

PENGARUH ANALISIS JABATAN, REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP NON PNS

Oleh : Nilawati Fiernaningsih, Pudji Herijanto, Musthofa Hadi *)

Abstrak

Setiap organisasi pendidikan, SDM memiliki peran yang sangat penting karena SDM adalah penentu sukses atau tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Agar tujuan organisasi tercapai maka diperlukan adanya analisis jabatan, rekrutmen karyawan dan seleksi karyawan agar organisasi mendapatkan karyawan yang berkinerja secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Malang dengan populasi sejumlah 565 orang karyawan tetap non PNS dan sampel sejumlah 135 orang yang diambil secara acak. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM dengan menggunakan aplikasi AMOS 16. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi karyawan berpengaruh terhadap kinerja.

Keyword: analisis jabatan, rekrutmen, seleksi karyawan, kinerja karyawan

Abstract

Every educational organization, HR has a very important role because HR is the determinant of the success or failure of the organization in achieving organizational goals. In order for organizational goals to be achieved, it is necessary to have job analysis, employee recruitment and employee selection so that the organization can get employees who perform optimally. This study aims to determine the effect of job analysis, employee recruitment and selection on employee performance. This research was conducted at the State Polytechnic of Malang with a population of 565 non-civil servant permanent employees and a sample of 135 people taken randomly. The analysis technique used is SEM by using the AMOS 16 application. The results of the study concluded that job analysis, recruitment and selection of employees affect performance.

Keyword: job analysis, recruitment, employee selection, employee performance

1. Pendahuluan

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi akhir-akhir ini semakin menjadi penting. SDM sangat vital bagi suatu organisasi karena mereka memiliki perspektif, nilai dan atribut terhadap organisasi. Hal ini seperti dikemukakan oleh Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma (2015), bahwa: "One of the most significant developments in the field of organizations in recent

times is the increasing importance given to human resource. People are vital to organizations as they offer perspectives, values and attributes to organizational life; and when managed effectively, these human traits can be of considerable benefits to the organization."

Analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi

*) Nilawati Fiernaningsih, Pudji Herijanto, Musthofa Hadi adalah dosen Polinema

baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. (Tanumihardjo, Hakim, & Noor, 2010). Analisis jabatan merupakan dasar pengembangan sistem seleksi. Dalam analisis jabatan akan mengklasifikasikan kompetensi inti dan kompetensi dasarnya. Hal ini bisa dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan kriteria seleksi. Seperti dikemukakan oleh Patterson, Ferguson & Thomas (2008) bahwa: “*Job analysis techniques form the basis of developing any selection system. Classifying the combination of core and specific competencies ensures that both generic and specialty-specific skills are recognised. This identification process informs the development of selection criteria (in addition to aiding careers counselling for trainees) and is the basis of a reliable, valid and legally defensible selection system*”. Sejak beberapa tahun terakhir ini pemerintah melakukan moratorium terhadap pengadaan pegawai PNS. Hal ini berdampak pada berbagai lembaga pemerintah, termasuk lembaga pendidikan tinggi. Terlebih seperti Politeknik Negeri Malang yang terus berkembang. Tidak dapat dipungkiri lagi guna meningkatkan dan terus mendorong perkembangan yang sedang terjadi diperlukan tambahan karyawan. Salah satu alternatifnya adalah pengadaan tenaga tetap non PNS.

Para karyawan tetap non PNS ini tentunya diharapkan dapat berkontribusi secara positif terhadap kinerja Politeknik Negeri Malang. Sehingga proses rekrutmennya juga perlu dilakukan secara efektif. Untuk dapat melaksanakan rekrutmen yang efektif, tentunya

harus didukung dengan adanya analisis jabatan yang baik. Hasil dari analisis jabatan selanjutnya dipergunakan untuk melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Kajian Empirik

- a. Penelitian Ekwoaba, Ikeije dan Ufoma (2015) tentang *The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance*. Hasilnya menunjukkan: Seleksi dan rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
- b. Penelitian Omolo, Oginda, dan Oso (2012) tentang *Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya*. Hasilnya menunjukkan: Rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UMKM di Kisumu Municipality.
- c. Penelitian Chand (2010) tentang *the impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry*. Hasilnya menunjukkan: Praktek HRM memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan sekaligus terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja hotel. Atribut HRM practices yang digunakan dalam penelitian ini adalah: *recruitment and selection, manpower planning, job design, training and development, dan quality circle*.
- d. Penelitian Patterson & Thomas (2008) tentang *Using job analysis to identify core and specific competencies: implications for selection and recruitment*. Hasilnya menunjukkan: Seperangkat

domain kompetensi dengan data tentang kepentingan mereka pada senior house officer, tingkat SpR dan konsultan pada setiap spesialisasinya. Hasilnya adalah sebuah model yang terdiri dari 14 domain kompetensi umum yang umum terjadi pada ke tiga spesialis. Tetapi ada perbedaan yang signifikan di antara spesialisasi baik dalam definisi domain maupun tingkat kepentingan yang melekat padanya.

e. Penelitian Mankikar (2014) tentang *A Critical Study on Recruitment and Selection With Reference to HR Consulting Firms*. Hasilnya menunjukkan: Seperangkat domain kompetensi dengan data tentang kepentingan mereka pada senior house officer, tingkat SpR dan konsultan pada setiap spesialisasinya. Hasilnya adalah sebuah model yang terdiri dari 14 domain kompetensi umum yang umum terjadi pada ke tiga spesialis. Tetapi ada perbedaan yang signifikan di antara spesialisasi baik dalam definisi domain maupun tingkat kepentingan yang melekat padanya.

f. Penelitian Al-Qudah, *et al.* (2014) *the Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance*. Hasil penelitiannya adalah Rekrutmen, seleksi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

g. Penelitian Irvianti, *et al.* (2010) tentang Pengaruh Analisis Jabatan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Rekrutmen Karyawan. Hasil penelitiannya adalah Perencanaan SDM memiliki hubungan yang kuat terhadap efektivitas rekrutmen karyawan, perencanaan SDM yang signifikan berpengaruh besar terhadap efektivitas rekrutmen karyawan,

Perencanaan SDM yang signifikan berpengaruh besar terhadap efektivitas rekrutmen karyawan.

2.2. Tinjauan Teoritis

Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki oleh calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang & tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu (Tanumihardjo, Hakim, & Noor, 2010).

Uraian jabatan adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyelidikan suatu jabatan-suatu produk dari analisis jabatan. (Dessler, 2003, .115). Deskripsi/uraian pekerjaan menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Identifikasi pekerjaan, menjawab pekerjaan apa yang harus dilakukan.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab. Jika melakukan tugas ini, kepada siapa harus bertanggung jawab.

3. Standar wewenang dan pekerjaan apa wewenang suatu jabatan tertentu dan apakah wewenang tersebut dapat didelegasikan.
4. Hal-hal seperti alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan. Apakah menggunakan alat-alat yang sederhana atau alat-alat yang canggih.
5. Ringkasan pekerjaan, merupakan resume dari pekerjaan tersebut.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.

Dessler (2003, 115), mendefinisikan bahwa spesifikasi jabatan adalah suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai produk dari analisis jabatan.

Peranan Analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. (Tanumihardjo, Hakim, & Noor, 2010). Kemudian Chand (2010) menemukan bahwa HRM memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan sekaligus terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja hotel.

Rekrutmen Pegawai

Perekrutan adalah proses untuk memperoleh dan mencari pelamar kerja yang mungkin dengan kualitas dan jumlah yang diperlukan dan memadai untuk mencapai lowongan saat ini dan untuk mencapai kebutuhan dan sasaran organisasi. (Rasouli, et al., 2013).

Tujuan dasar dari rekrutmen adalah menciptakan sebuah penampungan dari kandidat

yang memenuhi syarat agar memungkinkan untuk menseleksi kandidat terbaik untuk organisasi. Dengan semakin banyak menarik pelamar untuk melamar ke organisasi, memungkinkan organisasi memilih kandidat yang tepat untuk mengisi berbagai posisi dalam organisasi.

Seleksi Pegawai

Setelah tahap perekrutan pegawai selesai dilanjutkan dengan proses seleksi. Seleksi adalah proses untuk memilih individu yang diinginkan dari hasil rekrutmen. Individu tersebut diharapkan menjadi yang terbaik agar sesuai dengan kriteria seleksi untuk lowongan yang tersedia.

Proses seleksi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti menurut Raeissi, (2012) menyatakan bahwa: *“The most common method used in selection process is; background checks, references and interviews. Furthermore, most organization use a test after recruitment process is successfully took place. A method of selection should be related to the job itself, providing an effective utility to the selected candidate and method should be legally acceptable. An effective human resource management should be able to choose suitable employees and then put them into the right place within an organization.* Kemudian Olusegun, (2013), mengatakan: *“Selection is a significant component in human resource functions; the reason is that the chosen candidate will have a strong association with business development.”*

Kinerja Karyawan

Dalam pandangan Putterill dan Rohrer (1995), kinerja pekerjaan didefinisikan karena

berfokus secara langsung pada produktivitas karyawan dengan menilai jumlah unit kualitas yang dapat diterima yang dihasilkan oleh seorang karyawan di lingkungan manufaktur, dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu peneliti telah mengembangkan definisi kerja untuk tujuan penelitian yaitu pencapaian target tugas yang diberikan kepada karyawan dalam jangka waktu tertentu.

3. Metodologi Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, jenis penelitian ini tergolong penelitian dasar. Ferdinand (2006, h. 4) mengatakan bahwa: "Tujuan penelitian pertama adalah mengembangkan ilmu (*to generate a body of knowledge*) untuk mencari jawaban baru atas permasalahan manajemen tertentu yang terjadi dalam organisasi atau masyarakat.

Penelitian ini dilaksanakan di Politeknik Negeri Malang yang memiliki banyak tenaga tetap non PNS. Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga tetap non PNS di Politeknik Negeri Malang. Jumlah sampel disesuaikan dengan metode analisa data *Structural Equation Modelling (SEM)*. Ukuran sampelnya antara 100 – 200, atau sebanyak minimum 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. (Hair dkk. Dalam Ferdinand, 2005).

3.1. Variabel Penelitian

Berdasarkan penjelasan konsep sebelumnya, maka dalam penelitian ini dijelaskan secara operasional beberapa pengertian khususnya yang berkaitan variabel yang menjadi obyek penelitian yaitu sebagai berikut:

Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan (Mangcuprawira, 2003). Indikator yang digunakan pada penelitian ini meliputi pengalaman, pengetahuan, keahlian dan keterampilan.

Deskripsi Jabatan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang meliputi Identifikasi pekerjaan, Hubungan tugas dan tanggung jawab. Standar wewenang dan pekerjaan dan Hal-hal seperti alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan (Dessler, 2003).

Rekrutmen adalah proses untuk memperoleh dan mencari pelamar kerja yang mungkin dengan kualitas dan jumlah yang diperlukan dan memadai untuk mencapai lowongan saat ini dan untuk mencapai kebutuhan dan sasaran organisasi. (Rasouli, et al., 2013).

Seleksi pegawai adalah usaha mendapatkan karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan dapat ditempatkan pada tempat yang tetap (Omolo, et al., 2012).

Kinerja adalah gambaran sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins, 2004).

3.2. Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah SEM dengan menggunakan aplikasi AMOS 16. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai *Critical Ratio (CR)* dan nilai *Probability (P)* pada hasil pengolahan data *Regression Weights*, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan, yaitu untuk

nilai *Critical Ratio* (CR) di atas 2,00 dan nilai *Probability*(P) di bawah 0,05. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

4. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Pengujian Validitas Instrumen

Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien korelasi (r_{IT}) \geq korelasi tabel (r_{tabel}) berarti indikator dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel yang diukurnya, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

Pengujian reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk mengetahui kehandalan dan konsistensi instrumen penelitian sebagai alat untuk mengukur variabel yang diukurnya. Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien *Cronbach's Alpha* \geq 0,6 berarti item angket dinyatakan reliabel atau konsisten dalam mengukur variabel yang diukurnya.

Analisis Partial Least Square (PLS)

Evaluasi Model Pengukuran

Convergent Validity

Convergent Validity dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya indikator dalam mengukur variabel. *Convergent validity* setiap indikator dalam mengukur variabel ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor*. Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* bernilai positif dan lebih besar 0.6.

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability*

bernilai lebih besar dari 0,7. dan *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0,6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Diketahui bahwa nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada semua variabel spesifikasi jabatan, deskripsi pekerjaan, rekrutmen pegawai, seleksi karyawan, dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, maka semua variabel dinyatakan reliabel.

Goodness of Fit Model

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi (R-Square) dan *Q-Square predictive relevance* (Q^2).

R-square variabel rekrutmen pegawai bernilai 0,533 atau 53,3%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel rekrutmen pegawai mampu dijelaskan oleh variabel spesifikasi jabatan sebesar 53,3%, sedangkan sisanya sebesar 46,7% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selanjutnya R-square variabel seleksi karyawan bernilai 0,682 atau 68,2%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel seleksi karyawan mampu dijelaskan oleh variabel deskripsi pekerjaan sebesar 68,2%, sedangkan sisanya sebesar 31,8% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dapat diketahui melalui t-statistics. Kriteria pengujian menyebutkan bahwa apabila $t\text{-statistics} \geq t\text{-tabel}$ (1,96) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Berdasarkan hasil output, variabel eksogen dan variabel endogen mempunyai hubungan yang signifikan positif.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen melalui variabel intervening. Kriteria pengujian menyebutkan bahwa apabila $t\text{-statistics} \geq t\text{-tabel}$ (1,96) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening.

Berdasarkan hasil output, dinyatakan bahwa semua hubungan antar variabel signifikan positif, karena nilai $t\text{-statistics} \geq t\text{-tabel}$ (1,96).

Pengaruh Dominan

Variabel eksogen yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel endogen dapat diketahui melalui total coefficient yang paling besar

Hasil analisis berdasarkan menginformasikan variabel yang memiliki total coefficient paling besar terhadap kinerja karyawan adalah spesifikasi jabatan dengan total efek sebesar 0,579. Dengan demikian spesifikasi jabatan merupakan

variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh spesifikasi jabatan terhadap rekrutmen karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa data penelitian mendukung hipotesis bahwa spesifikasi jabatan berpengaruh terhadap rekrutmen karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Irvianti dan Adi (2010) yang mengatakan bahwa analisis jabatan yang berupa spesifikasi jabatan berpengaruh terhadap rekrutmen.

Pengaruh deskripsi jabatan terhadap seleksi karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa data penelitian mendukung hipotesis bahwa deskripsi jabatan berpengaruh terhadap seleksi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lumataw, massie dan Umboh (2014) yang mengatakan bahwa deskripsi jabatan berpengaruh terhadap proses seleksi karyawan. Penyusunan Deskripsi jabatan berguna untuk membantu para manajer untuk menentukan strategi untuk memperoleh karyawan berkualitas yang diperoleh melalui seleksi. Deskripsi jabatan berisi tentang gambaran detail pekerjaan yang berkaitan dengan apa pekerjaannya, bagaimana cara menyelesaikannya, bertanggung jawab kepada siapa dan bagaimana standar yang harus dipenuhi untuk menyelesaikannya. Selain itu deskripsi jabatan juga membantu karyawan untuk menentukan pekerjaan mana yang paling sesuai dengan dirinya.

Pengaruh spesifikasi jabatan terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa data penelitian mendukung hipotesis bahwa spesifikasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Giyarto (2015) ada hubungan positif antara spesifikasi jabatan dengan kinerja karyawan. Artinya jika penentuan spesifikasi jabatannya semakin baik maka kinerja yang dihasilkan akan semakin maksimal. Penelitian Tanumihardjo, Hakim dan Noor (2013) menyimpulkan bahwa spesifikasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja.

Spesifikasi jabatan menurut Dessler (2004) adalah suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan keterampilan, kepribadian dan lain-lain yang sesuai dengan produk dari analisis jabatan. Hasil diatas menggambarkan bahwa karyawan tetap non PNS politeknik negeri malang mempunyai spesifikasi jabatan yang baik sehingga kinerja yang dihasilkan juga semakin maksimal.

Pengaruh deskripsi jabatan terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa data penelitian mendukung hipotesis bahwa deskripsi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Herlinawati, Yunus dan Musnadi (2012) ada hubungan positif antara deskripsi jabatan dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat berpengaruh karena dengan ditetapkannya dekripsi jabatan pada masing-masing pegawai, maka setiap pegawai mempunyai kejelasan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta

wewenang yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai atau kinerja organisasi secara komprehensif.

Pengaruh rekrutmen karyawan terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa data penelitian mendukung hipotesis bahwa rekrutmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Omolo, oginda dan Oso (2012) ada hubungan positif antara rekrutmen karyawan dengan kinerja karyawan. Penelitian Al-Qudah, Osman dan Al-Qudah (2014) bahwa rekrutmen karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Rekrutmen merupakan faktor yang sangat menentukan kinerja sebuah organisasi mempunyai hasil yang maksimal. Karena jika sebuah organisasi melakukan rekrutmennya dengan baik berarti organisasi tersebut mempunyai sumber daya manusia yang profesional yang akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi tersebut baik secara individu ataupun kinerja tim (Sutanto dan Kurniawan, 2016). hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tabiu dan Nura (2013) bahwa rekrutmen karyawan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menyatakan bahwa data penelitian mendukung hipotesis bahwa seleksi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Ekwoaba, Ikeije dan Ufoma (2015) ada hubungan

positif antara seleksi karyawan dengan kinerja karyawan. Omolo, Oginda dan Oso (2012) juga memberikan kesimpulan serupa bahwa seleksi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Spesifikasi dan deskripsi jabatan berpengaruh terhadap kinerja, karena spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan merupakan satu paket dalam analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan kegiatan yang sangat penting karena sebagai faktor penentu kinerja sebuah organisasi (Sudhar, Cakravarthi dan Pradhan, 2014). Analisis jabatan itu merupakan fungsi perencanaan yang harus dilakukan ketika kita akan melakukan proses rekrutmen dan seleksi. Dengan analisis jabatan maka kita akan mengetahui kekuatan dan keterbatasan apa yang dimiliki oleh organisasi, sehingga pihak manajemen SDM bisa melakukan tindakan korektif tepat waktu untuk meningkatkan keterampilan dan perilaku kerja mereka (Clifford, 1994).

Hasil penelitian di atas mendukung hipotesis bahwa spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sutanto dan Melly (2016) yang mengatakan bahwa spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tanumiharjo, Hakim dan Noor (2013) menyimpulkan bahwa bila penentuan spesifikasi jabatan dan deskripsi jabatan dilakukan

secara tepat maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya serta kaitannya dengan perumusan masalah dapat ditarik beberapa simpulan antara lain: Spesifikasi jabatan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap rekrutmen karyawan tetap non PNS pada Politeknik Negeri Malang. Deskripsi jabatan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap seleksi karyawan tetap Non PNS Politeknik Negeri Malang. Spesifikasi jabatan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Non PNS Politeknik Negeri Malang. Deskripsi jabatan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Non PNS Politeknik Negeri Malang. Rekrutmen berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Non PNS Politeknik Negeri Malang. Seleksi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Non PNS Politeknik Negeri Malang. Spesifikasi jabatan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap variabel deskripsi kinerja karyawan tetap non PNS Politeknik Negeri Malang melalui deskripsi jabatan

6. Daftar Rujukan

- Akhtar, Syed; Ding, Daniel Z. Gloria. 2008. Strategic Hrm Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises. *Human Resource Management, Spring*2008, Vol. 47, No. 1, Pp. 15–32
- Al-Qudah, Hamzah Mohammad, Osman, Abdullah dan Al-Qudah, Hamzah Edris. 2014. The

- Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research* Volume 3, Issue 9, September 2014
- Augusty, Ferdinand. 2006. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Chand, Mohinder. 2010. The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 4, March 2010, 551–566.
- Clifford, James. 1994. Job Analysis: Why Do it, and How Should it be done. *Sage Journals June 1, 1994*
- Crowell, Charles R; Hantula, Donald A.; & McArthur, Kari L. 2011. From Job Analysis to Performance Management: A Synergistic Rapprochement to Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:4, 316-332, DOI: 10.1080/01608061.2011.619420.
- Dessler, Gary. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1. Edisi 10. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Dessler, Gary. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kesembilan. Jakarta: PT Indeks
- Eddy Madiono, Sutanto dan Kurniawan, Melly. 2016. The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations to Employee Performance on Batik Industry In Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, Vol. 17 No. 2, 2016
- Ekwoaba, Joy O; Ikeije, Ugochukwu .U; & Ufoma, Ndubuisi. 2015. The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management - Vol.3, No.2*, pp.22-33, March 2015.
- Giyarto. 2015. Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Publikasi Ilmiah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Herlinawati, Yunus dan Musnadi. 2012. Pengaruh Deskripsi Jabatan dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Volume 1, No. 1, Agustus 2012
- Irvianti, Laksmi Sito Dwi dan Adi, Julius. 2010. Pengaruh Analisis Jabatan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Rekrutmen Karyawan. *Journal the Winners*, Vol. 11 No. 1, Maret 2010: 1-11.
- Lumataw, Youke, Massie dan Umboh. 2014. Gambaran Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Dan Promosi Pegawai Pada Jabatan Struktural Dinas Kesehatan Kota Gorontalo Tahun 2014
- Mangkuprawira, sjafriz. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mankikar, Sneha. 2014. A Critical Study on Recruitment and Selection With Reference to HR Consulting Firms. *Paripex - Indian Journal Of Research* Volume: 3 Issue: 3 March 2014 Page 108 – 111.
- Nirwandari, Sapta, 2013, Pengembangan Wirausaha Ekonomi Kreatif Indonesia, *Paper presented in Creative Business For Shaping the Future of ASEAN Seminar*, Faculty of Administration Science Brawijaya University, Malang.
- Nuswandari, Cahyani. 2009. Pengaruh Corporate Governance Perception Index Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 16, No.2 September 2009, Hal. 70 – 84.
- Olusegun, O.S. (2013). Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Universities in South West Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 914
- Omolo, Jonathan W; Oginda, Moses N; Oso, Willis, Yuko. 2012. Effect of Recruitment and Selection of Employees on the Performance of Small and

- Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya. *International Journal of Human Resource Studies* - ISSN 2162-3058 2012, Vol. 2, No. 3. Page 139 – 150.
- Patterson, Ferguson & Thomas. 2008. Using job analysis to identify core and specific competencies: implications for selection and recruitment. *Medical Education* 2008:42: 1195–1204 - doi:10.1111/j.1365-2923.2008.03174.x.
- Putterill, Martin and Rohrer, Thomas. 1995. A Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Setting. *International Journal of Manpower* Vol. 16 Issue: 5/6 pp. 56-69.
- Raeissi, P. (2012). The relationship between job characteristics of emergency medical technicians and scene time in traumatic injuries. *International Journal of Medicine and Medical Sciences*, 4(9), 186-191.
- Rasouli, R., Mooghali, A., Mousavi, M and Rashidi, M. (2013). Modeling the impact of HRM practices on knowledge workers' job satisfaction and intention to stay: re-examining the Herzberg's two-factor theory of motivation. *World of Sciences Journal*, 4, 31-41.
- Robbins, Stephen. 2004. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan
- Snape, Ed and Redman, Tom. 2010. *HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis*. *Journal of Management Studies* 47:7 November 2010 doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x Page 1219 – 1246.
- Subroto, Setyowati; Hapsari, Ira Maya; Astutie, Yanti Puji. 2016. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Ukm) Kabupaten Brebes. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM Sosial, Ekonomi dan Humaniora* - ISSN 2089-3590, EISSN 2303-2472 Vol6, No.1, Th, 2016.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181
- Tabiu, Abu Bakar dan Nura, Abubakar Alummi. 2013. Assessing Effects of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 5, Number 2
- Tanumihardjo, Shinta; Hakim, Abdul & Noor, Irwan. 2010. Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 6, Hal. 1114-1122