

PENGARUH ANALISIS JABATAN, PENGEMBANGAN KARIER, DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA POLITEKNIK NEGERI BALI

Ni Ketut Nurhayati^{1*} dan Nyoman Suartha²

¹Politeknik Negeri Bali, Jl. Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Badung-Bali – 80364, Telp. 0361-701981 (hunting) Fax. 0361-701128

²Universitas Ngurah Rai

*email: ketutnurhayati@pnb.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan, pengembangan karier, dan penempatan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Jumlah sampel yang diambil berjumlah 123 orang dari 178 orang keseluruhan populasi yang ada, dengan teknik *proportional stratified random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Data diolah dengan program aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) version 17.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa: (1) analisis jabatan, pengembangan karier, dan penempatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali, (2) Analisis jabatan, pengembangan karier, dan penempatan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali, (3) Pengembangan karier berpengaruh secara dominan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Saran untuk meningkatkan kinerja: (1) Bagi institusi Politeknik Negeri Bali agar melaksanakan program pelatihan dan pendidikan yang disesuaikan dengan bidang tugas masing-masing, menempatkan pegawai sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi; (2) Bagi pegawai, agar memotivasi diri dengan mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga; (3) Diperlukan penelitian lanjutan tentang faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali.

Kata-Kata kunci: Analisis Jabatan, Karir, Penempatan, Kinerja

Abstract: This study aims to determine the effect of job analysis, career development, and placement either partially or simultaneously on the performance of employees at the Bali State Polytechnic. The number of samples is 123 of 178 people of the entire population, with proportional stratified random sampling technique. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis which in data processing assisted with SPSS (Statistical Product and Service Solution) version 17.0 for windows. The results showed that: (1) job analysis, career development, and placement partially had positive and significant effect on employee performance at Bali State Polytechnic, (2) Job analysis, career development and placement simultaneously had influence a positive and significant on employee performance at Bali State Polytechnic, (3) Career development had dominant influence on employee performance at Bali State Polytechnic. Suggestions for improving performance are: (1) Bali State Polytechnic have to implement training and education programs in accordance with employees' respective duties and also employees placement is in accordance with their qualifications and competencies; (2) Employee should motivate themselves to attend training conducted by the institution; (3) Further research is needed on other factors that have an effect on employee performance at Bali State Polytechnic except job analysis, career development, and placement.

Keywords: Job Analysis, Career, placement, performance

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Perkembangan suatu organisasi tergantung pada peran penting, fungsi, dan kualitas sumber daya manusia. Menurut Dessler (1997:157) bahwa analisis jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan/pekerjaan (*job description*) dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut atau *job specification*. Fungsi analisis jabatan dapat mempertegas arah,

tugas yang dilakukan pada setiap pekerjaan. Para pegawai diharapkan mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan.

Analisis jabatan mutlak dilaksanakan oleh perguruan tinggi sebagai syarat untuk mendapat formasi calon pegawai negeri sipil yang tepat. Dalam Surat Edaran dari Menteri Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: SE/28/M.PAN.10/2004 tentang penataan pegawai negeri sipil, setiap instansi baik pusat maupun daerah wajib melaksanakan kegiatan sebagai berikut: 1) Melakukan penataan pegawai negeri sipil di lingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: Kep/23/23.2/M.PAN/2004 tentang pedoman penataan pegawai; 2) Setiap instansi wajib melaksanakan analisis jabatan yang; 3) Setiap instansi pemerintah harus melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan keputusan Men.PAN Nomor : KEP/75/M.PAN/2004 tentang pedoman penghitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil.

Berbagai permasalahan yang dihadapi terkait dengan sumber daya manusia pada Politeknik Negeri Bali. Masih ada pegawai yang kurang memahami uraian pekerjaannya. Sebagian pegawai belum mampu mencapai target kerja yang telah disepakati antara atasan dan pegawai seperti yang tertuang dalam target sasaran kerja pegawai (SKP). Sebagian calon pegawai negeri sipil (CPNS) tidak mengetahui pekerjaan yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakan pekerjaan tersebut, walaupun secara jelas sudah tercantum kualifikasi dan jenis pekerjaan pada formasi calon pegawai negeri sipil. Beberapa pegawai bekerja hanya untuk memenuhi absensi. Mereka memang melakukan absensi tepat waktu, tetapi di tengah-tengah tidak ada kinerja, dan datang kembali pada saat absen pulang. Kondisi ini terjadi secara berulang. Hal ini akan berdampak pada mental aparatur yang lemah serta hasil capaian kinerja pegawai menurun. Visi Politeknik Negeri Bali “terdepan, profesional dan berdaya saing internasional” sulit akan terwujud. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pengawasan atasan langsung sangat berperan di dalam memberikan pembinaan kepada bawahan.

Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pegawai untuk meningkatkan kompetensi baik secara kualitas maupun kuantitasi, formal atau nonformal. Keterbatasan jalur karier dan program pengembangan karier menyebabkan kekurangan pedulian pegawai untuk ikut mengembangkan diri, karena jalur karier sudah terpola sedemikian rupa pada instansi tertentu dan yang mendapat prioritas pengembangan karier pastilah pegawai yang sudah menduduki jabatan struktural dan jabatan fungsional tertentu yang sudah jelas jenjang kariernya. Hal ini menyebabkan minat pegawai yang tidak memegang suatu jabatan apapun merasa tidak perlu untuk mengembangkan karier.

Menurut Hasibuan (2005: 63) penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job spesification* yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip “*The right man on the right place and the right man behind the job*”. Ketepatan penempatan pegawai pada Politeknik Negeri Bali secara umum sudah sesuai latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian, namun masih ada beberapa jabatan yang ditempati oleh pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi yang tidak sesuai dengan persyaratan jabatan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pasal 2 disebutkan bahwa, “penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja”. Hal ini dapat diartikan bahwa seorang PNS dituntut untuk meningkatkan prestasi kerjanya agar memperoleh pengembangan karier melalui program-program kepegawaian melalui peningkatan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, peningkatan kemampuan manajerial bagi PNS. Peningkatan prestasi kerja akan diimbangi dengan peningkatan imbalan yang diterima PNS baik berupa gaji serta tunjangan kinerja. Sesuai dengan Permenristekdikti Nomor 31 Tahun 2016 Penilaian kinerja pegawai dilaksanakan dengan membandingkan antara target kerja dengan realisasi kerja yang dapat dicapai oleh pegawai selama setahun. Atasan langsung bertugas menilai capaian kinerja bawahan setiap akhir tahun sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan memperhatikan aspek sasaran kerja pegawai dan aspek perilaku kerja pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh dari sub bagian kepegawaian Politeknik Negeri Bali, bahwa nilai rata-rata capaian kinerja pegawai per kelas jabatan Semester I pada tahun 2016 sebesar 87.82, seperti yang disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Capaian Rata-rata Kinerja Pegawai Per Kelas Jabatan Semester I Tahun 2016

No.	Kelas Jabatan	Program Kerja	Target	Capaian Kinerja	Deviasi
1	12	Menyusun rencana dan program kerja bagian	95	90.47	4.53
2	9	Menyusun rencana dan program kerja Subbagian	95	87.13	7.87
3	8	Menyusun program tahunan pengelolaan laboratorium	95	87.13	7.87
4	7	Menyusun konsep rencana kebutuhan dan perbaikan ATK dan APK sesuai dengan kebutuhan	95	88.03	6.92
5	6	Mengelola, fasilitasi, dan evaluasi sistem jaringan sesuai dengan prosedur	95	87.50	7.50
6	5	Menyusun konsep rencana pengelolaan kepegawaian	95	86.97	8.03
7	3	Menerima giliran tugas dan lapor dari petugas sebelumnya	95	87.46	7.54
Rerata			95	87.82	7.18

Sumber data : *Subbagian Kepegawaian Politeknik Negeri Bali 2016*

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa target program kerja pada tiap-tiap kelas jabatan adalah sebesar 95%. Sementara capaian kinerja pegawai pada tiap-tiap kelas jabatan adalah sebesar 87.82, sehingga pada semester I Tahun 2016 terdapat deviasi capaian rata-rata kinerja pegawai sebesar 7.18 persen. Nilai capaian rata-rata kinerja pegawai per kelas jabatan Semester II pada Politeknik Negeri Bali pada tahun 2016 sebesar 87.50. seperti disajikan pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Capaian Rata-Rata Kinerja Pegawai Per Kelas Jabatan Semester II Tahun 2016

No.	Kelas Jabatan	Program Kerja	Target	Capaian Kinerja	Deviasi
1	12	Menyusun rencana dan program kerja bagian	95	90.47	4.53
2	9	Menyusun rencana dan program kerja Subbagian	95	87.00	7.87
3	8	Menyusun program tahunan pengelolaan laboratorium	95	87.00	7.87
4	7	Menyusun konsep rencana kebutuhan dan perbaikan ATK dan APK sesuai dengan kebutuhan	95	87.89	6.92
5	6	Mengelola, fasilitasi, dan evaluasi sistem jaringan sesuai dengan prosedur	95	87.00	7.50
6	5	Menyusun konsep rencana pengelolaan kepegawaian	95	86.00	8.03
7	3	Menerima giliran tugas dan lapor dari petugas sebelumnya	95	87.14	7.54
Rata-rata			95	87.50	7.50

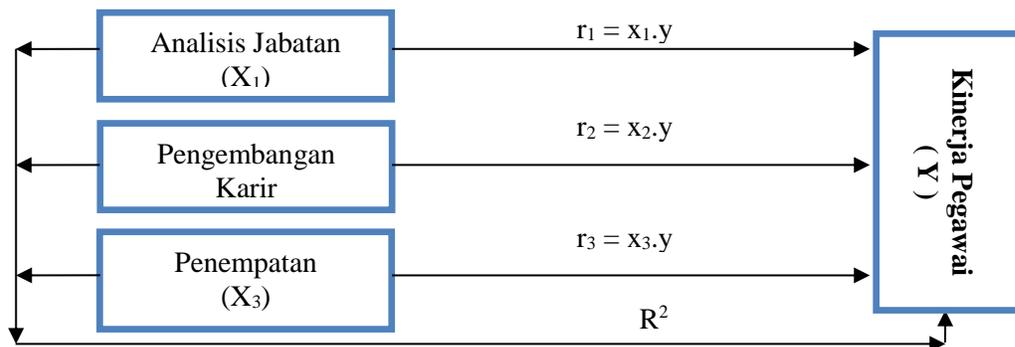
Sumber: *Dokumentasi Subbagian Kepegawaian Politeknik Negeri Bali Tahun 2016*

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa target program kerja pada tiap-tiap kelas jabatan adalah sebesar 95 persen. Sementara capaian kinerja pegawai pada tiap-tiap kelas jabatan adalah sebesar 87.50

persen, sehingga pada semester II Tahun 2016 terdapat deviasi capaian rata-rata kinerja pegawai sebesar 7.50 persen.

Berdasarkan target dan capaian kinerja pegawai per kelas jabatan untuk semester I dan Semester II pada Politeknik Negeri Bali Tahun 2016 di atas dapat dilihat bahwa capaian rata-rata nilai sasaran kerja pegawai Politeknik Negeri Bali tidak mengalami penurunan masih termasuk sangat baik, tetapi secara persentase deviasi bahwa capaian rata-rata nilai sasaran kerja pegawai per kelas jabatan dari semester I dan semester II pada Politeknik Negeri Bali mengalami penurunan sebanyak 4.26%. Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui pengaruh secara parsial: (a) antara analisis jabatan dengan kinerja pegawai; (b) pengembangan karier terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Bali; (c) penempatan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali; (2) Untuk mengetahui pengaruh secara simultan analisis jabatan, pengembangan karier, dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama ilmu manajemen sumber daya manusia pada bidang ilmu administrasi publik, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam hal pengambilan keputusan bagi Lembaga Politeknik Negeri Bali untuk meningkatkan prestasi dan kinerja pegawai.

Kerangka Berfikir dan Hipotesis



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berpikir tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara analisis jabatan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali .
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali .
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara analisis jabatan, pengembangan karier dan penempatan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Politeknik Negeri Bali yang berjumlah 178 orang, yang terdiri dari 2 orang kelas jabatan 12, 16 orang kelas jabatan 9, 16 orang kelas jabatan 8, 16 orang kelas jabatan 7, 35 orang kelas jabatan 6, 74 orang kelas jabatan 5, 19 orang kelas jabatan 3. Berikut ini penentuan sejumlah sampel dari populasi tertentu dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Sugiyono. 2012:86) dengan tingkat kesalahan antara 1%, 5% dan 10% dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot (e)^2}, \dots \dots \dots (1)$$

Di mana : n = ukuran sampel, N = populasi, e = Batas Toleransi Error. Dengan menggunakan rumus di atas, besarnya sampel dalam penelitian ini adalah: $178 / (1 + (178 \times 5\%)^2) = 123.18$ dibulatkan menjadi 123

pegawai dengan teknik pengambilan sampel dengan teknik *proportional stratified random*. Sumber data yang diperlukan terdiri dari data primer berupa hasil jawaban responden dari kuisisioner yang disebarkan kepada pegawai Politeknik Negeri Bali dan data sekunder berupa gambaran umum, jumlah pegawai, dan rata-rata hasil capaian kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kualitatif berupa gambaran umum Politeknik Negeri Bali, hasil wawancara, jawaban responden terhadap kuisisioner, struktur organisasi dan kuantitatif berupa angka-angka seperti jumlah pegawai pada Politeknik Negeri Bali, data jawaban kuisisioner yang selanjutnya dikuantitatifkan. Adapun teknik yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner disusun dengan *skala likert*, yaitu Sangat setuju/Sangat puas (4), Setuju/Puas (3) Tidak Setuju/Tidak Puas (2), dan Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Puas (1).

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Instrumen berupa kuisisioner yang digunakan dalam penelitian terlebih dahulu diujicobakan sebelum dipakai sebagai alat untuk menjaring data penelitian. Uji coba instrumen dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen tersebut diuji-cobakan pada sampel dari mana populasi diambil. Jumlah anggota sampel yang digunakan 123 orang. Pengambilan sampel untuk uji instrumen dari pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Nilai validitas tiap-tiap variabel nilai (r-hitung) di atas 0,361 (r-tabel) dan nilai reliabilitas hasil Uji coba kuisisioner (*Cronbach's Alpha*) masing-masing variabel yaitu analisis jabatan sebesar 0,986, pengembangan karir sebesar 0,977, dan penempatan 0,982.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2009 :346) bahwa “Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner maupun untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut”. Standar nilai validitas sebesar 0.361 dan nilai reliabilitas adalah sebesar 0.361

Menurut Irianto, Agus (2004:137) “Korelasi yang digunakan berdasarkan teknik korelasi Product Moment” yang matematisnya adalah sebagai berikut :

$$r_{hitung} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}} \dots\dots\dots(2)$$

Untuk menentukan apakah kuisisioner mempunyai pertanyaan yang valid atau tidak r hitung yang ada akan dibandingkan dengan r tabel dimana n= 123, maka r tabel Product Moment adalah 0,176 dan setelah itu dimasukkan kedalam rumus t hitung sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \dots\dots\dots(3)$$

Di mana : t_{hitung} = nilai t, r = koefisien korelasi, n= jumlah sampel. Setelah itu dibandingkan dengan t_{tabel} *Product Moment*. Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang sebelumnya sudah dibandingkan dengan taraf signifikan 95% (df=n-2) maka instrumen yang digunakan sudah valid. Dalam hal ini penulis menggunakan alat bantuan program SPSS.

Sugiyono (2009:354) menyatakan bahwa “Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan (*accuracy*) alat ukur bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama mampu menghasilkan data yang relatif sama”. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dan berikutnya untuk menentukan tingkat reliabilitas dengan menggunakan rumus korelasi product moment, selanjutnya hasil tes tersebut dimasukkan ke dalam rumus *Spearman Brown* dengan mengukur reliabilitas seluruh tes sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{2r_b}{1+r_h} \dots\dots\dots(4)$$

(Ridwan : 2004:113)

Dimana: r_{11} = koefisien reliabilitas seluruh item, r_b = korelasi product moment antara belahan (ganjil-genap) atau (awal-akhir). Setelah diperoleh nilai r_{11} selanjutnya dibandingkan dengan r_{tabel} α 0,05 (df=n-2). Jika $r_{11} > r_{tabel}$ berarti reliabel dan jika $r_{11} < r_{tabel}$ berarti tidak reliabel. Dalam hal ini penulis menggunakan alat bantu program SPSS.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data primer menggunakan statistik deskriptif. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan program *SPSS version 17,0*. Model regresi linear berganda dapat disusun sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots(5)$$

dimana Y= Kinerja Pegawai, a = Konstanta/*intercept*, b₁= Koefisien regresi dari X₁, b₂= Koefisien regresi dari X₂, b₃= Koefisien regresi dari X₃, X₁= Analisis Jabatan, X₂= Pengembangan karir, X₃= Penempatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Keseluruhan variabel, yang diukur nilai validitas dan reliabilitas, yaitu: analisis jabatan, pengembangan karir, penempatan dan kinerja menunjukkan bahwa kuisisioner sudah valid dan reliabel karena nilai $r > 0.3$ dan nilai $Alpha > 0.6$. Rata-rata Skor Variabel Penelitian dapat ditunjukkan pada Tabel 3 di bawah ini:

Variabel	Rata-rata	Kriteria
Analisis Jabatan (X ₁)	2.83	Baik
Pengembangan Karir(X ₂)	3.04	Baik
Penempatan (X ₃)	2.87	Baik
Kinerja Pegawai (Y)	3.00	Baik

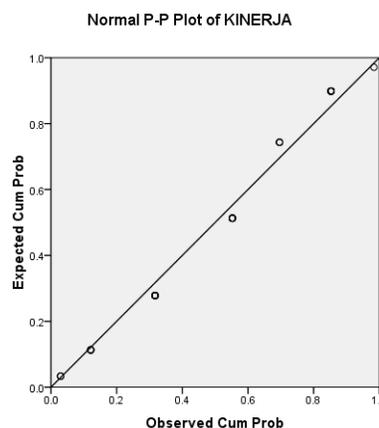
Sumber: data sekunder diolah

Berdasarkan data pada Tabel 3 di atas dapat dijelaskan bahwa baik analisis jabatan, pengembangan karir, penempatan, maupun kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali dapat dikategorikan baik, karena hasil nilai rata-rata untuk masing-masing variabel penelitian berada pada interval 2.50 – 3,10 dengan kategori baik.

Pengujian Analisis Regresi Linear Berganda.

Uji Normalitas

Hasil analisis data menunjukkan semua variabel yaitu analisis jabatan, pengembangan karir, penempatan dan kinerja sudah berdistribusi normal karena bahwa titik-titik berada tidak jauh dari garis diagonal. Hal ini berarti bahwa model regresi tersebut sudah berdistribusi normal. Gambar distribusi normal ditunjukkan pada gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2. Gambar Distribusi Normal

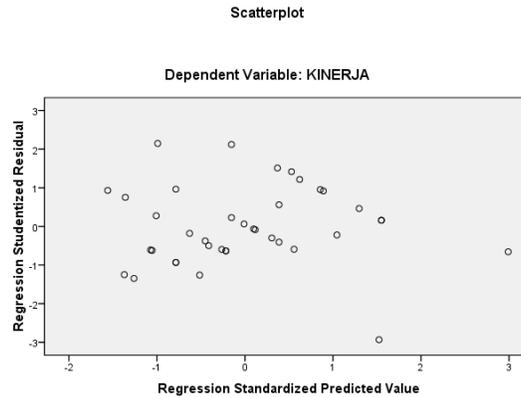
Uji Multikolinearitas

Berdasarkan analisis data diketahui nilai *variance inflation factor (VIF)* untuk ketiga variabel adalah sebagai berikut: untuk variabel analisis jabatan sebesar 1.042, variabel pengembangan karir

sebesar 1.034 dan variabel penempatan sebesar 1.039 lebih kecil dari 5, sehingga bisa dikatakan bahwa antarvariabel independen tidak terjadi persoalan multikolonieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil diagram pencar ternyata tidak membentuk suatu pola atau acak. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa regresi tidak mengalami gangguan Heteroskedastisitas. Hasil uji Heteroskedastisitas ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah ini:



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji Autokorelasi

Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai DW yang dihasilkan dari model regresi adalah 1.892. Sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 123, serta $k = 3$ (k adalah jumlah variabel independen) diperoleh nilai dL sebesar 1.656 dan dU sebesar 1.756 (Sumber : Tabel d (Durbin–Watson)). Karena nilai DW (1.892) berada di antara dU dengan $4-dU$ maka dapat disimpulkan tidak ada autokorelasi.

Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk menguji dalam model regresi apakah sudah memenuhi kriteria linieritas (garis lurus) antara variabel bebas terhadap variabel terikat (wahana, 2002:94). Kriteria yang digunakan untuk menguji linieritas sebagai berikut:

- 1) Jika $\text{sig} < \alpha$ maka model regresi tersebut memenuhi kriteria hubungan linieritas.
- 2) Jika $\text{sig} > \alpha$ maka model regresi tersebut tidak memenuhi kriteria hubungan linieritas.

Pengaruh Variabel Analisis Jabatan (X_1) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Uji linier variabel bebas Analisis Jabatan (X_1) terhadap variabel terikat Kinerja (Y), dengan persamaan umum: $Y = a + bX$, dalam penelitian ini $Y =$ Variabel terikat (Kinerja), $a =$ Bilangan konstan, $b =$ Koefisiensi regresi untuk Analisis Jabatan, $X =$ Variabel bebas (Analisis Jabatan). Dari hasil perhitungan diketahui nilai $a = 2.485$ $b = 0.366$. Berdasarkan data di atas, persamaan regresi linier sederhana pola pengaruh variabel bebas Analisis Jabatan (X_1) terhadap variabel terikat kinerja (Y), dapat dinyatakan $Y = 2.485 + 0,366X_1$. Dengan demikian analisis jabatan (X_1) memiliki pola pengaruh positif terhadap Kinerja (Y). Ini menunjukkan bahwa apabila analisis jabatan (X_1) dilaksanakan dengan baik, maka kinerja (Y) akan meningkat. Sebaliknya apabila analisis jabatan (X_1) kurang dilaksanakan, maka akan terjadi penurunan kinerja pegawai (Y). Melihat pengaruh hubungan yang positif variabel analisis jabatan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali menunjukkan analisis jabatan yang benar dan sesuai dengan mekanisme, akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dari hasil analisis korelasi parsial ($r_{y.x_1}$) didapat korelasi antara analisis jabatan terhadap kinerja adalah 0,670. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan yang kuat antara analisis jabatan dengan kinerja pegawai karena berada pada rentang 0,600 – 0.799. Jadi sebanyak 67 persen kinerja dipengaruhi oleh variabel analisis jabatan. Arah hubungan adalah positif karena nilai r positif, artinya semakin baik penerapan analisis jabatan maka semakin meningkat kinerja pegawai. Analisis jabatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Terbukti dengan nilai t_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari nilai t_{tabel} ($2.232 > 1.658$), atau dengan nilai $\text{sig} < 0,05$. Analisis jabatan

memiliki peran yang sangat besar di dalam perencanaan strategis perusahaan dan peningkatan kinerja. Informasi dari hasil analisis jabatan berupa *job analysis* dan *job specification* dapat dipergunakan untuk perencanaan sumber daya manusia seperti pengadaan, seleksi, penempatan, pelatihan, manajemen karir, penilaian presatasi kerja pegawai, penggajian dan pemberian program kesehatan bagi pegawai. Analisis jabatan mempermudah manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang kompeten pada bidangnya dan didukung oleh teknologi yang mumpuni dapat mempercepat tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hasibuan (2014:29) yang mengatakan bahwa : “Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan fakta atau informasi mengenai seluk beluk suatu pekerjaan”, sehingga semakin jelaslah bahwa tujuan akhir dari suatu analisis jabatan yang berkembang dalam suatu organisasi adalah peningkatan kinerja. Semakin meningkat atau semakin baik analisis jabatan maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

Pengaruh Variabel Pengembangan Karir (X₂) terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Hasil analisis regresi linear menunjukkan nilai konstanta a, koefisien regresi variabel Pengembangan Karir (X₂) yaitu sebagai berikut: a = 2.083, b = 0.470. Berdasarkan data diatas, persamaan regresi linier sederhana pola pengaruh variabel bebas Pengembangan Karir (X₂) terhadap variabel terikat Kinerja (Y), dapat dinyatakan sebagai berikut: $Y = 2.083 + 0.470X_2 + e$. Pengembangan Karir (X₂) memiliki pola pengaruh positif terhadap Kinerja (Y). Ini menunjukkan bahwa apabila pengembangan karier (X₂) ditingkatkan, maka Kinerja (Y) akan meningkat. Sebaliknya apabila pengembangan karier (X₂) berkurang, maka akan terjadi penurunan kinerja (Y). Melihat pengaruh hubungan yang positif variabel pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan program pengembangan karier bagi pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Dari hasil analisis korelasi parsial ($r_{y.x_2}$) didapat korelasi antara pengembangan karier terhadap kinerja adalah 0,801. Hal ini menunjukkan variabel pengembangan karier berkontribusi sebesar 80,1 persen terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Terjadi hubungan positif dan signifikan yang sangat kuat antara pengembangan karier dengan kinerja karena berada di rentang 0,800 – 1,000. Sedangkan arah hubungan adalah positif karena nilai r positif, artinya semakin banyak tersedia program-program pengembangan karier untuk meningkatkan kemampuan pegawai maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Variabel Penempatan (X₃) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Persamaan regresi linier sederhana pola pengaruh variabel bebas Penempatan (X₃) terhadap variabel terikat Kinerja (Y), dapat dinyatakan sebagai berikut: $Y = 2.238 + 0.432X_3$. Penempatan (X₃) memiliki pola pengaruh positif terhadap kinerja (Y). Ini menunjukkan bahwa apabila penempatan (X₃) pegawai ditempatkan pada tempat yang sesuai dengan bidang tugas/kompetensi dan kualifikasi pendidikannya, maka kinerja (Y) pegawai akan meningkat. Sebaliknya apabila penempatan (X₃) pegawai tidak sesuai dengan bidang tugas/kompetensi dan kualifikasis pendidikannya, maka akan terjadi penurunan kinerja (Y). Pengaruh hubungan yang positif variabel penempatan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali menunjukkan bahwa semakin sesuai penempatan pegawai dengan bidang tugas/kompetensi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Dari hasil analisis korelasi parsial ($r_{y.x_3}$) didapat korelasi antara penempatan terhadap kinerja adalah 0,756. Artinya sebanyak 75.6 persen kinerja dipengaruhi oleh variabel penempatan. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan yang kuat antara penempatan dengan kinerja pegawai karena berada pada rentang 0,600 – 0,799. Sedangkan arah hubungan adalah positif karena nilai r positif, artinya semakin banyak sesuai penempatan pegawai dengan bidang tugas/kompetensi dan kualifikasi pendidikan, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Sesuai dengan hasil penelitian dan pengolahan data yang dilakukan, penempatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Terbukti dengan nilai t-hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai t-tabel (2.512 > 1.658) atau nilai sig < 0.05. Proses penempatan pegawai dimulai saat instansi membuka formasi yang diawali proses penarikan dan seleksi, maka ketepatan dalam penempatan pegawai memegang peranan cukup penting. Pendapat ini dipertegas oleh Siswanto (2002:162) yang berpendapat bahwa “Penempatan merupakan proses pemberian tugas kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinyuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta

mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tertentu”. Dari pendapat diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa semakin meningkat atau semakin bagus penempatan seorang pegawai maka akan berdampak pada peningkatan kinerja dalam suatu organisasi tersebut.

Pengaruh Variabel Analisis Jabatan (X_1), Pengembangan Karir (X_2) dan Penempatan (X_3) secara Simultan terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan (X_1), pengembangan karir (X_2) dan penempatan (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Politeknik Negeri Bali, dipergunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil analisis yang diperoleh, dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.
Analisis Jabatan	0.272	2.232	0.028
Pengembangan Karir	0.278	2.683	0.008
Penempatan	0.336	2.512	0.013
Konstanta	0.097	0.127	0.899
r1	0.670		0.000
r2	0.801		0.000
r3	0.756		0.000
R	0.761		
R ²	0.580		
F hitung	8.233		0.000 ^b

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.27 tersebut diatas, maka persamaan regresi linier berganda adalah:

$$Y = 0.097 + 0.272 (X_1) + 0.378 (X_2) + 0.336 (X_3) + e.....(4)$$

Dari hasil analisis persamaan regresi linier berganda di atas, dapat dijelaskan bahwa :

- Konstanta sebesar 0.097 artinya bahwa jika Analisis jabatan (X_1), Pengembangan karier (X_2) dan Penempatan (X_3) nilainya adalah 0 (nol), maka Kinerja Pegawai (Y) nilainya sebesar 0.097.
- Koefisien regresi variabel Analisis jabatan (X_1) sebesar 0.272 artinya jika variabel independen lainnya nilainya tetap dan Analisis jabatan (X_1) mengalami kenaikan sebesar 1%, maka Kinerja Pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.272. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Analisis jabatan (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y), semakin naik Analisis jabatan (X_1) maka semakin meningkat pula Kinerja Pegawai (Y).
- Koefisien regresi variabel Pengembangan karir (X_2) sebesar 0.378 artinya jika variabel independen lainnya nilainya tetap dan Pengembangan karier (X_2) mengalami kenaikan sebesar 1%, maka nilai Kinerja Pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.378. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Pengembangan karir (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y), semakin naik Pengembangan karir (X_2) maka semakin meningkat pula Kinerja Pegawai (Y).
- Koefisien regresi variabel Penempatan (X_3) sebesar 0.336 artinya jika variabel independen lainnya nilainya tetap dan Penempatan (X_3) mengalami kenaikan sebesar 1 %, maka nilai Kinerja Pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.378. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Penempatan (X_3) dengan Kinerja Pegawai (Y), semakin naik Penempatan (X_3) maka semakin meningkat pula Kinerja Pegawai (Y).
- Dilihat dari koefisien regresi tiap-tiap variabel bebas di atas, maka pengembangan karier dengan koefisien 0,378 mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja.

Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui derajat hubungan dan arah hubungan antarvariabel yang diteliti, yaitu hubungan antara variabel independen (analisis jabatan, pengembangan

karir dan penempatan) dan variabel dependen (kinerja pegawai) pada Politeknik Negeri Bali. Dari hasil perhitungan SPSS *version 17.0 for windows* pada Tabel 4.23, dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0.761. Artinya, ada hubungan positif dan signifikan yang kuat antara analisis jabatan, pengembangan karier dan penempatan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Ini menunjukkan apabila analisis jabatan, pengembangan karier dan penempatan ditingkatkan, maka kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali akan meningkat pula.

Analisis Determinasi

Berdasarkan data pada Tabel 4.23 diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0.580 atau (58%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (analisis jabatan, pengembangan karier dan penempatan) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 58%. Sedangkan sisanya sebesar 42% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sesuai dengan hasil penelitian dan pengolahan data yang dilakukan, analisis jabatan, pengembangan karier dan penempatan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Terbukti dengan nilai F-hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai F-tabel ($8.233 > 2.681$) atau nilai $\text{sig} < 0.05$. Menurut Rivai (2005:15), kinerja (*performance*) adalah merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Tercapainya tujuan lembaga disebabkan karena dukungan manajemen, pegawai dan civitas akademika dalam mencapai visi misi lembaga. Hal yang dapat ditarik kesimpulan dari pernyataan di atas adalah bahwa kinerja dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh aspek analisis jabatan, pengembangan karier dan penempatan. Semakin meningkat atau semakin baik analisis jabatan, pengembangan karier dan penempatan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian serta pengujian hipotesis sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Analisis jabatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Terbukti dengan nilai signifikan $0.028 < 0.05$, koefisien regresi 0.670. atau 67 % yang berarti bahwa sebesar 67% Kinerja dipengaruhi Analisis Jabatan dan Terbukti dengan nilai t-hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai t-tabel ($2.232 > 1.658$).
2. Pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Terbukti dengan nilai signifikan $0.008 < 0.05$, koefisien regresi 0.801 atau 80,1 % yang berarti bahwa sebesar 80,1% Kinerja dipengaruhi Pengembangan Karier dengan nilai t-hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai t-tabel ($2.683 > 1.658$).
3. Penempatan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Terbukti dengan nilai signifikan $0.013 < 0.05$, koefisien regresi 0.756. atau 75,6 % yang berarti bahwa sebesar 75,6% kinerja dipengaruhi penempatan dengan nilai t-hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai t-tabel ($2.512 > 1.658$).
4. Variabel pengembangan karier berpengaruh dominan terhadap kinerja dengan koefisien regresi 0,378 atau 37,8% yang berarti bahwa sebesar 37,8 % kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karier.
5. Demikian juga halnya dengan pengaruh analisis jabatan, pengembangan karier, dan penempatan terhadap kinerja pegawai sesuai dengan hasil penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan, bahwa analisis jabatan, pengembangan karier, dan penempatan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali. Terbukti dengan nilai signifikan $0.000 < 0.05$, koefisien regresi 0.580. atau 58 % yang berarti bahwa sebesar 58% kinerja dipengaruhi analisis jabatan, Pengembangan karier, dan penempatan. Terbukti dengan nilai F-hitung lebih besar dari pada F-tabel ($8.233 > 2.681$). Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan didukung oleh fakta dan teruji kebenarannya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka saran yang perlu ditindaklanjuti bahwa: (1) Bagi Lembaga Politeknik Negeri Bali perlu melengkapi fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan seperti printer, komputer dan laptop, LCD, mesin fotokopi sehingga kinerja pegawai meningkat; memberikan kesempatan pengembangan karier secara adil kepada pegawai berupa pemberian program-program pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas pegawai, sehingga tiap-tiap pegawai dapat memberikan layanan yang baik terhadap civitas akademika dan masyarakat sesuai dengan visi lembaga “terdepan, professional dan berdaya saing internasional; Melaksanakan penempatan pegawai sesuai dengan golongan/ruang, kualifikasi dan kompetensi dan tidak bersifat subjektif, tetapi harus lebih transparan dan adil.(2) Bagi pegawai agar memotivasi diri mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga. (3) Bagi Peneliti, perlu penelitian lanjutan tentang faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Bali di luar variabel analisis jabatan, pengembangan karier, dan penempatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler. 2009. *Manajemen SDM*. Buku 1. Jakarta: Indek.
- Gibson. I & Donnelly. 1997. *Organization, Behavior, Structure, Process*. 9 Ed. Richard D. Irwin Inc.
- Handoko, Hani. 2005. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM.
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Keputusan MENPAN Nomor: 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan.
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, Marihot Amh. 2011. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Mas’ud Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-9. Bandung: Mandar Maju.
- Nasir, Mohamad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Keputusan Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
- Peraturan Pemerintah Nomor: 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi nomor 31 Tahun 2016 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Rowley, Chris & Jackson Keith. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Riduwan. 2014. *Metode dan Teknis Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Siswanto, Bedjo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja*, Edisi Revisi. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung : Alfabeta.
- Suwatno. 2003. *Azaz-azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Suci Pers.
- Undang-Undang Nomor: 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.