*, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh seleksi yang tercermin dari prosedur seleksi, peserta seleksi, dan pelaku seleksi. *Ketiga*, rekrutmen memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi. Hasil ini berbeda dengan temuan sebelumnya, yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja. Tingkat generalisasi kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi hanya berlaku pada konteks penelitian ini, dan belum tentu berlaku pada bagian lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Andy, dan Muh. Aziz Muslim. 2005. Model Penilaian Kinerja Anggota DPR. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.13, No.2 (Mei).
- Baedhowi. 2007. Revitalisasi Sumber Daya Aparatur dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Layanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.15, No.2 (Mei).
- Carlson, K.D., Connerley, M.L., Mecham III, R.L. 2002. *Recruitment Evaluation: The Case for The Quality of Applicants Attracted*. Personnel Psychology.
- Darma, S. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gatewood, RD dan H.S. Field. 2001. *Human Resource Selection*, Thomson Learning.
- Ghozali, I. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program LISREL 8,54*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnely, Jr., James H. 1989. *Organisasi dan Manajemen Perilaku: Perilaku, Struktur, dan Proses*, Edisi keempat, Terjemahan Jakarta: Erlangga.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. 2001. *Managing Human Resources*. Third Edition. Prentice Hall. New Jersey: Upper Sadle River.
- Husnan, Suad dan Hesdjarahman. 1996. *Manajemen Personalial*, Jogyakarta: BPFE.
- Irawan, Prasetya, Suryani S.F.Motok, Sri Wahyu Krida Sakti, 1997 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Ivancevich, John M. 2001, *Human Resource Management*, New York: Mc. Grow – Hill Companies.
- Mathis. Robert I, Jackson John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, Wayne & Robert M, Noe. 1996. *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, V. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dan Teori dan Praktik*, Yogyakarta: PT Raja Grafindo.
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Siagian, S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Tiffin, Joseph, dan Ernest McCormick. 1974. *Industrial Psychology*. India: Prentice.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Sukasah, Taufik, 2005. "Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai di Deputy Administrasi Sekretariat Negara RI". Universitas Indonesia.