

**PENGARUH URAIAN JABATAN, SPESIFIKASI JABATAN DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL MELALUI PENEMPATAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN KUPANG**

**Ana Risky Yulianti Selan*¹⁾, Simon Sia Niha²⁾, Agapitus H. Kaluge³⁾,
Thomas Ola Langoday⁴⁾, Stanis Man⁵⁾**

¹²³⁴⁵Prodi Mgister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandira
E-mail*: anariskysel@ yahoo.co.id

Abstract

Performance is the result of work that is reflected in the abilities and skills of employees in completing the tasks and responsibilities assigned. Based on the performance achievements of the employees of the Regional Secretariat of Kupang Regency over the past two years, there are several performance indicators that have not been maximized because they did not reach the target and are suspected to have been influenced by job descriptions, job specifications, competencies and work placements. This study aims to determine: 1) Respondents' perceptions of job descriptions, job specifications, competence, job placement and performance of civil servants at the Regional Secretariat of Kupang Regency; 2) Significance of the influence of job descriptions, job specifications and competencies on civil servant performance; 3) Significance of the influence of job descriptions, job specifications and competencies on job placement; 4) Significance of the effect of work placement on the performance of civil servants; 5) The ability of work placements to mediate the influence of job descriptions, job specifications and competencies on the performance of civil servants. Descriptive statistical analysis shows that the variable job description, job specification, competence, job placement and performance of civil servants are in the good category. Job descriptions and respective competencies have no significant effect on the performance of civil servants and work placements. Job specifications have a significant effect on the performance of civil servants and work placements. Work placement is not able to mediate the influence of job descriptions and competencies on the performance of civil servants. Work placement is able to mediate the influence of job specifications on civil servant performance.

Keywords : Job Description, Job Specifications, Competence, Work Placement, Civil Servant Performance

1. PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi masalah kinerja pegawai menjadi suatu hal yang sangat penting karena berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi, dimana kinerja merupakan ukuran dari hasil kerja yang telah dilakukan. Menurut Januandari (2018), reputasi suatu organisasi tergantung pada kualitas orang-orangnya. Semakin banyaknya pengetahuan, pengalaman dan kesempatan yang diperoleh, maka akan semakin besar kapasitas pegawai dan semakin berkualitas kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, menurut Hasibuan (2016)

kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Keberadaan pegawai sebagai sumber daya aparatur pemerintahan, dituntut agar mampu bekerja dengan hasil maksimal melalui kinerjanya. Pencapaian kinerja yang maksimal sangat tergantung pada bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsi yang berlaku. Hasil kinerja instansi pemerintah daerah merupakan gambaran mengenai pencapaian tujuan dan sasaran pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi maupun strategi instansi tersebut yang mengindikasikan tingkat keberhasilan ataupun kegagalan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah.

Data capaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang tahun 2021-2022 menunjukkan kinerja PNS belum maksimal karena beberapa indikator kinerja belum mencapai target yang ditetapkan dan memerlukan evaluasi untuk diperbaiki dan ditingkatkan. Diduga kinerja PNS belum maksimal dikarenakan terdapat beberapa permasalahan terkait 1) uraian jabatan seperti tingginya tugas tambahan dari pimpinan diluar tugas pokok PNS dan tumpang tindih pekerjaan karena kekurangan PNS, 2) spesifikasi jabatan seperti terdapat PNS yang belum memenuhi standar minimum baik dari segi Pendidikan, pengalaman maupun pengetahuan untuk menduduki jabatan tersebut, 3) kompetensi seperti kurangnya pelatihan/diklat terkait jabatan yang diemban, komposisi keahlian PNS yang kurang proporsional dan banyak PNS yang kurang disiplin waktu, dan 4) penempatan kerja seperti jabatan bersifat terbuka dimana semua latar belakang Pendidikan bisa masuk, penempatan kerja berdasarkan kebijakan pimpinan atau belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi dan lambannya proses mutasi, rotasi dan promosi.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka rumusan masalah penelitian ini adalah 1) Bagaimana gambaran tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, kompetensi dan penempatan kerja terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. 2) Apakah uraian jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. 3) Apakah uraian jabatan berpengaruh signifikan terhadap penempatan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. 4) Apakah spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. 5) Apakah spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap penempatan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. 6) Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. 7) Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap penempatan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. 8) Apakah penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. 9) Apakah uraian jabatan, spesifikasi jabatan dan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja PNS melalui penempatan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan bersifat struktural yaitu mencari hubungan uraian jabatan, spesifikasi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja PNS pada Sekretariat daerah Kabupaten Kupang dengan penempatan kerja sebagai variabel mediasinya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 77 orang Pegawai Negeri Sipil. Data dikumpulkan dengan teknik penyebaran kuesioner dan studi dokumen yang dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.3.8.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Analisis Statistik Deskriptif

Digunakan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di lokasi penelitian dengan mengukur persepsi responden menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Levis (2013) yaitu :

$$Ps-p = \left(\frac{X_{PS-p}}{5} \right) \times 100$$

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa :

- 1) Kinerja PNS (Y) mendapatkan skor 73,77 yang termaksud dalam kategori baik.
- 2) Penempatan kerja (Z) mendapatkan skor 74,09 yang termaksud dalam kategori baik.
- 3) Uraian jabatan (X1) mendapatkan skor 80,05 yang termaksud dalam kategori baik.
- 4) Spesifikasi jabatan (X2) mendapatkan skor 75,53 yang termaksud dalam kategori baik.
- 5) Kompetensi (X3) mendapatkan skor 79,83 yang termaksud dalam kategori baik.

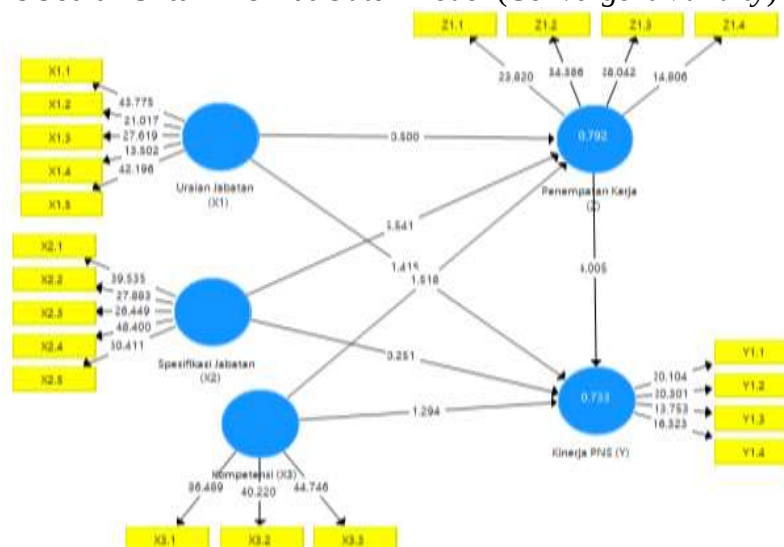
Analisis Statistik Inferensial

Model Pengukuran (*Outer Model*)

a) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Gambar 1

Analisis Jalur Untuk Melihat *Outer Model (Convergent Validity)*



Tabel 1

Hasil analisis *Outer Loadings (Measurement Model)*

	KP (Y)	K (X3)	PK (Z)	SJ (X2)	UJ (X1)
X1.1					0.893
X1.2					0.855
X1.3					0.884
X1.4					0.766

	KP (Y)	K (X3)	PK (Z)	SJ (X2)	UJ (X1)
X1.5					0.894
X2.1				0.919	
X2.2				0.891	
X2.3				0.862	
X2.4				0.916	
X2.5				0.896	
X3.1		0.955			
X3.2		0.902			
X3.3		0.935			
Y1.1	0.837				
Y1.2	0.815				
Y1.3	0.794				
Y1.4	0.814				
Z1.1			0.895		
Z1.2			0.875		
Z1.3			0.869		
Z1.4			0.841		

Hasil pengolahan data untuk melihat *outer loadings* pada gambar 4.2 dan tabel 4.8 menunjukkan nilai faktor *loading* untuk setiap indikator variabel yang diteliti, telah memenuhi persyaratan dengan nilai di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator tersebut memenuhi standar nilai faktor *loading* dan dianggap valid untuk digunakan dalam penelitian ini.

b) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tabel 2
Discriminant Validity (Cross Loadings)

	KP (Y)	K (X3)	PK (Z)	SJ (X2)	UJ (X1)
X1.1	0.512	0.599	0.499	0.556	0.893
X1.2	0.598	0.635	0.614	0.598	0.855
X1.3	0.592	0.631	0.598	0.619	0.884
X1.4	0.393	0.359	0.395	0.405	0.766
X1.5	0.607	0.623	0.631	0.724	0.894
X2.1	0.712	0.715	0.845	0.919	0.647
X2.2	0.722	0.756	0.799	0.891	0.624
X2.3	0.699	0.682	0.726	0.862	0.629
X2.4	0.726	0.743	0.834	0.916	0.601
X2.5	0.646	0.675	0.746	0.896	0.590
X3.1	0.709	0.955	0.747	0.770	0.636
X3.2	0.659	0.902	0.713	0.724	0.580

	KP (Y)	K (X3)	PK (Z)	SJ (X2)	UJ (X1)
X3.3	0.665	0.935	0.687	0.732	0.673
Y1.1	0.837	0.572	0.660	0.683	0.569
Y1.2	0.815	0.633	0.698	0.634	0.496
Y1.3	0.794	0.491	0.626	0.549	0.443
Y1.4	0.814	0.661	0.752	0.672	0.567
Z1.1	0.768	0.661	0.895	0.796	0.643
Z1.2	0.743	0.697	0.875	0.787	0.529
Z1.3	0.730	0.684	0.869	0.790	0.553
Z1.4	0.692	0.636	0.841	0.695	0.533

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.10, terlihat bahwa semua indikator variabel yang diteliti memperoleh nilai $> 0,7$ dan lebih tinggi daripada faktor *loading* pada konstruk lain. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini tidak memiliki masalah dan dapat digunakan dengan baik untuk melanjutkan penelitian.

c) **Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Tabel 3

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja PNS (Y)	0.832	0.888
Kompetensi (X3)	0.923	0.951
Penempatan Kerja (Z)	0.893	0.926
Spesifikasi Jabatan (X2)	0.939	0.954
Uraian Jabatan (X1)	0.912	0.934

Data pada Tabel diatas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk setiap variabel adalah $> 0,7$ dan nilai *Cronbach's Alpha* adalah $> 0,7$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan dapat digunakan secara layak.

d) *Average Variance Extracted (AVE)***Tabel 4**Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kinerja PNS (Y)	0.664
Kompetensi (X3)	0.866
Penempatan Kerja (Z)	0.758
Spesifikasi Jabatan (X2)	0.805
Uraian Jabatan (X1)	0.739

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4.9, terlihat bahwa semua variabel yang diteliti memiliki nilai AVE > 0,50. Nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,50 (atau 50%) menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu mengukur dengan baik dan memiliki kekuatan dalam merepresentasikan variabel yang diwakilinya dalam model, sehingga memperkuat kepercayaan terhadap hasil penelitian dan interpretasi konstruk yang diteliti.

1) Model Struktural (*Inner Model*)**a) Nilai R-Square (R^2)**

Nilai *R-Square* (R^2) mengindikasikan sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan variasi pada variabel terikat.

Tabel 5Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja PNS (Y)	0.733	0.719
Penempatan Kerja (Z)	0.792	0.783

Data dalam Tabel 4.13 terlihat bahwa koefisien determinasi variabel kinerja PNS adalah 0,733 atau 73,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel uraian jabatan, spesifikasi jabatan, kompetensi dan penempatan kerja memberikan kontribusi sebesar 73,3% terhadap kinerja PNS, sedangkan sisanya sebesar 26,7% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Selanjutnya determinasi terhadap variabel penempatan kerja adalah sebesar 0,792 atau 79,2 %. Hal ini menunjukkan bahwa variabel uraian jabatan, spesifikasi jabatan dan kompetensi, memberikan kontribusi sebesar 79,2 % terhadap variabel penempatan kerja, sedangkan sisanya sebesar 20,8 % merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dilibatkan dalam model penelitian ini.

b) *Patch coefficients*

Tabel 6
Hasil Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kompetensi (X3) -> Kinerja PNS (Y)	0.241	0.263	0.134	1.807	0.071
Kompetensi (X3) -> Penempatan Kerja (Z)	0.167	0.177	0.110	1.518	0.130
Penempatan Kerja (Z) -> Kinerja PNS (Y)	0.630	0.608	0.157	4.005	0.000
Spesifikasi Jabatan (X2) -> Kinerja PNS (Y)	0.497	0.478	0.165	3.012	0.003
Spesifikasi Jabatan (X2) -> Penempatan Kerja (Z)	0.723	0.718	0.130	5.541	0.000
Uraian Jabatan (X1) -> Kinerja PNS (Y)	0.134	0.134	0.099	1.357	0.176
Uraian Jabatan (X1) -> Penempatan Kerja (Z)	0.038	0.033	0.077	0.500	0.617

Berdasarkan nilai signifikansi pada tabel diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Hipotesis 2 : Pengaruh Uraian Jabatan Terhadap Kinerja PNS.

Dari hasil uji hipotesis 2 diperoleh nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 1,357 dengan *p value* sebesar 0,176 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05. Artinya variabel uraian jabatan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, sehingga hipotesis 2 ditolak.

2. Hipotesis 3 : Pengaruh Uraian Jabatan Terhadap Penempatan Kerja.

Dari hasil uji hipotesis 3 diperoleh nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0,500 dengan nilai *p value* sebesar 0,617 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05. Artinya variabel uraian jabatan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap penempatan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, sehingga hipotesis 3 ditolak.

3. Hipotesis 4 : Pengaruh Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja PNS.

Dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 3.012 dengan *p value* sebesar 0,003 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Artinya variabel spesifikasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, sehingga hipotesis 4 diterima.

4. Hipotesis 5 : Pengaruh Spesifikasi Jabatan Terhadap Penempatan Kerja.

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 5,541 dengan p value sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Artinya variabel spesifikasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, sehingga hipotesis 5 diterima.

5. Hipotesis 6 : Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja PNS.

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 1,807 dengan p value sebesar 0,071 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05. Artinya variabel kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, sehingga hipotesis 6 ditolak.

6. Hipotesis 7 : Pengaruh Kompetensi Terhadap Penempatan Kerja.

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 1,518 dengan p value sebesar 0,130 lebih besar dari nilai signifikansi 0,05. Artinya variabel kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap penempatan kerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, sehingga hipotesis 7 ditolak.

7. Hipotesis 8 : Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja PNS.

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 4,005 dengan p value sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Artinya variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, sehingga hipotesis 8 diterima.

Selanjutnya, uji secara tidak langsung dapat diketahui melalui Tabel *Specific Indirect Effects* seperti yang ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 7
Hasil Pengujian *Specific Indirect Effects*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X1 -> Z -> Y	0.024	0.023	0.049	0.497	0.620
X2 -> Z -> Y	0.455	0.426	0.108	4.209	0.000
X3 -> Z -> Y	0.105	0.116	0.081	1.300	0.194

8. Hipotesis 9 : Penempatan Kerja Memediasi Pengaruh Uraian Jabatan Terhadap Kinerja PNS.

Pengujian secara tidak langsung uraian jabatan terhadap kinerja PNS melalui penempatan kerja terlihat bahwa nilai $t_{\text{statistik}}$ yang diperoleh sebesar $0,497 \leq \text{nilai } t_{\text{tabel}}$ 1,96 dan nilai p value sebesar $0,620 \geq 0,05$. Artinya bahwa penempatan kerja tidak mampu memediasi (*no mediation*) uraian jabatan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, dikarenakan hasil uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung memiliki hasil yang sama-sama tidak signifikan. Dengan demikian pengujian hipotesis 9 ditolak.

9. Hipotesis 10 : Penempatan Kerja Memediasi Pengaruh Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja PNS.

Pengujian secara tidak langsung spesifikasi jabatan terhadap kinerja PNS terlihat bahwa nilai $t_{\text{statistik}}$ yang diperoleh sebesar $4,209 \geq$ nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai p value sebesar $0,000 \leq 0,05$. Dalam pengujian secara langsung ditemui variabel spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS ($0,003 \leq 0,05$), juga pengujian secara langsung variabel spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap penempatan kerja dengan nilai signifikansi $0,000 \leq 0,05$.

Artinya bahwa penempatan kerja mampu memediasi (*partial mediation*) pengaruh spesifikasi jabatan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, dikarenakan pengaruh langsung (*direct path*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect path*) memiliki hasil yang sama-sama signifikan namun nilai pengaruh hubungan tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai hubungan langsung. Dengan demikian pengujian hipotesis 10 diterima.

10. Hipotesis 11 : Penempatan Kerja Memediasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja PNS.

Pengujian secara tidak langsung kompetensi terhadap kinerja PNS melalui penempatan kerja terlihat bahwa nilai $t_{\text{statistik}}$ yang diperoleh sebesar $1,300 \leq$ nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai p value sebesar $0,194 \geq 0,05$. Artinya bahwa penempatan kerja tidak mampu memediasi (*no mediation*) pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, dikarenakan hasil uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung memiliki hasil yang sama-sama tidak signifikan. Dengan demikian pengujian hipotesis 11 ditolak.

3.2. Pembahasan

1. Gambaran Tentang Uraian Jabatan, Spesifikasi Jabatan, Kompetensi, Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata kinerja PNS (Y) sebesar 73,77% yang berarti PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang telah mencapai harapan dalam hal kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja dan kerja sama dengan orang lain meskipun belum maksimal. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata penempatan kerja (Z) sebesar 74,09% yang artinya PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang sudah di tempatkan sesuai dengan pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja mereka meskipun belum maksimal. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata uraian jabatan (X1) sebesar 80,05% yang berarti Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang dalam pembagian tugas dan tanggungjawab sudah sesuai dengan yang seharusnya, di dukung oleh kondisi kerja dan fasilitas kerja, serta memiliki standar untuk capaian kerja dimana semua pegawai dituntut untuk mencapai standar yang ada meskipun belum maksimal. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata spesifikasi jabatan (X2) sebesar 75,53% yang artinya pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang dinilai memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian dan minat yang sesuai dengan yang disyaratkan dalam spesifikasi jabatan meskipun belum maksimal. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata kompetensi (X3) sebesar 79,83% yang artinya PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten

Kupang telah mencapai harapan dalam hal intelektual, emosional, dan hubungan sosial meskipun belum maksimal.

2. Pengaruh Uraian Jabatan Terhadap Kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Uraian jabatan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PNS, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 1,357 dan nilai signifikansi sebesar 0,176 lebih besar dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05 (5%). Temuan ini mengindikasikan bahwa uraian jabatan memiliki pengaruh yang tidak begitu besar atau tidak memainkan peran utama dalam mempengaruhi pencapaian kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. Hal ini juga disebabkan oleh kesungguhan responden dalam menjawab pernyataan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat dari Mangkunegara (2017) bahwa hasil kerja pegawai dicapai dengan melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab pekerjaan yang diberikan. Sedangkan fenomena lapangan yang ditemui menunjukkan masih tingginya tugas tambahan diluar tugas pokok pegawai yang diberikan pimpinan, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, serta salah satu efek dari moratorium PNS yang mengakibatkan kekurangan pegawai sehingga para pegawai harus melakukan pekerjaan rangkap atau diluar tanggungjawabnya.

Hasil penelitian ini didukung dengan studi yang dilakukan oleh Saputri (2022) yang menunjukkan deskripsi pekerjaan secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Uraian Jabatan Terhadap Penempatan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Uraian jabatan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap penempatan kerja, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0,500 dan nilai signifikansi sebesar 0,617 lebih besar dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa uraian jabatan memiliki pengaruh yang kecil terhadap penempatan kerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. Hal ini juga disebabkan oleh kesungguhan responden dalam menjawab pernyataan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat dari Mathis dan Jackson (2013) bahwa pegawai yang ditempatkan sesuai dengan pekerjaan yang seharusnya akan memengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diembannya. Sedangkan fenomena lapangan menunjukkan masih terdapat pegawai yang tidak memahami secara jelas pekerjaan yang harus dilakukan karena ditempatkan tidak sesuai dengan beban kerja atau tanggungjawab pekerjaannya sehingga butuh waktu dalam penyesuaian.

Hasil penelitian ini didukung dengan studi yang dilakukan oleh Denaya dan Putri (2022) yang menunjukkan bahwa deskripsi jabatan berpengaruh positif terhadap penempatan pegawai tetapi tidak signifikan.

4. Pengaruh Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja PNS Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 3,012 nilai signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan, pengetahuan, kemampuan, kepribadian dan minat yang termuat dalam

spesifikasi jabatan memiliki dampak besar terhadap kinerja PNS. Artinya, dengan adanya spesifikasi jabatan yang jelas maka memudahkan pegawai untuk memahami pekerjaan dan pentingnya bekerja sesuai dengan bidang dan keahliannya.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Marwansyah (2012:73) yang menjelaskan untuk bisa menilai prestasi atau kinerja karyawan, maka perlu ditentukan secara spesifik persyaratan pekerjaan yang penting (*critical*) dan tidak penting (*noncritical*). Hal ini dilakukan agar mereka mampu bekerja sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan serta mampu meningkatkan kinerja sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Temuan di lokasi penelitian pun menunjukkan sebagian besar PNS sanggup menyelesaikan pekerjaan karena orang yang menduduki jabatan tersebut sesuai dengan yang disyaratkan dalam spesifikasi jabatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatimah (2019) yang menunjukkan spesifikasi jabatan secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Spesifikasi Jabatan Terhadap Penempatan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap penempatan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 5,541 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa yang termuat dalam spesifikasi jabatan memberikan dampak besar terhadap keputusan penempatan kerja. Artinya, dalam menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan sepatutnya yang sesuai dengan kemampuan, pendidikan dan keahliannya. Dengan demikian, dokumen spesifikasi jabatan tidak dijadikan sebagai kebutuhan administratif semata melainkan dijadikan bahan pertimbangan dalam menempatkan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Handoko (2004) bahwa spesifikasi jabatan adalah profil karakteristik manusia yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, dimana karyawan yang diterima dan ditempatkan akan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas yang baik, tingkat kreativitas dan inisiatif yang tinggi serta memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan. Keadaan di lokasi penelitian menunjukkan sebagian besar PNS sudah ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2013) yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara spesifikasi jabatan terhadap penempatan pegawai.

6. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja PNS Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PNS, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 1,807 dan nilai signifikansi sebesar 0,071 lebih besar dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi memberikan dampak yang kecil terhadap pencapaian kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. Artinya, meskipun pegawai memiliki kompetensi yang baik dari segi intelektual, emosional maupun sosialnya akan tetapi hal tersebut memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini juga disebabkan oleh kesungguhan responden dalam menjawab pernyataan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat dari Yurniati (2019) yang menjelaskan semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat. Sedangkan fenomena lapangan menunjukkan masih banyak pegawai yang belum mengikuti diklat/pelatihan sesuai bidangnya, masih banyak pegawai yang tidak disiplin waktu seperti terlambat masuk kantor dan pulang lebih awal dan kebiasaan pegawai yang menunda pekerjaan dan acuh terhadap perubahan.

Hasil penelitian ini didukung dengan studi yang dilakukan oleh Rosmaini (2019) yang menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh Kompetensi Terhadap Penempatan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap penempatan kerja, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 1,518 dan nilai signifikansi sebesar 0,130 lebih besar dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Temuan ini mengindikasikan kompetensi memberikan efek yang tidak begitu besar terhadap keputusan penempatan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. Artinya, kompetensi pegawai belum sepenuhnya menjadi pertimbangan penempatan kerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang. Hal ini juga disebabkan oleh kesungguhan responden dalam menjawab pernyataan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat dari Wibowo (2010) yang menjelaskan jika seorang karyawan telah mempunyai dasar kompetensi terhadap pengembangan suatu ilmu pengetahuan yang didapat sesuai apa yang diinginkan organisasi, selanjutnya organisasi harus memposisikan atau menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya. Sedangkan fenomena lapangan menunjukkan penempatan pegawai yang berjalan sejauh ini adalah berdasarkan kebijakan pimpinan.

Hasil penelitian ini didukung dengan studi yang dilakukan oleh Risdianto dan Mutakin (2018) yang menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap penempatan karyawan.

8. Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja PNS Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 4,005 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan yang tepat dengan didukung oleh pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sesuai bidangnya maka akan berbanding lurus dengan kinerja yang diharapkan. Kemudian, semakin baik penempatan pegawai dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Artinya pegawai yang mendapatkan penempatan yang layak, akan bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat dari Hasibuan (2005) apabila seorang karyawan ditempatkan pada tempat dan jabatan yang tepat secara otomatis gairah kerja, mental kerja, kepuasan kerja serta kinerja akan mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini didukung dengan studi yang dilakukan oleh Aldy (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.

9. Penempatan Kerja Memediasi Pengaruh Uraian Jabatan Terhadap Kinerja PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Uraian jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja PNS melalui penempatan kerja, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0,497 dan nilai signifikansi sebesar 0,620 lebih besar dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun uraian jabatan memiliki pengaruh tertentu terhadap kinerja PNS, penempatan kerja tidak menjadi faktor yang menghubungkan pengaruh tersebut secara langsung karena penempatan kerja tidak dapat memperkuat pengaruh uraian jabatan terhadap kinerja PNS.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat dari Rachmawati (2017) yang menjelaskan manfaat dari analisis jabatan adalah untuk mempermudah penempatan pegawai dalam posisi jabatan dan pekerjaannya seperti pengadaan tenaga kerja, pelatihan, evaluasi kinerja, penilaian prestasi, promosi dan transfer pegawai, memberikan gambaran kepada pegawai tentang pekerjaan yang harus dilakukan dan membantu manajemen untuk mengetahui sejauhmana tujuan dan dan sasaran organisasi tercapai. Seberapa tepat dan cocok karyawan dengan pekerjaannya akan sangat mempengaruhi kualitas pekerjaan karyawan tersebut (Mathis & Jackson, 2013).

Hasil penelitian pengaruh dari uraian jabatan terhadap kinerja mungkin akan lebih bermakna atau signifikan apabila uraian jabatan diimplementasikan lewat penempatan kerja.

10. Penempatan kerja memediasi pengaruh spesifikasi jabatan terhadap kinerja PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS melalui penempatan kerja, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar $4,209 \geq$ nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Artinya, terdapat hubungan yang positif antara spesifikasi jabatan dengan kinerja PNS dan salah satu mekanismenya adalah dengan memperhatikan penempatan kerja. Agar pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan maka harus didukung dengan kesesuaian penempatan sehingga pegawai bekerja sesuai dengan kemampuan, minat dan terlebih tidak ada paksaan ataupun tekanan dalam menjalankannya. Ketika para pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerjanya, hal tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat dari Sedarmayanti (2011) yang menjelaskan bahwa spesifikasi jabatan menggambarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai, karena dengan ditetapkan standar minimum diharapkan perusahaan memiliki pegawai yang berkualitas dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga efisiensi dan efektivitas kerja dapat dicapai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persyaratan suatu jabatan yang jelas dan dimanfaatkan serta didukung dengan menempatkan pegawai yang tepat pada tempatnya maka akan berdampak positif bagi kinerja pegawai itu sendiri.

11. Penempatan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang

Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja PNS melalui penempatan kerja, dibuktikan dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 1,300 dan nilai signifikansi

sebesar 0,194 lebih besar dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 0,05. Artinya penempatan kerja tidak berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan secara signifikan kompetensi terhadap kinerja PNS.

Menurut Hutapea dan Nuriana (2011) salah satu tujuan kompetensi yaitu dapat digunakan sebagai komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Artinya kompetensi menjadi pertimbangan dalam menempatkan pegawai.

Teori ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dimana kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja maupun penempatan. Oleh karena itu, pengaruh kompetensi terhadap kinerja mungkin akan lebih bermakna atau signifikan apabila kompetensi diimplementasikan lewat penempatan kerja.

3. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut : 1) Hasil analisis deskriptif menunjukkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y), penempatan kerja (Z), uraian jabatan (X1), spesifikasi jabatan (X2) dan kompetensi (X3) dalam kategori baik. 2) Uraian jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja PNS. 3) Uraian jabatan berpengaruh tidak signifikan terhadap penempatan kerja. 4) Spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS. 5) Spesifikasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap penempatan kerja. 6) Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja PNS. 7) Kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap penempatan kerja. 8) Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS. 9) Penempatan kerja tidak mampu memediasi pengaruh uraian jabatan terhadap kinerja PNS. 10) Penempatan kerja mampu memediasi pengaruh spesifikasi jabatan terhadap kinerja PNS. 11) Penempatan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS. 12) Nilai koefisien determinasi variabel mediasi adalah sebesar 79,2%. Selanjutnya nilai koefisien determinasi variabel kinerja PNS adalah sebesar 73,3%.

Disarankan kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Kupang untuk meningkatkan kinerja PNS dengan mempertimbangkan variabel uraian jabatan, spesifikasi jabatan, kompetensi dan penempatan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku - Buku

- Affandi, P. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator). Riau : Zafana Publishing.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Elmi. 2018. *Proses Penempatan Kerja*.
- Handoko, 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi kedua*. Yogyakarta : Penerbit BPFE

- Hasibuan, Malayu. 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2011. *Kompetensi Komunikasi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM cetakan ke delapan*. Bandung : PT.Refika Aditama.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. Cetakan keempat. Bandung : Alfabeta.
- Mathis, Robert L dan J. H. Jackson, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Rivai, Veithzal. dan Ella Sagala, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi)*. Bandung : Alfabeta.
- Yuniarsih dan Suwatno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Jurnal – Jurnal

- Aldy Hafis Laksamana Nur. 2020. “Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Yayasan Hanifa Islamic School”. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol. 2 No.2.
- Denaya Rinda dan Cut Mega Putri. 2022. “Keefektifan Analisis Jabatan Dalam Penempatan Kerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Nagan Raya”. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi*. 287-298.

- Fadilah, A.N., Hakim, A., & Siswidiyanto. 2013. “Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Vol 1. No. 5, 847-852.
- Hendra, T. dan Asri M. Widyarini. 2017. “Effect Of Competence On The Performance Of Civil Servants In The Office Of Public Works And Housing Ministry Of The Center Of Sumatra River Region III Pekanbaru”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 8. No. 1.
- Pratiwi Vivi. 2013. “Pengaruh Spesifikasi Jabatan Terhadap Penempatan Pegawai Pada KPP Pratama Pematangsiantar”. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, Vol.1 No. 1.
- Suprpto Heru. 2012. “Pengaruh Penerapan Analisis Jabatan Terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara”. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.

Karya Tulis (Makalah, Skripsi, Paper, Tesis)

- Apridasari, Rizki. 2022. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hilir. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Fatimah Cut Nur Yuniarti. 2019. Pengaruh Deskripsi Pekerjaan Dan Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura Provinsi Sumatera Utara. Skripsi, Universitas Medan Area.
- Januandari, Erry. 2018. Peranan Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu). Tesis, Universitas Brawijaya.