

**PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN  
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SDM  
KABUPATEN BANTAENG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**SURIANTI  
2018.MM.2.1918**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN  
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SDM  
KABUPATEN BANTAENG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**SURIANTI  
2018.MM.2.1918**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN  
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SDM  
KABUPATEN BANTAENG**

Oleh:

**SURIANTI  
2018MM21918**

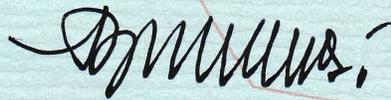
Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 27 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,



Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si.



Dr. M. Salim S, S.E, M.M.

*School Of Business*

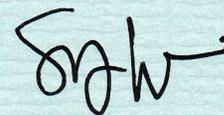
Mengetahui :

Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,



Dr. Maryadi, S.E., M.M.



Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

***PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SDM KABUPATEN BANTAENG.***

Nama Mahasiswa : SURIANTI  
NIM : 2018MM21918  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si.  
Anggota : Dr. M. Salim S, M.M.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.  
Dosen Penguji 2 : Dr. Maryadi, S.E., M.M.

Tanggal Ujian : 27 Maret 2021  
SK Penguji Nomor : 163/SK/PPS/STIE-NI/XI/2020  
Tanggal : 12 November 2020

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur dihanturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul **“Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng”** dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. **Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.** selaku, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. **Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si.** selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan **Dr. M. Salim S, M.M.** selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.

5. **Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si. dan Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku tim penguji yang meluangkan waktu untuk memberikan saran untuk kesempurnaan tesis ini.
6. Keluarga yang tercinta yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
7. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah di berikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
8. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya. Amin.

Makassar, Maret 2021

Penulis,

**Surianti**

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Maret 2021

Penulis,



**SURIANTI**

NIM: 201821918

## ABSTRAK

**Surianti. 2021.** Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng, dibimbing oleh Maryadi dan Sylvia Sjarlis.

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng baik secara parsial maupun secara simultan.

Data penelitian di peroleh melalui survey pada semua Pegawai yang berada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng yaitu berjumlah 45 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert yang dibagikan kepada seluruh responden penelitian. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan perangkat lunak SPSS 26.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa secara parsial rekrutmen dan seleksi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Hanya penempatan yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Penulis mengharapkan pegawai mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Khususnya penempatan pegawai yang merupakan salah satu faktor yang dapat membuat kinerja para pegawai meningkat, hendaknya lebih di perhatikan.

**Kata kunci:** *rekrutmen, seleksi, penempatan, dan kinerja pegawai*



## **ABSTRACT**

*Surianti. 2021. The Effect of Recruitment, Selection and Placement of Employees on Employee Performance in the Civil Service and Human Resources Development Agency of Bantaeng Regency, supervised by Maryadi and Sylvia Sjarlis.*

*This study was conducted at the Personnel and Human Resources Development Agency of Bantaeng Regency. The purpose of this study was to determine the effect of recruitment, selection and placement on employee performance at the Personnel and Human Resources Development Agency of Bantaeng Regency either partially or simultaneously.*

*The data obtained through a survey of all employees who are in the Personnel and Human Resources Development Agency of Bantaeng Regency, amounting to 45 people. Data were collected using a questionnaire with a Likert scale which was distributed to all research respondents. Data analysis used multiple linear regression with SPSS 26 software.*

*The results of this study show that partially recruitment and selection do not have a positive and significant effect on employee performance at the Personnel and Human Resources Development Agency of Bantaeng Regency. Only placement has a positive and significant effect on employee performance at the Personnel and Human Resources Development Agency of Bantaeng Regency. Simultaneously, it shows that the recruitment, selection and placement variables have a positive and significant effect on employee performance at the Personnel and Human Resources Development Agency of Bantaeng Regency. The author expects employees to maintain and improve their performance. In particular, the placement of employees, which is one of the factors that can increase the performance of employees, should be paid more attention.*

**Keywords:** *recruitment, selection, placement, and employee performance*



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
SAMPUL DALAM .....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	2
1.2 Rumusan Masalah. ....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Manfaat Penelitian. ....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Penelitian Terdahulu .....	14
2.2 Rekrutmen .....	17
2.2.1 Pengertian Rekrutmen .....	17

2.2.2 Sikap dalam Rekrutmen .....	19
2.2.3 Proses Rekrutmen .....	20
2.2.4 Penentuan Dasar Rekrutmen .....	22
2.2.5. Penentuan Sumber – Sumber Rekrutmen .....	23
2.2.6. Indikator Rekrutmen .....	25
2.3. Seleksi .....	26
2.3.1. Pengertian Seleksi . .....	26
2.3.2. Kriteria dan Teknik Seleksi .....	27
2.3.3 Prinsip Proses Seleksi .....	29
2.3.4. Dasar Seleksi .....	29
2.3.5. Penetapan Jumlah Pegawai .....	29
2.3.6. Cara Seleksi .....	30
2.3.7. Faktor – faktor yang mempengaruhi proses seleksi .....	31
2.3.8. Kendala – kendala Seleksi .....	32
2.3.9. Tujuan Seleksi .....	32
2.3.10. Indikator Seleksi . .....	33
2.4. Penempatan .....	33
2.4.1. Pengertian Penempatan .....	33
2.4.2. Penempatan Pegawai .....	36
2.4.3. Tiga Jenis Penempatan .....	41
2.4.4. Orientasi Pegawai .....	41
2.4.5. Prinsip – prinsip penempatan Karyawan .....	44
2.4.6. Indikator Penempatan Pegawai .....	46

2.5. Kinerja Pegawai .....	47
2.5.1. Kinerja Pegawai .....	47
2.5.2. Faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	64
2.5.3. Manfaat Penilaian Kinerja .....	65
2.5.4. Indikator Kinerja .....	67

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPNOTIS PENELITIAN**

3.1 Kerangka Konseptual .....	69
3.2 Hipotesis Penelitian .....	72
3.3 Defenisi Operasional Variabel .....	72

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1 Pendekatan Penelitian .....	74
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	75
4.3 Populasi dan Sampel .....	75
4.4 Metode Pengumpulan .....	76
4.5 Jenis dan Sumber Data .....	77
4.6. Instrumen Penelitian .....	78
4.6.1 Uji Validitas dan Reabilitas .....	78
4.6.2. Uji Asumsi Klasik .....	79
4.6.3 Teknik Analisis Data .....	79

### **BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1 Hasil Penelitian. ....	82
----------------------------	----

5.1.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	82
5.1.2. Profil Responden .....	92
5.1.2.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	92
5.1.2.2. Responden berdasarkan Usia .....	93
5.1.2.3. Responden berdasarkan Asal Sekolah.....	93
5.1.3. Analisis Deskriptif .....	95
5.1.4 Uji Instrumen .....	101
5.1.4.1. Uji Validitas Instrumen .....	101
5.1.4.2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	104
5.1.5. Uji Asumsi Klasik .....	104
5.1.5.1 Uji Normalitas .....	104
5.1.5.2 Uji Multikolinearitas .....	107
5.1.5.3. Uji Heteroskedastisitas.....	108
5.1.6. Uji Hipotesis .....	109
5.1.6.1. Analisis Regresi Berganda .....	109
5.1.6.2. Hasil Pengujian Hipotesis.....	110
5.2. Pembahasan .....	115

1. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng .....	115
2. Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng .....	121
3. Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. ....	126
4. Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. ....	131
5. Pengaruh Variabel yang dominan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng .....	132
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan .....	134
6.2 Saran .....	135
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>137</b>
<b>LAMPIRAN- LAMPIRAN .....</b>	<b>140</b>



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	33
Grafik 5.1 Histogram Nilai Residual .....	62
Grafik 5.2 P-P Plot Normalitas Nilai Residual.....	63

### DAFTAR TABEL

Tabel 5.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Tabel 5.2	Responden Berdasarkan Usia	49
Tabel 5.3	Responden Berdasarkan Pendidikan	50
Tabel 5.4	Deskriptif Item Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan	51
Tabel 5.5	Deskriptif Item Pernyataan Variabel Budaya Kerja	53
Tabel 5.6	Deskriptif Item Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja	54
Tabel 5.7	Deskriptif Item Pernyataan Variabel Kinerja ASN	55
Tabel 5.8	Item-Total Statistics Variabel X1	57
Tabel 5.9	Item-Total Statistics Variabel X2	58
Tabel 5.10	Item-Total Statistics Variabel X3	58
Tabel 5.11	Item-Total Statistics Variabel Y	59
Tabel 5.12	Hasil Uji Reliabilitas	60
Tabel 5.13	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	61
Tabel 5.14	ANOVA Table Kinerja ASN (Y) * Gaya Kepemimpinan (X1)	64
Tabel 5.15	ANOVA Table Kinerja ASN (Y) * Budaya Kerja (X2)	64
Tabel 5.16	ANOVA Table Kinerja ASN (Y) * Kepuasan Kerja (X3)	65
Tabel 5.17	Coefficients Collinearity Statistics	66
Tabel 5.18	Coefficients	67
Tabel 5.19	ANOVA	69
Tabel 5.20	Coefficients	70
Tabel 5.21	Model Summary <sup>b</sup>	72

### DAFTAR LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN**

**LAMPIRAN 2: KUESIONER PENELITIAN**

**LAMPIRAN 3: TABULASI DATA**

**LAMPIRAN 4: HASIL ANALISIS DATA**

1. UJI VALIDITAS

2. UJI RELIABILITAS

3. ANALISIS DESKRIPTIF

4. ASUMSI KLASIK

*1) UJI NORMALITAS*

*2) UJI HETEROKEDASTISITAS*

*3. UJI MULTIKOLINERITAS*

5. ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

**LAMPIRAN 5. DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing pegawai dalam mengerjakan pekerjaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan organisasi bahkan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh Kantor (E Rusita Apriliani 2016). Sumberdaya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui pengelolaan sumberdaya manusia.

Praktek manajemen SDM harus dilihat dari sudut pandang tujuan strategis keseluruhan untuk organisasi, bukan secara terpisah yang mengambil pendekatan berbasis unit atau mikro. Idenya di sini adalah untuk mengadopsi perspektif holistik terhadap manajemen SDM yang memastikan bahwa tidak ada strategi sedikit demi sedikit. Kebijakan manajemen SDM melibatkan dirinya sepenuhnya dengan semua orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pelaksanaan manajemen SDM perlu diintegrasikan dengan strategi keseluruhan untuk memastikan penggunaan SDM yang efektif dan memberikan pengembalian yang lebih baik bagi

organisasi dalam hal *Return of Investment* untuk setiap uang atau biaya yang dihabiskan untuk mereka. Wacana tentang sumber daya manusia pemerintahan senantiasa menarik untuk didiskusikan dari mulai permasalahan pelayanan yang dilakukannya, kompetensi yang seharusnya melekat pada pekerjaannya, masalah perilaku dan tindak korupsi, sampai masalah kesejahteraan yang menyangkut faktor gaji dan tunjangan bagi pegawai. Faktor penariknya ini berkaitan dengan birokrasi sebagai ruang bergerak pegawai (aparatur pemerintah) yang menjelmakan tindakan dari sejumlah kebijakan yang direncanakan dan ditetapkan oleh pemerintah.

Sebagaimana dijelaskan dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa salah satu tujuan penerapan UU tersebut adalah penyelenggaraan Pemerintahan yang menganut sistim otonomi daerah termasuk peningkatan kinerja pegawai pemerintahan yang luas. Disamping UU tersebut, ada beberapa aturan lainya yaitu PP No. 42 tahun 2004 tentang kode etik Pegawai Negeri Sipil, serta PP No. 53 tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam mendorong pegawai untuk dapat lebih produktif pada sistim karir maupun prestasi kerja.

Peningkatan pendayagunaan aparatur pemerintah dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya adalah peningkatan dalam memberi pelayanan kepada masyarakat melalui tugas dan fungsinya sesuai dengan tuntutan pembangunan, sehubungan dengan hal tersebut diatas maka Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari aparatur pemerintah dan abdi masyarakat senantiasa dituntut mempunyai pengetahuan, ketrampilan,

kecakapan dan abdi masyarakat, kemauan bekerja, disiplin kerja, etos kerja, berkualitas tinggi, motivasi kerja, bahkan menjadi teladan atau panutan bagi lingkungan masyarakat.

Kinerja penting untuk diteliti karena ukuran keberhasilan dari suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja maupun pelaksanaan pekerjaannya sehingga kemajuan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Penilaian kinerja pegawai sebenarnya merupakan penilaian terhadap penampilan kerja pegawai itu sendiri terhadap taraf potensi kerja pegawai dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasinya.

Berdasarkan fenomena, bahwa masih banyak kinerja pegawai pada organisasi/instansi pemerintah kinerjanya masih perlu ditingkatkan, hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang telah dicapai masih sering menuai kritikan dan keluhan dari masyarakat atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai yang belum menunjukkan kinerja yang bagus.

Melalui birokrasi, kekuasaan yang diamanatkan pada pemerintah menjelma dan nampak secara konkrit. Secara konkrit pula fungsi kerja birokrasi harus cepat, bekerja secara profesional dengan prinsip efisien, efektif dan tentu saja bertanggung jawab berdasarkan sejumlah peraturan yang ada alias tidak melakukan praktik korupsi. Ini semua akan menjadi kunci berjalannya suatu pemerintahan dengan baik (*good governance*) yaitu suatu tata pemerintahan yang bersih, taat kepada hukum, dan berorientasi

pada pelayanan untuk mewujudkan kesejahteraan umum atas dasar keadilan sosial.

Berdasarkan asas *general principle* suatu pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang menjunjung tinggi norma kesusilaan, norma kepatuhan, dan norma hukum untuk mewujudkan penyelenggara negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Asas umum penyelenggaraan pemerintahan ini telah merefleksikan adanya interrelasi antara penanggulangan masalah korupsi dengan penciptaan pemerintahan yang baik. Penanggulangan masalah korupsi ditujukan antara lain untuk menciptakan pemerintahan yang baik yang salah satu tujuan dari pemerintahan yang baik itu sendiri adalah menanggulangi masalah korupsi. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan (Hasibuan, 2003). Akan tetapi kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia pada dasarnya terbatas sehingga diperlukan konsep strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Setiap perusahaan baik di bidang jasa maupun industri pasti menggunakan strategi yang berbeda-beda. Strategi bertujuan untuk melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan dan tentunya mengharapkan akan tercapainya produktivitas yang setinggi-tingginya. Peran strategis sumber daya manusia menekankan bahwa orang-orang di dalam organisasi adalah sumber daya yang paling penting dan juga investasi perusahaan yang paling besar.

Supaya sumberdaya manusia dapat memainkan peran yang strategis, maka harus terfokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

Proses meningkatkan kinerja pegawai dapat berjalan sesuai dengan sasaran apabila organisasi mengetahui strategi apa yang perlu diterapkan. Strategi diartikan sebagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi. Strategis yang sangat berpengaruh yaitu strategi peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja adalah hal terpenting dalam suatu lembaga/organisasi karena pegawai tersebut memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi untuk mencapai tujuan. Jika kinerja dapat dikelola dengan baik maka akan meningkatkan kinerja dan berdampak positif terhadap produktivitasnya.

Strategi meningkatkan kinerja adalah satu cara yang dilakukan oleh lembaga yang dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, agar dapat berkontribusi terhadap tercapainya tujuan lembaga. Untuk mencapainya maka lembaga perlu memberikan arahan kepada pegawai guna dapat meningkatkan kinerja yaitu dengan meningkatkan disiplin pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan tak kalah pentingnya adalah mendorong serta memotivasi tingkat pengelolaan diri pegawai. Menurut Rachmawati (2008:14-15) dalam Ase Satria (2015), adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari : perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian. Hal ini ditujukan agar Kantor dapat

mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien.

Salah satu aktivitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen adalah suatu proses pengumpulan sejumlah pelamar yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi, untuk dipekerjakan di dalam organisasi (Malthis, 2011) dalam E Etikawati (2016). Adapun manfaat dari rekrutmen adalah memiliki fungsi sebagai *“The Right Man on The Right Place”*, dimana hal ini menjadi pegangan bagi para pimpinan dalam menempatkan pegawainya (E Etikawati 2016).

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Chandra 2014). Sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada organisasi (Chandra 2014). Setelah rekrutmen dan seleksi dilaksanakan, perlu memperhatikan penempatan pegawai. Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda. (Marihot T. E. Hariandja (2005 : 156))

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng merupakan Badan yang mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis dalam

pengelolaan manajemen kepegawaian daerah berdasarkan kewenangannya sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng memiliki Sumber daya manusia yang handal dan kompeten merupakan faktor utama, sehingga pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk pencapaian visi dan misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng. Sejalan dengan visi, misi, dan strategi perlu diterapkan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan SDM secara konsisten dan terus menerus.

Pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan studi tentang manajemen dalam suatu kantor bagaimana dapat mengembangkan, dan memelihara Pegawai dalam kualitas dan kuantitas yang tetap. Oleh karena itu pihak manajemen kantor harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola pegawai yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga pegawai dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan.

Penyusutan pegawai yang terjadi biasanya karena adanya pegawai yang memasuki masa pensiun, meninggal dunia atau dikeluarkan dari institusi karena melakukan pelanggaran tata tertib disiplin yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten

Bantaeng. Oleh karena itu pegawai baru yang akan menggantikannya akan memiliki masa kerja yang berbeda-beda. Rekrutmen juga dapat dilakukan untuk menambah pegawai baru kedalam suatu satuan kerja yang kegiatannya menuntut aktivitas yang tinggi. Dalam proses rekrutmen juga memerlukan adanya proses seleksi yang efektif, hal ini dilakukan untuk melakukan pemerataan pegawai sehingga kekuatan SDM yang dimiliki menjadi lebih seimbang.

Komitmen moral dalam organisasi sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan dan posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun Karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (Kuncoro 2003). Komitmen organisasi juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Meyer J.P., Allen dalam Wirmanis (2014) komitmen merupakan sikap pegawai yang menyatakan suatu kekuatan relative mengenai keterikatan pegawai dengan organisasinya dan melibatkan diri di dalamnya. Komitmen seseorang khususnya pegawai terhadap organisasi atau perusahaan tempat bekerja, sering kali menjadi isu yang sangat penting., bahkan beberapa organisasi).

Atas pertimbangan tersebut, maka pimpinan organisasi mengambil suatu keputusan untuk memberikan peluang kepada setiap pegawai

meningkatkan etos kerja dan menjaga komitmen moral pada masing-masing unit kerja yang dibidangnya. Kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting dalam meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyaknya pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain: Kualitas dan kuantitas, Output, Sikap Kooperatif, Jangka panjang waktu dan kehadiran di tempat kerja. Mathius dan Jakson, (2002:65)

Sistem perekrutan, seleksi dan penempatan di dalam Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng tidak hanya menghasilkan pegawai yang statusnya sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), namun untuk meningkatkan efektivitas Kantor maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng juga menggunakan Tenaga Kerja Magang.

Kegagalan dalam melakukan sistem perekrutan akan berdampak pada proses pencapaian tujuan Kantor. Dimana kinerja dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng, mengingat sangat pentingnya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan bagi kantor. Diharapkan dengan adanya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan yang baik dan efektif akan berdampak pada perkembangan kantor kedepannya untuk memperoleh sumber daya yang berkualitas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan

penelitian dengan judul : **“Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah proses rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.
2. Apakah proses rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh secara parsial antara proses rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.
2. Untuk menganalisis pengaruh secara simultan proses rekrutmen, seleksi

dan penempatan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.

3. Untuk menganalisis Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan, memberikan tambahan informasi kepada peneliti mengenai peningkatan kinerja pegawai dan juga sebagai prasyarat akademik untuk mendapatkan kelulusan gelar Magister Strata 2 (S2) di STIE Nobel Indonesia.

- b. Bagi Masyarakat

Peneliti berharap bahwa Penelitian ini akan menambah pengetahuan dan juga wawasan bagi masyarakat luas terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten

Bantaeng Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dan kemungkinan dapat digunakan untuk melakukan inovasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di

Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng sesuai yang diharapkan atau di inginkan .

b. Bagi Akademisi

Menambah wawasan akademisi khususnya mahasiswa/i program studi Manajemen Sumber Daya Manusia tentang seberapa besar pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian Yulasmı (2016), dengan judul penelitian : Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Poultry Breeding Division Kayu Tanam, kab. Padang Pariaman. Yulasmı (2016) melakukan penelitian pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Poultry Breeding Division Kayu Tanam, kab. Padang Pariaman. Temuan penelitian menunjukkan : (a) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung  $2,012 > 2,000$  dengan tingkat signifikan ( $0,049 < 0,05$ ). (b) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara seleksi terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung  $2,196 > 2,000$  dengan tingkat signifikan ( $0,033 < 0,05$ ). (c) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t hitung  $2,833 > 2,042$  dengan tingkat signifikan ( $0,007 < 0,05$ ). Kemudian berdasarkan uji hipotesis secara simultan (Uji F) dapat diketahui nilai F hitung  $17,640 > F$  tabel 3,13 dengan tingkat signifikan ( $0,000 > 0,05$ ). Maka penulis berkesimpulan bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Saela Meiyer (2020), dengan judul penelitian : Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Frontliner Pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan terhadap kinerja frontliner. Saela Meiyer (2020) melakukan penelitian pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga, dengan melibatkan 30 responden, menggunakan kuesioner. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS, temuan penelitian menunjukkan secara simultan dan parsial rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian Ristiana Wulandari (2016), dengan judul penelitian : Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Srikandi. Ristiana Wulandari (2016), melakukan penelitian pada Koperasi Serba Usaha Srikandi dengan melibatkan 50 responden, menggunakan kuesioner. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, temuan penelitian menunjukkan variabel bebas rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu  $0,000 < 0,05$ . Dan hasil uji pengaruh parsial dengan uji t menunjukkan bahwa variabel rekrutmen mempunyai tingkat signifikansi  $0,002 < 0,05$ , variabel seleksi mempunyai tingkat signifikansi  $0,028 < 0,05$ , dan variabel penempatan karyawan

mempunyai tingkat signifikansi  $0,027 < 0,05$ .

Penelitian Ristiana Wulandari (2018), dengan judul penelitian : Pengaruh rekrutmen dan seleksi dalam penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini ditujukan mengetahui seberapa besar pengaruh rekrutmen dan seleksi dalam penempatan kerja terhadap kinerja karyawan di Meikarta (lippo Group) Lippo Cikarang. Ristiana Wulandari (2018) melakukan penelitian pada Meikarta (lippo Group) Lippo Cikarang dengan melibatkan 100 responden, menggunakan kuesioner. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, temuan penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap penempatan kerja; rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Ana Trisnawati (2019) dengan judul penelitian : Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. Penelitian ini ditujukan untuk mengungkap dan menganalisis pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, temuan penelitian menunjukkan *Pertama*, seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena nilai signifikansi sebesar 0,738. Artinya sederhananya proses seleksi pada perusahaan ini tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Kedua* penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika

Mulia Pacitan, karena nilai signifikansi sebesar 0,003.

## **1.2. Rekrutmen**

### **1.2.1. Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah pegawai yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (*eksternal*) organisasi atau dari dalam (*internal*) organisasi.

Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih pegawai yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Malthis:2001).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan

memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak.

Hasibuan (2010) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2011) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.

Handoko (2011) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai. Lebih jauh lagi, Rivai (2010) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi kantor dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang kantor

untuk mendapatkan pegawai yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena kantor akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

### **1.2.2. Sikap Dalam Rekrutmen**

Nawawi (2010) mengemukakan terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen.

Keempat sikap tersebut adalah :

1. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksekutif di lingkungan organisasi/perusahaan untuk meniadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan para pekerja.
2. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, rekrutmen ini dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
3. Rekrutmen berdasarkan prioritas, rekrutmen ini dilakukan dengan mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
4. Rekrutmen dengan penjatahan, rekrutmen ini dilakukan dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu.

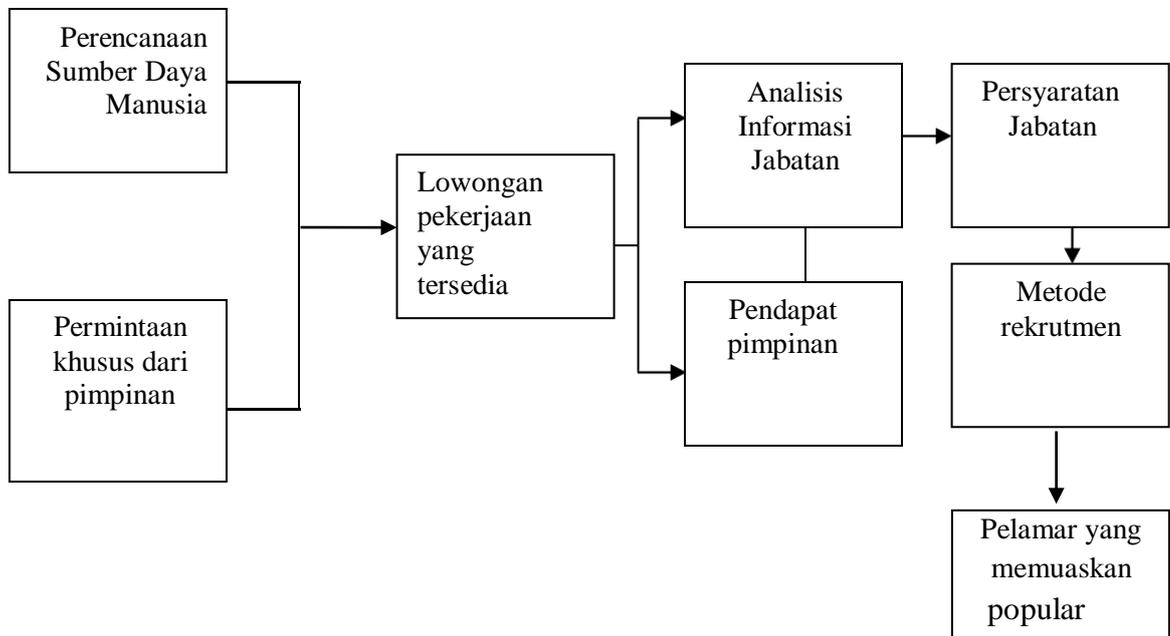
Berdasarkan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan pengaturan staf sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis kelamin yang seringkali menjadi masalah, dapat dijadikan salah satu faktor saja dalam pengambilan

keputusan untuk menerima atau menolak calon pelamar. Keputusan harus berdasarkan pada kombinasi semua faktor yang ada, dengan harus mengutamakan hasil skor (nilai) tes sebagai usaha dalam memprediksi kemampuan calon sebelum diterima.

### **1.2.3. Proses Rekrutmen**

Menurut Handoko (2010), proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan pada gambar berikut :

**Gambar 2.2. Proses Rekrutmen**



Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah diantaranya *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evaluation*, dan *Job Classification*. Uraianya adalah sebagai berikut :

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, ketrampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Menurut Yoder (dalam Moekijat, 2010) mengatakan bahwa uraian jabatan adalah mengihktisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar

yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan.

### 3. *Job Specification* (Persyaratan Jabatan)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik (Moekijat :2010)

### 4. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)

Menurut Moekijat (2010) penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

### 5. *Job Classification* (Penggolongan jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat, 2010).

## **1.2.4. Penentuan Dasar Rekrutmen**

Menurut Hasibuan (2010), dasar penarikan calon pegawai harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job Specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka pegawai yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan

oleh organisasi.

#### **1.2.5. Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen**

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan pegawai yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon pegawai. Sumber penarikan calon pegawai bisa berasal dari internal dan eksternal kantor.

##### *a. Sumber Internal*

Sumber internal menurut Hasibuan (2010) adalah pegawai yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam kantor tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan pegawai yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan pegawai bersifat vertical (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada pegawai yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pimpinan mengambil dari dalam kantor khususnya untuk jabatan yang kosong. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi pegawai yang ada.

Adapun kebaikan dari sumber internal yaitu :

1. Tidak terlalu mahal
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi pegawai yang ada.
3. Pegawai telah terbiasa dengan suasana dan budaya kantor.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

1. Pembatasan terhadap bakat-bakat.
2. Mengurangi peluang

3. Dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Adapun sumber-sumber internal antara lain melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Program*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua pegawai yang berminat.

2. Perbantuan pekerja (*Departing Employees*)

Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

b. *Sumber Eksternal*

Menurut Hasibuan (2008), sumber eksternal adalah pegawai yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan oleh Kantor dari sumber-sumber yang berasal dari luar kantor. Sumber-sumber eksternal berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja

2. Lembaga-lembaga pendidikan

3. Referensi pegawai atau rekan

4. Serikat-serikat buruh

5. Pencangkokan dari kantor lain

6. Nepotisme atau *leasing*

7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa.

8. Sumber-sumber lainnya.

## 2.2.6 Indikator Rekrutmen

Menurut Sudiro (2011:52) dalam Ria Erawati Avena (2018), rekrutmen terdiri dari 6 indikator, yaitu:

### 1) Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah populer yaitu *job analysis* (analisis jabatan), *job description* (uraian jabatan), *job specification* (persyaratan jabatan), *job evaluation* (penilaian jabatan), *job classification* (penggolongan jabatan).

### 2) Metode Rekrutmen

- a) Metode tertutup, yaitu pelaksanaan rekrutmen dikalangan terbatas, hanya untuk karyawan dan orang-orang tertentu saja, sehingga lamaran yang masuk tidak banyak dengan demikian akan sulit memperoleh karyawan yang baik.
- b) Metode terbuka, yaitu pelaksanaan rekrutmen yang diumumkan melalui iklan di media massa. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan banyak lamaran, sehingga kesempatan memperoleh karyawan yang baik dan andal menjadi lebih besar.

### 3) Persyaratan Rekrutmen

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon pelamar agar dapat diterima sebagai seorang karyawan.

### 4) Tujuan Rekrutmen

- a) Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja / karyawan yang memenuhi syarat

- b) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan
  - c) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja
  - d) Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan
  - e) Untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja
- 5) Penentuan Jumlah dan Kualifikasi Calon Karyawan
- Jumlah dan kualifikasi karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- 6) Hasil Rekrutmen
- Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

### **1.3. Seleksi**

#### **1.3.1. Pengertian Seleksi**

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk

diterima atau tidak.

Menurut Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu :

1. Kinerja pimpinan senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh Kantor dalam penerimaan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

### **1.3.2. Kriteria dan Teknik Seleksi**

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu :

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Sebelum kantor memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka pimpinan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan.

Adapun beberapa teknik seleksi antara lain :

1. Interview
2. Tes psikologi
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Pusat pelatihan
5. Biodata
6. Referensi
7. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan) Sedangkan

langkah-langkah dalam seleksi yaitu :

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blanko lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes penerimaan
6. Tes psikologi

7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

### **1.3.3. Prinsip Proses Seleksi**

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu :

1. Perilaku dimasa lalu yang merupakan *predictor* terbaik atas perilaku di masa yang akan datang.
2. Kantor harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang terbaik.

### **1.3.4. Dasar Seleksi**

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2008) dasar-dasar tersebut antara lain :

1. Kebijakan perburuhan atau tenaga kerja oleh pemerintah
2. Jabatan
3. Ekonomi rasional
4. Etika sosial

### **1.3.5. Penetapan Jumlah Pegawai**

Hasibuan (2008) berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai yang baik harus diperhitungkan dengan cermat agar pegawai yang diterima

tepat dan sesuai dengan volume pekerjaan. Untuk menentukan jumlah pegawai tersebut, dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

#### 1. Metode ilmiah

Jumlah pegawai yang akan diterima benar-benar melalui perhitungan analisis beban kerja standar serta prestasi kerja.

#### 2. Metode non ilmiah

Jumlah pegawai yang akan diterima hanya didasarkan atas perkiraan saja bukan dari standar volume kerja dan beban kerja.

### **1.3.6. Cara Seleksi**

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh kantor maupun organisasi dalam penerimaan pegawai baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu :

#### 1. Non ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal seperti :

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- c. Surat keterangan kerja dan pengalaman

- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g. Keturunan dari pelamar
- h. Tulisan tangan pelamar

## 2. Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu pada hal-hal antara lain :

- a. Metode kerja yang sistematis
- b. Berorientasi pada kebutuhan riil pegawai
- c. Berorientasi kepada prestasi kerja
- d. Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e. Berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu sosial lainnya

### **1.3.7. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi**

Simamora (2004) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

- 1. Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan
- 2. Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan pimpinan dan sikap dari manajemen

3. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama
4. Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam kantor
5. Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi

### **2.3.8. Kendala-Kendala Seleksi**

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-kendala tersebut antara lain :

1. Tolak ukur
2. Penyeleksi
3. Pelamar

### **2.3.9. Tujuan Seleksi**

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Pegawai yang memiliki potensi
2. Pegawai yang disiplin dan jujur

3. Pegawai yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
4. Pegawai yang terampil
5. Pegawai yang kreatif dan dinamis
6. Pegawai yang loyal
7. Mengurangi *turnover* Pegawai
8. Pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi
9. Pegawai yang dapat bekerja sama di dalam organisasi
10. Pegawai yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang.

#### **2.3.10. Indikator Seleksi**

Indikator seleksi menurut Simamora (2004) dalam Ria Erawati

Avena (2018), yaitu:

- 1) Pendidikan
- 2) Referensi
- 3) Pengalaman
- 4) Kesehatan
- 5) Tes tertulis
- 6) Tes wawancara

### **2.4. Penempatan**

#### **2.4.1. Pengertian Penempatan Pegawai**

Sebelum memahami tentang penempatan pegawai maka terlebih dahulu kita pahami pengertian pegawai. Dalam pengetahuan Hukum Kependidikan ada beberapa pendapat yang perlu dikemukakan tentang

pengertian Pegawai Negeri, yang pertama menurut pendapat *Kranenburg-Vegting* bahwa untuk membedakan Pegawai Negeri dengan Pegawai lainnya dilihat dari sistem pengangkatannya untuk menjabat dalam dinas publik. Menurut pendapat dari *Kranenburg-Vegting* yaitu: “Pegawai Negeri adalah pejabat yang ditunjuk, jadi tidak termasuk yang memangku jabatan mewakili (*Vertegenwoordigendefuntie*) seperti anggota parlemen seorang Menteri, seorang Presiden dan sebagainya”.

Pengertian Pegawai Negeri menurut Pasal 1 ayat (1) Undang-undang No. 43 Tahun 1999, tentang Undang-undang Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut: “Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pegawai negeri adalah pegawai pemerintah yang berada di luar politik, bertugas melaksanakan administrasi pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, Aparatur atau Pegawai Pemerintah Daerah dapat didefinisikan sebagai alat kelengkapan pemda yang bertugas melaksanakan roda pemda sehari-hari, yang berada diluar politik, bertugas melaksanakan administrasi pemerintah di daerah dan mendapatkan imbalan (gaji) berdasarkan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Setelah memahami pengertian pegawai negeri maka selanjutnya kita pahami tentang penempatan pegawai. Dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam suatu instansi pemerintahan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda. (Marihhot T. E. Hariandja (2005 : 156)) Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. (Mathis & Jackson (2006 : ))

1. Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. (B. Siswanto Sastrohadiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003:138))
2. Penempatan pegawai adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya

seseorang pegawai di tempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi. ( Gomes )

Berdasarkan definisi yang yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat kami simpulkan penempatan pegawai adalah kegiatan mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya guna untuk mencapai tujuan instansi tersebut.

#### **2.4.2. Penempatan Pegawai**

Penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan.

Pengertian Penempatan pegawai itu sendiri, menurut Gomes mengemukakan : “Penempatan pegawai adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seseorang pegawai ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi”.

Berikut adalah akibat dari kesalahan dalam penempatan pegawai berdampak pada :

1. Meningkatkan absensi
2. Timbulnya konflik
3. Meningkatkan kecelakaan kerja
4. Meningkatkan labor turn over
5. Menurunnya semangat kerja

Selanjutnya beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, sebagai berikut :

1. *Faktor Latar Belakang Pendidikan.*

Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya di dalam proses penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggungjawab. Hubungan latar belakang pendidikan dengan penempatan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan, di samping itu latar belakang pendidikan seseorang dapat pula menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggungjawab dilihat dari segi prestasi nilai yang diperolehnya semasa sekolah.

2. *Faktor Kesehatan Jasmani dan Rohani.*

Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih

perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadang-kadang tes kesehatan tersebut dilakukan secepat kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

3. *Faktor Pengalaman Kerja.*

Dewasa ini banyak perusahaan lebih cenderung menerima sumber daya manusia yang berpengalaman, dibandingkan dengan sumber daya manusia yang belum berpengalaman. Hal ini terlihat pada kenyataan, bahwa sumber daya manusia yang sudah mempunyai pengalaman akan memerlukan waktu penyesuaian diri yang lebih pendek dengan keadaan baru dibandingkan dengan masa penyesuaian diri yang sedikit lama bagi sumber daya manusia yang belum berpengalaman sama sekali.

4. *Faktor Status Perkawinan.*

Status perkawinan dijadikan sumber oleh pimpinan untuk mengambil keputusan dalam rangka untuk penempatan pegawai, mengetahui status perkawinan pegawai adalah merupakan hal penting untuk kepentingan kepegawaian juga menjadi bahan pertimbangan pimpinan dalam penempatan pegawai. Kebijaksanaan menerima sumber daya manusia yang berpengalaman seperti itu seharusnya sudah mulai dikurangi, karena dewasa ini sumber daya manusia yang belum mempunyai pengalamanlah justru yang banyak mempunyai rasa tanggungjawab sosial yang besar tentu akan lebih memperhatikan nasib dan mengutamakan pencari kerja (sumber daya manusia) yang belum mempunyai pengalaman, karena tanggungjawab

sosial dalam menciptakan lapangan kerja baru bagi sumber daya manusia yang baru lulus sekolah, tidak hanya menjadi tanggungjawab pemerintah saja, tetapi menjadi tanggungjawab semua orang, terutama perusahaan-perusahaan, baik milik pemerintah (BUMN) atau swasta.

5. *Faktor Umur Sumber Daya Manusia.*

Ternyata yang memerlukan pekerjaan itu bukan sumber daya manusia muda yang baru selesai dan sekolah saja, tetapi juga sumber daya manusia yang sudah mempunyai umur tua. Hal ini dapat dipahami karena di lapangan yang membutuhkan pekerjaan bukan saja sumber daya manusia yang berumur muda, tetapi kadang-kadang orang yang sudah tua pun atau para pensiunan banyak yang memerlukan pekerjaan untuk menyambung hidup anak dan istrinya. Bahkan dari segi kemanusiaan para pensiunan itu perlu ditolong karena mereka mungkin masih mempunyai beban menghidupi anak-anaknya yang masih sekolah. Sedangkan sumber daya manusia yang masih muda belum mempunyai rasa tanggungjawab keluarga.

6. *Faktor Jenis Kelamin.*

Jenis kelamin sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Walaupun hasil lulusan seleksi dan pelatihan pra tugas kadang-kadang tidak memperhatikan jenis kelamin pria dan wanita, untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tentu yang lebih cocok adalah sumber daya manusia pria, tetapi untuk tenaga-tenaga sekretariat, loket-loket pelayanan atau operator telepon yang lebih cocok mungkin sumber daya manusia wanita. Demikian juga untuk bekerja pada

malam hari, undang-undang melarang memperkerjakan wanita pada malam hari, karena wanita yang dipekerjakan pada malam hari lebih banyak mudarat (rugi) dari pada manfaat yang diperoleh.

7. *Faktor Status Perkawinan.*

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang terang-terangan mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor. Hal ini dengan pertimbangan agar para sumber daya manusia yang bersangkutan dapat tenang bekerja.

8. *Faktor Minat dan Hobi.*

Seseorang akan bekerja dengan rajin dan tekun bila apa yang dikerjakannya itu sesuai dengan minat dan hobinya. Langkah yang perlu dilakukan oleh menejer sumber daya manusia bagian penempatan untuk memperoleh informasi tentang minat dan hobi sumber daya manusia baru adalah yang bersangkutan perlu meminta lagi berkas hasil seleksi yang sudah ada, atau meminta hasil wawancara yang telah dilakukan jauh sebelum sumber daya manusia itu diterima sebagai karyawan.

### **2.4.3. Tiga jenis penempatan**

#### **1. Promosi**

Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam penggajian, tanggung jawab dan atau level.

#### **2. Transfer dan Demosi**

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu bidang tugas ke bidang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

Demosi adalah pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

#### **3. Job-Posting Program**

Job-posting program adalah program yang memberikan informasi pada pegawai tentang lowongan kerja dan persyaratannya. Tujuan dari program ini adalah untuk memberikan dorongan bagi pegawai yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen di dalam mengisi jabatan internal.

### **2.4.4. Orientasi Pegawai**

#### **1. Pengertian Orientasi**

Berikut Pengertian Orientasi menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

*a. Marihot Tua Efendi Hariandja*

Mendefinisikan orientasi dengan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka.

Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh departemen sumber daya manusia dan atasan langsung dari pegawai tersebut untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada pegawai baru.

*b. Gary Dessler*

Mendefinisikan orientasi dengan memberikan informasi mengenai latar belakang kepada pegawai baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan, seperti informasi perusahaan. Program ini bisa dimulai dari perkenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang.

*c. Susilo Martoyo*

Orientasi adalah memperkenalkan para pegawai baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para pegawai lain. Program orientasi ini sering disebut induksi. Karena masalah karyawan/pegawai baru bukanlah masalah yang ringan, dalam diri pegawai baru tersebut mempunyai pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab dengan jelas dan tepat. Masa pemberian jawaban itulah yang dinamakan orientasi atau induksi.

## 2. Aspek Orientasi

Aspek orientasi dibagi menjadi dua aspek, yakni aspek umum dan aspek khusus, adapun aspek umum adalah sebagai berikut:

- a) Sejarah berdirinya instansi/ lembaga
- b) Nama-nama pejabat kunci
- c) Nama-nama pekerjaan dan fisik
- d) *Layout* peralatan fisik
- e) Aturan-aturan dan kebijaksanaan instansi/ lembaga
- f) Buku pegangan pegawai
- g) Skala gaji
- h) Masa Cuti
- i) Bimbingan kerja
- j) Program pensiun
- k) Perkenalan dengan rekan kerja
- l) Keamanan kerja
- m) Tujuan akhir

Adapun aspek khusus berkaitan langsung dengan pekerjaan dalam dimensi yang lebih rinci diantaranya :

- a) Kondisi kerja
- b) Upah dan jaminan sosial
- c) Program kesehatan dan keselamatan
- d) Program pelayanan
- e) Deskripsi jabatan/pekerjaannya

- f) Tempat peralatan pekerjaannya
- g) Teman/bawahan dalam pekerjaannya
- h) Dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan penyesuaian diri.

### 3. Tujuan Pengenalan

Orientasi (pengenalan) mempunyai beberapa tujuan, diantaranya :

- Menanamkan rasa memiliki dan bangga terhadap instansi
- Mengurangi kekhawatiran berkaitan dengan pekerjaan baru
- Membantu melaksanakan pengembangan kontribusi dari anggota tim
- Menjelaskan standar mutu yang menjadi ukuran kinerja
- Membangun tanggung jawab bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi yang dibagi antar pegawai dengan manajemen

### 4. Manfaat Orientasi

Manfaat yang terdapat dalam orientasi antara lain sebagai berikut:

- Berkurangnya kecemasan pada pegawai baru, dikarenakan adanya nuansa "*well informed*" bagi pekerja baru dan dengan berkurangnya kecemasan tersebut, pekerjaan mereka akan menjadi lebih baik.
- Mampu mengatasi masalah yang disebabkan kritikan dari penyelia atau rekan sekerja. karena karyawan mendapat masa orientasi dengan baik dan mempunyai harapan kerja yang lebih efisien dan efektif.

#### **2.4.5. Prinsip – prinsip Penempatan Karyawan**

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan menurut Musenif yang dikutip oleh Suwatno (2003 : 13) sebagai berikut :

1. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kermauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

2. Prinsip demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.

3. Prinsip *the right man on the right place*

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

4. Prinsip *equal pay for equal work*

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.

5. Prinsip kesatuan arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

6. Prinsip kesatuan tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

#### 7. Prinsip kesatuan komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

#### 8. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **2.4.6. Indikator Penempatan Pegawai**

Penempatan adalah merupakan salah satu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan memberikan atau menempatkan karyawan pada posisi jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal. Maka yang menjadi indikator dari penempatan yaitu sebagai berikut :

1. Pendidikan
2. Keterampilan
3. Minat
4. Pengalaman

## **2.5. Kinerja Pegawai**

### **2.5.1. Kinerja Pegawai**

Menurut Buba (2018), kinerja adalah hasil atau prestasi. Kinerja pegawai merupakan kunci kesuksesan atau keberhasilan dari suatu bisnis ataupun organisasi yang sedang dijalankan. Kinerja pegawai adalah prestasi actual atau prestasi kerja, kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013; Nazwirman, 2019). Mereka mengemukakan unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya, pencapaian tujuan organisasi serta periode waktu tertentu.

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan / organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance). Pengukuran kinerja dalam penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa input masing-masing pegawai sama yaitu tingkat kinerja dalam melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi kinerja ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih umum bagi negara maupun bagian ekonomi yang berbeda. Dengan perbaikan kinerja organisasi mengembangkan pertumbuhan, persaingan domestik dan internasional serta memberikan kontribusi yang layak, semuanya pada akhirnya bermuara pada pertumbuhan ekonomi dan peningkatan mutu kehidupan bangsa secara menyeluruh. Kinerja yang rendah merupakan pencerminan dari organisasi yang memboroskan sumber daya yang dimilikinya, dimana pada akhirnya organisasi tersebut kehilangan daya saing yang akan mengurangi skala aktifitas usahanya. Kinerja yang rendah dari banyak organisasi akan menurunkan industri dan ekonomi bangsa secara menyeluruh yang cenderung mengurangi keberhasilan organisasi.

Menurut Gibson, et al (2012), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari:
  - 1) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik.
  - 2) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian.
  - 3) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- b. Variabel organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

c. Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam Novitasari, 2003) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

b. Variabel situasional, meliputi:

1) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).

2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Adanya keyakinan yang dapat dipertimbangkan untuk menunjang konsep kinerja baru yang mengenai proses produksi sebagai suatu sistem yang kompleks dapat diterapkan dan berlaku dimasyarakat lingkungan, tenaga kerja, modal dan organisasi tidaklah penting dari dirinya namun dengan caranya terkoordinasi kedalam satu kesatuan yang terpadu. Keberhasilan kinerja organisasi diawali dengan sejauhmana kualitas kinerja para pegawainya. Untuk menegakkan kinerja organisasai menjadi lebih baik maka perlu menegakkan kinerja masing-masing pegawai.

Diantara para ahli ekonomi tidak ada kesepakatan tentang batas

pemisahan antara faktor-faktor tenaga kerja dan modal, komponen-komponen yang harus dimasukkan ke dalam faktor lainnya maupun metode terbaik untuk mengevaluasi masing-masing faktor terhadap pertumbuhan kinerja.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah:

a. Faktor Individu;

Secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi;

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sulistiyani dan Rosidah (2009) mengemukakan bahwa didalam orientasi penilaian biasanya yang dievaluasi adalah mencakup personal

based dan performance based. Hal ini berkaitan dengan kinerja organisasi publik yang merupakan penilaian bagi tercapainya tujuan organisasi dengan peningkatan kinerja pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.

Fokus masing-masing orientasi penilaian ini adalah:

a. Penilaian berdasarkan hasil (result based performance);

Tipe penilaian ini dimulai dengan merumuskan kinerja pegawai dengan didasarkan pada pencapaian tujuan organisasi, atau dapat dikatakan dengan mengukur hasil akhir (end result). Sedangkan sasaran penilaian kinerja dapat ditetapkan oleh manajer ataupun kelompok kerja. Hal inilah yang sering disebut dengan Management by Objective.

b. Penilaian berdasarkan perilaku (behaviour based performance appraisal); Dalam model penilaian ini kinerja akan difokuskan pada sarana (means) dan sasaran (goals) dan bukan hasil akhir. Dengan demikian perilaku pegawai yang sesuai dengan sarana yang tersedia dan sasaran yang ingin dicapai.

c. Penilaian dengan berdasarkan judgment based performance appraisal;

Dalam penilaian ada beberapa dimensi yang harus diikuti:

- 1) kualitas kerja (quality of work);
- 2) kuantitas kerja (quantity of work);
- 3) pengetahuan pekerjaan (job knowledge);
- 4) daya kreasi (creativity);

- 5) kerjasama (cooperation);
- 6) kebergantungan (dependability);
- 7) inisiatif (initiative);
- 8) kualitas pribadi (personal qualities).

Kualitas pekerjaan merupakan bagian substansi yang tidak dapat diabaikan. Konsentrasi dari penilaian yang dilakukan tentunya akan mengidentifikasi bagaimana pencapaian kualitas pekerjaan yang dilakukan. Tentu saja untuk menentukan kualitas tersebut sampai seberapa baik pencapaiannya, dengan cara membandingkan kualitas yang dicapai dengan target kualitas. Selanjutnya pengetahuan tentang pekerjaan juga menjadi fokus dalam penilaian. Disamping itu kreatifitas juga memberikan inspirasi pencapaian kinerja. Kerjasama menjadi kunci dalam pencapaian kinerja kelompok maupun kinerja organisasi. Jika seseorang memiliki kecakapan dalam berhubungan dan kerjasama, maka sangat memungkinkan seseorang memberikan kontribusi yang baik terhadap organisasi. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Robbins (2002) yaitu:

- a. Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti: promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- c. Mengetahui efektifitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.

- d. Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- e. Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran, seperti: kenaikan gaji, pemberian insentif, dan imbalan lainnya

Mangkunegara (2013) menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas dari seluruh kegiatan dalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.

- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

Sutemeister (dalam Novitasari, 2003) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

a. Faktor Kemampuan;

- 1) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
- 2) Ketrampilan: kecakapan dan kepribadian.

b. Faktor Motivasi;

- 1) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
- 2) Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistik.

Perencanaan kinerja berfungsi melihat kembali pendelegasian wewenang dan pelaksanaan tugas yang dilimpahkan oleh bawahannya. Di samping itu juga dapat mengukur sejauhmana target-target yang telah ditentukan dapat tercapai. Perencanaan kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen untuk meningkatkan kinerja yang mengutamakan tingkat analisis tinggi dalam upaya menentukan target yang realistis.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009), manfaat penilaian kinerja yaitu:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.

- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Menurut Notoatmodjo (2003), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Peningkatan prestasi kerja; Dengan adanya penilaian kinerja, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya.
- b. Kesempatan kerja yang adil; Adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan.
- c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan; Melalui penilaian kinerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, dan memungkinkan adanya program pelatihan meningkatkan kemampuannya.
- d. Penyesuaian kompensasi;
- e. Penilaian kinerja dapat membantu para pimpinan mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya;
- f. Keputusan-keputusan promosi dan demosi; Hasil penilaian kinerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan mempromosikan pegawai yang berprestasi baik, dan demosi untuk pegawai yang berprestasi jelek.

Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan; Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.

Menurut Buba (2018), kinerja adalah hasil atau prestasi. Kinerja pegawai merupakan kunci kesuksesan atau keberhasilan dari suatu bisnis ataupun organisasi yang sedang dijalankan. Kinerja pegawai adalah prestasi actual atau prestasi kerja, kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013; Nazwirman, 2019). Mereka mengemukakan unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya, pencapaian tujuan organisasi serta periode waktu tertentu.

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan / organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance). Pengukuran kinerja dalam penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa input masing-masing pegawai sama yaitu tingkat kinerja dalam melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi kinerja ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih umum bagi negara maupun bagian ekonomi yang berbeda. Dengan perbaikan kinerja organisasi mengembangkan pertumbuhan, persaingan domestik dan internasional serta memberikan kontribusi yang layak, semuanya pada akhirnya bermuara pada pertumbuhan ekonomi dan peningkatan mutu kehidupan bangsa secara menyeluruh. Kinerja yang rendah merupakan pencerminan dari organisasi yang memboroskan sumber daya yang dimilikinya, dimana pada akhirnya organisasi tersebut kehilangan daya saing yang akan mengurangi skala aktifitas usahanya. Kinerja yang rendah dari banyak organisasi akan menurunkan industri dan ekonomi bangsa secara menyeluruh yang cenderung mengurangi keberhasilan organisasi.

Menurut Gibson, et al (2012), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari:
  1. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik.
  2. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian.
  3. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- b. Variabel organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam Novitasari, 2003) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional, meliputi:
  - 1) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
  - 2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Adanya keyakinan yang dapat dipertimbangkan untuk menunjang konsep kinerja baru yang mengenai proses produksi sebagai suatu sistem yang kompleks dapat diterapkan dan berlaku dimasyarakat lingkungan, tenaga kerja, modal dan organisasi tidaklah penting dari dirinya namun dengan caranya terkoordinasi kedalam satu kesatuan yang terpadu. Keberhasilan kinerja organisasi diawali dengan sejauhmana kualitas kinerja para pegawainya. Untuk menegakkan kinerja organisasai menjadi lebih baik maka perlu menegakkan kinerja masing-masing pegawai.

Diantara para ahli ekonomi tidak ada kesepakatan tentang batas pemisahan antara faktor-faktor tenaga kerja dan modal, komponen-komponen yang harus dimasukkan ke dalam faktor lainnya maupun metode terbaik

untuk mengevaluasi masing-masing faktor terhadap pertumbuhan kinerja.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah:

a. Faktor Individu;

Secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi;

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sulistiyani dan Rosidah (2009) mengemukakan bahwa didalam orientasi penilaian biasanya yang dievaluasi adalah mencakup personal based dan performance based. Hal ini berkaitan dengan kinerja organisasi publik yang merupakan penilaian bagi tercapainya tujuan organisasi dengan peningkatan kinerja pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.

Fokus masing-masing orientasi penilaian ini adalah:

- a. Penilaian berdasarkan hasil (result based performance);

Tipe penilaian ini dimulai dengan merumuskan kinerja pegawai dengan didasarkan pada pencapaian tujuan organisasi, atau dapat dikatakan dengan mengukur hasil akhir (end result). Sedangkan sasaran penilaian kinerja dapat ditetapkan oleh manajer ataupun kelompok kerja. Hal inilah yang sering disebut dengan Management by Objective.

- b. Penilaian berdasarkan perilaku (behaviour based performance appraisal);

Dalam model penilaian ini kinerja akan difokuskan pada sarana (means) dan sasaran (goals) dan bukan hasil akhir. Dengan demikian perilaku pegawai yang sesuai dengan sarana yang tersedia dan sasaran yang ingin dicapai.

- c. Penilaian dengan berdasarkan judgment based performance appraisal;

Dalam penilaian ada beberapa dimensi yang harus diikuti:

- 1) kualitas kerja (quality of work);
- 2) kuantitas kerja (quantity of work);
- 3) pengetahuan pekerjaan (job knowledge);
- 4) daya kreasi (creativity);
- 5) kerjasama (cooperation);
- 6) kebergantungan (dependability);
- 7) inisiatif (initiative);
- 8) kualitas pribadi (personal qualities).

Kualitas pekerjaan merupakan bagian substansi yang tidak dapat diabaikan. Konsentrasi dari penilaian yang dilakukan tentunya akan

mengidentifikasi bagaimana pencapaian kualitas pekerjaan yang dilakukan. Tentu saja untuk menentukan kualitas tersebut sampai seberapa baik pencapaiannya, dengan cara membandingkan kualitas yang dicapai dengan target kualitas. Selanjutnya pengetahuan tentang pekerjaan juga menjadi fokus dalam penilaian. Disamping itu kreatifitas juga memberikan inspirasi pencapaian kinerja. Kerjasama menjadi kunci dalam pencapaian kinerja kelompok maupun kinerja organisasi. Jika seseorang memiliki kecakapan dalam berhubungan dan kerjasama, maka sangat memungkinkan seseorang memberikan kontribusi yang baik terhadap organisasi. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Robbins (2002) yaitu:

- a. Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti: promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- c. Mengetahui efektifitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- d. Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- e. Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran, seperti: kenaikan gaji, pemberian insentif, dan imbalan lainnya

Mangkunegara (2013) menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas dari seluruh kegiatan dalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

Sutemeister (dalam Novitasari, 2003) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor Kemampuan;
  - 1) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
  - 2) Ketrampilan: kecakapan dan kepribadian.

b. Faktor Motivasi;

- 1) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
- 2) Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistik.

Perencanaan kinerja berfungsi melihat kembali pendelegasian wewenang dan pelaksanaan tugas yang dilimpahkan oleh bawahannya. Di samping itu juga dapat mengukur sejauhmana target-target yang telah ditentukan dapat tercapai. Perencanaan kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen untuk meningkatkan kinerja yang mengutamakan tingkat analisis tinggi dalam upaya menentukan target yang realistis.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009), manfaat penilaian kinerja yaitu :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Menurut Notoatmodjo (2003), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

- a. Peningkatan prestasi kerja; Dengan adanya penilaian kinerja, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya.

- b. Kesempatan kerja yang adil; Adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan.
- c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan; Melalui penilaian kinerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, dan memungkinkan adanya program pelatihan meningkatkan kemampuannya.
- d. Penyesuaian kompensasi;
- e. Penilaian kinerja dapat membantu para pimpinan mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya;
- f. Keputusan-keputusan promosi dan demosi; Hasil penilaian kinerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan mempromosikan pegawai yang berprestasi baik, dan demosi untuk pegawai yang berprestasi jelek.

Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan; Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.

### **2.5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Sapparudin (2007:12) salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

- 1) Pengembangan kemampuan karyawan

- 2) Pembinaan yang terus menerus
- 3) Perbaiki situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi pegawai.

Menurut Samir (2011: 167) faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yaitu:

- 1) Seleksi dan Rekrutmen
- 2) Komunikasi dan Motivasi
- 3) Pelatihan dan Pengembangan
- 4) Kesejahteraan dan Kompensasi

Menurut Dessler (2004) dalam Syibli, Sudarso, dan Ciptomulyo (2010), manajemen SDM diperlukan mulai dari rekrutmen (penerimaan tenaga kerja), penempatan sampai pembinaan untuk mendapatkan kinerja yang optimal sesuai harapan.

### **2.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat di tinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

- 1) Perbaiki Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2) Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3) Keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5) Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umban balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6) Defisiensi Proses Penempatan Staff

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7) Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

8) Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11) Umpan Balik pada Sumber Daya Manusia

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan (Mangkuprawira, 2011:232).

#### **2.5.4. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja digunakan untuk aktivitas dasar perilaku yang dapat diamati dengan lebih mengutamakan sudut pandang harapan kedepan daripada melihat kearah belakang. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perlu untuk diobservasi. Menurut Robbins (2006:260) dalam Ria Erawati Avena (2018), terdapat 6 indikator kinerja, yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kinerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tanaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen kerja

Suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.





## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual memuat konsep-konsep atau indikator-indikator yang terdapat dalam penelitian serta menghubungkan konsep atau indikator yang satu dengan lainnya berdasarkan pada pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya.

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan.

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

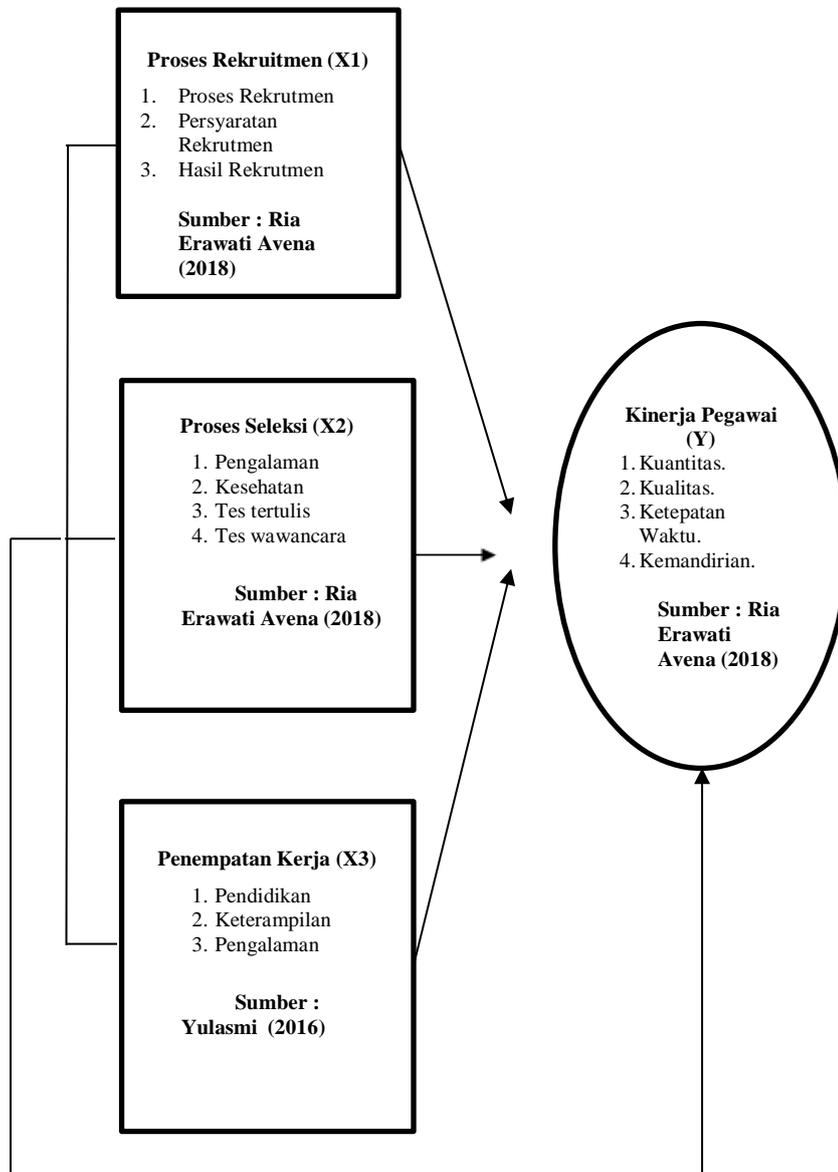
Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. (Mathis & Jackson (2006 : ))

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari 2 (dua) segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut Pasolong (2010).

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan kinerja para pegawai. Hal itu penting, sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar. 3.1 Kerangka Konseptual



### **3.2. Hipotesis Penelitian**

Yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Rekrutmen, seleksi dan penempatan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.
2. Rekrutmen, seleksi dan penempatan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.
3. Rekrutmen, seleksi atau penempatan yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Secara operasional variabel perlu didefinisikan yang bertujuan untuk menjelaskan makna variabel penelitian. Singarimbun dalam Riduwan (2009 : 281) memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel itu diukur. Definisi operasional variable tersebut adalah :

1. Rekrutmen pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar pimpinan dapat memilih pegawai

yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Malthis, 2001:112).

Adapun indikator-indikator dari variabel proses rekrutmen ini antara lain:

- a. Proses rekrutmen
  - b. Persyaratan rekrutmen
  - c. Hasil rekrutmen
2. Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan (Simamora, 2004:202).

Untuk variabel proses seleksi ini digunakan indikator-indikator antara lain :

- a. Pengalaman
  - b. Kesehatan
  - c. Tes tertulis
  - d. Tes wawancara
3. Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. (Mathis & Jackson (2006 : ))

Adapun indikator variabel penempatan yang digunakan adalah :

- a. Pendidikan
  - b. Keterampilan
  - c. Pengalaman
4. Kinerja merupakan hasil pencapaian kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008 : 67).

Untuk variabel terikat yaitu kinerja, digunakan variabel indikator yang antara lain :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Kemandirian



## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Pendekatan Penelitian**

Desain Penelitian adalah alat bagi peneliti untuk mengendalikan atau mengontrol variabel dalam suatu penelitian desain yang dimaksud dalam penelitian adalah model atau metode yang digunakan oleh Peneliti dalam melakukan Penelitian dan memberikan arah terhadap jalannya suatu penelitian ini menggunakan desain

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini penelitian kuantitatif (*quantitative research*). Penelitian ini adalah penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhinya sehingga menghasilkan simpulan-simpulan yang dapat digeneralisasikan, terlepas dari konteks waktu dan situasi serta jenis data yang dikumpulkan. Menurut Arikunto (2012), penelitian deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat atau karakteristik dari suatu keadaan atau obyek penelitian.

#### **4.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng yang berlokasi di Jalan A. Mannapiang Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng Sulawesi Selatan. Waktu penelitian dilakukan mulai selama 2 bulan yaitu Januari – Februari 2021.

### 4.3. Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini, penulis menjadikan pegawai dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng sebagai populasi, yang sampai tahun 2020 totalnya berjumlah 50 orang.

Adapun jumlah sampel tersebut diperoleh dari perhitungan yang dikemukakan oleh Slovin dalam Husain (2003 : 146) sebagai berikut :

Dimana :  $n$  = Ukuran sampel

$N$  = Ukuran populasi yaitu jumlah Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng.

$e$  = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat dirolerir atau diinginkan, sebanyak 10%.

Dengan demikian, jumlah sampel jenuh (sensus) yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini sebanyak 50 orang pegawai.

### 4.4. Metode Pengumpulan Data

#### a. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari kantor, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Studi dilakukan antara lain dengan mengumpulkan data yang bersumber dari literatur–literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahas.

*b. Studi Lapangan (Field Research)*

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada perusahaan yang bersangkutan, baik melalui observasi, penyebaran kuesioner kepada para pegawai, dan wawancara.

Penelitian Lapangan dilakukan dengan cara :

- a. Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.
- b. Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi
- c. Kuesioner, adalah pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

#### **4.5. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh melalui penelitian langsung terhadap obyek yang diteliti. Data tersebut diperoleh melalui metode wawancara dan observasi dari responden.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai sumber

antara lain dari dokumen / tulisan (buku-buku, laporan-laporan, karya ilmiah dan hasil penelitian terdahulu dan dari informasi pihak-pihak yang berkaitan dengan kajian yang diteliti (uraian tugas, struktur organisasi, tata kerja, referensi, dan lain-lain).

## **4.6. Instrumen Penelitian**

### **4.6.1. Uji validitas dan reabilitas**

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban permasalahan penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi : pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, kesimpulan tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Dua alat untuk mengukur kualitas data yaitu uji validitas dan uji reabilitas.

#### **a. Uji validitas**

Menurut Ancok dan Singarimbun (2009), menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang ingin diukur. Kuesioner penelitian ini terbentuk dari empat konsep teoritis. Keempat konsep tersebut adalah : kompetensi, motivasi, sarana dan prasarana serta kinerja. Instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan valid atau sahih apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tetap.

Adapun Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang

dikatakan valid jika nilai Corrected Item-Total Correlation  $\geq 0.30$ , maka kuesioner sebagai alat pengukur dikatakan valid.

b. Uji reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan (*reliabel*) bila alat ukur tersebut mengarah pada keajegan atau konsisten, dimana tingkat reliabilitasnya memperlihatkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya sehingga hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran berulang-ulang terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama pula. Suatu instrumen dikatakan andal, bila memiliki koefisien keandalan atau reliabilitas sebesar 0.60 atau lebih (Tiro dan Sukarna, 2010).

#### **4.6.2. Uji asumsi klasik**

a. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.

b. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi.

#### **4.6.3. Teknik Analisis Data**

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linear berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh rekrutmen, seleksi dan penempatan

terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian regresi berganda syarat uji regresi yang harus dipenuhi. Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Rekrutmen

X<sub>2</sub> = Seleksi

X<sub>3</sub> = Penempatan

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan prediksi

a. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: Rekrutmen (X<sub>1</sub>), Seleksi (X<sub>2</sub>) dan Penempatan (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F. Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* (k) dan (n-k-1) dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah variabel independen.

- a) Jika F hitung > F tabel atau Sig. F < 5 % maka Ho ditolak dan Hi diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b) Jika  $F$  hitung  $<$  atau  $\text{Sig.}F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b. Uji t

Untuk mengetahui pengaruh Rekrutmen ( $X_1$ ), Seleksi ( $X_2$ ) dan Penempatan ( $X_3$ ), terhadap variabel terkait yaitu kinerja Pegawai ( $Y$ ) secara parsial maka dilakukan uji t. Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* ( $n - k - 1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ .

c. Uji Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dapat menjelaskan variabel dependen. Dalam pengujian hipotesis koefisien determinasi dilihat dari besarnya nilai R Square ( $R^2$ ),

Pada model linear berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika ( $R^2$ )

yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.





## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **1.1. Hasil Penelitian**

##### **1.1.1. Deskripsi Objek Penelitian**

Kabupaten Bantaeng adalah sebuah Kabupaten di Provinsi Sulawesi Selatan, tepatnya terletak dibagian Selatan. Kabupaten ini memiliki luas wilayah 395,83 km<sup>2</sup>, yang di rinci berdasarkan lahan sawah mencapai 7.253 ha (18,32%) dan lahan kering mencapai 32.330 ha. Secara administrasi Kecamatan yang terbagi atas 21 kelurahan dan 46 Desa. Jumlah penduduk mencapai 170.057 jiwa. (*Sumber data : BPS Bantaeng 2019*). Kabupaten Bantaeng terletak di daerah pantai yang memanjang pada bagian barat dan timur sepanjang 21,5 kilometer yang cukup potensial untuk perkembangan perikanan dan rumput laut. Sektor Industri menjadi pilihan kedua untuk di kembangkan di Kabupaten Bantaeng yang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Pengembangan sektor industri sangat berpeluang di masa mendatang, namun membutuhkan investor yang sangat kuat. Dengan perkembangan sektor industri, dampaknya sangat positif, sebab disamping meningkatkan pendapatan masyarakat juga menyerap banyak tenaga kerja. Industri- industri yang berkembang antara lain adalah industri pembersih buji kemiri, pembuatan gula merah, pertenunan godongan, pembuatan prabot rumah tangga, ayaman bambu atau daun lontar.

**Visi :** Mewujudkan Bantaeng yang maju, mandiri berlandaskan iman dan taqwa. **Misi:** Membangun ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada sektor pertanian,

1. Menumbuhkan kekuatan ekonomi berbasis sumber daya unggulan yang berorientasi partisipasi, efisiensi dan keunggulan bersaing.
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat.
3. Meningkatkan kemampuan birokrasi, pelayanan masyarakat dan tegaknyasupermasi hukum.
4. Meningkatkan kedamaian atau partisipasi masyarakat dalam pembangunan
5. Mendorong pengembangan ajaran agama, guna mewujudkan peningkatan kualitas iman dan taqwa.

Bantaeng Berjarak 125 Km kearah selatan dari Ibukota Propinsi Sulawesi Selatan. Luas wilayahnya mencapai 395,83 Km<sup>2</sup>, dengan jumlah penduduk 170.057 jiwa (2006) dengan rincian Laki-laki sebanyak 82.605 jiwa dan perempuan 87.452 jiwa. Terbagi atas 8 kecamatan serta 46 desa dan 21 kelurahan. Pada bagian utara daerah ini terdapat dataran tinggi yang meliputi pegunungan Lompobattang. Sedangkan di bagian selatan membujur dari barat ke timur terdapat dataran rendah yang meliputi pesisir pantai dan persawahan.

1. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantaeng.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantaeng berkantor di Jalan Andi Mannapiang Kab.Bantaneg, Nomor Telpon/Fax (0413) 22587, Kode Pos 92412, website : [bkd.bantaengkab.go.id](http://bkd.bantaengkab.go.id), SMS Center BKD Bantaeng : 0895 234 0 2221. a) Dasar Hukum pembentukan BKD Kabupaten Bantaeng;

- 1) Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah;
- 2) Peraturan daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 24 Tahun 2007 tentang Urusan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng;
- 3) Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 27 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bantaeng;
- 4) Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 29 Tahun 2010 Tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantaeng. b) Struktur Organisasi BKD Kabupaten Bantaeng; Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bantaeng tertuang dalam Lampiran Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 27 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Organisasi, Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bantaeng yaitu :  
Tupoksi BKD Kabupaten Bantaeng;

- 1) Tupoksi BKD Berdasarkan Perda Kab.Bantaeng Nomor 27 Tahun 2007 pada pasal 11 menyatakan bahwa Badan Kepegawaian

Daerah (BKD mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis dalam pengelolaan manajemen kepegawaian daerah berdasarkan kewenangannya sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

2) Fungsi BKD Lebih lanjut dijelaskan pada pasal 11, untuk penyelenggaraan tugas tersebut pada pasal 12 Peraturan Daerah Nomor 27 Tahun 2007, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi yaitu :

- a. Sekretariat
- b. Sub Bagian Keuangan
- c. Sub Bagian Perencanaan Dan Pelaporan
- d. Subag Umum Dan Kepegawaian
- e. Kelompok Jabatan Fungsional
- f. Bidang Pendidikan Dan Pelatihan
- g. Bidang Kesejahteraan Dan Informasi Kepegawaian
- h. Bidang Mutasi Pegawai
- i. Bidang Perencanaan Dan Pengadaan Pegawai
- j. Subid Kajian Dan Pengembangan Diklat
- k. Subid Diklat
- l. Subid Kesejahteraan Dan Pembinaan Pegawai
- m. Subid Data Dan Informasi Kepegawaian
- n. Subid Mutasi Jabatan Dan Kepangkatan

- o. Subid Pemberhentian Dan Penetapan Pensiun
- p. Subid Perencanaan Dan Formasi
- q. Subid Pengadaan Pegawai

#### VI. Kepala Badan

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang Kepegawaian;
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Kepegawaian;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian;
4. Pelaksanaan Tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Adapun tugas pokok, fungsi rincian tugas pejabat struktural secara rinci dapat di lihat pada Peraturan Daerah Nomor 27 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bantaeng.

Gambaran Umum PNS Kabupaten Bantaeng Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng, maka Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Bantaeng terdiri dari, Sekretariat Daerah yang terdiri atas 3 asisten, dan 9 Kepala Bagian dan dibantu oleh 5 staf ahli, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Sekretariat Korpri, 7 Badan, 13 Dinas, Inspektorat, 1 Rumah Sakit Umum Daerah Prof. Anwar Makkatutu, 4 Kantor, 8 Kecamatan dengan rincian sebagai berikut :

(1) Sekretariat Daerah; a. Asisten 1) Asisten Administrasi Pemerintahan dan Kesra; 2) Asisten Ekbang dan Humas; 3) Asisten Administrasi Umum. b. Staf Ahli 1) Staf ahli bidang ekonomi dan keuangan; 2) Staf ahli bidang hukum dan politik; 3) Staf ahli bidang pembangunan; 4) Staf ahli bidang kemasyarakatan & SDM 5) Staf ahli bidang pemerintahan c. Kepala bagian 1) Bagian Administrasi Pemerintahan Umum 2) Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat 3) Bagian Pertanahan 4) Bagian Ekbang 5) Bagian Humas, Protokol dan Sandi 6) Bagian Keuangan 7) Bagian Hukum 8) Bagian Administrasi Organisasi dan Kepegawaian 9) Bagian Umum; (1) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah; (2) Sekretariat Korpri (3) Inspektorat Daerah (4) Badan a) Badan Kepegawaian Daerah b) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah c) Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup d) Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan e) Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan f) Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa g) Badan Penanggulangan Bencana Daerah (5) Dinas a) Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil b) Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah c) Dinas Perhubungan dan Infokom d) Dinas Pertanian dan Peternakan e) Dinas Kehutanan dan Perkebunan f) Dinas Pekerjaan Umum dan Kimpraswil g) Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi h) Dinas Pendidikan,

Pemuda dan Olahraga i) Dinas Perdagangan, Perindustrian, Pertambangan dan Energi j) Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah k) Dinas Perikanan dan Kelautan l) Dinas Kesehatanm) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (6) Rumah Sakit Umum Daerah Prof. Anwar Makkatutu; (7) Kantor a) Kantor Kesbang dan Linmas b) Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah c) Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu d) Kantor Satuan Polisi Pamong Praja (8) Kecamatan a) Kecamatan Bissappu; b) Kecamatan Ulu Ere; c) Kecamatan Sinoa; d) Kecamatan Bantaeng; e) Kecamatan Eremerasa; f) Kecamatan Tompobulu; g) Kecamatan Pa'jukukang h) Kecamatan Gantarang Keke (9) Kelurahan 1) Kelurahan Caile 2) Kelurahan Ela-Ela 3) Kelurahan Kalumeme 4) Kelurahan terang- Terang 5) Kelurahan Benteng 6) Kelurahan Kasimpureng 7) Kelurahan Loka 8) Kelurahan Tanah Kongkong 9) Kelurahan Bintarore 10) Kelurahan Matekko 11) Kelurahan Mariorennu 12) Kelurahan Jalanjang 13) Kelurahan Palampang 14) Kelurahan Borongrappoa 15) Kelurahan Tanete 16) Kelurahan Ballasaraja 17) Kelurahan jawi-jawi 18) Kelurahan Tanah Jaya 19) Kelurahan Laikang 20) Kelurahan Tanuntung 21) Kelurahan Bontokamasa 22) Kelurahan Eka Tiro 23) Kelurahan Tanah Beru 24) Kelurahan Sapolohe 25) Kelurahan Benjala 26) Kelurahan Tanah Lemo 27) Kelurahan Dannuang.

2. Deskripsi pengelolaan kompetensi aparatur sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 27 Tahun 2017 tentang pembentukan organisasi, kedudukan, tugas dan fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bantaeng. Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur pendukung tugas Bupati dalam pengelolaan manajemen kepegawaian daerah, dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melaksanakan Penyusunan dan Pelaksanaan Kebijakan teknis dalam pengelolaan manajemen kepegawaian daerah. Jumlah pegawai lingkup pemerintahan Kabupaten Bantaeng per desember 2018 mencapai 4.041 dengan uraian laki-laki 1.632 dan perempuan 2.409. adapun tingkat pendidikan pegawai lingkup pemerintahan kab.Bantaeng mencakup :

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng

**No Pendidikan yang ditamatkan Jumlah**

- 1 Sekolah Dasar (SD) 11
- 2 Sekolah Lanjut Tingkat Pertama (SLTP) 29
- 3 Sekolah Lanjut Tingkat Atas (SLTA) 792
- 4 D I-IV (Diploma) 412
- 5 Sarjana (S1) 2476

6 Magister/Master (S2) 318

**No Pendidikan yang ditamatkan Jumlah**

7 Doktor (S3) 3

Total Total 4041

Sumber : Sekretariat BKPSDM Kabupaten Bantaeng, 2020 Dari data diatas, dapat dilihat tingkat pendidikan yang paling banyak

ditamatkan ialah S1 (Sarjana) mencapai 2.476 orang, menyusul SLTA sebanyak 792 orang, D I-IV sebanyak 412 orang, S2 (Magister) sebanyak 318 orang, SLTP 29 orang, SD 11 orang dan S3 (Doktor) sebanyak 3 orang.

Dalam menjalankan peran strategis seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Bantaeng disatukan dalam Visi yakni :

***“Terwujudnya Pelayanan dan Manajemen Kepegawaian yang Berkualitas Menuju Terciptanya Aparatur Yang Memiliki Integritas, Inovatif dan Profesional.”***

Untuk mewujudkan visi dimaksud, maka Badan Kepegawaian Daerah Kab. Bantaeng merumuskan Misi, yaitu;

1. Meningkatkan kualitas perencanaan pengembangan pegawai dan data kepegawaian.
2. Meningkatkan kualitas Sumber daya Aparatur.
3. Mewujudkan penataan pegawai negeri sipil dalam jabatan sesuai kompetensinya.
4. Meningkatkan pembinaan aparatur dalam rangka mendorong peningkatan integritas, daya inovasi, profesionalisme, kinerja dan kesejahteraan pegawai.

5. Meningkatkan pelayanan berkualitas administrasi kepegawaian berdasarkan standar mutu pelayanan dan SOP.

### 5.1.2. Profil Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua Pegawai yang lulus saat penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2019, yang berjumlah 45 orang. Profil responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, dan asal sekolah. Profil responden disajikan sebagai berikut :

#### 5.1.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu pria dan wanita, dapat ditunjukkan pada tabel 5.1

Tabel 5.1  
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

s.

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persen
1.	Laki Laki	17	37,78
2	Perempuan	28	62.22
	Total	45	100

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa ada 45 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 17 (37,78%) responden laki – laki sedangkan perempuan sebanyak 28 (62,22%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan dalam penelitian ini sebagai proporsi yang lebih besar dibanding jenis kelamin laki-laki. Ini menunjukkan bahwa lebih banyak perempuan yang berusaha mencari pekerjaan di banding laki-laki.

#### **5.1.2.2. Responden Berdasarkan Usia**

Responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi dua kelompok interval usia yaitu usia 21 – 30 tahun dan 31 – 40 tahun dapat ditunjukkan pada tabel 5.2

Tabel 5.2  
Responden Berdasarkan Usia

6.

No	Interval Usia (tahun)	Jumlah	Persen
1.	21 - 30	37	82,22
2.	31 – 40	8	17,78
	Total	45	100

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa ada 45 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 37 (82,22%) responden berusia 21 – 30 tahun dan terdapat sebanyak 8 (17,78%) responden berusia antara 31 – 40 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mereka yang lulus tergolong usia muda, usia yang sangat produktif dalam bekerja.

#### **5.1.2.3. Responden Berdasarkan Asal Sekolah**

Responden berdasarkan Asal Sekolah dikelompokkan menjadi empat kelompok yaitu Universitas, Sekolah tinggi, Politeknik dan Akademi dapat ditunjukkan pada tabel 5.3

Tabel 5.3  
Responden Berdasarkan Pendidikan

7.

No	Interval Usia (tahun)	Jumlah	Persen
1.	Universitas	16	35,56
2.	Sekolah Tinggi	9	20,0
3.	Politeknik	11	24,44
4.	Akademi	9	20,0
	Total	45	100

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa ada 45 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 16 (35,56%) responden lulusan Universitas, terdapat sebanyak 9

(20,0%) responden lulusan Sekolah Tinggi, terdapat sebanyak 11 (24,44%) responden lulusan Politeknik, dan terdapat sebanyak 9 (20,0%) responden lulusan Akademi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang telah lulus mengenyam pendidikan di Universitas.

### **5.1.3. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan jawaban responden atas pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Berdasarkan tanggapan dari 45 responden tentang variabel penelitian, maka akan diuraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

Penelitian ini menggunakan instrumen yaitu kuesioner dengan skala Likert sebagai skala pengukuran. Maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)) / 5$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 1.

F2 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 2.

F3 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 3.

F4 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 4.

F5 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 5.

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata dari hasil perhitungan Three Box Method (Augusty Ferdinand, 2006), sebagai berikut:

$$\text{Batas bawah rentang skor} : (\% Fx1) / 5 = (45 \times 1) / 5 = 45 / 5 = 9$$

Batas atas rentang skor :  $(\%Fx5)/5 = (45 \times 5)/5 = 225/5 = 45$

Menurut Augusty Ferdinand (2006), angka jawaban responden tidak dimulai dari angka 0, tetapi mulai dari angka 1 hingga 5. Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor antara 9 - 45 Dengan menggunakan Three Box Method maka rentang sebesar 36 dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan rentang untuk masing-masing bagian sebesar 13 dimana akan digunakan sebagai interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

9 – 22 : Rendah

23 – 36 : Sedang

37 – 45 : Tinggi

#### Analisis Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel Rekrutmen ( $X_1$ )

Berikut ini analisis deskriptif setiap item pernyataan untuk variabel Rekrutmen ( $X_1$ ) :

Tabel 5.4  
Analisis Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel  
Kualitas Rekrutmen ( $X_1$ )

No	Indikator	Skor					Jml	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Proses rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Bantaeng telah sesuai dengan Job Description.	0	1	15	22	7	170	34,0	sedang
2	Perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Bantaeng dilakukan secara terbuka (Terbuka = diinformasikan secara luas melalui pemanfaatan iklan surat kabar & internet)	0	2	22	14	7	161	32,2	sedang

No	Indikator	Skor					Jml	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
3	Pelamar yang melamar di BKPSDM Kabupaten Bantaeng sudah memenuhi persyaratan yang diberikan.	0	11	14	19	1	145	29,0	sedang
4	Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM dilakukan untuk mengisi jabatan yang kosong.	0	13	7	23	2	149	29,8	sedang
5	Hasil rekrutmen di BKPSDM Kabupaten Bantaeng sudah sesuai dengan yang diharapkan	0	1	15	25	4	167	33,4	sedang
Jumlah							792	158,4	
Indeks X1							158,4	31,68	sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap lima pernyataan yang diajukan berkaitan dengan rekrutmen terlihat berimbang tidak ada yang sangat mencolok dan semua berada pada skala sedang. Hal ini menunjukkan rekrutmen yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ditanggapi memadai.

Tanggapan yang lebih menonjol pada poin pernyataan terkait dengan Proses rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Bantaeng telah sesuai dengan Job Description, mayoritas responden menyampaikan pendapatnya jika dengan Proses rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Bantaeng telah sesuai dengan Job Description diharapkan sesuai harapan.

Tetapi dari hasil penelitian ini menyiratkan bahwa rekrutmen masih perlu lebih ditingkatkan lagi di masa masa yang akan datang.

#### Analisis Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel Seleksi (X<sub>2</sub>)

Berikut ini analisis deskriptif setiap item pernyataan untuk variabel

Seleksi( $X_2$ ) :

Tabel 5.5  
Analisis Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel  
Seleksi ( $X_2$ )

No	Indikator	Skor					Jml	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Pengalaman yang saya miliki sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Bantaeng	1	3	13	20	8	166	33,2	sedang
2	Kondisi kesehatan harus dijaga pada saat-saat akan mengikuti seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil.	1	5	18	17	4	153	30,6	sedang
3	Kondisi kesehatan saya saat seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan standar yang diharapkan oleh pihak BKPSDM Kabupaten Bantaeng	4	11	19	10	1	128	25,6	sedang
4	Tes tertulis yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Bantaeng sudah memenuhi standar	0	6	24	14	1	145	29,0	sedang
5	Saya dulu sebagai pelamar BKPSDM Kabupaten Bantaeng mengikuti tes wawancara	0	1	15	22	7	170	34,0	sedang
Jumlah							762	151,8	
Indeks $X_2$							152,4	30,36	sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap lima pernyataan yang diajukan berkaitan dengan seleksi terlihat berimbang tidak ada yang sangat mencolok dan semua berada pada skala sedang. Hal ini menunjukkan seleksi yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ditanggapi memadai.

Tanggapan yang lebih menonjol pada poin pernyataan terkait dengan tes wawancara paling sering dilaksanakan dikantor mayoritas responden menyampaikan pendapatnya jika tes wawancara paling bagus dilaksanakan.

Tetapi dari hasil penelitian ini menyiratkan bahwa seleksi masih perlu lebih ditingkatkan lagi di masa masa yang akan datang.

#### Analisis Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel Penempatan ( $X_3$ )

Berikut ini analisis deskriptif setiap item pernyataan untuk variabel Penempatan ( $X_3$ ) :

Tabel 5.6  
Analisis Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel Penempatan ( $X_3$ )

No	Indikator	Skor					Jml	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Posisi pekerjaan sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki	0	0	19	21	5	166	33,2	sedang
2	BKPSDM melihat latar belakang akademis dahulu sebelum pegawai ditempatkan	1	5	14	19	6	159	31,8	sedang
3	Kemampuan dan keterampilan kerja sangat menentukan penempatan posisi	2	8	14	11	10	155	31,0	sedang
4	Pegawai yang ditempatkan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan kantor	1	9	12	20	3	150	30,0	sedang
5	Pegawai yang menduduki jabatan harus sesuai dengan pengalaman yang dimiliki	4	9	25	6	1	126	25,2	sedang
Jumlah							756	151,2	
Indeks $X_3$							151,2	30,24	sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap lima pernyataan yang diajukan berkaitan dengan penempatan terlihat berimbang tidak

ada yang sangat mencolok dan semua berada pada skala sedang. Hal ini menunjukkan penempatan pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ditanggapi bagus.

Tanggapan yang lebih menonjol pada poin pernyataan terkait dengan posisi pekerjaan sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, mayoritas responden menyampaikan pendapatnya jika posisi pekerjaan sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki sudah dianggap sesuai.

Tetapi dari hasil penelitian ini menyiratkan bahwa penempatan masih perlu lebih ditingkatkan lagi di masa masa yang akan datang.

#### Analisis Deskriptif Item Pernyataan Untuk Kinerja (Y)

Berikut ini analisis deskriptif setiap item pernyataan untuk variabel Kinerja (Y) :

Tabel 5.7  
Analisis Deskriptif Item Pernyataan Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator	Skor					Jml	Indeks	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Saya jarang melakukan kesalahan pada setiap pekerjaan	0	6	12	17	10	166	33,2	sedang
2	Saya selalu teliti ketika bekerja	3	5	15	16	6	152	30,4	sedang
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan	0	3	21	17	4	157	31,4	sedang
4	Saya selalu menyelesaikan beban pekerjaan yang saya peroleh dengan baik	0	3	19	17	6	161	32,2	sedang
5	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan dengan tepat waktu.	2	4	14	17	8	160	32,0	sedang
Jumlah							796	159,2	
Indeks Y							159,2	31,84	sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap lima pernyataan yang diajukan berkaitan dengan kinerja terlihat berimbang tidak ada yang sangat mencolok dan semua berada pada skala sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ditanggapi memadai.

Tanggapan yang lebih menonjol pada poin pernyataan terkait dengan jarang melakukan kesalahan pada setiap pekerjaan mayoritas responden menyampaikan pendapatnya tentang jarang melakukan kesalahan pada setiap pekerjaan merupakan perilaku yang nyata dalam meningkatkan kinerja.

Tetapi dari hasil penelitian ini menyiratkan bahwa kinerja pegawai masih perlu lebih ditingkatkan lagi di masa masa yang akan datang.

#### **5.1.4. Uji Instrumen**

##### **5.1.4.1. Uji Validitas Instrument**

Uji validitas digunakan untuk menentukan validnya suatu kuisisioner. Adapun Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika nilai Corrected Item-Total Correlation  $\geq 0.30$ , maka kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur dikatakan valid.

1. Variabel Rekrutmen ( $X_1$ )

**Tabel 5.8 Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	13,82	5,877	,411	,716
X1.2	14,02	5,568	,432	,710
X1.3	14,38	4,968	,579	,652
X1.4	14,29	4,165	,727	,578
X1.5	13,89	6,328	,335	,739

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pada variabel rekrutmen adalah valid. Terlihat angka Corrected Item-Total Correlation  $\geq 0.30$  disetiap item. Instrumen penelitian berupa kuesioner selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data penelitian.

## 2. Variabel Seleksi ( $X_2$ )

**Tabel 5.9 Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	13,24	5,734	,435	,698
X2.2	13,53	5,527	,526	,658
X2.3	14,09	5,537	,463	,688
X2.4	13,71	6,074	,562	,654
X2.5	13,16	6,271	,464	,685

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pada variabel seleksi adalah valid. Terlihat angka Corrected Item-Total Correlation  $\geq 0.30$  disetiap item. Instrumen penelitian berupa kuesioner selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data penelitian.

### 3. Variabel Penempatan ( $X_3$ )

**Tabel 5.10 Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	13,09	9,856	,490	,806
X3.2	13,24	7,734	,711	,738
X3.3	13,36	7,007	,654	,762
X3.4	13,44	7,889	,665	,753
X3.5	13,98	8,931	,515	,798

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pada variabel penempatan adalah valid. Terlihat angka Corrected Item-Total Correlation  $\geq 0.30$  disetiap item. Instrumen penelitian berupa kuesioner selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data penelitian.

### 4. Variabel Kinerja (Y)

**Tabel 5.11 Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	14,00	7,864	,600	,748
Y2	14,31	7,401	,606	,748
Y3	14,20	9,164	,511	,777
Y4	14,11	8,556	,604	,750
Y5	14,13	7,664	,584	,754

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pada variabel kinerja pegawai adalah valid. Terlihat angka Corrected Item-Total Correlation  $\geq 0.30$  disetiap item. Instrumen penelitian berupa kuesioner selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data penelitian.

#### 5.1.4.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Suatu kuisisioner dikatakan *reliable* apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan, konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghazali,2016 ). Suatu variabel dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,6, Sehingga data tersebut bisa dikatakan *reliable* untuk pengukuran dan meneliti selanjutnya

Tabel 5.12  
Hasil Uji Reliabilitas

No Item	Variabel	Nilai Alfha Croambach's	Keterangan
1	Rekrutmen (X1)	0.733	Realibel
2	Seleksi (X2)	0.723	Realibel
3	Penempatan (X3)	0.811	Realibel
4	Kinerja (Y)	0.795	Realibel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel diatas menunjukkan keempat variabel terbukti *reliable* dalam menjelaskan variabel yang di amati karena memiliki koefisien *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,60.

#### 5.1.5. Uji Asumsi Klasik

Suatu analisis regresi linier baik sederhana maupun berganda, diperlukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik ini merupakan salah satu syarat agar hasil estimasi model regresi tidak “Bias”..

##### 5.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan One Sample

Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan Apabila nilai signifikan diatas 0,05 maka data terdistribusi normal, sedangkan jika nilai signifikan dibawah 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

**Tabel 5.13 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,42000647
Most Extreme Differences	Absolute	,120
	Positive	,065
	Negative	-,120
Test Statistic		,120
Asymp. Sig. (2-tailed)		,103 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

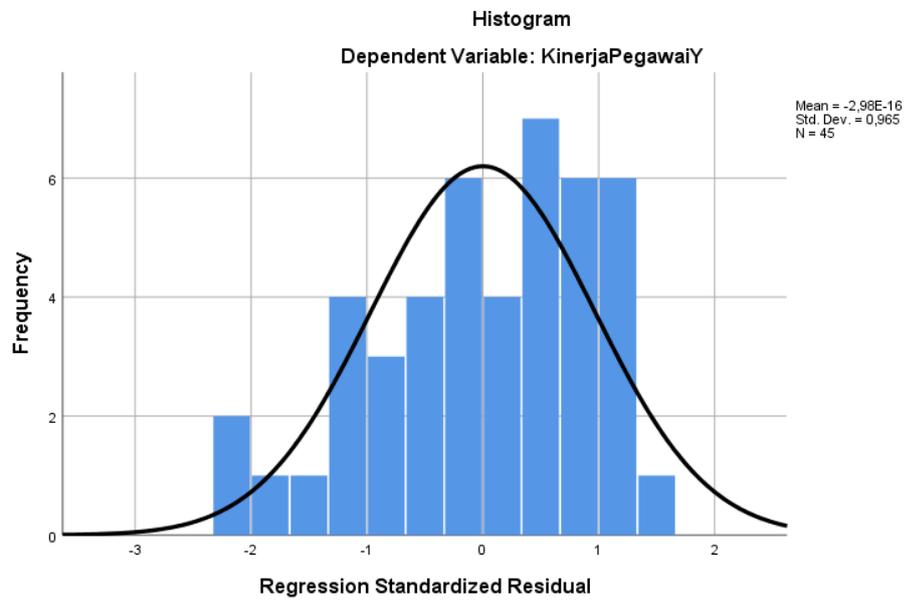
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel diatas menunjukkan bahwa model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Hasil analisis memberikan bukti bahwa data berdistribusi normal, untuk melihat bahwa data tersebut berdistribusi normal terletak pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar (0.200) memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$ . Maka berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal dan data tersebut dapat digunakan ketahap pengujian selanjutnya. Hasil pengujian normalitas lainnya dapat di lihat pada grafik 5.1 di bawah ini:

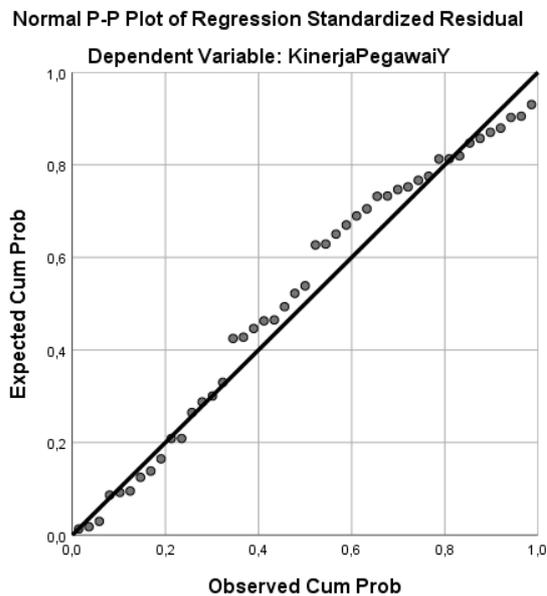
Grafik 5.1



Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Pada grafik di atas ini terlihat ada kurva yang berbentuk menyerupai lonceng, ini menunjukkan dari nilai residual berdistribusi normal. Berdasarkan output dibawah, terlihat bahwa titik-titik plotting selalu mengikuti dan mendekati garis diagonalnya. Oleh karena itu, berdasarkan pedoman pengambilan keputusan dalam uji normalitas teknik probability plot dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

**Grafik 5.2**



Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

### 5.1.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dapat dilihat dari VIF (Variance Inflation Factor), jika nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10.00 (sepuluh) artinya tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji, sedangkan jika nilai Tolerance < 0,10 dan VIF > 10,00 (sepuluh) maka artinya terjadi Multikolinieritas terhadap data yang di uji.

**Tabel 5.14 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,754	2,571		2,238	,031		
	RekrutmenX1	,151	,205	,122	,735	,467	,431	2,320
	SeleksiX2	-,157	,200	-,132	-,785	,437	,419	2,386
	PenempatanX3	,712	,125	,720	5,709	,000	,744	1,345

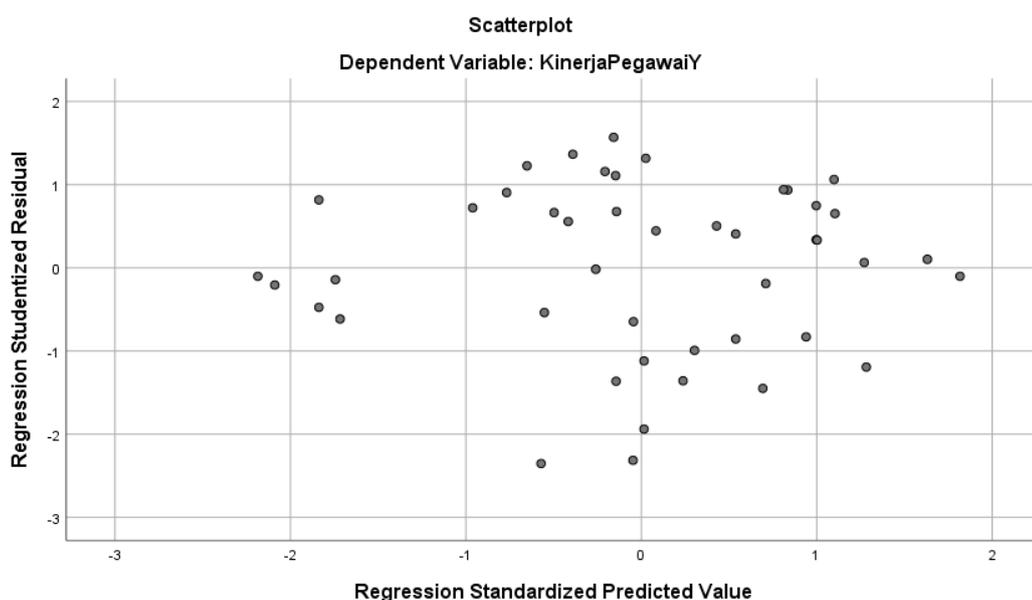
a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY  
Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan tabel menunjukkan untuk masing-masing variabel yaitu Rekrutmen mempunyai nilai tolerance  $0,431 > 0,10$ ; Nilai tolerance Seleksi sebesar  $0,419 > 0,10$  dan nilai tolerance Penempatan  $0,744 > 0,10$ . Sedangkan nilai *Value Influence Factor* (VIF) Rekrutmen  $2,320 < 10,0$ ; nilai *Value Influence Factor* (VIF) Seleksi  $2,386 < 10,0$  dan nilai *Value Influence Factor* (VIF) Penempatan  $1,345 < 10,0$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas

### 5.1.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual antara yang satu dengan yang lain. Jika varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Grafik 5.3 Pengujian Heterokedastisitas



Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik heterokedastisitas antara nilai prediksi variabel dependen dengan variabel indepeden. Dari scatterplots diatas terlihat titiktitik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 dan sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

### 5.1.6. Uji Hipotesis

#### 5.1.6.1. Analisi Regresi Berganda

Uji hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan teknik regresi.

Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.15 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,754	2,571		2,238	,031
	RekrutmenX1	,151	,205	,122	,735	,467
	SeleksiX2	-,157	,200	-,132	-,785	,437
	PenempatanX3	,712	,125	,720	5,709	,000

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan table Coefficients di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi berganda dengan formulasi sebagai berikut:

$$Y = 5,754 + 0,151X1 - 0,157X2 + 0,712X3$$

Hasil analisis regresi linear berganda dapat di Interpretasi sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta 5,754 menunjukkan bahwa jika variabel Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) dan Penempatan (X3) sama dengan nol, maka Kinerja Pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 5,754.
- 2) Nilai koefisien regresi 0,151 menunjukkan bahwa jika Rekrutmen (X1) meningkat sebesar satu satuan, maka nilai Kinerja Pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,151 (15,1%) satuan dengan syarat variabel independen lainnya tetap.
- 3) Nilai koefisien regresi -0,157 menunjukkan bahwa jika variabel Seleksi (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka nilai Kinerja Pegawai (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,157 (15,7%) satuan dengan syarat variabel independen lainnya tetap.
- 4) Nilai koefisien regresi 0,712 menunjukkan bahwa jika variabel Penempatan (X3) meningkat sebesar satu satuan, maka nilai Kinerja Pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,712 (71,2%) satuan dengan syarat variabel independen lainnya tetap.

#### **5.1.6.2. Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis untuk membuktikan adanya hubungan antara variabel dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui jawaban sementara terhadap masalah yang masih praduga

karena masih harus dibuktikan kebenarannya sesuai dengan pendapat sementara yang diutarakan peneliti. Hasil uji hipotesis dapat dilihat sebagai berikut :

a. Uji F ( Simultan )

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen dalam pembentukan model yang layak. Pada pengujian ini juga menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  Prosedur uji-F ini adalah sebagai berikut :

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig. F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig. F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

**Tabel 5.16 ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	273,961	3	91,320	14,530	,000 <sup>b</sup>
	Residual	257,683	41	6,285		
	Total	531,644	44			

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

b. Predictors: (Constant), PenempatanX3, RekrutmenX1, SeleksiX2

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , ( $14,530 > 2,83$ ) dan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan model yang dibangun dapat dilanjutkan ketahapan analisis

lanjutan (memenuhi *goodnes of fit model*), dan diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan antara Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.

Nilai F-tabel berpedoman pada nilai  $df_1$  dan  $df_2$  sehingga berdasarkan tabel diatas, maka dapat diperoleh nilai (*degree of freedom*)  $df_1=3$  (jumlah variabel independen) dan  $df_2 = 45(n-3-1)$  diperoleh nilai F-tabel dalam penelitian ini yaitu 2,83.

b. Uji t ( Uji Parsial )

Pengujian ini untuk menguji apakah variabel bebas Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng secara terpisah. Proses pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai *t-tabel* pada tingkat signifikan ( $\alpha$ ) dan derajat kebebasan ( $df$ ), pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis Uji t :

- a) Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 5.20 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5,754	2,571		2,238	,031
	RekrutmenX1	,151	,205	,122	,735	,467
	SeleksiX2	-,157	,200	-,132	-,785	,437
	PenempatanX3	,712	,125	,720	5,709	,000

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY  
Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilakukan pengujian pengaruh variabel independen dengan variabel dependen, seperti berikut:

- 1) Pengaruh Rekrutmen (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y), berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 0,735 dengan signifikan sebesar 0,467 sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat di simpulkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  ( $0,735 < 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih besar dari 0.05 ( $0,467 > 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $H_1$ ) di tolak dan ( $H_0$ ) diterima.
- 2) Pengaruh Seleksi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y), berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar -0,785 dengan signifikan sebesar 0,437, sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat di simpulkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $-0,785 < 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih besar dari 0.05 ( $0,437 > 0,05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $H_2$ ) ditolak dan ( $H_0$ ) diterima.
- 3) Pengaruh Penempatan (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y),

berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 5,709 dengan signifikan sebesar 0,000, sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat di simpulkan bahwa nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $5,709 > 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih kurang dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $H_3$ ) diterima dan ( $H_0$ ) ditolak.

c. Uji Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi bertujuan untuk mengukur kemampuan model menjelaskan pengaruh variabel independen. Dalam pengujian hipotesis koefisien determinasi dilihat dari besarnya nilai R- Square ( $R^2$ ), Nilai  $R^2$  sebaiknya berada pada interval  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Jika  $R^2$  bernilai besar (mendekati 1) berarti variabel independen dapat memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Sedangkan jika  $R^2$  bernilai kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas

**Tabel 5.21 Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,515	,480	2,507

a. Predictors: (Constant), PenempatanX3, RekrutmenX1, SeleksiX2

b. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 (data primer diolah, 2021)

Tabel diatas menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0.515 ini berarti pengaruh variabel bebas (Independen) yaitu Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.515 atau 51.5% variansi Kinerja Pegawai

(Y) dipengaruhi oleh Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) dan Penempatan (X3) sedangkan sisanya sebesar 48.5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini atau diluar dari model ini.

## **5.2. Pembahasan**

Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Dimana variabel bebasnya adalah Rekrutmen sebagai (X1), Seleksi Sebagai (X2), dan Penempatan sebagai (X3), sedangkan untuk variabel terikatnya adalah Kinerja ASN (Y).

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa secara parsial hanya Penempatan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.

### **1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.**

Hasil uji t menunjukkan variabel Rekrutmen berkoefisien positif dengan nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  ( $0,735 < 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih besar dari 0.05 ( $0.467 > 0.05$ ). Ini menunjukkan bahwa rekrutmen tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik rekrutmen yang dilaksanakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng maka tidak menambah tingkat kinerja pegawainya

Hasil penelitian yang diperoleh sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari Sundari (2018) dengan judul “ Pengaruh rekrutmen dan seleksi dalam penempatan kerja terhadap kinerja karyawan, yang menyimpulkan bahwa analisis jalur ini menunjukkan bahwa variabel rekrutmen tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan , tetapi harus melalui penempatan kerja sedangkan seleksi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Meikarta.

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah diantaranya *Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation, dan Job Classification*. Uraianya adalah sebagai berikut :

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, ketrampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Menurut Yoder (dalam Moekijat, 2010) mengatakan bahwa uraian jabatan adalah mengihktisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan.

3. *Job Specification* (Persyaratan Jabatan)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik

(Moekijat :2010)

4. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)

Menurut Moekijat (2010) penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

5. *Job Classification* (Penggolongan jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat, 2010).

Menurut Hasibuan (2010), dasar penarikan calon pegawai harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job Specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka pegawai yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh organisasi.

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan pegawai yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon pegawai. Sumber penarikan calon pegawai bisa berasal dari internal dan eksternal kantor.

a. *Sumber Internal*

Sumber internal menurut Hasibuan (2010) adalah pegawai yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam kantor tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan pegawai yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan pegawai bersifat vertical (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada pegawai yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pimpinan mengambil dari dalam kantor khususnya untuk jabatan yang kosong. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi pegawai yang ada.

Adapun kebaikan dari sumber internal yaitu :

1. Tidak terlalu mahal
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi pegawai yang ada.
3. Pegawai telah terbiasa dengan suasana dan budaya kantor.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

1. Pembatasan terhadap bakat-bakat.
2. Mengurangi peluang
3. Dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Adapun sumber-sumber internal antara lain melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Program*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua pegawai yang berminat.

2. Perbantuan pekerja (*Departing Employees*)

Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

b. *Sumber Eksternal*

Menurut Hasibuan (2008), sumber eksternal adalah pegawai yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan oleh Kantor dari sumber-sumber yang berasal dari luar kantor. Sumber-sumber eksternal berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja
2. Lembaga-lembaga pendidikan
3. Referensi pegawai atau rekan
4. Serikat-serikat buruh
5. Pencangkokan dari kantor lain
6. Nepotisme atau *leasing*
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa.
8. Sumber-sumber lainnya.

Menurut Sudiro (2011:52) dalam Ria Erawati Avena (2018), rekrutmen terdiri dari 6 indikator, yaitu:

1) Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah populer yaitu *job analysis* (analisis jabatan), *job description* (uraian jabatan), *job specification* (persyaratan jabatan), *job evaluation* (penilaian jabatan), *job classification* (penggolongan jabatan).

2) Metode Rekrutmen

- a) Metode tertutup, yaitu pelaksanaan rekrutmen dikalangan terbatas, hanya untuk karyawan dan orang-orang tertentu saja, sehingga lamaran yang masuk tidak banyak dengan demikian akan sulit memperoleh karyawan yang baik.
  - b) Metode terbuka, yaitu pelaksanaan rekrutmen yang diumumkan melalui iklan di media massa. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan banyak lamaran, sehingga kesempatan memperoleh karyawan yang baik dan andal menjadi lebih besar.
- 3) Persyaratan Rekrutmen
- Persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon pelamar agar dapat diterima sebagai seorang karyawan.
- 4) Tujuan Rekrutmen
- a) Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja / karyawan yang memenuhi syarat
  - b) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan
  - c) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja
  - d) Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan
  - e) Untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja
- 5) Penentuan Jumlah dan Kualifikasi Calon Karyawan

Jumlah dan kualifikasi karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

6) Hasil Rekrutmen

Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

**2. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.**

Hasil uji t menunjukkan variabel Seleksi berkoefisien positif  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $-0,785 < 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih besar dari 0.05 ( $0,437 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Seleksi tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin bagus seleksi pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng maka hanya akan menurunkan kinerja pegawainya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ana Trisnawati (2019), dengan judul “Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan”, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Pertama*, seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena nilai signifikansi sebesar 0,738. Artinya sederhananya proses seleksi pada perusahaan ini tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Kedua*, penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada

PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena nilai signifikansi sebesar 0,003. Selain itu diperoleh nilai korelasi dengan tanda positif, artinya penempatan berhubungan secara searah dengan kinerja karyawan. Sehingga penempatan pada perusahaan ini harus diperbaiki. *Ketiga*, seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000.

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Menurut Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu :

1. Kinerja pimpinan senantiasa tergantung pada sebagian kinerja

bawahannya.

2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh Kantor dalam penerimaan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu : Pendidikan, Pengalaman kerja, Kondisi fisik, Kepribadian. Sebelum kantor memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka pimpinan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan.

Adapun beberapa teknik seleksi antara lain : Interview, Tes psikologi, Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, Pusat pelatihan, Biodata, Referensi, Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan) Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu : Seleksi surat-surat lamaran, Pengisian blanko lamaran, Pemeriksaan referensi, Wawancara pendahuluan, Tes penerimaan, Tes psikologi, Tes kesehatan, Wawancara akhir atasan langsung, Memutuskan diterima atau ditolak.

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu : Perilaku dimasa lalu yang merupakan *predictor* terbaik atas perilaku di masa yang akan

datang. Kantor harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang terbaik.

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2008) dasar-dasar tersebut antara lain : Kebijakan perburuhan atau tenaga kerja oleh pemerintah, Jabatan, Ekonomi rasional, Etika sosial

Hasibuan (2008) berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai yang baik harus diperhitungkan dengan cermat agar pegawai yang diterima tepat dan sesuai dengan volume pekerjaan. Untuk menentukan jumlah pegawai tersebut, dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah. Metode ilmiah Jumlah pegawai yang akan diterima benar-benar melalui perhitungan analisis beban kerja standar serta prestasi kerja. Sedangkan metode non ilmiah. Jumlah pegawai yang akan diterima hanya didasarkan atas perkiraan saja bukan dari standar volume kerja dan beban kerja. Adapun cara seleksi yang digunakan oleh kantor maupun organisasi dalam penerimaan pegawai baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu : Non ilmiah yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal seperti : Surat lamaran bermaterai atau tidak, Ijazah sekolah dan daftar

nilainya, Surat keterangan kerja dan pengalaman, Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya, wawancara langsung dengan yang bersangkutan, penampilan dan keadaan fisik pelamar keturunan dari pelamar tulisan tangan pelamar sedangkan metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu pada hal-hal antara lain : metode kerja yang sistematis, berorientasi pada kebutuhan riil pegawai berorientasi kepada prestasi kerja, berpedoman pada undang-undang perburuhan berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu sosial lainnya.

Simamora (2004) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu : Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan pimpinan dan sikap dari manajemen waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam kantor sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi.

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala-

kendala tersebut antara lain Tolak ukur, Penyeleksi, Pelamar. Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Indikator seleksi menurut Simamora (2004) dalam Ria Erawati Avena (2018), yaitu : Pendidikan, Referensi, Pengalaman, Kesehatan, Tes tertulis, Tes wawancara.

### **3. Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.**

Hasil uji t menunjukkan variabel motivasi berkoeffisien positif  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $5,709 > 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih kurang dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa penempatan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng maka akan semakin meningkat kinerja pegawainya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ana Trisnawati (2019), dengan judul “Pengaruh Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan”, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Pertama*, seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika

Mulia Pacitan, karena nilai signifikansi sebesar 0,738. Artinya sederhananya proses seleksi pada perusahaan ini tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Kedua*, penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena nilai signifikansi sebesar 0,003. Selain itu diperoleh nilai korelasi dengan tanda positif, artinya penempatan berhubungan secara searah dengan kinerja karyawan. Sehingga penempatan pada perusahaan ini harus diperbaiki. *Ketiga*, seleksi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Linggarjati Mahardika Mulia Pacitan, karena diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ristiana Wulandari (2016), dengan judul “Pengaruh rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Srikandi”, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu  $0,000 < 0,05$ . Dan hasil uji pengaruh parsial dengan uji t menunjukkan bahwa variabel rekrutmen mempunyai tingkat signifikansi  $0,002 < 0,05$ , variabel seleksi mempunyai tingkat signifikansi  $0,028 < 0,05$ , dan variabel penempatan karyawan mempunyai tingkat signifikansi  $0,027 < 0,05$ . Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan secara parsial rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan..

Sebelum memahami tentang penempatan pegawai maka terlebih dahulu kita pahami pengertian pegawai. Dalam pengetahuan Hukum

Kepegawaian ada beberapa pendapat yang perlu dikemukakan tentang pengertian Pegawai Negeri, yang pertama menurut pendapat *Kranenburg-Vegting* bahwa untuk membedakan Pegawai Negeri dengan Pegawai lainnya dilihat dari sistem pengangkatannya untuk menjabat dalam dinas publik. Menurut pendapat dari *Kranenburg-Vegting* yaitu: “Pegawai Negeri adalah pejabat yang ditunjuk, jadi tidak termasuk yang memangku jabatan mewakili (*Vertegenwoordigend*) seperti anggota parlemen seorang Menteri, seorang Presiden dan sebagainya”.

Pengertian Pegawai Negeri menurut Pasal 1 ayat (1) Undang-undang No. 43 Tahun 1999, tentang Undang-undang Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut: “Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pegawai negeri adalah pegawai pemerintah yang berada di luar politik, bertugas melaksanakan administrasi pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, Aparatur atau Pegawai Pemerintah Daerah dapat didefinisikan sebagai alat kelengkapan pemda yang bertugas melaksanakan roda pemda sehari-hari, yang berada diluar politik, bertugas melaksanakan administrasi pemerintah di daerah dan mendapatkan

imbalan (gaji) berdasarkan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Setelah memahami pengertian pegawai negeri maka selanjutnya kita pahami tentang penempatan pegawai. Dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam suatu instansi pemerintahan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda. (Marihhot T. E. Hariandja (2005 : 156)) Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. (Mathis & Jackson (2006 : ))

1. Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. (B. Siswanto Sastrohadiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003:138))

2. Penempatan pegawai adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seseorang pegawai di tempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi. ( Gomes )

Berdasarkan definisi yang yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat kami simpulkan penempatan pegawai adalah kegiatan mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya guna untuk mencapai tujuan instansi tersebut.

Penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan.

Pengertian Penempatan pegawai itu sendiri, menurut Gomes mengemukakan : “Penempatan pegawai adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seseorang pegawai ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi”.

#### **4. Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.**

Hasil uji F menunjukkan koefisien positif  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , (14,530 > 2,83) dan nilai sig 0.000 < 0.05.. Hal ini menunjukkan bahwa Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan secara simultan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.

Secara simultan, ketiga variabel menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini menandakan bahwa semua variabel dikombinasikan dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Dengan kinerja yang optimal diharapkan semua pekerjaan dapat memberi hasil kerja sesuai yang diharapkan. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial hanya penempatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Sedangkan rekrutmen dan seleksi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng selain itu hasil penelitian membuktikan bahwa secara simultan menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial menunjukkan bahwa

variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) dari ketiga variable independen yaitu penempatan.

#### **5. Pengaruh Variabel yang Dominan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.**

Berdasarkan hasil uji t menunjukkan Rekrutmen berkoefisien positif dengan nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  ( $0,735 < 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih besar dari 0.05 ( $0.467 > 0.05$ ); variabel Seleksi berkoefisien negatif  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $-0,785 < 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih besar dari 0.05 ( $0.437 > 0.05$ ) dan variabel penempatan berkoefisien positif  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $5,709 > 2,019$ ) dan nilai signifikan lebih kurang dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Dari data hasil olahan tersebut menunjukkan bahwa variabel penempatan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan memberikan nilai kontribusi yang paling besar terhadap kinerja pegawai yang artinya semakin bagus penempatan pegawai semakin meningkatkan pula kinerja pegawainya.

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng baik secara parsial maupun secara simultan. Data penelitian di peroleh melalui survey pada semua Pegawai yang berada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng yaitu berjumlah 45 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert yang dibagikan kepada seluruh responden penelitian. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan perangkat lunak SPSS 26. Hasil penelitian ini diketahui bahwa secara parsial rekrutmen dan seleksi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Hanya penempatan yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Penulis mengharapkan pegawai mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Khususnya penempatan pegawai yang merupakan salah satu faktor yang dapat membuat kinerja para pegawai meningkat, hendaknya lebih di perhatikan.

---

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. KESIMPULAN**

Berdasarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan yang telah dikemukakan diatas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial hanya penempatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Sedangkan rekrutmen dan seleksi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.
- b. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa secara simultan menunjukkan bahwa variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng.
- c. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) dari ketiga variable independen yaitu penempatan.

## **6.2. SARAN**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran sebagai pelengkap terhadap hasil penelitian yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Meskipun rekrutmen tidak mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng, namun tetap harus diperhatikan dan ditingkatkan sebagai bagian dari tujuan manajemen sumber daya manusia.
2. Seleksi juga tidak mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Namun seleksi adalah proses memilih pegawai yang akan ditempatkan pada organisasi. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan dan lebih diperhatikan.
3. Penempatan mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bantaeng. Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan pegawai yang telah lulus pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi..

## DAFTAR PUSTAKA

- Ase Satria (2015),” **Manajemen Sumber Daya Manusia : Fungsi Dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Masyarakat Dan Organisasi Menurut Para Ahli. Materi Belajar**
- Andhika Ery, 2015, **Pengaruh Perekrutan Terhadap Kinerja PEGAWAI pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.**
- E Rusita Apriliani, 2016. **Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT POS Indonesia 63300 Kabupaten Magetan. UPT Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Ponorogo**
- Fitri Yunila Sari, 2015, **Pengaruh Sistem Rekrutmen terhadap kinerja Pegawai Outsourcing** pada PT. Personel Alih Daya Wilayah Sombagut
- Hasibuan, Malayu, SP. 2016, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi revisi, Cetakan ketujuh, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Handoko T. Hani, 2016, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, edisi kedua, Penerbit : BPF, Yogyakarta
- Husein, Umar 2017, **Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa**, cetakan pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2017, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, cetakan pertama, Penerbit : Remaja Rosdakarya, Bandung
- Malthis, Robert, L dan John H. Jackson, 2018, **Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)**, Edisi Sepuluh, Terjemahan : Diana Angelica, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Moekijat, 2018, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan kesembilan, Penerbit : Mandar Maju, Bandung
- Nawawi, Hadari, 2019, **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif**, cetakan keempat, Penerbit : Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Mondy R. Wayne, 2019, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi

kesepuluh, jilid 1, Penerbit : Erlangga, Jakarta

Rivai, Veithzal, 2019, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**, edisi kedua, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta.

Riduan dan Akdon, 2019, **Rumus dan Data dalam Analisis Statis** 1<sup>st</sup> cetakan kedua, Penerbit : Alfabeta, Bandung

Rachmawati Ike Kusdyah, 2020, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Andi Offset, Jakarta

Riduwan, 2020, **Metode dan tehnik menyusun tesis**, Penerbit : Alfabeta, Bandung.

Simamora, Henry, 2019, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi ketiga, cetakan pertama, Penerbit : YKPN, Yogyakarta

Sofyandi Herman, 2019, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Jakarta

Sugiyono, 2019, **Metode Penelitian Administrasi : dilengkapi dengan Metode R & D**, Penerbit : Alfabeta, Bandung

Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosidah, 2019, **Manajemen Sumber Daya Mansusia, Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik**, edisi kedua, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Jakarta

Samsudin, H, Sadeli, 2020, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Pustaka Setia, Bandung

Wursanto, IG, 2020, **Manajemen Kepegawaian I**, cetakan ketiga, Penerbit : Kanisius, Yogyakarta

Yuniarsih Tjutju, dan Suwatno, 2020, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan pertama, Penebit : Alfabeta, Ban



**LAMPIRAN**

**UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.270$ )**

**1. VALIDITAS X1**

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	13,82	5,877	,411	,716
X1.2	14,02	5,568	,432	,710
X1.3	14,38	4,968	,579	,652
X1.4	14,29	4,165	,727	,578
X1.5	13,89	6,328	,335	,739

## 2. VALIDITAS X2

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	13,24	5,734	,435	,698
X2.2	13,53	5,527	,526	,658
X2.3	14,09	5,537	,463	,688
X2.4	13,71	6,074	,562	,654
X2.5	13,16	6,271	,464	,685

### 3. VALIDITAS X3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	13,09	9,856	,490	,806
X3.2	13,24	7,734	,711	,738
X3.3	13,36	7,007	,654	,762
X3.4	13,44	7,889	,665	,753
X3.5	13,98	8,931	,515	,798

#### 4. VALIDITAS Y

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	14,00	7,864	,600	,748
Y2	14,31	7,401	,606	,748
Y3	14,20	9,164	,511	,777
Y4	14,11	8,556	,604	,750
Y5	14,13	7,664	,584	,754

- **UJI RELIABILITAS**
  1. **RELIABILITAS X1**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	84,9
	Excluded <sup>a</sup>	8	15,1
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items	Nilai Cronbach's Alpha
<u>.733</u>	5 →	0.733 > 0.50

## 2. RELIABILITAS X2

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	84,9
	Excluded <sup>a</sup>	8	15,1
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items	Nilai Cronbach's Alpha
<u>.723</u>	5	0.723 > 0.50

### 3. RELIABILITAS X3

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	84,9
	Excluded <sup>a</sup>	8	15,1
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items	
<u>.811</u>	5	→ Nilai Cronbach's Alpha 0.811 > 0.50

#### 4. RELIABILITAS Y

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	84,9
	Excluded <sup>a</sup>	8	15,1
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
<u>.795</u>	5

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.795 > 0.50$

- **UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)**
  1. **DESKRIPTIF RESPONDEN**
    - \*PENELITI TIDAK MELAMPIRKAN OUTPUT SPSS

## 2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

### Variabel X1

		X1.1			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2	1	1,9	2,2	2,2
	3	15	28,3	33,3	35,6
	4	22	41,5	48,9	84,4
	5	7	13,2	15,6	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

		X1.2			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2	2	3,8	4,4	4,4
	3	22	41,5	48,9	53,3
	4	14	26,4	31,1	84,4
	5	7	13,2	15,6	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	20,8	24,4	24,4
	3	14	26,4	31,1	55,6
	4	19	35,8	42,2	97,8
	5	1	1,9	2,2	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	24,5	28,9	28,9
	3	7	13,2	15,6	44,4
	4	23	43,4	51,1	95,6
	5	2	3,8	4,4	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	2,2	2,2
	3	15	28,3	33,3	35,6
	4	25	47,2	55,6	91,1
	5	4	7,5	8,9	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

## Variabel X2

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	2,2	2,2
	2	3	5,7	6,7	8,9
	3	13	24,5	28,9	37,8
	4	20	37,7	44,4	82,2
	5	8	15,1	17,8	100,0
	Total		45	84,9	100,0
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	2,2	2,2
	2	5	9,4	11,1	13,3
	3	18	34,0	40,0	53,3
	4	17	32,1	37,8	91,1
	5	4	7,5	8,9	100,0
	Total		45	84,9	100,0
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	7,5	8,9	8,9
	2	11	20,8	24,4	33,3
	3	19	35,8	42,2	75,6
	4	10	18,9	22,2	97,8
	5	1	1,9	2,2	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11,3	13,3	13,3
	3	24	45,3	53,3	66,7
	4	14	26,4	31,1	97,8
	5	1	1,9	2,2	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	2,2	2,2
	3	15	28,3	33,3	35,6
	4	22	41,5	48,9	84,4
	5	7	13,2	15,6	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

### Variabel X3

#### X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	35,8	42,2	42,2
	4	21	39,6	46,7	88,9
	5	5	9,4	11,1	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

#### X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	2,2	2,2
	2	5	9,4	11,1	13,3
	3	14	26,4	31,1	44,4
	4	19	35,8	42,2	86,7
	5	6	11,3	13,3	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

#### X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,8	4,4	4,4
	2	8	15,1	17,8	22,2
	3	14	26,4	31,1	53,3
	4	11	20,8	24,4	77,8
	5	10	18,9	22,2	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	2,2	2,2
	2	9	17,0	20,0	22,2
	3	12	22,6	26,7	48,9
	4	20	37,7	44,4	93,3
	5	3	5,7	6,7	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	7,5	8,9	8,9
	2	9	17,0	20,0	28,9
	3	25	47,2	55,6	84,4
	4	6	11,3	13,3	97,8
	5	1	1,9	2,2	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

## Variabel Y

### Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11,3	13,3	13,3
	3	12	22,6	26,7	40,0
	4	17	32,1	37,8	77,8
	5	10	18,9	22,2	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

### Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5,7	6,7	6,7
	2	5	9,4	11,1	17,8
	3	15	28,3	33,3	51,1
	4	16	30,2	35,6	86,7
	5	6	11,3	13,3	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

### Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5,7	6,7	6,7
	3	21	39,6	46,7	53,3
	4	17	32,1	37,8	91,1
	5	4	7,5	8,9	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5,7	6,7	6,7
	3	19	35,8	42,2	48,9
	4	17	32,1	37,8	86,7
	5	6	11,3	13,3	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,8	4,4	4,4
	2	4	7,5	8,9	13,3
	3	14	26,4	31,1	44,4
	4	17	32,1	37,8	82,2
	5	8	15,1	17,8	100,0
	Total	45	84,9	100,0	
Missing	System	8	15,1		
Total		53	100,0		

- **UJI ASUMSI KLASIK**

1. **UJI NORMALITAS**

Nilai Sig 0.103 > 0.05 → Data terdistribusi normal

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,42000647
Most Extreme Differences	Absolute	,120
	Positive	,065
	Negative	-,120
Test Statistic		,120
Asymp. Sig. (2-tailed)		,103 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

2. UJI MULTIKOLINEARITAS → NILAI VIF < 10.00

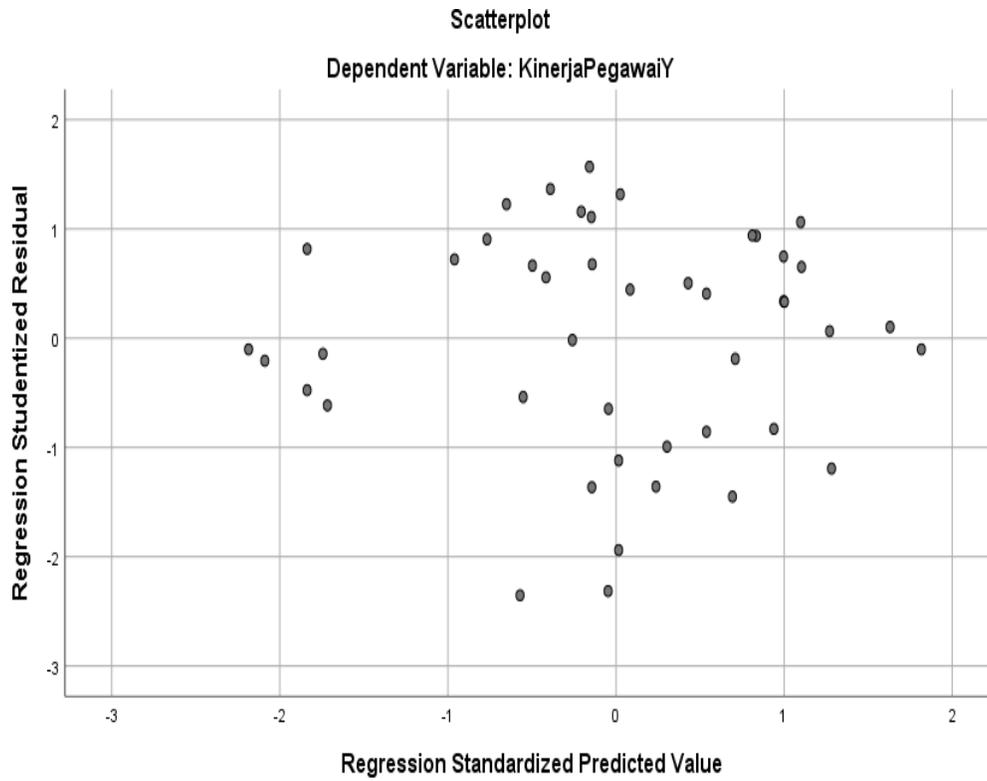
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,754	2,571		2,238	,031		
	RekrutmenX1	,151	,205	,122	,735	,467	,431	2,320
	SeleksiX2	-,157	,200	-,132	-,785	,437	,419	2,386
	PenempatanX3	,712	,125	,720	5,709	,000	,744	1,345

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

### 3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas



- **UJI HIPOTESIS**

1. **UJI T → T TABEL = 2.019**

thitung > t tabel = ADA PENGARUH

thitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5,754	2,571		2,238	,031
	RekrutmenX1	,151	,205	,122	,735	,467
	SeleksiX2	-,157	,200	-,132	-,785	,437
	PenempatanX3	,712	,125	,720	5,709	,000

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

2. UJI F → F TABEL = 2.82

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	273,961	3	91,320	14,530	,000 <sup>b</sup>
	Residual	257,683	41	6,285		
	Total	531,644	44			

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

b. Predictors: (Constant), PenempatanX3, RekrutmenX1, SeleksiX2

### 3. UJI KOEFISIEN REGRESI

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	PenempatanX3, RekrutmenX1, SeleksiX2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,515	,480	2,507

a. Predictors: (Constant), PenempatanX3, RekrutmenX1, SeleksiX2

b. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

## **RIWAYAT HIDUP**

### **I. Data Diri** :

Nama Lengkap : **SURIANTI**  
Tempat / Tgl Lahir : Bantaeng, 26 Agustus 1981  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Status dalam keluarga : Anak Ke 1 dari Empat Bersaudara  
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS)

### **II. Riwayat Pekerjaan** :

PNS Staf Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng Tahun 2007 sampai sekarang

### **III. Riwayat Pendidikan**

1. Sekolah Dasar Negeri Nomor 1 Lembang Cina Bantaeng Tahun 1993
2. SMP Negeri 2 Bantaeng Tahun 1996
3. SMK Negeri 1 Bantaeng Tahun 1999
4. Sarjana Ekonomi dan Pembangunan STIE YAPTI Jeneponto Tahun 2007