

**Efek Mediasi Kompetensi Atas Pengaruh Proses Seleksi Pegawai  
Terhadap Persepsi Kinerja Pegawai**  
*(Studi Empirik Pada Pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Agama tahun  
2014)*

**Tigor Sitorus**

**Ali Ghozi**

**Penulis**

Tigor Sitorus adalah Dosen Program Magister Manajemen Universitas Bunda Mulia.  
Ali Ghozi adalah alumnus Program Magister Manajemen Universitas Bunda Mulia.

**Abstrak**

*This study aims to extend a model research empiric the influence of process selection of employee to employee performance mediated by Competency of employee. Population ini this study are employees at Inspectorate General of Ministry of Religion Affair. The sampel was used in this study are 112 respondents by sensus method. Data analysis was conducted by using Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS 21.0 (Analysis of Moment Structures). The SEM analysis result has fulfilled Goodness of Fit Index Criteria, and has a high loading factor. The result shows that; (1) Process selection of employee has positive and significantly influence on the Competency of employee, (2) Process selection of employee has negative and significantly influence on the employee performance, (3) Competency of employee has positive and significantly influence on the employee performance. Therefore mediated effect of Competency of employee greater than direct effect process selection of employee to employee performance.*

**Keywords:** Selection, Competency, Performance, Employee

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting bagi

sebuah organisasi atau perusahaan apalagi pada sebuah manajemen (Darmawan, 2013: 2), dan oleh karena itu, maka kinerja SDM dapat dijadikan salah satu tolak ukur bagi keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:67). Kinerja yang berjalan baik dalam sebuah organisasi dapat menentukan keberhasilan di dalam pencapaian tujuan visi dan misi dari organisasi itu sendiri. Dalam sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh aparatur sipil negara atau instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Kinerja individu pegawai maupun kinerja kelompok merupakan kontribusi untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi, sebab kinerja organisasi merupakan sekumpulan prestasi-prestasi yang diberikan oleh seluruh bagian yang terkait dengan aktivitas bisnis. Setiap organisasi pasti menginginkan setiap pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja, karena itu dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang baik. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang, yang memungkinkan dia memberikan kinerja yang unggul dalam memberikan pekerjaan (Shermon, 2004: 11).

Peningkatan kompetensi karyawan akan meningkatkan baik pekerjaan dan kinerja organisasi dan organisasi perlu untuk mengasah kompetensi individu karyawan untuk mendukung strategi kompetitif (Vathanophas dan Thai-ngam, 2007: 47). Kompetensi merefleksikan karakteristik seseorang dalam pekerjaannya yang menunjukkan bahwa seseorang tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan dengan pengetahuan dan keahlian yang dapat dipertanggungjawabkan serta bersikap sesuai dengan peraturan yang berlaku. Rankin (Armstrong, 2006: 159) mendeskripsikan kompetensi ke dalam dimensi keahlian (*skills*) dan perilaku (*behaviours*) dalam suatu organisasi yang mengekspektasikan staf untuk bekerja dan menjelaskan bahwa kompetensi dapat merepresentasikan suatu kinerja.

Proses penarikan atau seleksi penting karena kualitas sumberdaya

manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya (Handoko, 2000:69), untuk itu harus dilaksanakan proses seleksi pegawai pegawai secara baik dan tepat agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Proses seleksi pegawai merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu suatu organisasi atau perusahaan. Proses seleksi pegawai adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Simamora, 2004: 212). Proses seleksi pegawai dan pelatihan merupakan faktor penting yang secara langsung menentukan tingkat kompetensi pegawai. Apabila pegawai yang direkrut tidak memiliki kompetensi yang memadai, maka akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lebih lanjut, untuk menyesuaikan dengan lingkungan organisasi dan kebutuhan kompetensi lanjutan sebagai tuntutan pekerjaan, maka pegawai tersebut membutuhkan berbagai macam pelatihan.

Beberapa peneliti telah menguji faktor-faktor yang dianggap memengaruhi kinerja pegawai yang meliputi kompetensi, pelatihan, dan proses seleksi pegawai pegawai. Hasil penelitian Abidin dan Ismail (2010) dengan menggunakan sampel 1.136 pekerja baik eksekutif, manajer atau profesional dari tiga layanan sub-sektor, yaitu pendidikan, kesehatan dan teknologi informasi dan komunikasi di Selangor, Malaysia, menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Hasil penelitian tersebut senada dengan Shin dan Park (2009) yang menunjukkan bahwa kohesifitas pegawai dalam kelompok memiliki interaksi positif antara kompetensi terhadap kinerja. Dengan kata lain kohesif kelompok yang diperkuat kompetensi akan mencapai kinerja yang lebih baik.

Yullyanti (2009) menganalisis proses rekrutmen dan proses seleksi pegawai pada kinerja pegawai. Hasil penelitian ini, pertama, proses seleksi pegawai signifikan dipengaruhi oleh rekrutmen yang mencakup perencanaan dan waktu pelaksanaan rekrutmen; kedua, kinerja dipengaruhi secara signifikan

oleh proses seleksi pegawai, dan pelaku proses seleksi pegawai; ketiga, rekrutmen memengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi pegawai.

Berdasarkan riset pendahuluan, diperoleh data capaian kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian Agama adalah sebagai berikut:

Tabel 1: Pencapaian Kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian Agama  
Tahun 2010-2014

No.	Periode Tahun	Capaian Kinerja (%)
1.	2010	66,48
2.	2011	72,33
3.	2012	73,23
4.	2013	74,82
5.	2014	65,87

*Sumber: Laporan Hasil Evaluasi AKIP Pada Unit Eselon I Pusat Kementerian Agama*

Kinerja yang ditampilkan pada tabel 1 di atas merupakan kinerja institusional, yang juga merupakan akumulasi dari kinerja individual pegawai maupun kelompok dalam menyelesaikan pekerjaannya. Capaian kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian Agama dari tahun ke tahun relatif dengan kategori baik, namun pada tahun 2014 mengalami penurunan yang cukup drastis (65%) jika dibandingkan dengan 3 tahun sebelumnya di atas 72%.

Adapun aspek yang bisa dipotret dari kinerja pegawai Inspektorat Jenderal (Itjen) adalah fakta empiris bahwa kontribusi besar yang menyokong pelaksanaan tugas fungsi Itjen dalam beberapa tahun terakhir adalah tenaga baru yang diperoleh melalui proses seleksi pegawai *online* dengan berbagai tahapan yang menyertainya. Pada penghujung tahun 2010 Kementerian Agama melaksanakan perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) melalui beberapa tahapan yang dimulai dari perekrutan secara *on-line*, proses seleksi pegawai berkas, tes kompetensi, tes psikologi, tes komputer, dan wawancara.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2009:9), sehingga

kehadiran pegawai merupakan prasyarat agar karyawan tersebut dapat memberikan hasil kerja. Lebih lanjut, Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan beberapa indikator kinerja selain hasil kerja adalah kehadiran. Secara umum dari aspek kedisiplinan kehadiran pegawai ada perbedaan yang cukup mencolok antara pegawai sebelumnya dengan pegawai hasil proses seleksi pegawai tahun 2010. Pegawai yang aktif menjalankan tugas di kantor sebanyak 214 orang terdiri dari 124 pegawai lama dan 93 pegawai baru.

Dari fenomena di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti motivasi, penempatan, pelayanan, pengalaman, kompetensi, proses seleksi pegawai, pelatihan, gaji, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil 2(dua) hal penting yang berpengaruh pada kinerja pegawai, yaitu kompetensi, proses seleksi pegawai.

### **Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi persoalan - persoalan yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Apakah proses seleksi pegawai memengaruhi persepsi kinerja pegawai
2. Apakah proses seleksi pegawai memengaruhi kompetensi
3. Apakah kompetensi memengaruhi persepsi kinerja pegawai

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efek mediasi kompetensi pegawai atas pengaruh proses seleksi pegawai terhadap persepsi kinerja pegawai pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agama.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah

keadilan (Gary, 2011: 5). Noe (2010) memaparkan bahwa praktik-praktik MSDM meliputi aktivitas menganalisis dan merancang pekerjaan, menetapkan kebutuhan SDM (perencanaan SDM), menarik karyawan yang potensial (merekrut), memilih karyawan (proses seleksi pegawai), mengajarkan kepada karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaannya dan mempersiapkan mereka di masa mendatang (pelatihan dan pengembangan), memberikan penghargaan kepada karyawan (kompensasi), mengevaluasi kinerja karyawan (manajemen kinerja), serta menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan antarkaryawan).

Hal senada juga disampaikan Stoner (1996) tentang tujuh aktifitas dasar proses MSDM yaitu perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, proses seleksi pegawai, sosialisasi (orientasi), pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, dan yang terakhir promosi, transfer, demosi, dan PHK. Dari seluruh aktifitas MSDM tersebut dapat dipilah menjadi tiga proses besar sebagaimana Kleiman (1997). memberikan kategori, yakni praproses seleksi pegawai (*pre-selection practices*), proses seleksi pegawai (*selection practices*) dan paskaproses seleksi pegawai (*post-selection practices*). Pra proses seleksi pegawai meliputi perencanaan SDM dan analisis pekerjaan, proses seleksi pegawai meliputi rekrutmen dan penyeleksian, dan paskaproses seleksi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, dan program peningkatan produktifitas.

MSDM merupakan keniscayaan yang ada pada organisasi baik pemerintahan maupun swasta, baik organisasi nirlaba atau organisasi waralaba. karena itu organisasi harus memberikan perhatian khusus pada proses ini, sehingga sebagaimana Noe (2010) menjelaskan bahwa ketika organisasi menjalankan MSDM yang mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan, maka akan dapat memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan (organisasi).

## Proses seleksi pegawai

Proses seleksi pegawai tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses pemilihan beberapa orang dari kelompok orang-orang dengan preferensi tertentu (Wahyudi, 2002: 82). Proses seleksi pegawai merupakan suatu proses yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan untuk memutuskan pegawai yang tepat dari beberapa calon pegawai. Proses seleksi pegawai dilakukan setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang penting dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia dalam mencari pegawai.

Pentingnya proses seleksi pegawai mengakibatkan kegiatan tersebut harus dilakukan secara tepat dan benar untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal ini karena tuntutan dalam organisasi terhadap sekelompok pegawai yang memenuhi persyaratan. Tujuan proses seleksi pegawai antara lain untuk mendapatkan (Hasibuan, 2004: 49):

- 1) Karyawan yang *qualified* dan potensial.
- 2) Karyawan yang jujur dan berdisiplin
- 3) Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tetap.
- 4) Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
- 5) Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
- 6) Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertical maupun horizontal.
- 7) Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- 8) Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
- 9) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- 10) Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
- 11) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
- 12) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Proses seleksi pegawai adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang

diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Simamora, 2004: 212). Proses seleksi pegawai meliputi kualifikasi pelaksanaan dan prosedur proses seleksi pegawai itu sendiri. Syarat perseorangan yang umum menjadi kualifikasi dasar proses seleksi pegawai adalah (Manullang, 2001: 102): keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik, tampang, bakat, tempramen, dan karakter. Prosedur umum proses seleksi pegawai yang biasa dilaksanakan oleh perusahaan meliputi (Simamora, 2004: 307): wawancara pendahuluan, pengisian formulir lamaran, wawancara, tes proses seleksi pegawai, pemeriksaan referensi dan latar belakang, pemeriksaan fisik, dan wawancara dengan penyelia.

### **Kompetensi**

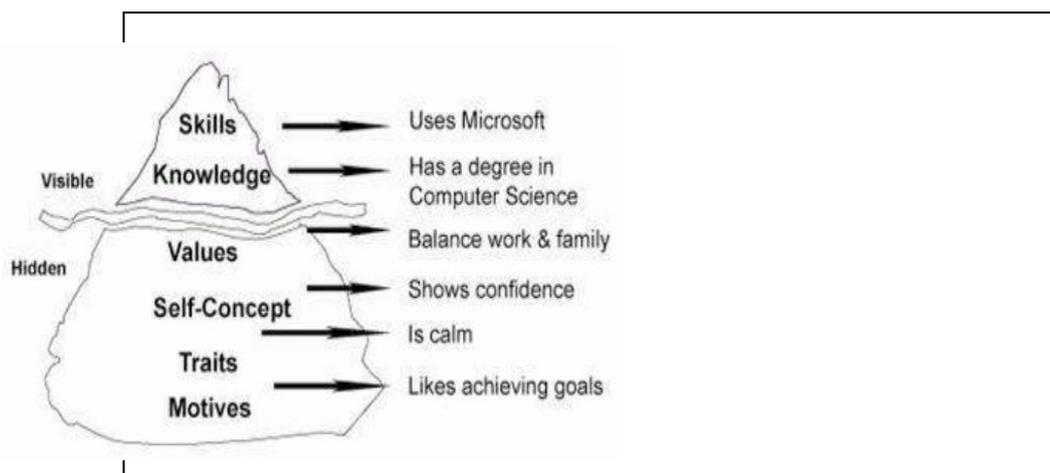
Definisi kompetensi menurut Shermon (2004: 11) yaitu: *an underlying characteristic of a person, which enables him deliver superior performance in given a job*. Lebih lanjut, karakteristik yang dimaksud mencakup pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*), karakteristik (*traits*), citra (*social role*), pandangan individu (*self-image*) dan motif (*motive*). Menurut definisi tersebut, kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada setiap orang pada berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Berikut uraian mengenai karakteristik kompetensi sebagaimana dijelaskan diatas:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- 2) Keahlian (*skills*) adalah kemampuan khusus yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Karakteristik (*traits*) adalah watak yang membuat seseorang untuk berperilaku atau merespon sesuatu.
- 4) Citra (*social role*) adalah gambaran yang diperlihatkan oleh seseorang di hadapan umum yang mewakili apa yang dianggap penting.
- 5) Pandangan individu (*self-image*) adalah konsep diri atau nilai- nilai yang dimiliki seseorang.
- 6) Motif (*motive*) adalah sesuatu yang melatarbelakangi seseorang yang secara

konsisten untuk bertindak.

Definisi yang diajukan Shermon (2004) tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan Palan, Ronen (2008) yaitu: *Competency refers to underlying behavioural characteristics that describe motives, traits, self-concept, values, knowledge or skills that superior performer brings to the workplace.*

Dari pengertian di atas, maka kompetensi dikelompokkan ke dalam dua konsep yang dapat dideskripsikan ke dalam unsur perilaku (*behaviour*) dan unsur output pekerjaan (*job outputs*) sebagaimana diungkapkan Palan, Ronen (2008) dan Shermon (2004: 12). Dua konsep yang berbeda tersebut juga merupakan tingkatan yang digambarkan dalam kompetensi model gunung es terapung (*iceberg model*) sebagai berikut:



Gambar – 1 : Kompetensi Model Gunung Es Terapung (*Iceberg*)

Sumber: Palan, Ronen (2008)

Kompetensi adalah merefleksikan karakteristik seseorang dalam profesinya yang menunjukkan bahwa seseorang tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan dengan pengetahuan dan keahlian yang dapat dipertanggungjawabkan serta bersikap sesuai dengan kode etik profesi yang berlaku. Rankin (2002) dalam Armstrong (2006: 159) mendeskripsikan kompetensi ke dalam dimensi keahlian (*skill*) dan perilaku (*behaviour*) dalam suatu organisasi yang mengekspektasikan staffnya untuk bekerja dan menjelaskan bahwa kompetensi

dapat merepresentasikan suatu kinerja. Lebih lanjut, Armstrong (2006: 160) membagi 2 dimensi kompetensi tersebut ke dalam 3 jenis, yaitu:

1. *Behavioural competencies*, mendefinisikan harapan atas perilaku seperti penguasaan terhadap tim kerja, komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan.
2. *Technical competencies*, mendefinisikan bahwa setiap orang tahu apa yang seharusnya dikerjakan (pengetahuan dan keahlian) untuk diselesaikan secara efektif sesuai dengan perannya
3. *National and Scottish Vocational qualifications (NVQs/SNVQs)*, bagiasa dasar konsep kompetensi yang dikeluarkan oleh pemerintah Inggris pada NVQs/SNVQs untuk menentukan standar minimum pekerjaan dengan melihat kesesuaian sertifikasi yang dimiliki.

Hal ini sejalan dengan Engel dan Marquardt (Shandler, 1996: 235) dalam menggambarkan unsur kompetensi melalui keahlian dan perilaku yang mengungkapkan bahwa kompetensi terdiri dari sikap (*attitude*), keahlian (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*) sebagai berikut:

#### *ATTITUDES THAT LEAD TO SUCCESS*

- *Respect for the values and practices of other cultures*
- *Patience with, and tolerance of, ambiguity*
- *Commitment to the principles and practices of HRD*
- *Initiative and persistence*
- *A sense of humor*

#### *SKILLS THAT EMPOWER*

- *Cultural Flexibility*
- *Communication skills*
- *HRD skills*
- *Creativity*
- *Self-management and learning*

#### *IMPORTANT AREAS OF KNOWLEDGE*

- *Knowledge of one's own culture*

- *Knowledge of the target culture*
- *Knowledge of the language of the target culture*
- *Knowledge of the relevant corporate culture*
- *A global perspective*

Dari berbagai definisi yang dijelaskan di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi bagi pegawai meliputi unsur perilaku (*behaviour*) dan unsur luaran pekerjaan (*job outputs*), di dalamnya mencakup beberapa karakteristik yaitu terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

### **Kinerja**

Kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Siswanto, 2009: 235). Kinerja juga merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik ataupun material dan non fisik non material (Cantika, 2005:114), sehingga kinerja juga dikenal sebagai karya.

Mangkunegara (2000:67) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah:

- 1) Pengetahuan. Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.
- 2) Keterampilan. Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan seperti keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknik.
- 3) Kemampuan. Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup kesetiaan, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.
- 4) Motivasi. Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang

tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Selanjutnya, kinerja juga harus bisa dinilai. Kontribusi hasil-hasil penilaian kinerja tersebut merupakan sesuatu yang bersifat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2009: 225).

Setiap organisasi menginginkan organisasinya terus dapat bersaing dan *survive*. Hal ini tentu saja harus didorong oleh peningkatan kinerja seluruh pegawai. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil maksimal yang telah dilakukan oleh pegawai terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang sudah ditentukan oleh organisasi. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi atau kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:9).

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Mahsun 2006:71). Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan beberapa indikator kinerja yaitu: 1. Kuantitas dari hasil,,2. Kualitas dari hasil,3. Ketepatan waktu,4. Kehadiran, 5. Kemampuan bekerja sama

### **Hasil Penelitian Terdahulu**

Hasil studi empiris merupakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terkait dengan peubah -peubah yang berhubungan dengan persoalan – persoalan penelitian ini.

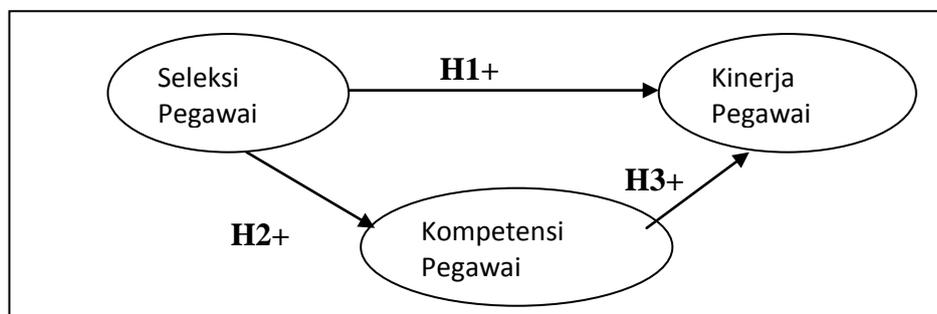
Yullyanti (2009) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh proses seleksi pegawai yang tercermin dari prosedur proses seleksi pegawai, peserta proses seleksi pegawai, dan pelaku proses seleksi pegawai. Begitu juga dengan Pambagio dkk (2013) yang menjelaskan bahwa proses seleksi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin baik pelaksanaan proses seleksi pegawai maka dapat meningkatkan kinerja pegawai, kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sebagai hasil dari proses seleksi

pegawai yang baik akan memberikan output pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi.

Proses penarikan penting karena kualitas sumberdaya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya (Handoko, 2000:69). Untuk itu harus dilaksanakan seleksi pegawai secara baik dan tepat agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten. Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi persyaratan dan kompetensi untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu suatu organisasi atau perusahaan. Seleksi adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Simamora, 2004: 212).

Penelitian Abidin dan Ismail (2010) dengan menggunakan sampel 1.136 karyawan baik eksekutif, manajer atau profesional dari tiga layanan sub-sektor, yaitu pendidikan, kesehatan dan teknologi informasi dan komunikasi di Selangor, Malaysia, menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Hasil penelitian tersebut senada dengan Shin dan Park (2009) yang menunjukkan bahwa kohesif karyawan dalam kelompok memiliki interaksi positif antara kompetensi terhadap kinerja, dengan kata lain kohesifitas kelompok yang diperkuat kompetensi akan mencapai kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian hasil penelitian di atas dan penelitian terdahulu, maka dibawah ini disajikan model yang menggambarkan keterkaitan antar peubah.



Gambar-2: Pengembangan model empiris efek mediasi kompetensi atas pengaruh proses seleksi pegawai terhadap persepsi kinerja pegawai

Sumber : Dikembangkan dalam studi ini

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Model yang digunakan dalam penelitian ini ditinjau dari tingkat eksplanasinya merupakan penelitian bersifat asosiatif, yaitu menjelaskan keterhubungan dua peubah atau lebih (Sugiyono, 2009: 6). Hubungan asosiatif antar peubah tersebut adalah hubungan kausal. Oleh karena itu, riset kausal merupakan riset yang memiliki tujuan utama membuktikan keterhubungan sebab akibat atau keterhubungan memengaruhi dan dipengaruhi dari peubah-peubah yang diteliti (Istijanto, 2005: 31).

Hubungan antara peubah bebas (proses seleksi pegawai dan pelatihan) dengan peubah gayut (kompetensi dan kinerja pegawai) adalah hubungan kausal, dimana berusaha mengungkap hubungan sebab-akibat antara peubah bebas dengan peubah gayut.

Menurut Sugiyono (2009: 13) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai penelitian yang berlandaskan filsafat *positivism* yang memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur, dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Proses seleksi pegawai menjadi peubah yang dapat memengaruhi kompetensi dan berdampak pada kinerja pegawai, dalam hal ini kompetensi pegawai menjadi peubah pengantara (*intervening*). Peubah pengantara adalah peubah yang sengaja dimasukkan sebagai alat kontrol, apakah benar bahwa peubah bebas sungguh memengaruhi peubah gayut (Freddy Rangkuti, 2005: 95). Selain pengaruh tidak langsung tersebut, proses seleksi pegawai dan kompetensi pegawai menjadi peubah yang dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung.

### **Operasionalisasi Peubah dan Skala Pengukuran**

Dalam penelitian ini peubah diklasifikasikan menjadi peubah bebas dan peubah *gayut*. Identifikasi peubah yang digunakan meliputi:

Tabel 2 : Operasionalisasi dan Pengukuran Peubah Penelitian

PEUBAH	DEFINISI	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA	
PROSES SELEKSI PEGAWAI	Serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian (Simamora, 2004: 212)	Kualifikasi Pelaksanaan Proses seleksi pegawai	- Keahlian dasar	Rating (1 s.d. 10) (Djaali dan Muljono, P., 2008:2)	
			- Pengalaman		
			- Umur		
			- Jenis Kelamin		
			- Pendidikan		
			- Keadaan fisik		
		Prosedur Pelaksanaan Proses seleksi	- Penampilan		
			- Tes tulis		
KOMPETENSI	<i>An underlying characteristic of a person, which enables him deliver superior performance in given a job (Shermon, 2004:11)</i>	Pengetahuan	- Konsep dasar	Rating (1 s.d. 10) (Djaali dan Muljono, P., 2008:2)	
			- Prinsip / prosedur		
			- Regulasi		
			- Alur pekerjaan		
		Keahlian	- Teknis		
			- Memecahkan masalah		
			- Kerja sama		
		Sikap	- Jujur		
			- Integritas		
			- Objektif,		
			- Tanggung jawab		
			- Teliti		
			- Komunikatif		
			- Loyalitas		
			Kualitas Kerja		- Mengevaluasi pekerjaan
- Meningkatkan kualitas pekerjaan					
Kuantitas Kerja	- Waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan				
	- Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan				
Tim work	- Dapat bekerjasama dalam tim				
	- Pekerjaan sebagai dasar bagi organisasi untuk				
	mencapai hasil akhir				
PERSEPSI KINERJA PEGAWAI	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:9)				

Sumber: Tabel dikembangkan dalam studi ini

Pengukuran merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur dalam arti memberi angka terhadap sesuatu yang disebut obyek pengukuran (Djaali dan Muljono, P., 2008:2). Djaali dan Muljono, P., mengenalkan lima bentuk skala pengukuran yaitu skala *Likert*, skala *Guttman*, skala differensial, skala *rating*, dan skala *Thrustone*. Djaali dan Muljono, P. (2008:64) menyatakan bahwa skala penilaian bisa digunakan untuk mengukur sikap, pendapat seseorang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini seluruh peubah diukur dengan menggunakan skala penilaian dengan cara memberi skor nilai (*Rating*) 1 sampai dengan 10 untuk jawaban responden. Skor 1 dinilai Sangat Buruk dan Skor 10 dinilai Sangat Baik.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2009:115), sehingga populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agama.

Sampel dapat didefinisikan sebagai suatu bagian yang ditarik dari populasi (Istijanto 2005: 109). Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili) (Sugiyono, 2009: 116). Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sensus, yaitu sampel dipilih adalah populasi itu sendiri. Sensus adalah cara pengumpulan data di mana seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu (Supranto, 2000: 22).

Seluruh pegawai pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agama yang berjumlah 217 orang mengalami proses yang sama yakni proses seleksi pegawai penerimaan CPNS dengan prosedur yang sama dengan konten yang berbeda pada setiap periode, sehingga seluruhnya adalah populasi pada studi ini.

Sejalan dengan Arbuckle, J.L., Roscoe (Sugiyono,2004 : 12) ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah 30 sampai dengan 500, dan sebagai pedomannya bahwa jumlah adalah 5 - 10 kali indikator atau pernyataan.

Jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 8, dengan item pernyataan

berjumlah 16. Oleh karena itu, maka berdasarkan kriteria yang disampaikan Roscoe dan kriteria teknik estimasi *Maximum likelihood (ML)* pada *SEM*, maka jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 112 (7 x 16) pegawai yang diambil secara purposive sample, yakni pegawai yang benar – benar mengetahui dan memahami persoalan-persoalan kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agama.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Normality, Analisis *Structural Equation Model (SEM)* dan analisis Hipotesis yang terdiri atas pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk mendapatkan nilai pengaruh langsung dan tidak langsung digunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan peubah *intervening*. Peubah pengantara merupakan peubah yang berfungsi memediasi kaitan antara peubah gayut dengan peubah bebas.

Metode analisis data ini disebut juga dengan Model Persamaan Struktural. Metode ini digunakan dengan alasan latar belakang penelitian yang bersifat kausalitas (hubungan sebab akibat / pengaruh). Pemodelan *SEM* merupakan analisis yang cukup kompleks karena merupakan gabungan dari model regresi dengan analisis jalur untuk melihat pengaruh kausal, pengaruh langsung dan tidak langsung (Bollen, 1989 dalam Sumarwan, et al. 2013). *SEM* juga merupakan teknik statistik multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi). Metode *SEM* ini bertujuan untuk menguji keterhubungan antar peubah yang ada pada sebuah model (Santoso,2014).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

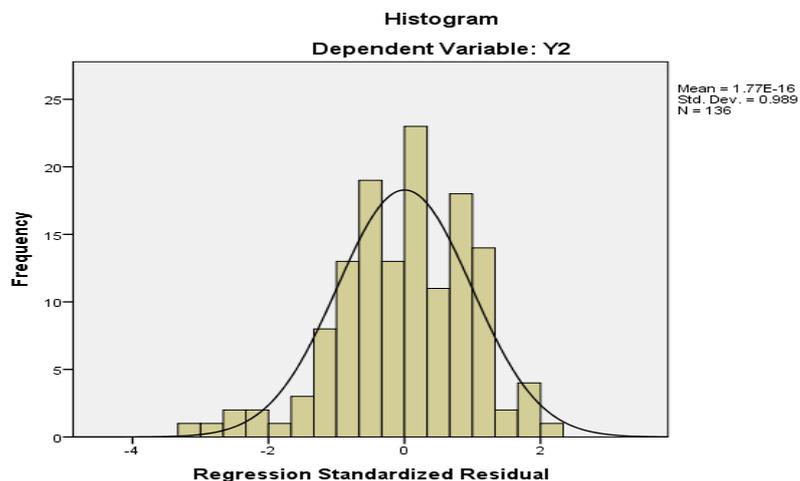
### **Uji Normalitas**

Hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut ini.

**Tabel – 3 : Assessment of normality (Group number 1)**

Peubah	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KM1	5,00000	8,00000	-,54062	-2,30424	,23420	,49910
K3	5,00000	7,00000	,25839	1,10133	,17988	,38335
K2	5,00000	8,00000	,16408	,69934	-,13228	-,28191
K1	5,00000	8,00000	-,57786	-2,46299	-,38517	-,82083
KM2	5,00000	8,00000	-,60209	-2,36626	-,05686	-,12117
KM3	5,00000	9,00000	,05308	,22625	,85146	1,81455
SL2	5,00000	9,00000	-,64165	-2,23485	-,07315	-,15588
SL1	6,00000	8,00000	-,26044	-1,11007	-1,06663	-2,27312
Multivariate					3,98575	1,64488

Pada tabel -3 terlihat bahwa nilai c.r skewness dan kurtosis semua peubah dan indikator berada diantara -2,58 hingga 2,58 (Ghozali, 2008), yang artinya bahwa data yang diperoleh adalah normal dan dapat digunakan untuk melakukan proses pengujian selanjutnya. Selain itu uji normalitas juga dapat dilihat dari *Histogram display normal curve* sebagai berikut:



Gambar 3 : *Histogram Display Normal Curve*

Dari gambar 2 dapat diketahui bahwa *histogram display curve* memiliki kemiringan yang cenderung seimbang, baik sisi kiri maupun sisi kanan, dan kurve berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna, sehingga dapat dikatakan data yang diamati adalah normal atau mendekati normal.

### Analisis Kecocokan Model Structural Equation Modeling(SEM)

Berdasarkan kriteria pengujian *Goodness Of Fit* suatu model struktural, dengan bantuan program AMOS versi 21 dapat dibuatkan tabel pengukuran *Goodness Of Fit* model penelitian sebagai berikut:

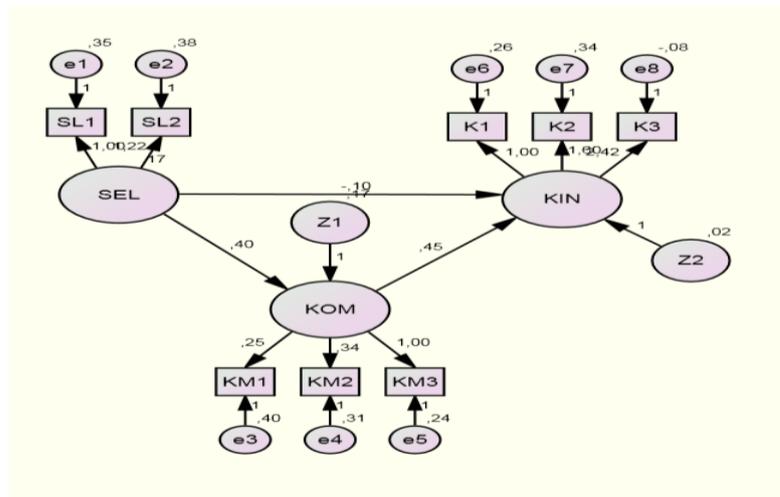
Tabel 4 : Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-square (X<sup>2</sup>)</i>	<	30,69	Fit
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,02	Marginal Fit
<i>RMSEA</i>	≤ 0,08	0,08	Fit
<i>GFI</i>	≥ 0,90	0,93409	Fit
<i>AGFI</i>	≥ 0,90	0,86042	Marginal Fit
<i>CMIN/df</i>	≤ 2,00	1,8054	Fit
<i>TLI</i>	≥ 0,90	0,86535	Marginal Fit
<i>CFI</i>	≥ 0,90	,091825	Fit
<i>Hoelter</i>	≥ 109	118	Fit

Memperhatikan hasil tabel - 4 di atas dengan membandingkan nilai *Cut-of Value* dengan nilai hasil model dari 9(sembilan) kriteria pengujian *Goodness Of Fit* model, 6 (enam) kriteria yang hasilnya sesuai standar (FIT) yaitu ; *Chi-square* = 30,69, *RMSEA* = 0,08; *CMIN/df* = 1,8054, *GFI* = 0,93409, *CFI* =0,91825, *Hoelter* = 118, sementara 3(tiga) kriteria hasilnya *marginal Fit* seperti ; *Probability*= 0,02, *AGFI* = 0,86042, *TLI*= 0,86535; dan sehingga hasil model dapat diterima dengan baik dan secara keseluruhan dianggap *fit*.

### Pengujian Hipotesis

Tahapan berikutnya dalam analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah menguji hipotesis penelitian. Untuk menguji hipotesis penelitian, dengan bantuan program AMOS versi 21 berikut ini disajikan gambar dan tabel hasil analisis regresi dari peubah penelitian :



Gambar -4 : Model empiris efek mediasi kompetensi atas pengaruh proses seleksi pegawai terhadap persepsi kinerja pegawai

Tabel-5: Daftar Nilai Koefisien Pengaruh Proses seleksi pegawai dan Kompetensi Terhadap Persepsi Kinerja Pegawai

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOM <--- SEL	,40362	,23989	1,68255	,09246	par_2
KIN <--- KOM	,44625	,23969	1,86180	,06263	par_1
KIN <--- SEL	-,10394	,12363	-,84072	,04050	par_8
SL1 <--- SEL	1,00000				
SL2 <--- SEL	1,21778	,82999	1,46723	,14231	par_3
KM3 <--- KOM	1,00000				
KM2 <--- KOM	,34104	,14371	2,37307	,01764	par_4
K1 <--- KIN	1,00000				
K2 <--- KIN	1,59691	,34295	4,65644	***	par_5
K3 <--- KIN	2,42316	,59809	4,05151	***	par_6
KM1 <--- KOM	,25010	,16078	1,55552	,11982	par_7

Tabel 6 : Pengaruh Langsung dan tidak langsung Proses seleksi pegawai dan Kompetensi Terhadap Persepsi Kinerja Pegawai

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	SEL	KOM	KIN
KOM	,40362	,00000	,00000
KIN	-,10394	,44625	,00000
KM1	,00000	,25010	,00000
K3	,00000	,00000	2,42316
K2	,00000	,00000	1,59691
K1	,00000	,00000	1,00000
KM2	,00000	,34104	,00000
KM3	,00000	1,00000	,00000
SL2	1,21778	,00000	,00000
SL1	1,00000	,00000	,00000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	SEL	KOM	KIN
KOM	,00000	,00000	,00000
KIN	,18012	,00000	,00000
KM1	,10095	,00000	,00000
K3	,18458	1,08134	,00000
K2	,12164	,71262	,00000
K1	,07617	,44625	,00000
KM2	,13765	,00000	,00000
KM3	,40362	,00000	,00000
SL2	,00000	,00000	,00000
SL1	,00000	,00000	,00000

Sumber : Output AMOS versi 21

Keterangan :

KOM = Kompetensi (Indikator KM1, KM2, KM3)

SEL = Proses Seleksi ((Indikator SL1, SL2)

KIN = Kinerja Pegawai (Indikator K1, K2, K3)

Berdasarkan tabel – tabel di atas, maka di bawah ini dilakukan analisis pengaruh untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) (Ferdinand, 2005: 296), yang dapat dijelaskan sebagai berikut ;

**Hipotesis - 1 : Proses seleksi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Hasil uji statistik yang disajikan dalam table 5 diketahui bahwa pengaruh Proses seleksi pegawai terhadap Kinerja Pegawai -0,10394 dan signifikan dengan nilai *probability (P)* sebesar 0,04. Pada tabel 5 terlihat juga bahwa peubah Kinerja pegawai dideterminasi oleh indikator kualitas kerja, kuantitas kerja dan tim work dimana ketiga indikator tersebut memenuhi *loading* faktor yang tinggi atau lebih besar dari 0,40.

Dengan demikian hipotesis -1 tidak dapat diterima, artinya peubah Proses seleksi pegawai berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maknanya bahwa apabila proses seleksi pegawai ditingkatkan tetapi tidak dapat meningkatkan Kinerja pegawai.

Hasil ini berbeda dengan temuan peneliti-peneliti sebelumnya. Yullyanti (2009) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh proses seleksi pegawai yang tercermin dari prosedur seleksi pegawai, peserta proses seleksi pegawai, dan pelaku proses seleksi pegawai. Begitu juga dengan Pambagio dkk (2013) yang menjelaskan bahwa proses seleksi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin baik pelaksanaan proses seleksi pegawai maka dapat meningkatkan kinerja pegawai, kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sebagai hasil dari prosedur seleksi pegawai yang baik akan memberikan output pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi.

**Hipotesis -2 : Proses seleksi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi pegawai.**

Hasil uji statistik yang disajikan dalam table 5 diketahui nilai pengaruh peubah proses seleksi pegawai terhadap Kompetensi Pegawai bersifat positif dan signifikan dengan nilai *probability (P)* sebesar 0,09 serta nilai koefisien (*Estimate*) sebesar 0,4036. Dengan demikian maka hipotesis -2 dapat diterima, artinya apabila proses seleksi pegawai ditingkatkan maka kompetensi pegawai akan meningkat pula. Pada tabel 5 terlihat juga bahwa peubah proses seleksi pegawai dideterminasi oleh indikator proses kualifikasi dan pelaksanaan proses seleksi pegawai dimana kedua indikator tersebut memenuhi *loading* faktor yang tinggi atau lebih besar dari 0,40.

Hasil ini sejalan dan memperkuat pendapat Handoko (2000:69) yang menyatakan untuk itu harus dilaksanakan seleksi pegawai secara baik dan tepat agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten.

Hasil ini juga mendukung pendapat Simamora (2004: 212) yang menyatakan bahwa Seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi persyaratan dan kompetensi untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu suatu organisasi atau perusahaan, dan seleksi adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

**Hipotesis - 3 : Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Hasil uji statistik yang disajikan dalam table 5 diketahui bahwa pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Kinerja Pegawai 0,44625 dan signifikan dengan nilai *probability (P)* sebesar 0,06. Pada tabel 5 terlihat juga bahwa peubah Kompetensi pegawai dideterminasi oleh Pengetahuan, keahlian dan sikap, dimana ketiga indikator tersebut memenuhi *loading* faktor yang tinggi atau lebih besar dari 0,40.

Dengan demikian maka hipotesis -3 dapat diterima, artinya peubah Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja terbukti secara empiris, dimana apabila Kompetensi pegawai meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. Hasil ini sejalan dan memperkuat temuan peneliti-peneliti sebelumnya seperti Dhermawan dkk (2012), Pambagio dkk (2013), dan Shin dan Park (2009), namun berbeda dengan hasil penelitian Dubey dan Ali (2011), Setyaningdyah dkk (2011) yang menjelaskan bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Shermon (2004: 11) menjelaskan bahwa Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasari seseorang, yang memungkinkan dia memberikan kinerja yang unggul dalam memberikan pekerjaan.

### **Pengaruh langsung dan tidak langsung**

Berdasarkan tabel 6, pengaruh langsung dan tidak langsung proses seleksi pegawai terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh Kompetensi pegawai, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung (mediasi) memiliki koefisien 0,18458 lebih besar dari pengaruh langsung dengan koefisien -0,10394. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh mediasi kompetensi pegawai atas pengaruh langsung proses seleksi pegawai terhadap kinerja pegawai lebih kuat dan signifikan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Pengaruh peubah proses seleksi pegawai terhadap kinerja pegawai adalah negatif (-0,10394) dan signifikan dengan nilai *probability (P)* sebesar 0,04. Dengan demikian hipotesis -1 tidak dapat diterima, artinya bahwa apabila proses seleksi pegawai ditingkatkan namun tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peubah kinerja pegawai dideterminasi oleh indikator kualitas kerja, kuantitas kerja dan *tim work* dimana ketiga indikator tersebut memenuhi *loading* faktor yang tinggi atau lebih besar dari 0,40. Hasil ini berbeda dengan temuan peneliti-peneliti sebelumnya.

Pengaruh peubah proses seleksi pegawai terhadap kompetensi pegawai

adalah positif dan signifikan dengan nilai *probability (P)* sebesar 0,09 serta nilai koefisien (*Estimate*) sebesar 0,4036. Dengan demikian maka hipotesis -2 dapat diterima, artinya apabila proses seleksi pegawai ditingkatkan, maka kompetensi pegawai akan meningkat pula. Perubahan proses seleksi pegawai dideterminasi oleh indikator proses kualifikasi dan pelaksanaan proses seleksi pegawai, dimana kedua indikator tersebut memenuhi *loading* faktor yang tinggi atau lebih besar dari 0,40. Hasil ini sejalan dan memperkuat temuan peneliti-peneliti sebelumnya.

Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai adalah positif 0,44625 dan signifikan dengan nilai *probability (P)* sebesar 0,06. Perubahan kompetensi pegawai dideterminasi oleh pengetahuan, keahlian dan sikap, dimana ketiga indikator tersebut memenuhi *loading* faktor yang tinggi atau lebih besar dari 0,40. Dengan demikian maka hipotesis -3 dapat diterima, artinya apabila kompetensi pegawai meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. Hasil ini sejalan dan memperkuat temuan peneliti-peneliti sebelumnya. Oleh karena itu hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh mediasi kompetensi pegawai atas pengaruh langsung proses seleksi pegawai terhadap kinerja pegawai lebih kuat dan signifikan jika dibandingkan pengaruh langsung proses seleksi pegawai terhadap kinerja pegawai.

## **Saran**

- **Akademis**

Agar model riset empiris pengaruh proses seleksi pegawai terhadap kinerja pegawai dikembangkan lebih luas dengan mengisi riset gap melalui perubahan Kompetensi pegawai sebagai pemediasi dengan indikator pengetahuan, keahlian, sikap yang baik.

- **Praktis**

Agar Inspektorat Jenderal Kementerian Agama memperbaiki proses seleksi pegawai yang dimulai dari proses kualifikasi dengan memperhatikan tingkat pendidikan, kemampuan dasar, pengalaman, penampilan dan pelaksanaan proses seleksi yakni test akademik dan psikotest, dan menggali aspek kepribadian,

karena fakta empiris menunjukkan bahwa proses seleksi secara langsung tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Agar Inspektorat Jenderal Kementerian Agama mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pegawai, baik kompetensi teknis (*hard skill*) maupun kompetensi perilaku (*soft skill*), hal ini dapat terus ditingkatkan melalui proses seleksi yang baik guna mendapatkan pegawai yang memiliki pengetahuan, keahlian dan sikap yang baik yang akan berdampak kepada peningkatan kinerja pegawai.

Agar setiap pegawai berpartisipasi aktif dalam bidang pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja. Kompetensi menjadi tolok ukur yang penting dalam peningkatan persepsi kinerja pegawai, sehingga upaya-upaya peningkatan dan pemberdayaan kompetensi merupakan keniscayaan yang harus dilakukan setiap organisasi atau bahkan setiap individu sehingga akan mengoptimalkan kinerja pegawai yang berdampak kepada kinerja organisasi.

### **Keterbatasan Peneliti**

Penelitian ini hanya meneliti pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agama, maka untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat meningkatkan ruang lingkup penelitian pada instansi Kementerian Agama atau dengan membandingkan Inspektorat antar Kementerian/Lembaga.

Peubah yang digunakan dalam penelitian ini hanya mencakup peubah proses seleksi pegawai dan kompetensi dalam kaitanya dengan persepsi kinerja pegawai, maka untuk peneliti berikutnya dapat menambahkan peubah-peubah lain seperti pengalaman, pendidikan, dan kepemimpinan atau peubah lainnya yang dapat meningkatkan persepsi kinerja pegawai. Dengan demikian maka akan dapat dibuktikan berbagai hal yang lebih spesifik atau juga aspek- aspek lain yang memperkaya perspektif hasanah penelitian berikutnya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Alainati, S., AlShawi, S.N., Al-Karaghoul, W., 2009. *The Effect of Education and*

- Training on Competenc.* European and Mediterranean Conference on Information System 2010, Abu Dhabi UAE, 12-13 April.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik), Edisi Revisi VI*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2006.
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006.
- Asngari, 1984. *Persepsi Direktur Penyuluhan Tingkat Karesidenan dan Kepala Penyuluh Pertanian terhadap Peranan dan Fungsi Lembaga Penyuluh Pertanian di Negara bagian Texas Amerika Serikat*. Media Peternakan Vol 9 No. 2 Fakultas Peternakan. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Bernardin, H. John. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- Cantika, Yuli. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Penerbit Universitas Muhammadiyah, 2005.
- Darmawan, Didit. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta, 2013.
- Dessler, Gary., *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kesepuluh Jilid I)*, Jakarta: PT. Indeks, 2011.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus., I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 6, No. 2, Agustus 2012.
- Djaali., Pudji Muljono. *Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2007.
- Dubey, Rameshwar., Sadia Samar Ali. *Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector*, International Journal of Eng Business Management, Vol 3, No. 3, 1-15, 2011.
- Elnaga, Amir., Amen Imran. *The Effect of Training on Employee Performance*, Uerpean Journal of Business and Management, Vol 5, No. 4, 2013.

- Ghozali, I., 2008. *Model Persamaan Struktural: Konsep & Aplikasi Dengan Program Amos 16.0*. Badan Penerbit Undip, Semarang.
- Handoko, T Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: BPFE, 2000..
- Hartoyo, 2003. *Pengaruh Pengalaman dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Auditor pada Inspektorat Jenderal Departemen Kehakiman Hak Asasi Manusia RI* [Tesis]. Universitas Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004.
- Hermanto, 2005. *Analisis Pengaruh Pelatihan, Pendidikan dan Pembinaan Karyawan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Kabupaten Sorong*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 3, Nomor 2, Agustus
- Ismail, R., Syahida Z.A., 2010. *Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector*. *BEH - Business and Economic Horizons*, Volume 2 Issue 2 July 2010 pp. 25-36.
- Istijanto. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran (Plus 36 Topik Riset Pemasaran Siap Terap)*. Jakarta: PT. Gramedia pustaka Utama, 2005.
- Kleiman, Lawrence S. *Human Resource Management*. St. Paul USA: West Publishing Company, 1997
- LAN dan BPKP, 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Modul 1.
- Latan, Hengky. *Model Persamaan Struktural: Teori dan Implementasi AMOS 21.0*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013.
- Mahsun, Mohammad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2006.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2009.
- Mangkunegara, Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Manullang, M. 2001. *Manajemen Personalia (Edisi 3)*. BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. *Human Resource Management* *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10*. Jakarta:

- Salemba Empat, 2006.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Pambagio, Nindrijo Sunu., Hamidah Nayati Utami, dan Gunawan Eko N. 2013. *Pengaruh Proses Rekrutmen, Proses seleksi pegawai, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Tata Usaha dan Keuangan PG Kebon Agung Malang)*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Palan, Ronen (2008), *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. PPM, Konsultasi Manajemen, Terjemahan
- Rakhmat, Jalaludin, 1992. Psikologi komunikasi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S.P., 2006. *Perilaku Organisasi, Jilid I, (Edisi ke-10 terjemahan)*, PT.Gramedia, Jakarta.
- Santoso, Singgih. *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 22*. Jakarta: PT. Elex Media komputindo, 2014.
- Setyaningdyah, Endang., Umar Nimran, Kertahadi, Armanu Thoyib., *The Effect of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance*, International Journal of Contemporary in Business, Agustus 2013, Vol. 5, No. 4.
- Shermon, Ganesh. 2004. *Competency Based HRM (A Strategic Resource For Competency Mapping, Assessment And Developing Centres)*. McGraw-Hill, Delhi.
- Shin, Soo-Young. Won-Woo Park., *Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency Performance Relationships: A Multi-Level Study*. *Journal of Behavioral Studies in Business*, Volume 1 - July, 2009.
- Silap, Meyvi. Bertha Mundung. Yance Tawas. 2013. *Pengaruh Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Sektor Pembangkitan Minahasa*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 1, No 1 (2013).

- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2001.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. Yogyakarta: Aditama Media, 2004.
- Siswanto, HB. *Pengantar Manajemen*, Cetakan Kelima. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR., *Manajemen*, Jakarta: PT Indeks, 1996.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif & R&D)*, Cet. Ke-13, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Suliyanto. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2011.
- Sultana, Afshan., Sobia Irum., Kamran Ahmed., Nasir Mehmood., *Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of Telecommunication Sector In Pakistan*. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, October 2012, Vol 4, No 6, p. 646-661.
- Sumarwan, Ujang, Herien Puspitawati, Agustinus Hariadi, Mochammad Mukti Ali, Muhammad Gazali, Sri Hartono, Tara Farina. 2013. *Riset Pemasaran dan Konsumen*. Bogor: IPB Press.
- Supranto, J. 2000. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Supranto, J. 2003. *Metode Riset*. PT. Asdi Mahasatya. Jakarta.
- Vathanophas, Vichita. Jintawee Thai-ngam. 2007. *Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector*. *Contemporary Management Research*, Pages 45-70, Vol.3 , No.1, March 2007.
- Wahyudi, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita, 2002.
- Yullyanti, Ellyta., *Analisis Proses rekrutmen dan proses seleksi pegawai pada Kinerja Pegawai*, *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Sept-Des 2009, h. 131-139, Volume 16, Nomor 3.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.