

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Responden Penelitian

Keseluruhan responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 102 orang. Seluruhnya adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM). Tingkat peran serta pegawai dalam penelitian survei ini mencapai 89% (Tabel 5.1). Latar belakang seluruh responden tersebut dibagi menurut jenis kelamin, kelompok usia, kelompok pendidikan, kelompok golongan/ruang, kelompok jabatan, dan kelompok masa kerja. Secara umum, ada sebanyak 70 responden laki-laki atau 68,6% dan 32 responden perempuan atau 31,4%. Berdasarkan kelompok usia (dibagi mulai dari kurang dari 30 tahun sampai lebih dari 50 tahun) tampak jumlah responden terbesar ada pada kelompok usia 41 sampai 50 tahun, yaitu sebanyak 53 orang atau 52%, sedangkan kelompok usia di bawah 30 tahun adalah kelompok yang paling sedikit, yaitu 5 orang atau 4,9%.

Berdasarkan kelompok pendidikan responden ditemukan bahwa kelompok responden dengan pendidikan setingkat strata satu (S1) merupakan kelompok terbanyak yaitu 57 orang atau 55,9%, sedangkan kelompok responden dengan pendidikan setingkat diploma satu (D1) sampai dengan Diploma tiga (D3) merupakan kelompok yang paling sedikit yaitu 4 orang atau 3,9%. Pada kategori golongan kerja responden, ditemukan bahwa kelompok terbanyak adalah responden dengan golongan kepangkatan III/d yaitu sebanyak 39 orang dan kelompok dengan golongan II/c yaitu sebanyak 1 orang adalah yang paling sedikit. Berdasarkan jabatan responden, ada sebanyak 55 responden atau 53,9% dengan jabatan eselon IV dan ini adalah kelompok terbesar di antara kelompok jabatan lainnya. Di luar pejabat struktural (78 orang) ada 2 pejabat fungsional dan 22 berstatus staff. Terakhir, karakteristik responden menurut masa kerjanya ditemukan ada sebanyak 24 orang yang telah bekerja selama 16 sampai dengan 20 tahun, 24 orang bekerja lebih dari 25 tahun. Hanya ada 9 orang yang bekerja di bawah 5 tahun. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Karakteristik Responden
n 102

Kuesioner yang disebar		Kuesioner yang kembali	Prosentase Pengembalian	
116		102	89	
		Frekuensi	Persentase	
Jenis Kelamin	Laki-laki	70	68.6	
	Perempuan	32	31.4	
Usia	kurang dari 30 tahun	5	4.9	
	30 sampai dengan 35 tahun	8	7.8	
	36 sampai dengan 40 tahun	12	11.8	
	41 sampai dengan 50 tahun	53	52.0	
	lebih dari 50 tahun	24	23.5	
Pendidikan	SLTA	10	9.8	
	D1 - D3	4	3.9	
	S1	57	55.9	
	S2	31	30.4	
Golongan	II/c	1	1.0	
	II/d	1	1.0	
	III/a	12	11.8	
	III/b	5	4.9	
	III/c	16	15.7	
	III/d	39	38.2	
	IV/a	15	14.7	
	IV/b	13	12.7	
Jabatan	Staf	22	21.6	
	Pejabat Fungsional	2	2.0	
	Eselon IV	55	53.9	
	Eselon III	21	20.6	
	Eselon II	2	2.0	
Masa Kerja	Sampai dengan 5 tahun	9	8.8	
	6 sampai dengan 10 tahun	4	3.9	
	11 sampai dengan tahun	21	20.6	
	16 sampai dengan 20 tahun	24	23.5	
	21 sampai dengan 25 tahun	20	19.6	
	lebih dari 25 tahun	24	23.5	

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Penelitian survei ini dirancang untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dari pejabat yang dianggap mampu memberikan jawaban berdasarkan pengetahuan dan pengamatan yang dimilikinya. Kepada responden diajukan tiga macam kuesioner yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti, yaitu kuesioner yang berkaitan dengan

pelaksanaan rekrutmen, pelaksanaan seleksi, dan kinerja pegawai atau bawahan. Di luar pertanyaan terstruktur dengan metode Likert, peneliti juga mengajukan pertanyaan tertulis yang ditujukan untuk mendapatkan informasi tambahan yang mungkin tidak terpenuhi pada jenis kuesioner yang pertama.

Beberapa informasi tambahan yang berhasil dikumpulkan adalah: jumlah pejabat yang memiliki bawahan, jumlah bawahan, masa kerja bawahan, tingkat kepuasan secara global terhadap hasil pekerjaan bawahan, dan tingkat kesesuaian global terhadap kemampuan bawahan dalam pelaksanaan kerja.

Tabel 4.2
Masa Kerja Bawahan dan Frekuensi Pejabat

Masa Kerja Bawahan	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 5 tahun	22 orang	29.3
6 sampai 10 tahun	22 orang	29.3
11 sampai 15 tahun	21 orang	28.0
15 sampai 20 tahun	8 orang	10.7
Di atas 20 tahun	2 orang	2.7

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Dari data yang dikumpulkan ditemukan ada sebanyak 75 orang pejabat yang memiliki bawahan. Jumlah bawahan yang dipimpin bervariasi mulai dari 1 orang bawahan sampai dengan 57 orang. Golongan pejabat yang memiliki bawahan bervariasi mulai dari pejabat golongan III/b sampai dengan golongan IV/b. Masa kerja pejabat bervariasi mulai dari 6 (enam) tahun sampai dengan 25 (dua puluh lima) tahun.

B. Analisis Hasil Survei

Pada bagian ini penulis akan memaparkan hasil-hasil yang berkaitan dengan hasil-hasil survei khususnya persepsi responden terhadap masing-masing indikator di setiap variabel yang diteliti. Peneliti berpendapat hasil-hasil temuan ini bisa memberikan gambaran umum arah atau

kecenderungan responden dalam merespon item-item kuesioner yang ditanyakan.

Terhadap item-item kuesioner rekrutmen yang dibagi menjadi tujuh indikator, para responden cenderung bersikap setuju (lihat Tabel 4.3). Hal yang sama ditemukan pada item-item variabel Seleksi dan Kinerja. Apa yang bisa dipahami dari keseluruhan temuan ini adalah bahwa responden memahami muatan pertanyaan kuesioner, responden menanggapi secara positif tiap-tiap pernyataan, dan responden menganggap tiap-tiap pertanyaan sesuai dengan kondisi aktual di tempat kerja. Secara makro, materi kuesioner ini sebenarnya mewakili kerja dari unit Sumber Daya Manusia, artinya penilaian yang diberikan responden adalah penilaian positif terhadap apa yang dilakukan oleh unit Sumber Daya Manusia dalam menjalankan fungsi pengadaan dan pembinaan pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal DESDM. Hasil ini diperkuat oleh pendapat para pejabat di lingkungan Sekretariat Jenderal yang menyatakan bahwa unit SDM sudah menjalankan fungsinya dengan baik dan telah mendapatkan orang-orang yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Bagi unit SDM sendiri hasil-hasil ini memberi arti penting fungsi mereka di antara unit kerja yang lain dan patut disadari bahwa unit ini berfungsi sebagai pelayan (service) bagi unit-unit lain. Baik buruknya hasil kerja unit SDM akan turut menentukan kelancaran operasional organisasi. Pelanggan (unit-unit lain) sangat mengharapkan performa unit SDM yang sangat baik, sehingga sangat logis bila unit SDM seharusnya senantiasa mencari informasi sebanyak-banyaknya mengenai hasil kerjanya guna mengevaluasi langkah-langkah yang sudah dilaksanakan dan merancang perbaikan bertahap untuk masa depan.

Tabel 4.3
Skor Jawaban Responden

Variabel	n	Jumlah skor	Skor Maksimum	Rentang
Rekrutmen	102	6948	9690	1938
Seleksi	102	7780	10710	2142
Kinerja	102	8085	11220	2242

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah aktivitas-aktivitas SDM yang dilakukan selama ini telah memberikan kontribusi positif terhadap organisasi Departemen ESDM. Kontribusi positif bisa terwujud apabila unit SDM aktif memantau dan terbuka terhadap kondisi internal dan eksternal yang berkembang dari waktu ke waktu. Keproaktifan ini bukan sesuatu pilihan tetapi keharusan. Implikasinya adalah unit SDM bergerak menuju kesejajaran dengan unit operasional lain karena memiliki peran istimewa dalam mewujudkan misi organisasi (Ulrich 1997: 24-25). Misi organisasi berhasil bila proses-proses yang dikerjakan oleh tiap-tiap unit senantiasa dikaitkan dengan tujuan organisasi. Jadi, proses rekrutmen dan seleksi sudah seharusnya mengikuti pola pikir ini. Rekrutmen dan seleksi menjadi strategis sifatnya. Prosedur pelaksanaan – walaupun terlihat seragam untuk kantor-kantor pemerintah – seharusnya tetap memiliki keunikan tersendiri yang dikaitkan dengan kebutuhan strategis organisasi tersebut. Prosedur rekrutmen dan seleksi harus diletakkan pada alasan bahwa hanya pelamar yang memenuhi kualifikasi dan yang lolos screening yang bisa diprediksi berhasil menunjukkan kinerja tugasnya (Pynes 1997: 120).

Rekrutmen yang efektif menjadi begitu penting bagi keberhasilan organisasi (Carlson, Connerley, Mecham, 2002: 461). Organisasi sangat mendambakan orang-orang terpilih yang telah memenuhi kualifikasi kebutuhan organisasi. Namun orang-orang terpilih akan bergabung bila proses internal organisasi turut bekerja efektif. Efektif tidaknya tiap-tiap langkah yang dibuat turut menentukan cepat atau lambatnya organisasi

berpacu dengan tantangan perubahan. Proses internal inilah yang perlu diperiksa sehingga tiap-tiap keberhasilan dan kegagalan dapat diketahui. Penelitian survei ini menanyakan kepada para responden beberapa indikator rekrutmen untuk dinilai. Hasilnya seperti tampak pada Tabel 4.4.

1. Rekrutmen

Para responden cenderung memberi skor yang tinggi untuk item-item metode dengan *Mean* = 3,73. (Tabel 4.4). Hasil ini memberitahukan bahwa metode rekrutmen bagi pegawai yang akan ditempatkan telah sesuai dengan kondisi dan karakteristik organisasi. Para responden menganggap metode seperti yang dilakukan sekarang ini paling tidak membantu organisasi mendapatkan pelamar-pelamar yang berkualifikasi.

Meskipun tidak menjadi salah satu indikator seleksi dalam penelitian ini, pendapat Breaugh dan Starke (2000: 409)¹ bisa dijadikan landasan pelaksanaan rekrutmen. Kedua ahli ini berpendapat bahwa tahapan pertama dari proses rekrutmen adalah menetapkan tujuan. Jika tujuan yang jelas tidak ditetapkan, sulit untuk mengembangkan strategi perekrutan (Rynes dan Barber, 1990)². Setelah menetapkan serangkaian tujuan inti, organisasi bisa menjawab dengan lebih cerdas pertanyaan-pertanyaan pengembangan strategi, seperti misalnya sumber rekrutan mana yang akan digunakan?. Selanjutnya jika strategi rekrutmen telah dibangun, organisasi bisa melaksanakan aktivitas-aktivitas perekrutan yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan, termasuk misalnya metode apa yang paling sesuai dengan tujuan organisasi di Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. Ada beberapa metode rekrutmen yang dikenal dan sering digunakan seperti “promosi dari dalam (organisasi sendiri)”, ‘transfer’, ‘mengiklankan dalam media massa’, ‘rotasi pekerjaan’, dan ‘melamar langsung’. Metode-metode lain adalah ‘dari kampus’, ‘agen tenaga kerja’, dan ‘konsultan rekrutmen’. Semua metode ini disesuaikan dengan posisi pekerjaan yang akan diisi.

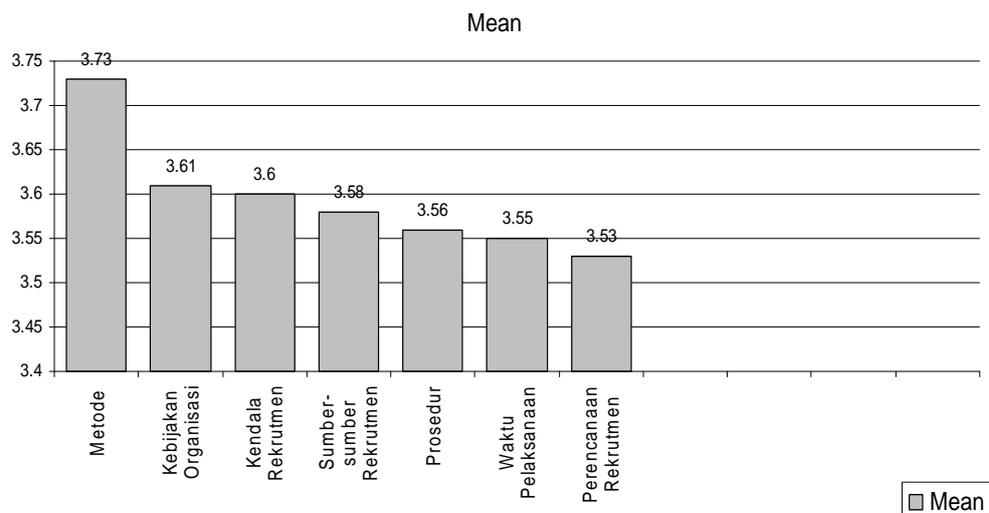
Tabel 4.4
Mean Rekrutmen

Rekrutmen			
	Mean		Mean
Metode	3.73	Prosedur	3.56
Kebijakan Organisasi	3.61	Waktu Pelaksanaan	3.55
Kendala Rekrutmen	3.60	Perencanaan Rekrutmen	3.53
Sumber-sumber Rekrutmen	3.58		

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Gambar 4.1

Mean Rekrutmen



Mean tertinggi kedua adalah kebijakan organisasi ($M= 3.61$). Responden mempersepsikan proses rekrutmen yang dilakukan sudah dilandasi oleh garis aturan dan kebijakan organisasi yang jelas. Tabel 4.5 memperlihatkan persepsi terhadap rekrutmen berdasarkan jabatan responden. Sekitar 27.3% dari jumlah staf menyatakan kurang setuju, tetapi ada 54.4% yang cenderung setuju. Responden pejabat yang berjumlah 78 orang terbagi pendapatnya menjadi 38.4% menyatakan kurang setuju dan 46.1% menyatakan setuju sampai sangat setuju. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa dilingkungan pejabat ada persepsi bahwa

kebijakan yang menjadi acuan pelaksanaan rekrutmen tidak seluruhnya disetujui. Dalam kapasitasnya sebagai pejabat, pendapat ini tentu dilandasi oleh pengalaman dari waktu ke waktu dalam menilai rekrutan yang dilakukan oleh unit SDM. Perubahan yang lambat atau ketiadaan pembaruan bisa memengaruhi persepsi responden dalam menyikapi atau mengkritisi kebijakan organisasi. Para atasan ini berharap pengisian posisi-posisi yang berada di bawah tanggung jawabnya adalah hasil dari proses yang benar-benar patuh pada kualifikasi jabatan. Berbagai kenyataan yang harus diterima berulang-ulang bisa menyebabkan timbulnya perasaan kurang percaya pada kebijakan yang dibuat.

Tabel 4.5
Perbandingan Persepsi Staf dan Pejabat terhadap Rekrutmen
n 102

Jabatan	Kebijakan Organisasi		Memadai	Sesuai	Tuntutan	Total
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Staf	1	1	6	12	2	22
Pejabat Fungsional	0	0	2	0	0	2
Eselon IV sampai II	1	11	30	31	5	78
Total	2	12	38	43	7	102

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Skor yang rendah diberikan untuk aktivitas perencanaan rekrutmen dengan Mean = 3,53. Alasan mengapa skor untuk perencanaan rekrutmen ini rendah adalah keyakinan akan *skill* yang dimiliki rekrutan cenderung tidak sekuat untuk metode rekrutmen. Alasan lain adalah kesungguhan pelaksanaan analisis terhadap rekrutan yang dinilai belum memenuhi harapan responden. Keraguan lain terjadi pada sikap responden dalam memandang proses perencanaan.

Tabel 4.6

Perbandingan Persepsi Staf dan Pejabat terhadap Kendala Rekrutmen

n 102

Jabatan	Rekrutmen Yang Dilakukan Setjen Sudah Bersih dari Praktek KKN					Total
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Staf	0	0	6	15	1	22
Pejabat Fungsional	0	0	1	1	0	2
Eselon IV sampai II	3	4	24	42	5	78
Total	3	4	31	58	6	102

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Persepsi responden terhadap kendala rekrutmen yang salah satunya diwakilli oleh pernyataan “rekrutmen yang dilakukan Setjen sudah bersih dari praktek KKN” menunjukkan sikap yang lebih positif. Sebagai perbandingan, 68.2 persen responden staf setuju dengan pernyataan ini, sedangkan 27.3 persen sisanya kurang setuju. Pada bagian responden pejabat diperoleh hasil yang serupa di mana ada 60.2 persen yang setuju dan 30,7% yang kurang setuju. Jadi, secara umum dapat dikatakan bahwa sikap responden terhadap pelaksanaan rekrutmen yang sudah bersih dari praktek KKN adalah positif.

2. Seleksi

Dalam hal prosedur seleksi, para responden cenderung memandang kebijakan organisasi sebagai indikator penting keberhasilan pelaksanaan seleksi (Tabel 4.7). Pada dasarnya para responden yakin bahwa Setjen telah memiliki kebijakan yang jelas. Kejelasan menjadi penting agar pekerjaan yang hendak dijalankan bisa dilihat dan dipertanggung jawabkan. Kejelasan membuat semua pihak memercayai tindakan yang diambil oleh unit SDM. Tanpa kebijakan organisasi yang strategik dan operasional, fokus pada jangka panjang dan jangka pendek bisa jadi tingkat kepercayaan menjadi rendah. Indikator lain yang menjadi tumpuan harapan para responden adalah peserta seleksi. Peserta seleksi

dianggap telah memenuhi persyaratan deskripsi pekerjaan, sehingga jika peserta seleksi lolos dan diterima tidak ada keraguan bahwa pegawai tersebut telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Di antara sembilan indikator seleksi yang ditanyakan kepada para responden, indikator kendala seleksi merupakan indikator yang paling rendah (*Mean* = 3,57). Para responden cenderung berhati-hati menyikapi proses seleksi yang dikaitkan dengan aspek keterbukaan dan aspek KKN. Meski cenderung percaya, namun proses ini masih belum sepenuhnya diliputi keyakinan yang kuat bahwa semua pelaksanaannya telah terbuka dan bebas dari tekanan KKN.

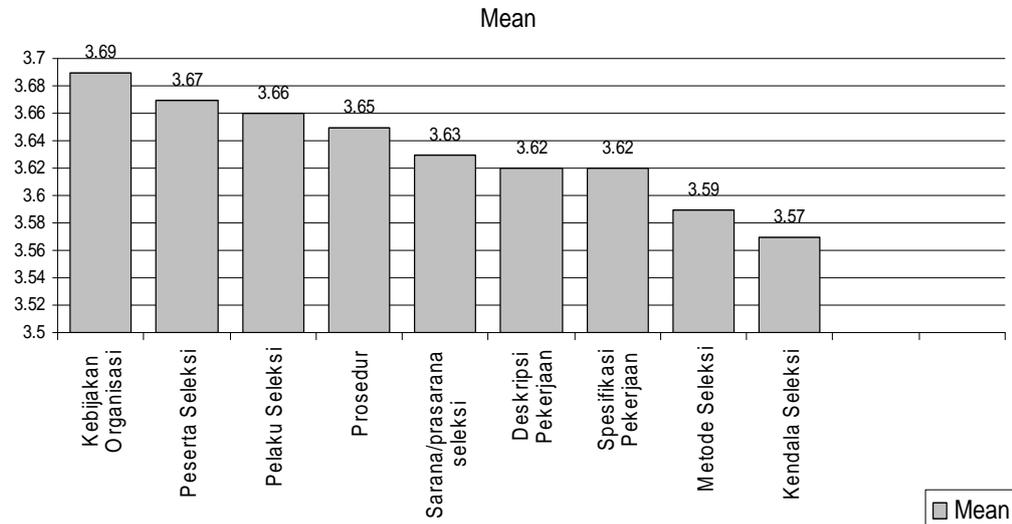
Tabel 4.7

Mean Seleksi

Prosedur Seleksi			
	<i>Mean</i>		<i>Mean</i>
Kebijakan Organisasi	3.69	Deskripsi Pekerjaan	3.62
Peserta Seleksi	3.67	Spesifikasi Pekerjaan	3.62
Pelaku Seleksi	3.66	Metode Seleksi	3.59
Prosedur	3.65	Kendala Seleksi	3.57
Sarana/prasarana seleksi	3.63		

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Gambar 4.2
Mean Seleksi



Responden menempatkan peserta seleksi sebagai indikator penting berikutnya setelah kebijakan organisasi dengan mean sebesar 3.67. Berikutnya secara berturut-turut: pelaku seleksi (M= 3.66), prosedur (M= 3.65, sarana dan prasarana seleksi (M= 3.63), deskripsi pekerjaan (M= 3.62), spesifikasi pekerjaan (M= 3.62), metode seleksi (M= 3,59).

Pada Tabel 4.8 sampai Tabel 4.10 ditampilkan persepsi responden berdasarkan jabatannya. Terhadap isu kebijakan organisasi terkait dengan seleksi pegawai, sebanyak 69.2 persen staf setuju dan hanya 22,7% yang menyatakan tidak setuju. Pada level pejabat fungsional, seluruh responden setuju. Hasil yang beragam muncul pada level pejabat. Ada 2.5 persen pejabat tidak setuju, 32% kurang setuju, 60,2% setuju dan sisanya 5 persen setuju. Dengan demikian, baik staff maupun pejabat seluruhnya setuju dengan adanya kebijakan yang jelas tentang kebijakan proses seleksi.

Tabel 4.8

Perbandingan Persepsi Staf dan Pejabat terhadap Kebijakan Organisasi

n 102

Jabatan	Memiliki Kebijakan Yang Jelas Tentang Proses Seleksi					Total
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Staf	0	0	5	15	2	22
Pejabat Fungsional	0	0	0	2	0	2
Eselon IV sampai II	0	2	25	47	4	78
Total	0	2	30	64	6	102

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Ketika ditanyakan apakah responden mengakui bahwa pelaku proses seleksi cukup profesional dalam menjalankan proses seleksi, sebanyak 72,7% staf menjawab setuju dan hanya 22,7% yang kurang setuju. Seluruh pejabat fungsional menjawab setuju. Pada level pejabat, ada 8 persen tidak setuju, 25,6% menjawab kurang setuju, dan 64,1% menjawab setuju (Tabel 4.9). Mengapa harus profesional? Karena manajemen sumber daya manusia yang profesional harus memastikan bahwa modal manusia perusahaan tersedia, berkemampuan, dan efektif, dan terus bertambah nilainya. Di samping itu, manajemen sumber daya manusia harus menjadi perantara layanan SDM, seperti dalam memperoleh para karyawan berkemampuan tinggi, pembelajaran, dan sebagainya. Terakhir, manajemen sumber daya manusia profesional harus mengaktifkan modal manusia (yaitu, fokus dalam mengerjakan hal-hal yang tepat dan memaksimalkan perolehan output dibandingkan dengan input).

Tabel 4.9
Perbandingan Persepsi Staf dan Pejabat terhadap Pelaku Seleksi
n 102

Jabatan	Pelaku Proses Seleksi Cukup Profesional dalam Menjalankan proses Seleksi					Total
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Staf	0	0	5	16	1	22
Pejabat Fungsional	0	0	0	2	0	2
Eselon IV sampai II	1	7	20	47	3	78
Total	1	7	25	65	4	102

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Terkait dengan pernyataan bahwa peserta proses seleksi cukup memahami dan mengikuti tahapan yang ada dengan baik, para responden memberikan sikap seperti berikut: dari 22 orang staff, ada sebanyak 86,4% menyatakan setuju, seluruh pejabat fungsional menyatakan setuju. Di level pejabat dari 78 responden ada 55 orang atau 70,5% menyatakan setuju dan 20,5% menjawab tidak setuju. Prosedur seleksi yang jelas, transparan, dan adil adalah salah satu kriteria mengapa orang ingin bergabung dengan sebuah organisasi. Bahkan kriteria seperti ini menjadi merek yang bisa menjual nama baik organisasi. Peserta seleksi selalu menantikan jawaban yang jelas dari setiap tahapan yang mereka ikuti. Ketika kesepakatan tidak tertulis semacam ini dilanggar, maka terbuka potensi ketidakpercayaan terhadap proses seleksi yang dilakukan manajemen organisasi.

Tabel 4.10
Perbandingan Persepsi Staf dan Pejabat terhadap Peserta Seleksi
n 102

Jabatan	Peserta Proses Seleksi Cukup Memahami dan Mengikuti Tahapan yang ada dengan Baik					Total
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Staf	0	0	3	19	0	22
Pejabat Fungsional	0	0	0	2	0	2
Eselon IV sampai II	1	6	16	55	0	78
Total	1	6	19	76	0	102

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

3. Kinerja Pegawai

Penilaian terakhir yang diberikan para responden dalam penelitian survei adalah kinerja. Metode penilaian pegawai ini adalah *post-hire* atau setelah pengangkatan. Pegawai yang telah diangkat dan bekerja di unit kerja itulah yang dinilai. Indikator-indikator kinerja yang dinilai tampak dalam Tabel 4.11. Alasan penilaian kinerja dalam penelitian rekrutmen dan seleksi adalah untuk menilai apakah hasil kerja unit SDM yang berproses melalui rekrutmen dan seleksi telah menghasilkan pegawai seperti yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam hal menilai kinerja, peneliti mengusahakan agar penilaian kinerja pegawai diberikan oleh atasannya, sehingga kondisi obyektif bisa diperoleh. Ada 78 responden yang memiliki bawahan sedangkan sisanya adalah staff.

Tabel 4.11 adalah mean yang diperoleh dari ke 102 responden. Ada dua Indikator yang mendapat penilaian tinggi dengan mean yang sama yaitu komunikasi dan hubungan serta kerjasama (M= 3,77). Penilaian tinggi lainnya adalah untuk pengetahuan atas pekerjaan dan manajemen pekerjaan dengan mean yang sama besar, yaitu 3,69, berikutnya adalah kepemimpinan (M= 3,66), kemampuan memperbaiki diri (M= 3,65), produktivitas (M= 3,62), Judgement, naluri dan kebijakan menyelesaikan masalah (M= 3,60), mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan waktu (M= 3,57), perencanaan dan organisasi (M= 3,56) dan kehadiran (M=3,49).

Tabel 4.11

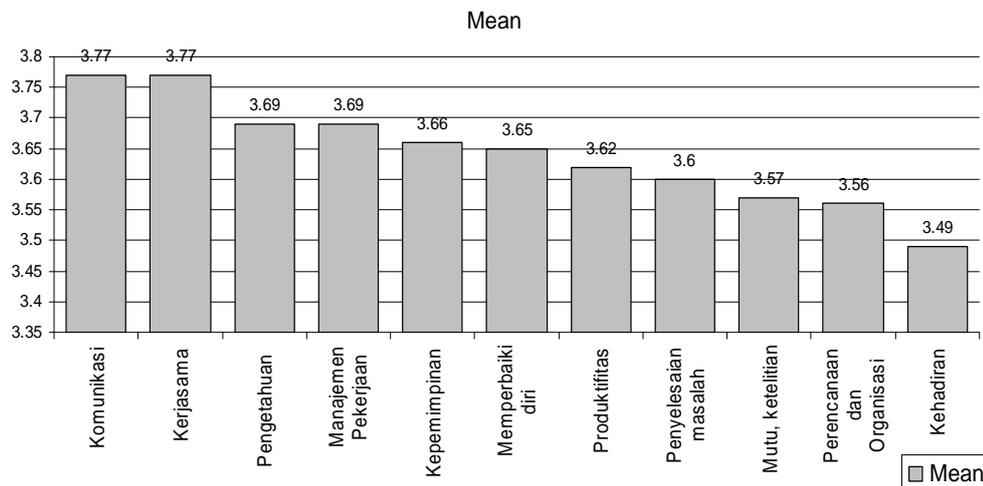
Mean Kinerja

Penilaian Kinerja			
	<i>Mean</i>		<i>Mean</i>
Komunikasi dan hubungan	3.77	Produktifitas	3.62
Kerjasama	3.77	<i>Judgement</i> , naluri dan kebijakan menyelesaikan masalah	3.60
Pengetahuan atas pekerjaan	3.69	Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan waktu	3.57
Manajemen Pekerjaan	3.69	Perencanaan dan Organisasi	3.56
Kepemimpinan	3.66	Kehadiran	3.49
Kemampuan memperbaiki diri	3.65		

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Gambar 4.3

Mean Kinerja



Indikator komunikasi dan hubungan dinilai baik oleh 71% pejabat. Para responden pejabat menilai bahwa keterampilan salah satu keterampilan yang perlu dimiliki dalam bekerja baik sebagai individu dan terutama sebagai

anggota tim kerja adalah kemampuan berkomunikasi dan menjalin relasi. Hasil ini mendukung pendapat sebelumnya yang dikemukakan Beehr (2001: 777) dalam penelitian mengenai evaluasi kinerja dan prediktor seleksi bahwa komunikasi adalah salah satu keterampilan yang perlu dinilai dalam proses seleksi. Terkait dengan komunikasi adalah kerja sama. Hasil penghitungan menunjukkan 74% responden pejabat menilai kerja sama yang dimiliki bawahan telah baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa komunikasi dan hubungan serta kerjasama menjadi indikator yang diperhatikan oleh pejabat dalam menilai kinerja, sekalipun hasil dari sebagian besar survei sikap pegawai yang menanyakan komunikasi menyatakan bahwa sulit mendapatkan informasi yang memadai (Ulrich, 1997: 141-142). Di sini peran unit SDM adalah membantu menghasilkan informasi yang jelas (*clear*), konsisten, dan ringkas, karena komunikasi menjadi sumber daya untuk memenuhi bertambahnya tuntutan kecepatan kerja. Elemen modal manusia yang harus dimiliki organisasi di masa sekarang dan masa depan adalah yang memiliki keterampilan komunikasi (Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, 2003: 46).

Pada Tabel 4.12 sampai dengan 4.14 disajikan pendapat responden berdasarkan jabatannya. Persepsi para responden terhadap kemampuan komunikasi tergambar dari data-data yang disajikan dalam Tabel 5.12. Sebagian besar staf atau 86.4 persen menyatakan bahwa kemampuan berkomunikasi mereka sudah baik. Pendapat yang sama didukung oleh pejabat fungsional, dan pendapat di level pejabat. Sebanyak 69.2 persen pejabat menilai komunikasi bawahannya baik, namun demikian masih ada 29.4 persen yang menilai biasa-biasa saja. Komunikasi yang dinilai adalah komunikasi pegawai dengan atasannya dan dengan rekan kerja. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang berjalan dua arah. Masing-masing memahami segala kebiasaan berbahasa yang digunakan, baik itu secara verbal dan nonverbal.

Tabel 4.12
Perbandingan Persepsi Staf dan Pejabat terhadap Komunikasi
n 102

Jabatan	Komunikasi Pegawai dengan Atasan dan Rekan Kerja					Total
	Sangat tidak baik	Tidak baik	Biasa-biasa saja	Baik	Sangat baik	
Staf	0	0	3	19	0	22
Pejabat Fungsional	0	0	0	2	0	2
Eselon IV sampai II	0	0	23	54	1	78
Total	0	0	26	75	1	102

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Persepsi terhadap kerjasama pegawai dengan atasan bisa dilihat pada Tabel 4.13. Sebanyak 20 orang staff menyatakan bahwa kerjasama yang terjalin selama ini dengan atasannya sudah baik. Penilaian ini mendapat dukungan dari penilaian atasan, di mana 58 orang pejabat menyatakan kerjasama dengan bawahan sudah baik.

Tabel 4.13
Perbandingan Persepsi Staf dan Pejabat terhadap Kerja sama
n 102

Jabatan	Kerjasama Pegawai dengan Atasan					Total
	Sangat tidak baik	Tidak baik	Biasa-biasa saja	Baik	Sangat baik	
Staf	0	0	2	20	0	22
Pejabat Fungsional	0	0	0	2	0	2
Eselon IV sampai II	0	1	19	58	0	78
Total	0	1	21	80	0	102

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Persepsi responden terhadap pemahaman pegawai mengenai pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 4.14. Pada Tabel ini terlihat dari penilaian staf terhadap kemampuan memahami pekerjaan yang masih dikategorikan biasa-biasa saja (63,6 persen), tidak baik (27,3%) dan sangat tidak baik (4,5%). Penilaian ini mendapat konfirmasi dari pejabat yang menyatakan penilaian senada. Sebanyak 62,8% pejabat menilai

pemahaman pegawai terhadap masalah pekerjaan termasuk biasa-biasa saja, 33,3% pejabat bahkan menyatakan tidak baik. Dari hasil-hasil ini bisa dikatakan bahwa tidak ada pertentangan penilaian baik dari staff maupun pejabat mengenai kemampuan memahami pekerjaan. Hal ini tentu berharga bagi semua pihak, karena pada dasarnya pengetahuan terkait pekerjaan adalah bagian yang sangat penting dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.14

Perbandingan Persepsi Staf dan Pejabat terhadap Pengetahuan
n 102

Jabatan	Pemahaman Pegawai Tentang Pekerjaan					Total
	Sangat tidak baik	Tidak baik	Biasa-biasa saja	Baik	Sangat baik	
Staf	1	6	14	1	0	22
Pejabat Fungsional	0	0	2	0	0	2
Eselon IV sampai II	1	26	49	2	0	78
Total	2	32	85	3	0	102

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Indikator pengetahuan atas pekerjaan adalah salah satu karakteristik yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan. Pengetahuan berkenaan dengan apa yang diketahui seseorang tentang sebuah pekerjaan. Hasil yang diperoleh dari survei ini menunjukkan bahwa pengetahuan atas pekerjaan bukan dianggap yang paling baik oleh responden. Pengetahuan atas pekerjaan dinilai lebih rendah dibandingkan komunikasi dan kerja sama.

Indikator manajemen pekerjaan berkaitan dengan kontrol yang signifikan atas arah dan eksekusi tugas-tugas yang dilakukan pegawai. Pegawai yang efektif adalah pegawai yang mampu mengatur pekerjaannya sendiri. Dalam mengarahkan pekerjaannya sendiri, individu harus memiliki tujuan yang akan dicapai dan perencanaan (Stevens dan Campion, 1994: 514).

Kepada responden pejabat ditanyakan apakah secara global mereka merasa puas dengan hasil kerja dari bawahannya. Dari 75 pejabat yang memberi jawaban, ada 56 persen yang menyatakan puas, sedangkan 44% sisanya masih merasa kurang puas (Tabel 4.15). Terhadap pertanyaan bagaimana kemampuan bekerja bawahan, sebanyak 53,3% pejabat menyatakan sudah sesuai, sedangkan 46,7% sisanya masih kurang sesuai.

Tabel 4.15

Penilaian Pejabat terhadap Hasil Kerja dan Kemampuan Bekerja Bawahan

Penilaian			
	Puas	Kurang Puas	Total
Hasil Kerja secara global	42/56.0%	33/44.0%	75/100%
	Sesuai	Kurang Sesuai	
Kemampuan Bekerja	40/53.3%	35/46.7%	75/100%

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

C. Analisis Konfirmasi Faktor dan Pengukuran Model

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

Uji Validitas dan Reliabilitas dengan Teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

1. Variabel Rekrutmen

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

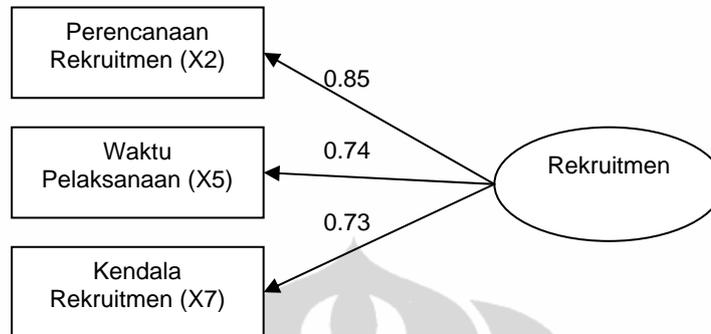
Hasil pengujian ketiga muatan faktor rekrutmen bisa dinyatakan sebagai indikator yang baik, karena muatan faktor masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t standar 1,96, dan *construct reliability*-nya mencapai 0,82 dan *variance extracted* sebesar 0,60 dan Ketiga muatan sub faktor rekrutmen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

Tabel 4.16
Hasil Analisis Konfirmasi Faktor Variabel Rekrutmen

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

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Gambar 4.4
CFA Rekrutmen

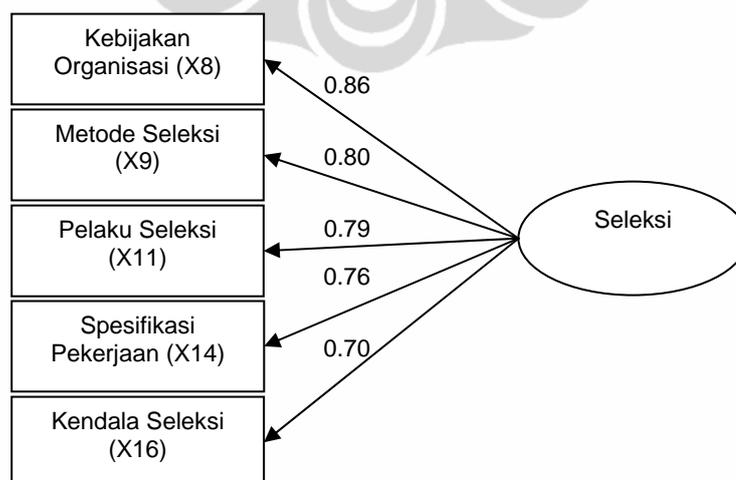


Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

2. Variabel Seleksi

Model seleksi diukur berdasarkan atas sembilan indikator, yaitu kebijakan organisasi, metode seleksi, prosedur, pelaku seleksi, peserta seleksi, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, sarana dan prasarana seleksi, dan kendala seleksi. Pengujian terhadap muatan faktor ke sembilan sub faktor seleksi ternyata hanya menghasilkan 5 (lima) indikator yang signifikan (Tabel 4.17).

Gambar 4.5
CFA Seleksi



Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Hasil uji konfirmasi faktor yang dilakukan terhadap kelima indikator seleksi menunjukkan muatan faktor dan nilai t yang signifikan, sehingga kelima indikator seleksi tersebut dapat merepresentasikan konstruk seleksi. Gambar 4.5 menggambarkan model seleksi dengan lima indikator.

Tabel 4.17
Hasil Analisis Konfirmasi Faktor Variabel Seleksi

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

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Besaran muatan sub faktor kebijakan organisasi sebesar 0,86 menunjukkan bahwa sub faktor ini memegang peranan penting tertinggi dalam proses seleksi yang dilaksanakan unit SDM. Dalam hal proses seleksi yang dilakukan di ESDM tampak bahwa kebijakan organisasi merupakan pegangan utama dari pelaksanaan seleksi. Arah dan tujuan yang hendak dicapai dari proses ini tergantung pada kebijakan yang digariskan organisasi. Indikator berikutnya adalah metode seleksi (0,80). Metode seleksi menjadi penting ketika kebijakan organisasi sudah ditetapkan. Walaupun secara umum metode seleksi berlaku hampir sama dengan kantor-kantor pemerintahan lainnya, namun kekhasan yang dilakukan oleh unit Setjen memegang peranan penting bagi para pelanggan. Tiga indikator lainnya adalah pelaku seleksi (0,79), spesifikasi pekerjaan (0,76), dan kendala seleksi (0,70). Hasil pengujian kelima muatan faktor seleksi bisa dinyatakan sebagai indikator yang baik, karena muatan faktor masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t

standar 1,96, dan *construct reliability*-nya mencapai 0,89 dan *variance extracted* sebesar 0,61.

3. Variabel Kinerja

Variabel kinerja diukur berdasarkan 11 (sebelas) indikator, yaitu pengetahuan atas pekerjaan, perencanaan dan organisasi, mutu pekerjaan, produktivitas, judgement, komunikasi dan hubungan, kerjasama, kehadiran, manajemen pekerjaan, kepemimpinan serta kemampuan memperbaiki diri. Hasil uji muatan faktor terhadap kesebelas indikator kinerja menunjukkan bahwa tidak semua indikator memenuhi kriteria standar. Hanya ada delapan indikator yang memiliki muatan faktor yang baik dan nilai t yang signifikan sedangkan tiga lainnya tidak. Dengan demikian kedelapan indikator tersebut merepresentasikan model kinerja (lihat Gambar 4.3 dan Tabel 4.18). Kedelapan indikator tersebut diurutkan berdasarkan tinggi rendahnya besaran muatan faktor. Masing-masing kedelapan indikator tersebut adalah: manajemen pekerjaan (0,85), judgement dalam menyelesaikan masalah (0,81), mutu pekerjaan (0,81), produktivitas (0,80), kemampuan memperbaiki diri (0,78), perencanaan dan organisasi (0,76), kerjasama (0,71), pengetahuan atas pekerjaan (0,70). Hasil pengujian kedelapan muatan faktor kinerja bisa dinyatakan sebagai indikator yang baik, karena muatan faktor masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai t standar 1,96, dan *construct reliability*-nya mencapai 0,92 dan *variance extracted* sebesar 0,61.

Indikator manajemen pekerjaan menjadi indikator yang penting bagi penilaian kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. Manajemen pekerjaan terkait dengan pengelolaan volume, waktu, dan cara menyelesaikan setiap pekerjaan. Ukuran ini penting karena terkait dengan ketahanan individu di dalam situasi di bawah tekanan. Kemampuan ini berhubungan dengan keteraturan dan efisiensi dalam bekerja. Ukuran berikutnya yang membentuk model kinerja adalah kemampuan untuk memberikan penilaian yang tepat dan baik dalam menyelesaikan masalah. Ukuran ini memberi kontribusi terhadap tinggi rendahnya penilaian terhadap individu.

Ukuran ini menyangkut kecepatan dan wawasan yang diperlukan dalam memecahkan persoalan dengan segera dan menemukan jalan keluar yang tepat. Dalam proses seleksi penilaian semacam ini berguna untuk menemukan orang-orang yang diperlukan oleh pekerjaan-pekerjaan yang menuntut berpikir taktis dan cepat dalam mengambil keputusan. Model ini menempatkan penilaian terhadap mutu pekerjaan, produktivitas, kemampuan memperbaiki diri, perencanaan dan organisasi, kerja sama dan bahkan pengetahuan atas pekerjaan di urutan berikutnya.

Tabel 4.18
Hasil Analisis Konfirmasi Faktor Variabel Kinerja

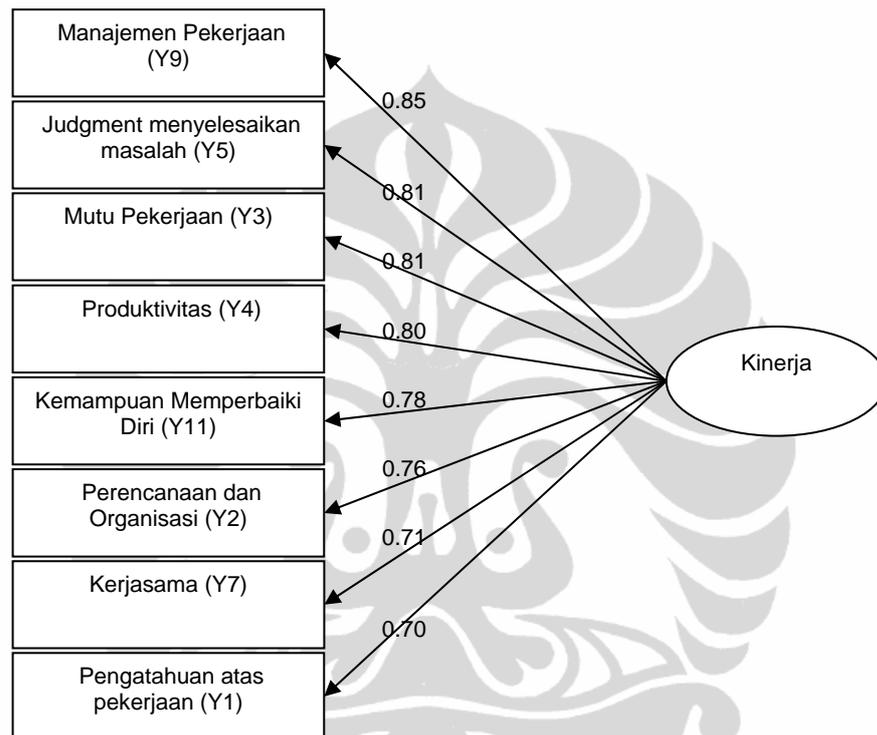
Indikator	Muatan Faktor	Nilai T (> 1.96)	Keterangan
Manajemen Pekerjaan (Y9)	0.85	10.47	Valid
Judgment menyelesaikan masalah (X21)	0.81	9.78	Valid
Mutu Pekerjaan (Y3)	0.81	9.80	Valid
Produktivitas (Y4)	0.80	9.52	Valid
Kemampuan Memperbaiki Diri (Y11)	0.78	9.14	Valid
Perencanaan dan Organisasi (Y2)	0.76	8.78	Valid
Kerjasama (Y7)	0.71	7.99	Valid
Pengetahuan atas pekerjaan (Y1)	0.70	7.88	Valid
Construct Reliability	0.92		
Variance Extracted	0.61		

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

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

perlu memenuhi kriteria atau tuntutan spesifik pekerjaan yang akan dijalani calon pegawai.

Gambar 4.6
CFA Kinerja



Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

D. Pengukuran Model Struktural

Dalam Tabel 4.19 ditunjukkan hasil perhitungan statistik terhadap data lapangan yang memenuhi tingkat signifikansi yang dipersyaratkan oleh SEM. Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa model awal belum sesuai. Langkah selanjutnya adalah melakukan respesifikasi atau modifikasi model. Langkah ini bertujuan untuk menemukan model yang paling sesuai atau fit dan signifikan. Cara yang dilakukan adalah dengan *trimming*, yaitu cara menghilangkan struktur hubungan antar variabel yang tidak signifikan, korelasi nilai error antar variabel laten dengan variabel manifest, atau antar variabel manifes.

Hasil modifikasi model yang dilakukan menemukan bahwa model alternatif yang mendekati kecocokkan adalah model struktural II (lihat Tabel 4.19 kolom III). Hasil modifikasi terhadap model ke II dianggap telah memenuhi tingkat signifikansi yang dipersyaratkan SEM yaitu dengan nilai Chi Square sebesar 20,43; DF =18; GFI = 0,95; RMSEA = 0,037; dan PNFI = 0,62.

Tabel 4.19
Hasil Pengukuran Model Struktural Kinerja

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

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

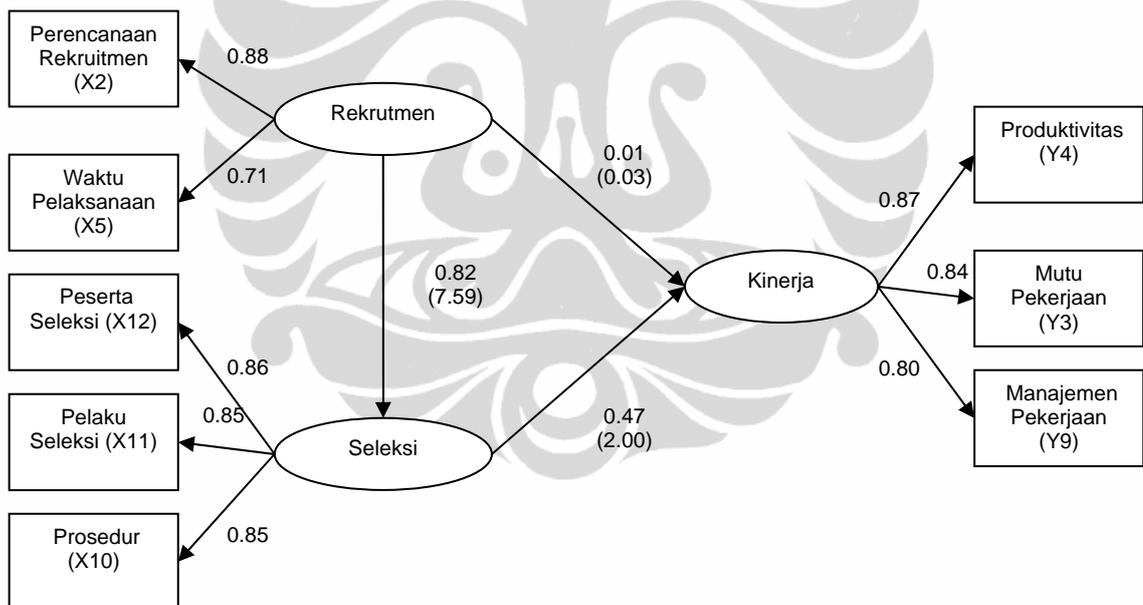
Model II yang merupakan hasil modifikasi ini adalah model dengan kecocokkan terbaik. Model terakhir ini memberi gambaran bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan sebelumnya ternyata ada satu hipotesis yang tidak sesuai. Pada Gambar 4.7 diperlihatkan hipotesis awal yang menyatakan bahwa ada pengaruh rekrutmen terhadap seleksi; rekrutmen terhadap kinerja; dan seleksi terhadap kinerja. Hasil yang diperoleh dari model awal menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pola hubungan rekrutmen, seleksi dengan kinerja di unit Setjen ESDM Jakarta. Pola ini diperoleh melalui studi konfirmatif yang dilakukan terhadap struktur hubungan. Langkah yang dilakukan adalah melakukan analisis konfirmasi faktor. Pengujian tersebut dilakukan untuk mendaptkn indikator yang valid dan reliabel, mengukur indikator dari variabel yang diwakili. Langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran model untuk menemukan model yang benar-benar

mendekati realitas di lapangan. Model ini bisa diperoleh dengan melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat pengaruh rekrutmen terhadap seleksi. Hipotesis ini ternyata terbukti. Pembuktian ini menguatkan pendapat dari Ivancevich (2001: 186) yang menyatakan bahwa rekrutmen berkorelasi langsung dengan seleksi. Jadi jalur antara rekrutmen dan seleksi yang dibuat dalam model penelitian ini dapat dipertahankan.

Gambar 4.7
Model Struktural Rekrutmen, Seleksi, Kinerja (Model Awal)



Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada pengaruh rekrutmen terhadap kinerja. Hipotesis ini tidak terbukti. Hasil penghitungan memperlihatkan bahwa jalur terhadap kinerja hanya menghasilkan koefisien sebesar 0,01 dengan T sebesar 0,03. Dengan hasil yang tidak signifikan ini tidak mungkin mempertahankan jalur terhadap kinerja. Meskipun pernah disebutkan sebelumnya bahwa proses bisa memprediksi potensi kinerja pelamar, namun penilaian tersebut dilakukan pada tahap penyaringan

pelamar dengan metode dan alat ukur yang tervalidasi baik (Carlson, Connerley dan Mecham, 2002: 470). Kuat dugaan bahwa jalur korelasional antara rekrutmen dan kinerja dalam penelitian seperti ini tidak bekerja secara langsung melainkan tidak langsung.

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

Tabel 4.20
 Nilai Koefisien Masing-masing Hubungan Struktural Model Awal

No.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	T	Keterangan	Pengaruh
1.	Antara rekrutmen dan seleksi	0,82	7,59	Signifikan	0.67
2.	Antara seleksi dan kinerja	0,01	0,03	Tidak Signifikan	0.0001
3.	Antara seleksi dan kinerja	0,47	2,00	Signifikan	0,2209

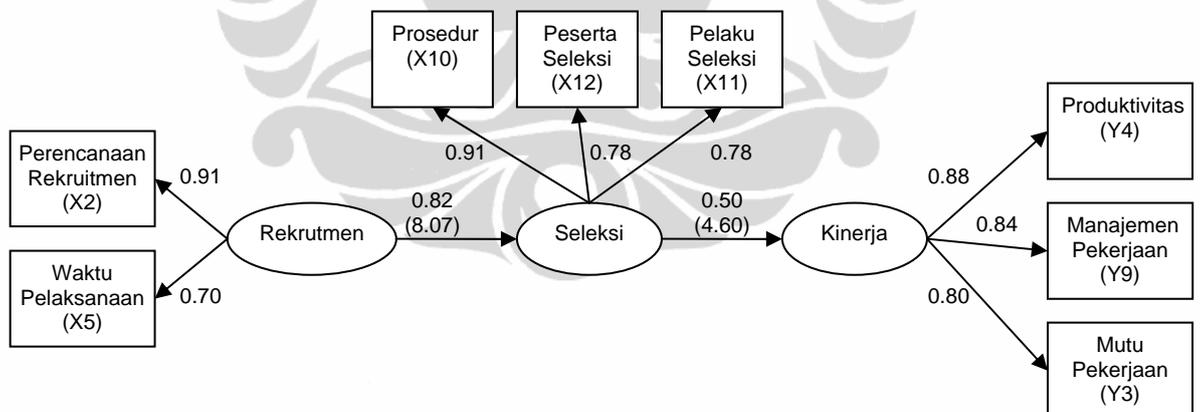
Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Pada tahap respesifikasi model, jalur yang tidak signifikan dibuang dan yang signifikan tetap dipertahankan. Modifikasi final terhadap model struktural yang bisa dibuat adalah rekrutmen \square seleksi \square kinerja. Gambar model respesifikasi tampak pada Gambar 4.8. Model ini secara keseluruhan memenuhi kcocokan seperti yang distandarkan oleh SEM, yaitu Chi Square 20,43, degree of freedom 18, GFI sebesar 0,95, RMSEA sebesar 0,037, dan PNFI 0,62 (Tabel 4.19).

Aspek yang paling signifikan dari variabel rekrutmen adalah perencanaan dan berikutnya adalah waktu pelaksanaan. Kedua indikator ini

menjadi penting dalam pelaksanaan. Perencanaan mencakup kesesuaian dengan anggaran yang disediakan, pelamar yang direkrut berdasarkan keterampilan, dilakukan atas dasar analisis, dan terakhir telah melalui perencanaan secara komprehensif. Pada tahap ini, persepsi responden terhadap perencanaan menjadi modal awal untuk membuka jalan dalam mendapatkan pelamar yang memenuhi kualifikasi (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2001: 167). Tanpa perencanaan, pelaksanaan penarikan pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi hanya membuang waktu. Terlalu banyak waktu, biaya dan tenaga yang perlu disediakan bila pada akhirnya yang ditemukan tidak memenuhi kualifikasi. Untuk mencegah terbuangnya biaya-biaya ini, unit SDM hanya menargetkan kepada pelamar yang memenuhi kualifikasi dasar untuk pekerjaan (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2001: 167).

Gambar 4.8
Model Struktural Rekrutmen, Seleksi, Kinerja Model Akhir



Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Rekrutmen yang dilakukan dengan baik dan sesuai akan memudahkan proses seleksi, yaitu tahap berikutnya dari pengadaan pegawai untuk mengisi pekerjaan. Indikator variabel seleksi yang paling signifikan adalah prosedur seleksi, indikator lainnya adalah peserta seleksi dan pelaku seleksi. Responden mempersepsikan bahwa prosedur yang baik, yang dijalankan dengan benar dan ditujukan untuk mendapatkan pegawai yang

handal adalah bagian penting yang harus dijalankan oleh unit SDM. Prosedur adalah urutan pelaksanaan seleksi tahap demi tahap secara teratur yang memungkinkan pelaku atau pelaksana seleksi dan peserta seleksi bisa mengikutinya dan mengetahui hasilnya. Pada model modifikasi ini koefisien jalur antara rekrutmen dan seleksi yang dihasilkan adalah 0.82 dengan nilai T sebesar 8,07. Besarnya pengaruh yang dihasilkan dari jalur ini adalah 0.68 (Tabel 4.21). Jalur lain yang terbentuk adalah seleksi → kinerja. Koefisien jalur ini adalah 0,50 dengan nilai T sebesar 4,60. Besarnya pengaruh yang dihasilkan adalah 0,25.

Tabel 4.21
 Nilai Koefisien Masing-masing Hubungan Struktural Model Akhir

No.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	T	Keterangan	Pengaruh
1.	Antara rekrutmen dan seleksi	0,82	8,07	Signifikan	0.68
2.	Antara seleksi dan kinerja	0,50	4,60	Signifikan	0.25

Sumber: Data Lapangan 2008 yang diolah

Indikator seleksi memberikan efek langsung secara berturut-turut terhadap produktivitas sebesar 0,22 (T = 4,68); mutu pekerjaan sebesar 0,22 (T= 4,60); dan manajemen pekerjaan sebesar 0.19 (T= 4,53) dapat di lihat pada lampiran. Hasil ini memperlihatkan bahwa responden meyakini bahwa produktivitas, mutu pekerjaan, dan manajemen pekerjaan pegawai yang telah menempati pos pekerjaannya masing-masing dipengaruhi oleh pelaksanaan seleksi yang dilakukan oleh unit SDM. Selain ada efek langsung dari seleksi, model ini juga menghasilkan penghitungan efek tidak langsung dari variabel rekrutmen terhadap kinerja. Besarnya efek tidak langsung terhadap kinerja adalah 0,41 (T = 4,19) dapat di lihat pada lampiran. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh seleksi secara langsung tetapi juga oleh variabel rekrutmen secara tidak langsung. Model ini menegaskan bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah proses yang berjalan berurutan. Masing-masing proses memberi kontribusi terhadap pendugaan potensi kinerja pegawai.