

Pengaruh Seleksi, Kemampuan Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru

Posman Andra Faizal¹, Susi Hendriani², Dhaviq Chairilsyah³

INFO ARTIKEL

Penulis:

¹Pasca Sarjana FEB Universitas Riau
 *E-mail:
 posmanandrafaizal@gmail.com

Untuk mengutip artikel ini:

Faizal, Posman Andra, Susi Hendriani, Dhaviq Chairilsyah. 2021. Pengaruh Seleksi, Kemampuan Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Jurnal Ekonomi Kiat Vol. 32, No. 1 (2021), Hal. 1-8.

Akses online:

<https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>

E-mail:

kiat@jurnal.uir.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh seleksi, kemampuan kerja, dan pelatihan terhadap Kinerja pada pegawai Aparatur Sipil negara (ASN) Kanwil XII BKN Pekanbaru. Sampel penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Kantor Wilayah XII BKN Pekanbaru yang berjumlah 92 orang dengan menggunakan teknik sensus. Teknik data yang digunakan dan wawancara. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan secara simultan dan parsial seleksi, kemampuan kerja, dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil negara (ASN) Kanwil XII BKN Pekanbaru.

This study aims to analyze the effect of selection, workability, and training on the performance of state civil servants (ASN) Kanwil XII BKN Pekanbaru. The sample in this study was Civil Servants at Regional Office XII BKN Pekanbaru, amounting to 92 people using the census technique. Data techniques used and interviews. The analytical tool used is Multiple Linear Regression Analysis using the SPSS program. The results of this study indicate that simultaneously and partially selection, workability, and training have a positive effect on the performance of State Civil Apparatus (ASN) employees at Kanwil XII BKN Pekanbaru.

Katakunci: Seleksi, Kemampuan Kerja, Pelatihan, Kinerja ASN

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor produksi yang sangat penting dalam mencapai keberlangsungan (*sustainability*) di dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia berperan sebagai pengendali kegiatan perusahaan. Tidak tersedianya sumber daya manusia yang memadai, maka akan menghambat perkembangan dari suatu perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pegawai adalah kemampuan kerja. Kemampuan kerja berhubungan dengan pengetahuan, bakat, minat dan pengalaman agar dapat menyelesaikan tugas-tugas yang sesuai dengan pekerjaan yang didudukinya.

Indeks Profesionalitas ASN tahun 2019 di wilayah kerja Kantor Regional XII BKN Pekanbaru menjelaskan rata-rata nilai yang diperoleh empat puluh satu instansi di wilayah kerja Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sebesar 39,59 (kategori sangat rendah). Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sebagai Pembina manajemen ASN memiliki tugas untuk memastikan indeks profesionalitas di wilayah kerja kantor regional bernilai tinggi. Dari hasil perhitungan indeks profesionalitas ASN tersebut menunjukkan tidak tercapainya target yang telah ditetapkan. Dari kendala yang terjadi dikarenakan kurangnya komunikasi dan memberikan informasi dengan instansi serta kurangnya pegawai mendapatkan pelatihan terkait penyusunan indeks profesionalitas ASN.

Indeks Profesionalitas ASN adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan

kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Pengukuran indeks profesionalitas ASN dilakukan semua pegawai di lingkungan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Berdasarkan tabel Indeks profesionalitas ASN Kantor Regional XII BKN Pekanbaru yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah kompetensi dan kinerja pegawai. Nilai kompetensi pegawai rata-rata bernilai 16,59% jauh dibawah standar pengukuran kompetensi sebesar 40%. Dengan nilai sebesar itu dapat dikatakan sejauh ini nilai kompetensi pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru masih kategori rendah.

Pada dimensi kinerja yang diukur adalah penilaian prestasi kerja PNS yang meliputi Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dan perilaku kerja. Nilai kinerja pegawai rata-rata 25,77% dibawah standar pengukuran kinerja sebesar 30%. Dengan nilai sebesar itu dapat dikatakan sejauh ini nilai kinerja pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru masih kategori rendah. Artinya ada beberapa pegawai yang belum memenuhi Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Parameter dalam SKP meliputi kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu belum optimal dilaksanakan oleh pegawai Kantor Regiona XII BKN Pekanbaru. Begitu juga perilaku kerja yang paramaternya meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan masih dinilai belum optimal.

Sistem merit manajemen ASN adalah pendekatan yang menitikberatkan pada manajemen ASN dengan dasar adanya kesesuaian keahlian pegawai dengan kualifikasi

jabatannya. *Mismatch* antara kompetensi pegawai dan kualifikasi jabatan menjadi problem utama bagi keberadaan ASN. Salah satu penyebabnya adalah implementasi manajemen ASN kurang profesional, yang berdampak pada minimnya kompetensi ASN. Ashari (2010) menyatakan bahwa perlunya pemberdayaan untuk mengungkapkan masalah-masalah pegawai pemerintahan yang sering terjadi yaitu praktek *spoil sytem* dan inkompetensi dalam sistem rekrutmen dan seleksi pegawai, struktur kepegawaian terutama yang menyangkut kualitas dan kuantitas serta distribusi yang tidak ideal, tingkat efisiensi dan efektivitas serta kinerja pegawai yang belum optimal, sistem dan pola karier pegawai yang tidak jelas, transparan, dan kompetitif dan tingkat disiplin, etos kerja, dan budaya kerja pegawai masih rendah.

Sistem merit merupakan penunjang utama bagi terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah. Woodard, (2000) menyatakan bahwa dalam manajemen publik *merit* berperan sebagai *value* atau prinsip yang berkonotasi *fairness, equity*, dan *reward* dalam jabatan publik (*public employment*) berasaskan prestasi bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun tindakan favoritisme lainnya. Sistem merit merupakan prinsip dasar yang harus dilakukan dalam praktik penyelenggaraan manajemen ASN.

Proses seleksi bukan hanya saat penerimaan namun saat akan menduduki jabatan administrasi maupun fungsional. sehingga diharapkan mendapatkan pegawai yang tepat *the right man in the right place*.

Berdasarkan laporan penerapan sistem merit Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Tahun 2018 di lingkungan Badan Kepegawaian Negara bernilai 308,5 dan masuk kategori III. Artinya masih perlu menyempurnakan berbagai persyaratan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansinya. Kriteria penerapan sistem merit yang belum optimal dilakukan antara lain melaksanakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan didasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut: (1) Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai? (2) Apakah kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai? (3) Apakah pelatihan pengaruh terhadap kinerja pegawai? (4) Apakah seleksi, kemampuan kerja dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja?

2. Tinjauan Teoritis

2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004).

Dimensi dan Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011) yaitu :

1. Kualitas, adalah ukuran seberapa baiknya seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Indikator kualitas adalah kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja.
2. Kuantitas, adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Indikatornya adalah kecepatan, dan kemampuan
3. Tanggung jawab, adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Indikatornya adalah hasil kerja, dan pengambilan keputusan.
4. Kerjasama merupakan kondisi dimana pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi. Indikatornya adalah jalinan kerjasama, dan kekompakan.
5. Inisiatif, adalah Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif. Indikatornya adalah kemampuan.

2.2 Seleksi

Menurut Wiludjeng (2007), seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan seseorang yang paling cocok atau paling memenuhi syarat dari beberapa calon yang ada untuk suatu jabatan tertentu.

Serangkaian tes-tes kerja yang merupakan seleksi kerja digunakan dalam memilih calon pegawai yang terbaik untuk mengisi posisi yang ditawarkan oleh organisasi. Mondy (2008) menyatakan bahwa proses seleksi dimulai dari tes wawancara pendahuluan dan diakhiri dengan tes kesehatan yang hasilnya adalah penerimaan atau penolakan calon pegawai. Tes-tes kerja tersebut berdasarkan tujuannya bisa diklasifikasikan menjadi lima hal, yaitu untuk melihat *knowledge, skills, attitude, aptitude*, dan *physic* para pegawai. Hal ini berguna sebagai bahan evaluasi awal organisasi untuk meramalkan bagaimana kinerja calon pegawai tersebut di masa mendatang.

2.3 Kemampuan Kerja

Menurut Thoha (2011) kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Menurut Kaleta (2006) Kemampuan kerja merujuk suatu fitur yang kompleks dan tingkat mencerminkan interaksi antara volume kedua kegiatan fisik dan mental dan kemampuan fungsional pekerja, kesehatan mereka dan penilaian subjektif dari status mereka dalam kondisi organisasi dan sosial yang diberikan.

Mathis dan Jackson (2001) menjelaskan bahwa kemampuan adalah kemampuan alami yang melibatkan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan.

Menurut Robbins dan Judge (2015) , Kemampuan keseluruhan esensinya dibangun oleh dua set faktor yang selanjutnya oleh peneliti dijadikan sebagai indikator Kemampuan kerja yaitu kemampuan Intelektual dan kemampuan fisik.

Menurut Davis yang dikutip Mangkunegara (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan adalah faktor pengetahuan (knowledge) dan faktor keterampilan (skill) :

1. Pengetahuan (knowledge)
2. Keterampilan (skill)

2.4. Pelatihan

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

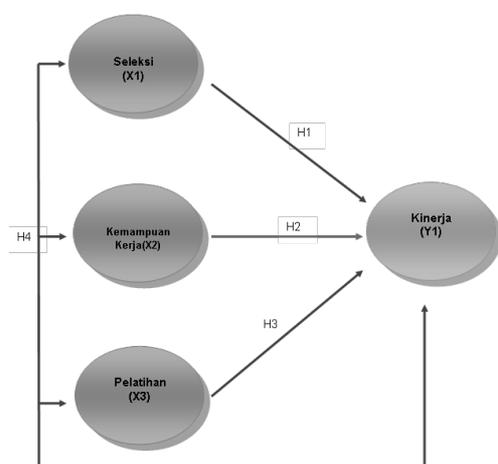
Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2006) adalah meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi, meningkatkan kesehatan dan keselamatan, menghindarkan keseragaman, dan meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

Dalam mengembangkan program pelatihan yang efektif, terdapat beberapa proses kegiatan yang harus dilakukan, yaitu Hariandja (2002):

1. Menganalisa kebutuhan pelatihan organisasi
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan
4. Mengevaluasi program pelatihan.

2.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan beberapa hasil penelitian terdahulu, menunjukkan ada kaitannya antara Seleksi, Kemampuan Kerja, Pelatihan terhadap Kinerja. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu Seleksi (X_1), Kemampuan kerja (X_2), dan Pelatihan (X_3). sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja (Y). sebagaimana paradigma penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan tersebut, maka diformulasikan hipotesis sebagai berikut :

1. Seleksi berpengaruh terhadap Kinerja.
2. Kemampuan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja.
3. Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja
4. Seleksi, Kemampuan Kerja, dan Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja.

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian konklusif (*conclusive research design*) dalam bentuk penelitian kausal (*causal research*), karena perlu melihat beberapa variabel determinan terhadap variabel lain.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai pegawai Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru berjumlah 92 orang dengan teknik sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel.

3.3 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Validitas dilakukan dengan cara melihat korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel.

2. Uji Reliabilitas

Teknik ini dikembangkan oleh Cronbach untuk menghasilkan korelasi reliabilitas alpha, dan merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antara item-item yang terpopuler, serta menunjukkan indeks konsistensi yang sempurna.

3.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas data bertujuan untuk menguji apakah model regresi antara variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji ini dapat dilihat dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Jika nilai Kolmogorov-Smirnov $Z > 0.05$ maka dapat diambil kesimpulan model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, jika data nilai Kolmogorov-Smirnov $Z < 0.05$, maka asumsi normalitas data tidak terpenuhi.

2. Uji Multikolinieritas

Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas.

3. Uji Heterokedastisitas

Pengujian pada penelitian ini menggunakan uji glejser. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

4.1 Identitas Responden

a. Umur

Dari 92 responden yang terbanyak adalah yang berusia 3-40 tahun sebanyak 64,14%, selanjutnya yang berusia <30 tahun sebanyak 25%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pegawai di Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru mayoritas berusia 3-40 yang menunjukkan usia produktif. Hal ini berimplikasi positif bagi organisasi, dimana diharapkan pada usia tersebut pegawai mampu memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi. Pada usia tersebut, pegawai yang ada sudah memiliki pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya masing-masing.

b. Pendidikan Terakhir

Responden berdasarkan pendidikan yang terbanyak adalah yang berpendidikan sarjana sebanyak 42 orang atau 45,65%, berpendidikan DIII sebanyak 29 orang atau 31,52%, selanjutnya yang berpendidikan S2 sebanyak 20 orang atau 21,74%.

c. Jenis Kelamin

Terlihat bahwa responden berdasarkan jenis kelamin jumlah laki-laki sebanyak 46 orang atau 50%, dan perempuan sebanyak 46 orang atau 50,00%. Hal ini memperlihatkan bahwa jumlah pegawai laki-laki dan jumlah pegawai perempuan sama banyaknya atau seimbang.

d. Masa Kerja

Terlihat bahwa responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 39 orang atau 42,39%, masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 33 orang atau 35,88%, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 15 orang atau 16,30%, masa kerja ≥ 20 tahun sebanyak 5 orang atau 5,43%.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Variabel Seleksi (X1)

Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden, berkaitan dengan variabel seleksi diperoleh rata-rata skor 3,40 yang berada pada kategori tinggi (*mean* skor antara 3.40 s.d 4.19). Hal ini menggambarkan bahwa pendidikan yang dipersyaratkan sudah sesuai dengan kebutuhan jabatan yang lowong. Penerimaan pegawai baru di lingkungan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru harus disesuaikan dengan analisa beban kerja yang terdiri dari syarat kualifikasi pendidikan linear dengan jabatan. Begitu juga untuk proses seleksi jabatan administrator, dan jabatan fungsional kualifikasi pendidikan sama dengan kebutuhan jabatan yang lowong. Responden menilai bahwa tes kesehatan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Tes kesehatan sangat diperlukan untuk pegawai yang akan menduduki suatu jabatan. Melalui tes kesehatan dapat menunjukan secara jasmani dan rohani pegawai dapat menjalankan tugasnya dan tidak mengganggu kinerja pegawai. Namun ada indikator yang menjadi perhatian yaitu kegiatan presentasi dan wawancara yang telah diikuti tidak dapat menjelaskan keahlian dan kepribadian responden. Keahlian sangat penting diketahui oleh pimpinan sebagai pertimbangan untuk melakukan pola

karir kepada pegawai. Keahlian yang dimiliki sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitu juga kepribadian sangat penting untuk diketahui pimpinan atau atasan langsung, hal ini supaya pimpinan tidak salah menempatkan pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu dan melalui kepribadian pimpinan dapat menjalankan manajemen sumber daya manusia sehingga meminimalisir terjadinya konflik.

4.2.2 Variabel Kemampuan Kerja (X2)

Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden, variabel kemampuan kerja memperoleh rata-rata skor 3,53 yang berada pada kategori tinggi (*mean* skor antara 3.40 s.d 4.19). Persentase responden terhadap indikator memiliki pengalaman kerja sangat mampu dalam menyelesaikan pekerjaan sebesar 3,78. Hal ini menggambarkan bahwa pengalaman kerja yang dimiliki pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan indikator tingkat pengetahuan pegawai memiliki presentase yang kecil sebesar 3,39. Hal ini menggambarkan bahwa tingkat pengetahuan yang dimiliki pegawai saat ini masih kurang dalam memberi kemudahan mengerjakan pekerjaan.

4.2.3 Variabel Pelatihan (X3)

Terlihat bahwa rekapitulasi jawaban responden terkait variabel Pelatihan memperoleh rata-rata skor 3,17 yang berada pada kategori cukup (*mean* skor antara 2,60 – 3,39). Indikator variabel pelatihan memiliki nilai cukup. Titik kritis terletak pada kurangnya dilakukan evaluasi program pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai. Evaluasi program pelatihan yang telah diikuti pegawai kurang optimal. Evaluasi program pelatihan sangat diperlukan untuk mengukur apakah pelatihan yang diikuti oleh pegawai sudah efektif dan tepat untuk menambah pengetahuan pegawai memudahkan penyelesaian pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Evaluasi program pelatihan juga dilakukan apakah program pelatihan sudah sesuai dengan kompetensi jabatan. Begitu juga dalam penguasaan materi terhadap kebutuhan pekerjaan belum optimal, hal ini dikarenakan tingkat kemampuan pegawai yang masih rendah, program pelatihan yang belum sesuai dengan jabatan pegawai, dan materi yang disampaikan instruktur belum sesuai.

4.2.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terlihat bahwa secara rata-rata responden menilai variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 3,41 yang berada pada kategori tinggi (*mean* skor antara 3.40 s.d 4.19). Hal ini mengisyaratkan bahwa responden menilai kinerja pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sudah optimal.

Akan tetapi masih terdapat pegawai yang memberikan penilaian terhadap pelaksanaan kinerja di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru rendah. Beberapa pegawai masih kurang bertanggungjawab atas hasil kerja yang diselesaikan. dan beberapa pegawai juga masih kurang bekerjasama secara tim dalam menyelesaikan pekerjaan. Ada beberapa pekerjaan yang dituntut bekerja

secara tim, ada juga pekerjaan yang bersifat individual. Untuk pekerjaan secara tim, pegawai dituntut berkerja sama supaya mencapai sasaran yang di capai organisasi. Melalui bekerja secara tim juga mampu meningkatkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Kinerja pegawai yang tinggi merupakan sasaran dan tujuan setiap organisasi dalam rangka mencapai kinerja organisasi. Terutama bagi Kantor Regional XII BKN Pekanbaru yang *core business*-nya pada pelayanan kepegawaian, kinerja yang tinggi sangat penting dalam menunjang tercapainya visi dan misi organisasi dan pemberian pelayanan kepegawaian yang baik kepada *stakeholder*.

4.3 Pengujian Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan maksud untuk menguji kemampuan suatu daftar pertanyaan sehingga benar-benar dapat mengukur apa yang ingin diukur (Santoso, 2000). Dengan demikian semua butir pertanyaan variabel iklim organisasi adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner.

Seluruh pertanyaan yang diajukan dalam variabel seleksi (X1), kemampuan kerja (X2), Pelatihan (X3) dan kinerja pegawai (Y) semuanya memiliki *Alpha Cronbach* > 0,6. Dengan demikian semua butir pertanyaan pada setiap variabel adalah reliabel.

4.4 Pengujian Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah distribusi variabel terikat untuk setiap nilai variabel bebas tertentu berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov* dengan SPSS.

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Asymp.sig* sebesar 0,873 > 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa data-data penelitian telah memenuhi distribusi normal.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Jika nilai VIF < 10,00 maka artinya tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi. Sebaliknya jika nilai VIF > 10,00 maka artinya terjadi multikolinieritas

Pada masing-masing variabel memiliki nilai VIF < 10. Untuk variabel seleksi (X1) nilai VIF 2,270 < 10 nilai tolerance 0,440 > 0,01, variabel kemampuan kerja (X2) nilai VIF sebesar 3,500 < 10 nilai tolerance 0,286 > 0,10 dan untuk variabel Pelatihan (X3) nilai VIF sebesar 3,465 < 10 nilai tolerance 0,289 > 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung gejala multikolinieritas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dilakukan pengujian dengan menggunakan metode Glejser yang selanjutnya dilakukan perbandingan antara nilai sig-t dengan 0,05. Jika sig-t_{hitung} < 0,05 maka akan terjadi heteroskedastisitas, begitu juga sebaliknya jika sig-t_{hitung} > 0,05 maka tidak akan terjadi heteroskedastisitas.

Untuk variabel seleksi nilai signifikansi sebesar 0,354 > 0,05, variabel kemampuan kerja nilai signifikansi sebesar 0,684 > 0,05, untuk variabel Pelatihan nilai signifikansi sebesar 0,596 > 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tidak ada gejala heteroskedastisitas karena nilai Sig. > 0,05.

4.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan perhitungan diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$\text{Kinerja (Y)} = a + b_1(\text{Seleksi}) + b_2(\text{Pelatihan}) + b_3(\text{Kemampuan kerja}) + e$$

$$\text{Kinerja (Y)} = 1,6 + 0,147X_1 + 0,543X_2 + 0,567X_3 + e$$

Nilai koefisien regresi untuk variabel seleksi (X1) adalah sebesar 0,147 yang bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi mempunyai hubungan yang linier dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi untuk variabel kemampuan kerja (X2) adalah sebesar 0,543.

4.4.1 Pengujian Koefisien Determinasi (r²)

Nilai *adjusted r square* (R²) adalah sebesar 0,923 atau 92,3%. Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (seleksi, kemampuan kerja, pelatihan) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 92,3%. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 92,3% variasi dependen. Sedangkan sisanya sebesar 7,7% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4.4.2 Pengujian Hipotesis

Seleksi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (H1)

Diperoleh t_{hitung} sebesar 3,136 sementara t_{tabel} dengan α=0,05 dan df sebesar 92 adalah 1,987, maka dengan demikian t_{hitung} > t_{tabel} dan nilai probabilitas signifikan (0,002) < alpha (0,05) sehingga H_a diterima. Hal ini berarti bahwa variabel seleksi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Kemampuan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (H2)

Diperoleh t_{hitung} sebesar 6,829 sementara t_{tabel} dengan α=0,05 dan df sebesar 92 adalah 1,987, maka dengan demikian t_{hitung} > t_{tabel} dan nilai probabilitas signifikan (0,00) < alpha (0,05) sehingga H_a diterima. Hal ini berarti bahwa variabel Kemampuan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (H3)
Diperoleh t hitung sebesar 9,351 sementara t tabel dengan $\alpha=0,05$ dan df sebesar 92 adalah 1,987, maka dengan demikian t hitung $>$ t tabel dan nilai probabilitas signifikan $(0,00) < \alpha (0,05)$ sehingga H_0 diterima. Hal ini berarti bahwa variabel Pelatihan (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Pengujian Statistik F

Diperoleh hasil Uji Anova atau F test yang menghasilkan nilai F hitung sebesar 353,113 $>$ F table sebesar 2,71 dengan tingkat signifikansi 0,00. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Y (Kinerja pegawai) atau dapat dikatakan bahwa Seleksi (X_1), Kemampuan kerja (X_2), dan Pelatihan (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Y .

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa hasil dari pelaksanaan proses seleksi yang dijalankan mempunyai dampak yang positif atau baik terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Rigiska R. Muntu, Vickyot.P.K. Lengkong, dan Raymond Ch Kawet (2017) yang mengatakan bahwa seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Kantor Cabang Manado, dan penelitian Kevin Andrian, Hamidah Nayati Utami, dan Yuniadi Mayowan (2017) yang mengatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Kinerja di lingkungan PT. Cahaya Kurnia Motor.

Seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena seleksi adalah proses yang sangat penting untuk membangun kualitas dalam organisasi melalui sumber daya manusianya. Jika langkah-langkah dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka para pegawai baru merupakan sumber daya manusia yang produktif. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi.

4.5.2 Pengaruh Kemampuan kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pegawai dan organisasi dapat mendorong terjadinya peningkatan kinerja pegawai. Kemampuan kerja yang ada dapat berpengaruh terhadap aktivitas kerja dari pegawai sehingga secara langsung mempengaruhi kinerja masing-masing pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kiki Rindy Arini, Mochammad Djudi Mukzsm, dan Ika Ruhana (2015) yang

menyatakan bahwa Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara X Jombang dan hasil penelitian Iswaton Chasanah, dan Ade Rustiana (2017) yang menyimpulkan bahwa Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Kantor Kecamatan se Kabupaten Batang.

Kemampuan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi baik swasta maupun pemerintah. Keberhasilan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan dalam sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuan pegawai di dalamnya baik dalam memahami pekerjaan yang dimiliki, mengetahui bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut dengan benar, bagaimana cara menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaannya.

4.5.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan merupakan salah satu sarana untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja pegawai serta meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan yang diperlukan individu maupun organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Rahmah Andayani, Priskila Makian (2016) yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. PCI Elektronik International dan hasil penelitian Denny Triasmoko, Moch. Djudi Mukzam, dan Gunawan Eko Nurtjahjono (2014) yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. POS Indonesia cabang Kota Kediri.

Pelatihan sangat penting dipenuhi oleh pegawai karena pelatihan sebagai upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Program pelatihan yang diikuti pegawai harus sesuai dengan kebutuhan jabatannya. Masih banyaknya pelatihan yang diikuti pegawai tidak ada kesesuaian jabatan serta kuantitas pelatihan pegawai yang sangat minim. Kualitas pelatihan pun harus tepat dilakukan supaya dapat berjalan efektif dan efisien. Metode dan materi pelatihan harus tepat diberikan supaya pegawai mampu menangkap dan mengimplementasikan pelatihan yang diikuti kedalam penyelesaian pekerjaan. Evaluasi pelatihan harus dilakukan karena sebagai upaya untuk mengukur apakah metode, materi yang digunakan sudah berjalan efektif atau belum.

5. Kesimpulan Dan Saran

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seleksi memiliki pengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Proses seleksi saat telah memberikan pengaruh yang baik untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun dari hasil

analisis terdapat indikator kritis yang harus menjadi perhatian yaitu pelaksanaan kegiatan presentasi dan wawancara. Pelaksanaan presentasi dan wawancara memberikan gambaran akan kemampuan dan talenta yang dimiliki oleh pegawai. proses seleksi yang baik dan benar dapat menghasilkan pegawai yang berkualitas di bidangnya. Sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

2. Kemampuan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kemampuan kerja yang dimiliki pegawai sangat mempengaruhi kinerja pegawai. semakin tinggi kemampuan kerja pegawai semakin maksimal kinerja pegawai
3. Pelatihan memberikan pengaruh positif pada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. pelatihan bertujuan untuk memperbaiki maupun mengembangkan kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

5.2 Saran

1. Proses seleksi yang baik dan efektif mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pelaksanaan proses seleksi di lingkungan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sudah memenuhi beberapa syarat penerapan system merit, namun ada beberapa poin kritis yang perlu dilakukan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru yaitu pegawai belum mengetahui gambaran kemampuan dan talenta yang dimiliki pegawai saat pelaksanaan proses seleksi. Kantor Regional XII BKN Pekanbaru harus menerapkan manajemen talenta dalam proses seleksi sehingga didapatkan pegawai sesuai dengan talenta nya.
2. Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai maupun secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Kemampuan kerja seyogyanya merupakan kebutuhan pegawai dalam organisasi. Kemampuan kerja pegawai perlu selalu ditingkatkan dengan memberikan kesempatan pegawai dalam pengembangan kemampuannya. Pengembangan kemampuan dapat berupa beasiswa, pemberian bantuan pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, workshop, dan sosialisasi yang dilakukan secara periodic. Dengan begitu akan meningkatkan pengetahuan pegawai terhadap pekerjaan yang diemban.
3. Pelatihan hendaknya tetap terus diberikan dan berkesinambungan kepada setiap pegawai, bahkan sejak awal penempatan pegawai sudah diberikan pelatihan, hal ini dilakukan agar dalam menghadapi cara kerja yang berlaku pegawai tidak kaget dan mudah menyesuaikan diri.

Daftar Pustaka

- Andrian, Kevin, Utami, Hamidah Nayati, Mayowan, Yuniadi. 2017. Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Dan *Intention To Leave* (Studi pada Karyawan PT Cahaya Kurnia Motor, Bekasi). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 50 No. 6.*
- Arikunto, Suharsimi, 2012, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Yogyakarta.
- Arini, Kiki Rindy, Mukzam, Mochammad Djudi, Ruhana, Ika. 2015. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Perkebunan Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 22 No. 1.*
- Aziz, Tengku Ariefanda, Maarif, M. Syamsul, Sukmawati, Anggraini. 2017. Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2.*
- Chasanah, Iswatun, Rustiana, Ade. 2017. Pengaruh Kemampuan kerja, Fasilitas Kerja, dan Prinsip Prosedur Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan se Kabupaten Batang. *Economic Education Analysis Journal 6(2), ISSN 2252-6544.*
- CHR, Jimmy L Gaol, 2014, *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi public dan bisnis*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Dermin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, 2011, *Talent Management menembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Didit Darmawan, 2013, *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*, PT. JePe press media utama, Surabaya
- Edi Sutrisno, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Fahrurrozi, Dodi, Suharto, Chaeriah, Ella Siti. 2017. The influence of working ability and work environment to the performance of civil servants by motivation of employees work information defense of land arrangement Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development. Vol.4, Issue 12, Page 163-171.*
- Handoko, T Hani, 2008, *Manajemen Personalidan Sumber daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Isyandi, HB, 2004, *Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif global*, UNRI Press, Pekanbaru
- Jih Hua Yang, Shih Chieh Fang, Ching Ying Huang. 2017. The Mediating Role of Competency on the Relationship between Training and Task Performance: Applied Study in Pharmacists. *International Journal of Business Administration. Vol. 8, No.7.*
- Jonathan Smilansky, 2008, *Developing executive talent (Metode efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin dalam perusahaan)*, PPM Manajemen, Jakarta.

- Kartini, Kartono. 2013. *Manajemen Publik*, Gramedia, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. RemajaRosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. RefikaAditama, Bandung.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia . Salemba Empat*. Jakarta
- Matteson, T Michael. John M Ivancevich. Robert Konopaske. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- M. Kadarisman, 2013, *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Muntu, Rigiska R, Lengkong, Vicktor, Kawet, Raymond. 2017. *Pengaruh Seleksi, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank negara indonesia (Persero)*, Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA. Vol.5, No. 3, Hal. 4235-4244*.
- Ng'ang'a, Robert, Weru, Jane.W, M.A, Dr. Iravo, Sakwa, Dr. Maurice. 2013. *The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ISSN: 2222-6990, Vol. 3, No. 9*.
- Potale, Billy Renaldo, Lengkong, Viktor, Moniharapon, Silcyljeova. 2016. *Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BANK SULUTGO*. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Vol. 16, No. 04*.
- Savitri, Nurjanah, Tarigan, Petra Paulus, Yasra, Refdilzon. 2013. *Analisa Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan (Study kasus di PT. SIIX Electronics Indonesia)*. *Profesiensi. 1(2), 104-116*.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Cetakan 21, BumiAksara, Jakarta.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sunarsi, Denok. 2018. *pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan*. *Jurnal Kreatif : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan, Vol. 6, No. 1, Januari 2018*
- Uma Sekaran, 2006, *“Metodologi penelitian untuk bisnis, Edisi 4, Buku 2*, Salemba empat, Jakarta
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, PT. Grafindo persada, Jakarta.
- Widjanarko, Herry. 2004. *Pengaruh Sistem Seleksi dan Program Pelatihan Terhadap Kompetenai, Kualitas Kerja dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Djarum)*. Universitas Diponegoro, Semarang
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian* . PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Yunikewaty. 2017. *The Effect of Training and Ability on the Performance of Employee at Disaster Management Bureau of Central Kalimantan Province*. *Mediterranean Journal of Social Science, Vol.8, No.3*.
- Yullyanti, Ellyta. 2009. *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi ISSN 0854-3844, Vol. 16, Nomor 3, hlm.131-139*.