

DISERTASI

**PENGARUH FAKTOR KOMPETENSI, KESESUAIAN INDIVIDU
DENGAN ORGANISASI DAN PEKERJAAN SERTA JEJARING
TERHADAP REKRUTMEN ANGGOTA PARTAI POLITIK**

***THE EFFECT OF COMPETENCE, PERSON-ORGANIZATION FIT,
PERSON-JOB FIT, AND NETWORK ON THE RECRUITMENT
OF THE MEMBERS OF POLITICAL PARTIES***

MARWAN AIDIT BUHAERAH



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2016**

DISERTASI

**PENGARUH FAKTOR KOMPETENSI, KESESUAIAN INDIVIDU
DENGAN ORGANISASI DAN PEKERJAAN SERTA JEJARING
TERHADAP REKRUTMEN ANGGOTA PARTAI POLITIK**

*THE EFFECT OF COMPETENCE, PERSON-ORGANIZATION FIT,
PERSON-JOB FIT, AND NETWORK ON THE RECRUITMENT
OF THE MEMBERS OF POLITICAL PARTIES*

MARWAN AIDIT BUHAERAH



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2016**

DISERTASI

**PENGARUH FAKTOR KOMPETENSI, KESESUAIAN INDIVIDU
DENGAN ORGANISASI DAN PEKERJAAN, SERTA JEJARING
TERHADAP REKRUITMEN ANGGOTA PARTAI POLITIK**

***THE EFFECT OF COMPETENCE, PERSON-ORGANIZATION FIT,
PERSON-JOB FIT, AND NETWORK ON THE RECRUITMENT
OF THE MEMBERS OF POLITICAL PARTIES***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor
Disusun dan diajukan oleh

**MARWAN AIDIT BUHAERAH
P0500311411**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2016**



DISERTASI

**PENGARUH FAKTOR KOMPETENSI, KESESUAIAN INDIVIDU
DENGAN ORGANISASI DAN PEKERJAAN, SERTA JEJARING
TERHADAP REKRUITMEN ANGGOTA PARTAI POLITIK**


Disusun dan diajukan oleh :

MARWAN AIDIT BUHAERAH


P0500311411

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi
pada tanggal **1 Februari 2016** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si
Promotor



Prof. Dr. Syamsu Alam, SE.,M.Si
Kopromotor I

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi




Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si



Dr. Maat Pono, SE.,M.Si
Kopromotor II

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH.,MS.

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **MARWAN AIDIT BUHAERAH**

NIM : P0500311411

Jurusan/Program Studi : Ilmu Ekonomi/Manajemen

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Disertasi yang berjudul

"Pengaruh Faktor Kompetensi, Kesesuaian Individu dengan Organisasi dan Pekerjaan Serta Jejaring Terhadap Rekrutmen Anggota Partai Politik"

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah Disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Januari 2016

Yang membuat pernyataan,



Marwan Aidit Buhaerah

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah, tiada ungkapan dan pujian yang terindah selain ungkapan rasa syukur yang setinggi-tingginya pada Sang pencipta Allah SWT, serta salam dan salawat pada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW sehingga disertasi ini dapat terselesaikan meskipun melalui proses panjang yang membutuhkan waktu, energi, dan kerja keras serta penuh dengan perjuangan dan pengorbanan disertai doa. Disertasi ini merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Di hampir seluruh karir profesional yang telah saya lalui sampai sekarang sebagai bagian dari organisasi politik yang telah lama berkecimpung di Indonesia, yaitu Partai Persatuan Pembangunan (P3), saya telah banyak melakukan investigasi mengenai isu-isu manajemen yang mempengaruhi keorganisasian partai politik di Indonesia baik langsung atau tidak langsung. Keterlibatan pertama saya dalam bidang ini berkenaan dengan analisis kondisi-kondisi yang mengarahkan saya kepada ketertarikan saya untuk melihat implikasi teoritis dari teori-teori manajemen sumber daya manusia terutama proses rekrutmen.

Literatur yang melimpah ruah dari sisi manajemen sumber daya manusia dan bidang terkait yang terdapat pada media-media publikasi juga semakin banyak yang membahas bahkan mengemukakan pentingnya mengedepankan kompetensi, kesesuaian individu dengan organisasi dan pekerjaan serta pengaruh jejaring yang dimiliki pada saat suatu organisasi dalam merekrut anggota barunya. Hal ini menyebabkan saya berkeinginan untuk memfasilitasi kemungkinan untuk membawa ranah dari bidang ekonomi manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dengan berfokus kepada proses rekrutmen anggota partai politik.

Penulis menyadari bahwa dari awal penulisan hingga penyelesaian disertasi ini banyak mendapatkan dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Tak terkira rasa terima kasih yang mendalam dan penghormatan yang setinggi-tingginya, kami haturkan kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, MA. selaku Rektor Universitas Hasanuddin, dan Prof.Dr.dr. A. Idrus Paturusi, SPOB. Selaku mantan Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan dukungan positif dan fasilitas untuk menempuh pendidikan Doktor pada Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof Dr. Syamsul Bahri, SH, MH sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin beserta jajarannya yang telah memberikan dukungan positif dan fasilitas untuk menempuh pendidikan Doktor pada Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Ketua Yayasan Pendidikan Tinggi Karya Dharma Pusat Makassar beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengabdikan di Kampus Universitas Pejuang Republik Indonesia Makassar.
4. Bapak Prof. Dr. Syamsu A. Kamaruddin, M.Si. selaku mantan Rektor Universitas Veteran Republik Indonesia Makassar (sekarang UPRI) yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi S3.
5. Ibu Dr. Hj. Andi Niniek Fariaty Lantara, SE.,M.Si. selaku Rektor Universitas Pejuang Republik Indonesia Makassar yang tak henti-hentinya memberi semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan studi.
6. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE, MSi. selaku promotor, Bapak Prof. Dr. Syamsu Alam, SE, MSi, dan Bapak Dr. Maat Pono, SE, M.Si selaku ko-promotor di sela-sela kesibukannya membimbing disertasi ini sampai selesai yang tidak jenuh untuk selalu melakukan diskusi demi kesempurnaan isi disertasi ini bahkan dengan penuh kesabaran mendampingi, mengarahkan bahkan memberikan semangat, mengoreksi dan meluruskan dari awal penulisan disertasi ini. Beliau-beliau telah banyak memberikan pelajaran hidup yang tak ternilai bagi pribadi penulis.



7. Terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Prof. Dr.H. Muhammad Ali, SE., MS, selaku Pembantu Rektor II Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE, Ak.,MS, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prof. Dr. Haris Maupa, SE, MSi, selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Ibu Prof. Dr. Sitti Haerani, SE, MSi selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Ibu Dr. Nudrijannah Hamid, SE, M.Agr. dan juga Bapak Dr. Musran Munizu, SE, M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas atas segala dukungan, bimbingan dan arahnya mendukung penyelesaian studi dan penulisan disertasi ini.
8. Terima kasih penulis sampaikan kepada Tim Penguji Prof. Dr. Otto R.Payangan, Dr. Muh. Idrus Taba, SE, M.Si, Prof. Dr. H. Haris Maupa, SE.,M.Si, Prof. Dr. Hj. Sitti Haerani, SE.,M.Si, Prof. Dr. H. Andi Alimudin Unde, M.Si dan Penguji Eksternal saya Bapak Dr. Firdaus Muhammad, M.A. yang telah banyak meluangkan waktu dan pikirannya dalam membantu penulis.
9. Kedua orang tua tercinta Drs. H. Buhaerah Bunawas dan Hj. Sitti Hawang yang telah membesarkan penulis dengan kasih sayang serta doanya yang tidak pernah berhenti sedetikpun kepada penulis dengan memperlihatkan bahkan sebagai sumber kehidupan, pembimbing utama hidup, pendidik yang memiliki peran sangat penting dan tak terhingga sehingga rasa ucapan terima kasih ini tidaklah cukup menggambarkan wujud penghargaan penulis. Sembah sujud buat mertua saya almarhumah Mukarrama yang tidak sempat penulis melihat wajahnya namun saya yakin doa dan kasih sayangnya kepada penulis tidak akan pernah sirna.
10. Secara khusus penulis menyampaikan rasa terima kasih dan cinta yang setinggi-tingginya kepada isteriku tercinta Hj. Gustiana, SHi yang penuh pengertian, pengorbanan, dan keikhlasan senantiasa mendampingi penulis dalam suka dan duka selama ini, serta anak-anakku tersayang sebagai permata hatiku Muhammad Diovikasha Zikra Al-Qifari dan

Muhammad Mario Rabbani Al-Fath yang selama ini menjadi motivasi dan spirit dalam menjalani studi ini. Untuk adik-adikku tersayang Haeruddin Buhaerah, Sitti Nurlaelah Buhaerah dan Irwan Buhaerah serta Ipar-Iparku Marini, Samsuar, Sri, Ahmad Baso dan Kak Nani yang selalu memotivasi dan semangat pada penulis.

11. Rekan-rekan seperjuangan dan sependeritaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pejuang Republik Indonesia Makassar khususnya Bapak Muh. Badar, SE.,M.Si, Bapak Muh. Natsir, SE.,M.Si, Adinda Abd Gaffar, SE, Adinda Andi Muhammad Irwan Kasim, SE.,MM, Adinda Ismail, SE.,MM dan mas bro Muh. Syahrir, SE.,MM, mas bro Dedy, SE, Bapak Dg. Ruppa serta Ibu-Ibu cantik di Fakultas Ekonomi khususnya Adik saya Nurmiaty, SE.,M.Si, Ibu Andi Herawaty M.Nur, SE.,M.Si, Ibu Syamsinar Anwar, S.Pd, SE.,M.Si, Ak serta Adik saya Herniah, SE.,M.Si dan kakanda Dr. H. Azis DP, SH.,MH terima kasih atas kebersamaannya selama ini....kepedulian, bantuan dan kerjasama dalam penyelesaian studi ini sangat berarti bagi penulis.
12. Ucapan terima kasih penulis haturkan pula kepada Rekan-rekan sejawat dan seperjuangan di Program S3 Ilmu Ekonomi angkatan 2011, terkhusus pada Saudara Dr. Julius Jillbert, SE.,MIT, Hasbiyadi, SE., MM., Dr. Syamsu Alam, SE., MM. serta Muhammad Hamzah Idris, SE.,M.Si., yang penuh nilai-nilai persahabatan selama proses perkuliahan dan sabar senantiasa meluangkan waktunya untuk berdiskusi dengan penulis.
13. Kepada segenap Staf Administrasi di Program Ilmu Ekonomi (S3) di Kampus Unhas Kandeia maupun Program Pascasarjana Kampus Unhas Tamalanrea, terkhusus Pak Udin, Pak Jamal, Adik Amin serta Mas Evo dan staf lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu namanya dalam lubuk hati yang paling dalam saya mengucapkan terima kasih atas bantuannya selama ini dengan sangat baik dan bersahabat telah membantu proses penyelesaian studi saya pada Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Akhir kata, Tak ada gading yang tak retak dengan menyadari perkembangan partai politik di Indonesia kedepan, penelitian ini berusaha menyediakan telaah mengenai konsep-konsep dan prinsip-prinsip utama dari *competence-based recruitment* dibarengi dengan konsep kesesuaian organisasi dan pekerjaan serta jejaring kandidat partai politik dengan harapan dapat memberikan pendekatan yang cenderung baru bagi partai-partai politik di Indonesia. Saya juga telah mencoba untuk membuat penulisan disertasi ini semudah mungkin untuk dipahami. Meskipun istilah teknis seringkali tidak dapat dihindarkan sepenuhnya, namun keberadaannya diusahakan seminimum mungkin. Besar harapan semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam disertasi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Tentu saja beragam kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempumakan disertasi ini. Terima kasih.

Billahi Taufik Wal Hidayah, Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh. Hormat saya dari lubuk hati terdalam.

Makassar, Januari 2016

Penulis,

Marwan Aidit Buhaerah



ABSTRAK

MARWAN AIDIT BUHAERAH. *Pengaruh Faktor Kompetensi, Kesesuaian Individu dengan Organisasi dan Pekerjaan, dan Jejaring terhadap Rekrutmen Anggota Partai Politik* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir, Syamsu Alam, dan Maat Pono).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kompetensi, kesesuaian individu dengan organisasi (*person-organization fit*), kesesuaian individu dengan pekerjaan (*person-job fit*), dan jejaring pelamar dalam proses pengambilan keputusan rekrutmen anggota partai politik.

Penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu memperoleh informasi berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada responden. Penelitian ini juga bersifat eksplanatif karena bertujuan utama menjelaskan pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis dan sekaligus menjelaskan hubungan antarvariabel tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan kompetensi kandidat berpengaruh positif terhadap keputusan rekrutmen parpol. Selain itu, kompetensi subjek hanya merupakan kompetensi *threshold* yang signifikansi relatifnya lebih kecil dibandingkan kompetensi lainnya terhadap keputusan rekrutmen parpol. *Person-organization fit* juga secara positif terkait dengan keputusan rekrutmen parpol. Sementara *person-job fit* berperan sebagai moderator dari hubungan antara kompetensi dan keputusan rekrutmen parpol karena hubungan ini akan bersifat positif jika *person-job fit* lebih tinggi dibandingkan *person organization fit* yang secara relatif lebih rendah. Jejaring yang dimiliki kandidat dengan klien dan rekan kerja atau kolega lainnya secara positif memengaruhi keputusan rekrutmen parpol.

Kata kunci: kompetensi, kesesuaian individu dengan organisasi, kesesuaian individu dengan pekerjaan, jejaring kandidat, rekrutmen parpol



ABSTRACT

MARWAN AIDIT BUHAERAH. *The Effect of Competence, Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Network on the Recruitment of the Members of Political Parties* (supervised by **Abd. Rahman Kadir, Syamsu Alam, and Maat Pono**)

The aim of the research was to explain the effect of inter-variables through hypothesis testing and explain the correlation among the variables.

The research was a survey based on the questionnaires given to respondents and explanation.

The results of the research indicate that candidates' competence has a positive effect on the decision of recruitment of political parties. Person-Organization Fit (P-O Fit) is positively related to the decision of the recruitment of political parties. Person-Job Fit (P-J Fit) has a role as a moderator of the correlation between competence and the decision of the recruitment of political parties in which the correlation is positive if P-J Fit is higher than other competence factors. The network owned by candidates with clients and co-workers or other colleagues positively affects the decision of the recruitment of political parties.

Key words: competence, Person-Organization Fit, Person-Job Fit, candidat network, recruitment of members of political parties



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	
PRAKATA	
ABSTRAK	
<i>ABSTRACT</i>	
DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	28
1.3 Tujuan Penelitian	30
1.4 Manfaat Penelitian	31
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	33
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	33
2.1.1 Partai Politik	33
2.1.2 Seleksi dan Rekrutmen Politik	37
2.1.3 Proses Pengambilan Keputusan Seleksi	47
2.1.4 Kriteria Pengambilan Keputusan Rekrutmen	66
2.1.4.1 Kompetensi Pelamar	69
2.1.4.2 PO-Fit dan PJ-Fit	113
2.1.4.3 Pengukuran PO-Fit dan PJ-Fit	122
2.1.4.4 Jejaring Pelamar	126
2.2 Tinjauan Empirik	130
2.2.1 Temuan Mengenai Metode dan Strategi Seleksi	134
2.2.2 Temuan Mengenai Kriteria Rekrutmen	137
2.2.3 Temuan Mengenai Sumber Rekrutmen Pelamar	140
2.2.4 Konklusi dan Implikasi untuk Penelitian Selanjutnya	142
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	146
3.1 Kerangka Konseptual	146
3.2 Hipotesis	158
BAB IV METODE PENELITIAN	160
4.1 Disain Penelitian	160
4.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	161

	4.3 Metode Pengumpulan Data	163
	4.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	164
	4.5 Instrumen Penelitian dan Pengukurannya	170
	4.6 Metode Analisis Data	178
BAB V	HASIL PENELITIAN	184
	5.1 Deskripsi Data	184
	5.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden	184
	5.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	188
	5.1.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	195
	5.2 Analisis Stuctural Equation Model (SEM)	197
	5.2.1 Uji Kesesuaian Model	197
	5.2.2 Hasil Pengujian Hipotesis	202
BAB VI	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	207
	6.3.1 Pengaruh Kompetensi Kandidat Terhadap Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol	207
	6.3.2 Pengaruh Kompetensi Subyek Kandidat Terhadap Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol	211
	6.3.3 Pengaruh P-O Fit Kandidat Terhadap Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol	214
	6.3.4 Pengaruh Moderasi P-J-fit Terhadap Hubungan Antara Kompetensi Dengan Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol	217
	6.3.5 Pengaruh Jejaring Kandidat Terhadap Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol	219
BAB VII	PENUTUP	224
	7.1 Kesimpulan	224
	7.2 Implikasi Penelitian	226
	7.2.1 Implikasi Teoritis	226
	7.2.2. Implikasi Praktis/Empiris	227
	7.3 Keterbatasan Penelitian	227
	7.4 Saran	228
	DAFTAR PUSTAKA	231

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Perbandingan Kompeten dan Kompetensi	81
2.2	Dimensi / Kluster Kompetensi dalam Proses Pengambilan Keputusan Rekrutmen yang Tercakup dalam Penelitian Sebelumnya	101
2.3	Pembahasan Dimensi Kompetensi dalam Literatur Sebelumnya	102
3.1	Dimensi / Kluster Kompetensi dalam Proses Pengambilan Keputusan Rekrutmen yang Tercakup dalam Penelitian Sebelumnya	146
3.2	Pembahasan Dimensi Kompetensi dalam Literatur Sebelumnya	147
4.1	Jumlah Populasi dan Sampel Pada 4 Kota Besar di Indonesia	162
5.1	Profil Responden Berdasarkan Gender	184
5.2	Profil Responden Berdasarkan Asal Kota	184
5.3	Profil Responden Berdasarkan Usia	185
5.4	Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	186
5.5	Profil Responden Berdasarkan Pekerjaan Utama	186
5.6	Profil Responden Berdasarkan Penghasilan	187
5.7	Hasil Deskripsi Variabel Kompetensi Kandidat	189
5.8	Hasil Deskripsi Variabel PO-Fit	190
5.9	Hasil Deskripsi Variabel Jejaring Kandidat	192
5.10	Hasil Deskripsi Variabel PJ-Fit	193
5.11	Hasil Deskripsi Variabel Rekrutmen Anggota Parpol	194
5.12	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	196
5.13	Hasil Pengujian <i>Goodness of fit indices Overall Model</i> (Awal)	199
5.14	Hasil Pengujian <i>Goodness of fit indices Overall Model</i> (Akhir)	200
5.15	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	203



DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Siklus Staffing	51
2.2	Kategorisasi Atribut Pelamar yang Dipergunakan Sebagai Indikator Keputusan dalam Praktek Rekrutmen Karyawan	56
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	158
4.1	Model Operasional Penelitian	169
4.2	Indikator Variabel Kompetensi Subjek (KSub1 – KSub4)	171
4.3	Indikator Variabel Kompetensi Sosial (KSos1 – KSos4)	172
4.4	Indikator Variabel Kompetensi Pribadi (KPri1 – KPri6)	173
4.5	Indikator Variabel Kompetensi Metode (KMet1 – KMet6)	174
4.6	Indikator Variabel Kompetensi Wirausaha (KWir1 – KWir3)	175
4.7	Indikator Variabel P-O Fit Kandidat (POFit1 – POFit3)	175
4.8	Indikator Variabel Jejaring Kandidat (JKan1-Jkan2)	176
4.9	Indikator Variabel P-J Fit Kandidat	177
4.10	Indikator Variabel Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol	177
5.1	Model Awal (Diagram Jalur)	198
5.2	Model Akhir	201
5.3	Model Hasil Pengujian Hipotesis	202

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Kuesioner Penelitian	
2	Hasil Distribusi Frekuensi dan Statistik Deskriptif	
3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	
4	Gambar Skema	
5	Data SPSS	
6	Model Fit Summary	
7	Modification Indices	
8	Skema Akhir	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menjelang akhir abad ke-20 dan memasuki awal abad ke-21, ilmuwan dan praktisi telah berargumentasi bahwa organisasi sekarang ini saling bersaing untuk memperoleh talenta terbaik. Selanjutnya, organisasi yang paling mampu untuk menarik dan mempertahankan anggota organisasinya akan berada pada posisi yang mampu untuk mengalahkan pesaingnya (Michaels et al, 2001; Woodruffe, 1999).

Dalam perekonomian yang semakin mengglobal ini, organisasi berusaha mencari peluang pertumbuhan baru sertamenerima staf baru yang dapat membantu mereka mencapai pertumbuhan tersebut. Namun pada saat yang sama, pasar tenaga kerja juga mulai menciut dikarenakan karyawan generasi sebelumnya mulai pensiun dan digantikan oleh pasokan karyawan muda yang kurang memiliki talenta (Dohm, 2000). Perubahan lingkungan yang signifikan ini menyebabkan fungsi staffing, termasuk rekrutmen (*recruitment*) dan seleksi, telah mencuat menjadi fungsi sumber daya manusia (SDM) yang paling kritis bagi keberlangsungan dan keberhasilan organisasional.

Kecenderungan ini membawa organisasi dari beragam sektor yang berbeda, khususnya mereka yang dipandang sebagai organisasi berbasis pengetahuan (pendidikan, jasa keuangan, teknologi, kimia, dan juga partai politik) terlibat dalam persaingan yang keras dan berkelanjutan dengan

pesaingnya untuk menarik anggota baru yang terbaik dan paling cerdas. Selanjutnya, dikarenakan meningkatnya signifikansi anggota organisasi dalam mengarahkan pencapaian keunggulan kompetitif (Collins & Smith, 2006), kesalahan dalam seleksi memiliki akibat yang secara potensial merugikan bagi keberhasilan dan keberlangsungan organisasional.

Pada gilirannya hal ini menyebabkan di semua organisasi, anggotanya harus memiliki bauran keahlian yang perlu, sikap, motivasi dan lainnya yang dapat memungkinkan organisasi bersaing secara efektif, menciptakan keunggulan kompetitif dalam relung pasar yang mereka miliki, dan untuk membantu organisasi beradaptasi terhadap tantangan masa depan yang kian tidak menentu. Oleh karena itu bagi banyak organisasi, rekrutmen dan seleksi telah menjadi fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang esensial dalam memastikan organisasi memiliki SDM yang diperlukan demi mencapai arahan strategisnya saat ini dan agar dapat tetap berinovasi serta tumbuh di masa depan.

Partai politik merupakan salah satu sarana penting penyaluran aspirasi masyarakat, dan sebagai kendaraan politik, yang pada umumnya ada pada negara-negara berdaulat serta merdeka. Partai politik pertamanya lahir di negara-negara Eropa Barat. Dengan meluasnya gagasan bahwa rakyat merupakan faktor yang perlu diperhitungkan serta diikuti sertakan dalam proses politik, maka partai politik telah lahir secara spontan dan berkembang menjadi penghubung antara rakyat dengan pemerintah.

Partai politik di negara penganut paham demokrasi akan memberikan kesempatan besar kepada seluruh warga negara untuk ikut berpartisipasi

menjadi anggota partai politik, dan juga memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkompetisi agar dapat terpilih menjadi orang yang dicalonkan sebagai pemimpin. Bagi warga negara yang mempunyai kemampuan yang menonjol, kemungkinan dirinya dapat terpilih sebagai pemimpin yang dicalonkan apabila dibandingkan dengan warga negara yang mempunyai kemampuan yang kurang atau tidak menonjol sama sekali. Akan tetapi kesempatan yang diberikan kepada warga negara tetap sama, tapi yang membedakan adalah besar kecilnya kesempatan untuk dapat terpilih (direkrut).

Demikian pula partai politik di negara-negara penganut paham komunis, maka fungsi rekrutmen politik dilaksanakan dengan mengutamakan orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk mengabdikan kepada partai yang menguasai ideologi partai tersebut. Untuk itu calon anggota harus menjalani masa percobaan di mana dia harus memenuhi standar-standar ketat mengenai pengabdian dan kelakuan, baik pribadi maupun di muka umum yang ditetapkan oleh partai. Proses rekrutmen politik memiliki beberapa tahap, yaitu tahap pertama adalah mencari anggota baru. tahap kedua adalah mengkader anggota, dan tahap ketiga adalah menyeleksi anggota/kader untuk direkrut dalam jabatan-jabatan politik atau administrasi.

Oleh karena itu sistem seleksi atau rekrutmen politik yang dilaksanakan oleh setiap partai politik yang berada di negara-negara penganut paham demokrasi akan berbeda dengan yang dilaksanakan oleh partai politik di negara penganut paham komunis. Sementara di dalam suatu negara demokrasi itu sendiri mungkin akan berbeda satu sama lain, dalam

pelaksanaannya tentu akan dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial atau subsistem yang ada di dalam negara tersebut

Di Indonesia, pemilihan umum merupakan kesempatan bagi pengurus yang dianggap mampu untuk mewakili partainya di dalam lembaga legislatif dan mengikuti proses pengambilan keputusan. Partai politik yang ingin mengikuti atau menjadi peserta pemilu terlebih dahulu menyeleksi dan memilih orang yang berbakat dengan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat menjadi calon dengan mewakili partainya dalam pemilu. Untuk mempertahankan suatu jabatan, maka partai politik tersebut harus menampilkan orang-orang yang memiliki kemampuan bercakap atau keahlian khusus dan mempunyai pengaruh dalam masyarakat pada umumnya dan khususnya pemilih. Memang dalam Sistem demokrasi yang sudah mapan, para tokoh politik yang direkrut terdiri dari orang-orang dengan latar belakang keahlian tertentu, seperti organisatoris, pengusaha, dan bahkan individu yang memiliki pengaruh tertentu dalam suatu wilayah.

Pola seleksi atau rekrutmen politik karenanya juga mengalami perkembangan sejalan dengan berkembangnya kualitas kehidupan sosial politik masyarakat. Banyaknya pola rekrutmen politik secara alamiah, dimana calon-calon kader partai politik yang akan direkrut, diseleksi berdasarkan keterlibatan dan aktifitas mereka sehari-hari dalam dunia politik. Kehidupan bermegara, keberadaan partai politik/ organisasi kekuatan sosial politik sangat diperlukan baik di negara bercorak pemerintahan demokrasi maupun dengan sistem totaliter. Hampir semua negara mempunyai suatu organisasi

sosial politik yang merupakan pilar utama infra struktur politik dalam penyelenggaraan kehidupan bernegara.

Setiap sistem politik telah mengatur atau pemilihan atas pejabat/pegawai negeri untuk jabatan politik dan administrasi. Di negara demokrasi semacam Amerika, Inggris, Prancis, posisi politik secara formal terbuka untuk calon yang dengan kemampuan handal. Namun rekrutmen politik, seperti peserta politik cenderung pada masyarakat dengan latar belakang kelas menengah atau kelas atas, dan yang biasanya terdapat dari kelas lebih rendah dapat mencapai masuk melalui jalur pendidikan.

Rekrutmen politik, kepemimpinan politik dan pemerintahan, khususnya oleh masyarakat modern yang telah mengenal lebih dalam tentang teknologi membutuhkan pengetahuan dan keterampilan untuk meraih suatu jabatan dibandingkan melalui pendidikan atau pelatihan. Pengalaman secara alamiah dalam suatu kesatuan perdagangan dalam masyarakat kooperatif biasa dibatasi tingkatannya, dengan menempatkan pendidikan formal. Bahkan partai politik golongan kiri, pejabat dengan golongan lebih tinggi cenderung dipegang oleh orang-orang profesional yang berlatar belakang pendidikan dibandingkan kelas pekerja.

Paparan di atas memperlihatkan eksistensi dari proses seleksi atau rekrutmen politik sebagai salah satu instrumen yang sangat penting dalam sistem politik. Partai politik mempunyai fungsi khusus dalam mendukung sistem politik dan fungsi partai politik itu sendiri mempunyai berbagai macam variasi bagian dari pendapat beberapa sarjana ilmu politik. Pelaksanaan rekrutmen politik yang dilakukan oleh elit-elit politik dari sudut politis akan

memberikan pengaruh terhadap kebijaksanaan politik khususnya penempatan anggota dalam badan legislatif yang akan berfungsi sebagai decision maker (pengambilan keputusan). Adapun dalam hal rekrutmen individu atau kelompok masyarakat akan menguntungkan dari sudut administrasi. Karena hal ini akan memberikan kontinuitas bagi pelaksanaan proses kerja di dalam gerak dan perjalanan partai politik guna melanjutkan regenerasi secara berkala. Adapun rekrutmen politik kepada tingkat yang lebih rendah akan sangat membantu proses penggalangan massa ditingkat regional yang lebih kecil. Dalam hal ini tentunya akan sangat membantu partai politik dalam mengumpulkan suara massa atau simpatisan untuk mengikuti pemilu.

Seleksi atau rekrutmen politik sangat ditentukan oleh berbagai proses yang ada di dalamnya, seperti mekanisme ataupun kriteria-kriteria yang akan digunakan dalam pelaksanaan rekrutmen tersebut. Dalam proses pemilihannya pun ada berbagai macam yang dilakukan, seperti teknis seleksi, undian atau lainnya, dilaksanakan oleh partai politik yang disesuaikan dengan kondisi wilayah dimana proses rekrutmen politik dilaksanakan. Pada hakekatnya hasil rekrutmen politik menentukan mekanisme politik dalam suatu sistem politik, baik itu dalam skala nasional maupun lokal/ daerah. Konsep ini menunjukkan bahwa rekrutmen politik sangat menentukan arah dari kebijaksanaan politik suatu partai politik. Dalam seleksi penentuan kebijaksanaan elit politik, orang-orang yang direkrut untuk menduduki posisi yang lebih tinggi/kedudukan tingkat atas. Masalah pemilihan individu-individu untuk mengisi jabatan penentu keputusan tingkat



atas adalah merupakan hal yang urgen karena di dalamnya menyangkut proses mempertahankan posisi dalam struktur.

Dengan demikian, salah satu fungsi utama dari partai politik yang sekarang ini semakin penting menurut pengamatan kami ialah mekanisme seleksi pemilihan pengurus, hubungan pengurus pusat dengan pengurus cabang, dan mekanisme seleksi penentuan calon partai untuk pemilihan anggota lembaga legislatif dan pemilihan kepala daerah. Ketiga hal ini selalu menjadi isu hangat dalam setiap partai, dan selalu menjadi sumber konflik internal dalam suatu partai. Dalam UU tentang Partai Politik dikemukakan bahwa kedaulatan partai terletak pada tangan anggota. Karena anggota partai hanyalah para pengurus dan aktivis partai saja, sedangkan anggota pada tingkat 'akar rumput', cenderung dilibatkan hanya sebagai massa penggembira dan pendukung fanatik, maka pengambilan keputusan cenderung dibuat oleh para pengurus. Penentuan calon partai untuk ikut pemilihan anggota DPR/D ataupun pemilihan kepala daerah misalnya masih didominasi oleh sekelompok kecil pengurus.

Tidaklah mengherankan bila misalnya untuk wilayah DKI JAKARTA, lebih dari 50% anggota DPR sekarang berasal dari wilayah JABOTABEK, dan sebagian besar anggota DPRD provinsi juga berasal dari ibukota provinsi tersebut pada daerah-daerah di provinsi lainnya. Dewasa ini telah muncul tuntutan di berbagai daerah agar dalam UU Pemilu dibuat ketentuan yang tidak hanya membuat persyaratan domisili bagi calon yang mewakili suatu daerah tetapi juga calon setiap partai harus dipilih oleh anggota partai di daerah yang bersangkutan.

Partai politik memang memiliki cara tersendiri untuk melakukan seleksi atau perekrutan calon anggota legislatif, terutama dalam pelaksanaan sistem seleksi dan prosedural perekrutan yang dilakukan partai politik tertentu (Surbakti, 1992). Hal ini dikarenakan proses seleksi atau rekrutmen juga merupakan fungsi mencari dan mengajak orang-orang yang memiliki kemampuan untuk turut aktif dalam kegiatan politik, yaitu dengan cara menempuh berbagai proses penjangkaran, yang nantinya akan diusung sebagai calon anggota legislatif.

Fenomena seleksi pada partai politik ini terutama semakin menarik karena partai politik kali ini sedang menghadapi pemilihan umum tahun 2014 akan menjalankan salah satu dari fungsi partai politik yaitu rekrutmen politik, dimana partai politik dalam menghadapi setiap pemilihan umum harus mengajukan nama-nama calon anggota legislatif (caleg) ke Komisi Pemilihan Umum (KPU) sebagai bagian dari tahapan pemilihan umum untuk memilih wakil-wakil rakyat. Karena rekrutmen politik merupakan salah satu fungsi elementer, maka pola dan mekanismenya merupakan salah satu indikasi kualitas, partai politik yang berkualitas adalah partai politik yang dikelola secara modern berdasarkan kepada mekanisme internal partai yang dijalankan secara konsisten, sehingga prinsip demokrasi dapat berjalan dengan baik. Mekanisme internal ini-lah orang-orang yang memiliki prestasi akan memiliki kesempatan besar untuk direkrut menjadi calon-calon pengisi jabatan politik.

Partai politik yang memiliki fungsi rekrutmen politik berperan besar dalam menghadirkan sosok yang akan menjadi wakil rakyat di parlemen,

semakin baik proses rekrutmen yang dilakukan partai politik, maka semakin baik pula tokoh yang akan dihadirkan dalam parlemen, begitupun sebaliknya, semakin jelek proses rekrutmen yang dilakukan maka akan jelek pula tokoh yang akan dihadirkan di parlemen. Jika setiap partai politik sadar akan hal tersebut, maka seharusnya parlemen di Indonesia banyak dipenuhi oleh tokoh yang berkualitas sesuai dengan proses rekrutmen partai, namun sayang sepertinya hal tersebut masih berupa harapan karena masih banyak wakil rakyat di parlemen yang malas bahkan masih banyak yang terlibat kasus korupsi yang pastinya sangat merugikan rakyat.

PPP dan Gerindra yang nanti akan menjadi sampel penelitian nantinya boleh dikatakan sebagai partai besar yang memiliki tokoh yang representatif di parlemen, baik di pusat maupun di daerah. Namun pada proses seleksi caleg kedua partai ini, masih ada beberapa yang menjadi kelemahan-kelemahannya, diantaranya adalah proses rekrutmen caleg yang dilakukan belum berjalan sesuai dengan mekanisme yang dikeluarkan partai dan masih tertutupnya proses seleksi atau rekrutmen yang dilakukan. Adapun yang menjadi keunggulan proses seleksi caleg, kedua partai ini dalam merekrut caleg lebih memprioritaskan kader internalnya yang lebih berkualitas dan berpengalaman ketimbang mencoba merekrut caleg baru, hal ini dilakukan untuk menjamin kualitas dan pengalaman yang dimiliki caleg. Hal ini berbeda misalnya dengan keunggulan proses seleksi Partai Demokrat yang justru berada pada calegnya yang berusia muda dan fresh, hal ini dikarenakan Partai Demokrat memang merekrut caleg-caleg yang

berusia muda dan cerdas, namun sama seperti kedua partai ini proses rekrutmen yang dilakukan Partai Demokrat juga terbilang masih tertutup.

Pada Pemilihan Umum legislatif Tahun 2014 diperkirakan akan semakin kompetitif, karena rakyat sudah semakin cerdas dan semakin banyak jumlah kontesannya, partai politik tidak boleh terjebak kepada sikap hanya mengandalkan popularitas calon anggota legislatifnya. Popularitas calon anggota legislatif harus diseimbangkan dengan kapabilitas atau kemampuan yang bersangkutan. Sebab, jika terpilih nanti, yang bersangkutan memiliki tugas-tugas yang menuntut keunggulan komparatif dan kompetitif di dalam lembaga legislatif yang penuh dengan persaingan, dan oleh karenanya diperlukan kecerdasan intelektual. Sebab, dalam kondisi-kondisi tertentu, pada akhirnya sebuah keputusan harus ditentukan melalui voting. Untuk dapat menghasilkan sebuah keputusan politik yang baik, tentu diperlukan bukan hanya politisi yang memiliki kapasitas gagasan politik yang memadai, tetapi juga kemampuan untuk memenangkan gagasan politik tersebut, sehingga dapat tertransformasi di dalam setiap keputusan yang dihasilkan.

Sebelum calon anggota legislatif diajukan kepada Komisi Pemilihan Umum (KPU), maka partai politik terlebih dahulu melakukan rekrutmen atau penyeleksian terhadap calon anggota legislatif, baik penelitian terhadap persyaratan administrasi yang mencakup legalitas dari penilaian ijazah, kesehatan, maupun keterangan bebas hukum. Selanjutnya partai politik juga wajib melakukan penilaian terhadap moralitas calon anggota legislatif misalnya ketaatan beribadah, kemampuan baca kitab suci serta kecakapan

berkomunikasi berdasarkan etika berbahasa. Untuk mempermudah penyeleksian maka partai politik harus melibatkan para ahli yang mengerti tentang bidang-bidang yang dibutuhkan.

Namun terlepas dari hal ini menurut pengamatan kami di lapangan secara langsung, proses seleksi atau rekrutmen politik juga memiliki kelemahan yaitu segala persyaratan pencalonan anggota legislatif tidak disampaikan secara umum dan terkesan masih tertutup. Selama ini persyaratan yang ditawarkan oleh masing-masing partai untuk menjadi anggota legislatif hanya disampaikan pada tingkat kepengurusan partai saja, sehingga masing-masing calon anggota legislatif mayoritas dipegang oleh orang-orang yang memiliki jabatan di partai, seharusnya persyaratan tersebut dapat disosialisasikan melalui bermacam cara, misalnya melalui pamflet, poster, atau melalui media massa, seperti halnya ketika perusahaan dalam mencari tenaga kerja.

Menurut penulis cara seperti ini akan lebih kompetitif dan demokratis, karena hal ini akan mengundang persepsi masyarakat secara luas bahwa pencalonan anggota legislatif pada partai politik tidak hanya diperuntukkan bagi pengurus partai saja tetapi masyarakat di luar partai juga mempunyai kesempatan untuk ikut berkompetisi dalam proses pencalonan anggota legislatif. Apabila partai politik melakukan rekrutmen politik secara transparan, maka tingkat kompetisi antar calon anggota legislatif akan lebih terlihat agresif, karena nantinya masyarakat akan mampu memilih seorang politisi yang benar-benar dikehendaki. Bagi setiap calon anggota legislatif

yang terpilih akan merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap para pemilihnya.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka menarik menganalisis proses seleksi atau rekrutmen pada partai politik yang sedang dan akan melaksanakan rekrutmen caleg khususnya menjelang pemilu tahun 2014 dan tahun-tahun berikutnya, yang akan merekrut caleg yang berkualitas baik di DPR maupun DPRD yang jauh lebih baik dibandingkan pada pemilu tahun 2009. Pada pemilu 2009, PPP dan Gerindra menggunakan mekanisme penjarangan, penyaringan, dan penetapan yang didasarkan pada pertimbangan dan penilaian kualifikasi kader seperti pemahaman ideologi partai dan kemampuan memperjuangkan ideologi partai yang menjadi kebijakan di parlemen, hal ini berbeda dengan proses seleksi kali ini, dimana kedua parta berusaha mencari caleg yang lebih berpotensi dibandingkan pemilu sebelumnya karena menambahkan mekanisme psikotest dan fit-proper test. Dari hasil kedua test psikotes ini akan digunakan sebagai bahan pembinaan dan penempatan lebih lanjut bagi caleg yang bersangkutan.

Tujuan kedua partai (PPP & Gerindra) merekrut wakil-wakil rakyat dengan menerapkan pola baru dan proses yang lebih ketat ini adalah agar dapat memunculkan wakil rakyat terbaik di pemilu tahun 2014 mendatang, juga untuk mengembalikan kepercayaan rakyat terhadap mekanisme rekrutmen bakal calon anggota legislatif yang dalam prosesnya terhindar dari praktek kolusi dan nepotisme, sehingga rakyat akan mendapatkan calon legislatif yang berkualitas. Dalam merekrut caleg misalnya PPP akan lebih memprioritaskan dari kalangan kader internal partai yang telah di didik dan

yang terpilih akan merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap para pemilihnya.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka menarik menganalisis proses seleksi atau rekrutmen pada partai politik yang sedang dan akan melaksanakan rekrutmen caleg khususnya menjelang pemilu tahun 2014 dan tahun-tahun berikutnya, yang akan merekrut caleg yang berkualitas baik di DPR maupun DPRD yang jauh lebih baik dibandingkan pada pemilu tahun 2009. Pada pemilu 2009, PPP dan Gerindra menggunakan mekanisme penjarangan, penyaringan, dan penetapan yang didasarkan pada pertimbangan dan penilaian kualifikasi kader seperti pemahaman ideologi partai dan kemampuan memperjuangkan ideologi partai yang menjadi kebijakan di parlemen, hal ini berbeda dengan proses seleksi kali ini, dimana kedua parta berusaha mencari caleg yang lebih berpotensi dibandingkan pemilu sebelumnya karena menambahkan mekanisme psikotest dan fit-proper test. Dari hasil kedua test psikotes ini akan digunakan sebagai bahan pembinaan dan penempatan lebih lanjut bagi caleg yang bersangkutan.

Tujuan kedua partai (PPP & Gerindra) merekrut wakil-wakil rakyat dengan menerapkan pola baru dan proses yang lebih ketat ini adalah agar dapat memunculkan wakil rakyat terbaik di pemilu tahun 2014 mendatang, juga untuk mengembalikan kepercayaan rakyat terhadap mekanisme rekrutmen bakal calon anggota legislatif yang dalam prosesnya terhindar dari praktek kolusi dan nepotisme, sehingga rakyat akan mendapatkan calon legislatif yang berkualitas. Dalam merekrut caleg misalnya PPP akan lebih memprioritaskan dari kalangan kader internal partai yang telah di didik dan

ikut bersama-sama membesarkan partai, akan tetapi hal tersebut tidak menutup kemungkinan PPP untuk merekrut caleg dari kalangan non kader, bahkan PPP akan mengundang secara khusus orang-orang yang dinilai layak menjadi caleg PPP untuk mendaftarkan diri.

Pada pemilu 2014 tidak hanya kedua partai ini saja yang akan merekrut caleg yang berkualitas, tapi semua partai politik yang ada di Indonesia akan mencari dan merekrut caleg yang lebih berkualitas dan akan lebih berpotensi dibanding pada pemilu 2009. Salah satunya yaitu Partai Demokrat yang dimana saat ini menjadi perbincangan baik di TV nasional maupun di media cetak, dikarenakan kader dari Partai Demokrat ada beberapa diantaranya kader partai telah menjadi tersangka dalam kasus korupsi yang mengakibatkan elektabilitas partai jatuh, sehingga membuat masyarakat kecewa akan kinerja partai politik. Akibat dari kasus tersebut masyarakat kurang percaya lagi kepada Partai politik dan caleg yang seharusnya menjadi penghubung antara masyarakat dan pemerintah.

Pada Pemilu 2014, Partai Demokrat dikatakan akan menerapkan pola rekrutmen caleg yang lebih mengandalkan kualitas, integritas, dan kapasitas caleg bersangkutan yang hampir sama dengan pola rekrutmen yang dilakukan pada pemilu 2009, dimana caleg yang direkrut Partai Demokrat kebanyakan berasal dari kader internal yang dimana kader tersebut telah di didik dan ikut bersama-sama membesarkan nama partai, tapi tidak menutup kemungkinan juga bahwa Partai Demokrat akan merekrut dari kalangan non kader yang memiliki keilmuan juga, kemampuan yang khusus atau memiliki



ketokohan di tengah-tengah masyarakat jadi sama halnya dengan PPP dan Gerindra.

Sebelum melanjutkan pembahasan ini, maka perlu diketahui bahwa kedua fungsi SDM ini yaitu rekrutmen dan seleksi adalah dua hal yang secara konseptual berbeda. Rekrutmen biasanya didefinisikan sebagai "praktek dan aktivitas yang dijalankan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan yang potensial" (Barber, 1998:5). Definisi ini menggarisbawahi perbedaan yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi yang biasanya dipandang tidak dapat dipisahkan, atau sukar dibedakan.

Di lain pihak, seleksi berhubungan dengan fungsi SDM yang mengurangi jumlah pelamar dengan memilih anggota organisasi dari sekumpulan kandidat terpilih. Jadi berbeda dengan rekrutmen, yang terdiri dari praktek dan proses SDM yang memungkinkan tersedianya sekumpulan kandidat yang spesifik bagi kebutuhan organisasi. Tentu saja, batasan konseptual antara rekrutmen dengan seleksi menjadi kabur dalam prakteknya, namun yang perlu di ingat adalah bahwa rekrutmen merupakan tahap pertama dalam mata rantai SDM yang mengendalikan dan membatasi nilai potensial dari proses SDM selanjutnya yaitu seleksi, orientasi, pelatihan, pengembangan maupun pemberhentian.

Melanjutkan pembahasan kita sebelumnya, maka organisasi yang berkeinginan untuk tumbuh dan mengembangkan cakupan serta skala aktivitasnya perlu menarik anggota baru. Karena itu, pertumbuhan organisasi dan pertumbuhan jumlah anggota organisasi sangat erat terkait satu sama

lainnya. Bahkan, pertumbuhan jumlah anggota organisasi biasanya dipertimbangkan sebagai ukuran utama dari suatu organisasi (Baum, Locke & Smith, 2001; Rauch, Frese & Utsch, 2005).

Selanjutnya, staffing dalam organisasi ialah sarana utama untuk memperluas basis pengetahuan yang dimiliki organisasi (Zellner & Fornahl, 2002) atau meningkatkan inovasi produk (Rao & Drazin, 2002). Hal ini dapat dikatakan disebabkan karena beberapa organisasi terutama nir-laba memiliki basis sumberdaya keuangan yang lemah, maka mereka khususnya bergantung kepada tenaga kerja yang sangat terqualifikasi serta memiliki komitmen untuk mengatasi batasan sumberdaya keuangannya tersebut.

Dalam konteks staffing, seleksi anggota organisasi memiliki peranan khusus. Meskipun tidak terdapat hubungan langsung dan linear antara seleksi dengan efektivitas serta kinerja organisasional, namun akan tetap masuk akal untuk berasumsi bahwa perbaikan proses seleksi anggota organisasi akan mengarah kepada peningkatan kinerja organisasional (Kurz & Bartram, 2002). Berdampingan dengan keuntungan potensial dari seleksi yang baik, juga terdapat biaya langsung akibat seleksi yang buruk, khususnya risiko menolak kandidat yang sebenarnya memiliki potensi yang baik, namun pada akhirnya di tarik oleh pesaing langsung (Robertson, Bartram & Callinan, 2002).

Signifikansi ekonomis dari seleksi tenaga kerja ini telah digarisbawahi oleh Schmidt & Hunter (1998: 263) dengan mempertimbangkan variabilitas dari kinerja pekerjaan dan rasio seleksi, di mana mereka berkesimpulan bahwa meningkatnya validitas metode penerimaan karyawan akan

mengarah ke peningkatan rata-rata output per karyawan yang diterima sekitar A\$18.000 per tahun. Selanjutnya, Singh & Crocker (1988: 167) menamakan seleksi tenaga kerja sebagai "salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sebuah organisasi". Peneliti lainnya juga turut menekankan pentingnya seleksi dibandingkan fungsi MSDM lainnya (Rees & Doran, 2001).

Hal ini membawa kita kepada pemahaman bahwa terdapat dua kekuatan utama yang akan memberi tekanan kepada sistem seleksi saat ini. Pertama, dikarenakan perubahan demografis, kita akan menghadapi kekurangan tenaga kerja. Dalam waktu yang sangat singkat, kekurangan ini akan mengedepankan pentingnya prosedur seleksi yang memiliki fokus strategik serta membantu organisasi memenuhi kebutuhan pemimpin di masa depan. Sebagai tambahan bagi tantangan demografis ini, maka peraturan perundang-undangan yang berlaku juga akan lebih menekankan kepada prosedur seleksi yang lebih baik dan adil.

Dalam lingkungan ini, organisasi akan seringkali menghadapi dua masalah, yaitu pertama berhubungan dengan kurangnya rutinitas dalam prosedur seleksi rutin yang pada akhirnya mengakibatkan mereka tidak dapat menarik sekumpulan kandidat yang cukup agar dapat dipilih. Oleh karena itu, keputusan seleksi seringkali tidak optimal (Born & Scholarios, 2005). Kedua, organisasi nir-laba dan yang tergolong kecil akan menghadapi kesulitan dalam menarik pelamar, karena lulusan baru seringkali lebih menyukai untuk melamar pada perusahaan multinasional dibandingkan mereka (Moy & Lee, 2002).

Mereka yang mengelola organisasi yang lebih kecil adalah yang nampaknya paling menyadari tantangan ini, karena mereka menilai keberhasilan menarik karyawan yang berkualifikasi sebagai salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan dan pertumbuhan bisnis (Williamson, 2000; Williamson, Cable & Aldrich, 2002). Pada saat yang bersamaan, mereka juga khawatir mengenai kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja (Hornsby & Kuratko, 2003).

Terlepas dari pentingnya rekrutmen dan seleksi secara teoritis bagi keunggulan kompetitif dan kinerja organisasional, terdapat isu yang membatasi anjuran preskriptif bahwa penelitian mengenai rekrutmen dan seleksi akan dapat menyediakan kepada organisasi saran-saran yang dapat berguna berkenaan dengan staffing tersebut. Berhubungan dengan hal ini, maka isu yang paling utama bagi penulis ialah bahwa mayoritas dari penelitian yang telah dipublikasikan mengenai rekrutmen dan seleksi telah lebih banyak dilakukan pada tingkat analisis di perusahaan laba. Tentu saja, kelangkaan penelitian empirik yang menganalisis pengaruh praktek rekrutmen dan seleksi pada tingkat analisis di perusahaan nir-laba seperti misalnya partai politik memberikan kepada penulis peluang untuk menutup kesenjangan empirik yang ada tersebut melalui penelitian dalam disertasi ini.

Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Welbourne & Katz (2002) yang menyatakan bahwa staffing dan rekrutmen merupakan wilayah penelitian menjanjikan yang belum sepenuhnya berkembang karena berada pada persimpangan antara MSDM dan kewirausahaan. Lebih lanjut, Heneman & Tansky (2002) mengusulkan agar lebih banyak penelitian

mengenai masalah-masalah MSDM dalam perusahaan wiraswasta. Namun demikian, kebanyakan peneliti nampaknya tetap mengabaikan hal ini dengan cenderung tetap berfokus mempelajari SDM dalam organisasi yang telah berkembang dibandingkan organisasi-organisasi yang dapat digolongkan *new ventures* (Katz, Aldrich, Welbourne & Williams, 2000). Rauch et al (2005: 683) menyatakan bahwa "meskipun penelitian wirausahawan mempelajari modal manusia dari penemu/pemilik bisnis, namun modal manusia yaitu karyawan dalam perusahaan kecil telah secara umum diabaikan".

Dalam ulasan literturnya mengenai MSDM dalam organisasi berskala kecil dan menengah, Cardon & Stevens (2004) mengidentifikasi 15 studi yang relevan dengan masalah-masalah staffing. Angka ini khususnya kecil dibandingkan dengan melimpahnya studi yang dilakukan mengenai staffing dalam perusahaan besar dan terkemuka (Ployhart, 2006). Hanya enam dari 15 studi yang berfokus pada perusahaan baru, sedangkan sisanya pada umumnya berkonsentrasi pada perusahaan kecil tetapi telah mapan. Mayoritas dari studi bersifat deskriptif dan menangani praktek-praktek dan metode-metode rekrutmen karyawan yang dipergunakan perusahaan yang lebih kecil misalnya organisasi berskala kecil dan menengah.

Dibandingkan dengan perusahaan yang besar dan mapan, organisasi yang lebih kecil dipandang mempergunakan praktek rekrutmen yang kurang terformalisasi. Sumber rekrutmen mereka lebih banyak berdasarkan kepada jejaring yang telah terbangun sebelumnya, seperti keluarga, rujukan karyawan, atau kontak universitas (Barber, Wesson, Roberson & Taylor,

1999; Bartram, Lindley, Marshall & Foster, 1995; Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor, 1999).

Hal ini menyebabkan banyak pertanyaan mengenai staffing dan seleksi dalam organisasi nir-laba dan yang lainnya belum terjawab. Sebagai contoh, dinyatakan oleh Dunn, Mount, Barrick & Ones (1995) bahwa kita perlu lebih jauh memahami kebijakan-kebijakan keputusan yang dipergunakan dalam seleksi dan karenanya penelitian mengenai persepsi manajer mengenai pentingnya atribut pelamar diperlukan. Graves & Karren (1996) menemukan bahwa kebijakan dan proses keputusan dan pihak yang melakukan wawancara bersifat unik dan bahwa perbedaan dalam proses seleksi sangat erat terkait dengan efektivitas seleksi.

Lebih lanjut, Hooghiemstra (1992: 19) menunjukkan bahwa "pada saat berhubungan dengan manusia, maka organisasi harus meningkatkan pengambilan keputusannya secara dramatis", karenanya akan sangat berguna bagi kita untuk melakukan penelitian mengenai proses pengambilan keputusan seleksi tersebut. Pengambilan keputusan merupakan inti dari seleksi karyawan karena proses seleksi berujung kepada keputusan untuk menerima atau menolak pelamar (Guion & Gibson, 1988). Keputusan seleksi pada dasarnya dilakukan tanpa informasi yang definitif mengenai kinerja di masa mendatang dari para kandidat yang diterima dan karenanya dapat di pandang sebagai pengambilan keputusan yang terjadi di bawah kondisi ketidakpastian (Highhouse, 2001).

Dalam seleksi karyawan, keputusan dapat di buat dengan artian yang paling luas atau lebih sempit. Dalam artian yang paling luas, keputusan

diaplikasikan kepada kondisi umum dari keseluruhan proses staffing, misalnya berhubungan dengan metode yang dipergunakan, seberapa banyak dana yang dihabiskan, dan yang lainnya. Dalam artian luas, keputusan mengenai konstruk yang akan di ukur dan kriteria yang akan dipergunakan yang dibutuhkan. Sedangkan dalam artian yang sempit, keputusannya berhubungan dengan siapa yang di pilih dan di tolak (Born & Scholarios, 2005).

Fokus kepada pengambilan keputusan dalam seleksi karyawan menjadi penting dikarenakan dua hal. Pertama, cara di mana profesional yang melakukan rekrutmen melakukan keputusan yang aktual selama proses staffing sebaiknya dipertimbangkan sebagai titik penting dari penelitian seleksi dan sebagai akibatnya lebih besar perhatian seharusnya diberikan berkenaan dengan aspek ini (Boudreau, Sturman & Judge, 1994). Kedua, topik ini masing secara relatif kurang diperhatikan dibandingkan dengan penelitian lainnya yang lebih banyak mempertimbangkan validitas dari metode seleksi (Born & Scholarios, 2005).

Highhouse (2001) meringkas penelitian terakhir dalam teori pengambilan keputusan dan menunjukkan wilayah di mana keputusan seleksi dapat mempengaruhi. Sebagai contoh, ditunjukkannya informasi yang terkumpul dari kandidat ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan yang di buat. Individu menunjukkan preferensi intuitif bagi ekspresi tertentu dari probabilitas dan terkadang memungkinkan preferensi intuitif mereka untuk menjadi lebih utama dalam pengambilan keputusan dibandingkan berdasarkan pada informasi yang rasional.

Selanjutnya, Anderson, Lievens, van Dam & Ryan (2004) menyatakan bahwa pertanyaan mengenai bagaimana organisasi dapat memilih anggotanya bagi peran-peran pekerjaan yang sangat cepat berubah, jenis pekerjaan baru yang diperlukan saat ini, dan bentuk organisasi kerja yang fleksibel merupakan masalah-masalah yang penting di bahas dalam penelitian di masa depan mengenai seleksi karyawan. Heffernan & Flood (2000) juga selanjutnya menyatakan bahwa analisis kompetensi ialah topik penting yang baru dalam SDM.

Pendekatan kompetensi untuk MSDM semakin meningkat penggunaannya dalam dekade ini khususnya bagi negara yang terletak di luar AS (Kurz & Bartram, 2002). Bahkan Bartram et al (2002, hal.6) menyatakan bahwa "kompetensi telah menjadi bagian integral dari manajemen modern dari manusia di seluruh dunia", menurutnya hal ini dikarenakan fakta bahwa kompetensi memenuhi tuntutan bagi ukuran yang lebih canggih dan kompleks dari kinerja dan yang pada saat bersamaan dengan kuat terhubung ke perilaku individu yang dapat diamati.

Penelusuran literatur awal dari penulis menunjukkan bahwa kompetensi dapat dibagi atas lima kompetensi sebagai berikut. Kompetensi yang pertama yaitu kompetensi subjek terkadang dinamakan sebagai kompetensi profesional, kompetensi fungsional atau kompetensi teknis (Delamare Le Deist & Winterton, 2005; Rowe, 1995; Gray, 1999; McLagan & Suhadolnik, 1989; Berge et al, 2002). Kompetensi subjek dapat diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman profesional.

Kompetensi yang kedua, kompetensi sosial terkadang dinamakan kompetensi antar-pribadi atau intelegensia sosial, ialah kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain secara kooperatif dan untuk berkomunikasi secara sesuai (Baron & Markman, 2003). Menurut Meichenbaum & Butler (1981), kompetensi sosial mengandung perilaku yang ditunjukkan, proses kognitif, dan struktur kognitif.

Ketiga, kompetensi metode ialah terkait dengan kompetensi kognitif dan terdiri dari kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara intuitif untuk memecahkan masalah (Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Kompetensi ini ialah berupa pengetahuan mengenai apa yang harus dilakukan pada suatu saat dan menyertakan disposisi untuk menemukan cara yang sesuai untuk menyelesaikan masalah-masalah dan situasi-situasi yang kompleks serta untuk menggunakannya dengan cara yang berguna.

Keempat, kompetensi pribadi termasuk kemampuan untuk mengembangkan keahlian diri, untuk bertindak secara moral, juga sebagai pernyataan gambaran diri yang positif atau *positive self-image* (Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Oleh karena itu, kluster kompetensi pribadi ini sangat dekat terkait dengan kepribadian dan terdiri dari disposisi yang dibutuhkan bagi pengendalian motivasional dan emosional dari tindakan-tindakan yang profesional serta terdiri dari beragam sikap, nilai, kebutuhan dan motivasi.

Kompetensi kelima adalah kompetensi wirausaha. Penulis menelaah bahwa kompetensi wirausaha ini mengambil bagian penting dalam proses pengambilan keputusan seleksi anggota partai politik bukanlah karena



memandang bahwa kandidat yang diterima harus berjiwa bisnis, namun karena kandidat tersebut harus berpandangan jauh ke depan untuk memanfaatkan peluang yang ada serta memiliki visi dan misi yang mampu sejalan dengan organisasi.

Hal ini sesuai dengan penjelasan Erikson (2002, hal.278) yang mendefinisikan kompetensi wirausaha sebagai "kapasitas yang digabungkan untuk mengidentifikasi dan mengejar peluang, dan untuk memperoleh dan mengkoordinasikan sumber daya". Erikson kemudian mengaitkan kompetensi wirausaha dengan konsep Bandura (1997) mengenai *perceived self-efficacy*, di mana konsep *perceived self-efficacy* ini mencerminkan kepercayaan kepada kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas kewirausahaan yang didasarkan pada apa yang telah diketahui mengenai kinerja dan pencapaian individu tersebut di masa lalu.

Namun penulis menemukan bahwa tidak semua kluster kompetensi memiliki signifikansi yang sama dalam keputusan seleksi. Sebagai contoh, Boyatzis (1982) memperkenalkan istilah ambang batas kompetensi (*threshold competency*) yang mengartikan bahwa meskipun suatu kompetensi termasuk esensial dalam melakukan pekerjaan, namun hal tidak akan menyebabkan pencapaian kinerja yang lebih unggul dari sekedar kinerja yang rata-rata saja. Hal ini hanya dapat dilakukan dengan mendiferensiasikan kompetensi yang membedakan karyawan yang mencapai kinerja yang unggul dibandingkan karyawan yang hanya mencapai kinerja rata-rata (Hooghiemstra, 1992).

Hal ini konsisten dengan model determinan kinerja dari Campbell (1990) yang menyatakan bahwa pengetahuan deklaratif (*declarative knowledge*) dipandang merupakan pra-kondisi yang perlu tetapi tidak mencukupi dari pengetahuan dan keahlian prosedural dan hanya jenis ketiga dari determinan, yaitu motivasi yang merupakan determinan langsung dari kinerja. Serupa, Bethell-Fox (1992) berargumentasi bahwa perusahaan sebaiknya memilih kompetensi inheren yang terdapat dalam diri individu serta tertanam dalam sifatnya dan tidak memilih kompetensi yang agak mudah di latih, seperti keahlian teknis. Dalam kaitannya dengan empat kompetensi sebelumnya, maka kompetensi subjek dapat dipandang hanya merupakan kompetensi *threshold*, sehingga signifikansi relatifnya dalam proses pengambilan keputusan akan lebih kecil dibandingkan kluster kompetensi lainnya.

Selanjutnya meskipun pendekatan kompetensi dari MSDM dapat dipandang telah mampu menanggapi perubahan dalam ruang lingkup lingkungan kerja, namun peneliti banyak yang telah memberikan postulat bahwa dalam organisasi yang modern, pekerjaan tradisional dengan serangkaian tanggung jawab yang telah ditetapkan sebelumnya serta cenderung stabil seperti yang melekat dalam struktur hierarki organisasi akan menghilang. Bentuk tradisional ini akan tergantikan oleh organisasi fleksibel yang berbasis kegiatan di mana karyawanlah yang secara berkesinambungan akan berganti peran, tugas, dan fungsi (Bowen et al, 1991; Bridges, 1994).

Hal ini melahirkan konsep lainnya yang berusaha untuk menanggapi tantangan tersebut di atas yaitu yang dinamakan sebagai kesesuaian individu dengan organisasi atau *Person-Organisation fit (P-O fit)*. *P-O fit* mendorong agar profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi untuk menerima individu yang sesuai dengan organisasi mereka secara keseluruhan, dibandingkan hanya sesuai dengan suatu jenis pekerjaan tertentu (Bowen et al, 1991). Mengaitkan praktek-praktek staffing dengan budaya dan nilai-nilai korporasi dipandang dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa karyawan telah menginternalisasi strategi dan nilai-nilai organisasi (Snow & Snell, 1993). Pemikiran tersebut seringkali bertolak belakang dengan pendekatan seleksi tradisional yang berfokus kepada keahlian dan karakteristik yang langsung dibutuhkan bagi pekerjaan yang lowong serta dinamakan kesesuaian individu dengan pekerjaan atau *Person-Job fit (P-J fit)*.

Namun terlepas dari tersebut, maka Kristof-Brown (2000) menemukan bahwa di antara beragam persepsi luas yang dibentuk oleh pihak yang melakukan wawancara serta yang mereka pertimbangkan sebelum mengambil keputusan akhir, *P-J fit* dapat tetap membantu mengatasi satu kekurangan esensial dari *P-O fit* yang berkenaan dengan penggunaan kriterianya yang cenderung abstrak. Kriteria *P-O Fit* yang abstrak ini dapat menyalaharakan manajer sehingga mendasarkan keputusan seleksinya pada indikator yang tidak tepat seperti gender ataupun ketertarikan fisik yang dimiliki pelamar (Marlowe et al, 1996). Dengan mempertimbangkan perspektif individual atau pelamar, Carless (2005) menyatakan bahwa

penilaian yang bersifat digabungkan dan simultan dari kedua jenis kesesuaian ini (*P-O Fit* dan *P-J Fit*) akan menyediakan representasi yang lebih realistis dari proses pencarian pekerjaan.

Akhirnya keberadaan jejaring yang dimiliki pelamar atau yang sering dinamakan modal sosial pelamar juga dipandang penulis memiliki keterkaitan dengan rekrutmen anggota organisasi baru melalui dua cara. Pertama, jejaring pemilik/penemu usaha ialah sumber rekrutmen yang penting khususnya bagi usaha yang masih baru. Kedua, keberadaan jejaring yang dimiliki anggota organisasi yang baru merupakan sumber daya yang bernilai bagi organisasi.

Terdapat bukti yang masuk akal bahwa tempat kerja yang ditempati sebelumnya oleh wirausahawan memiliki dampak yang penting bagi kinerja usaha baru dengan menyediakan '*blueprints*' bagi perusahaan yang baru terbentuk tersebut (Baron, Hannan & Burton, 1999), selain melalui kontak dan hubungan jejaring yang telah terbentuk dalam perusahaan tersebut (Burton, Sørensen & Beckman, 2002). Keberadaan jejaring tersebut, serta ditambah oleh rekan-rekan dan relasi kerja, kontak dari universitas, atau tenaga kerja yang dimiliki perusahaan adalah merupakan sumber tenaga kerja yang penting bagi usaha baru. Melalui hubungan-hubungan tersebut, pemilik/penemu usaha dapat menemukan lebih cepat anggota organisasi yang dapat mereka percayai secara implisit, dan yang dapat diberikan kepercayaan untuk memegang tanggung jawab.

Dengan demikian, penulis memandang partai politik merupakan contoh yang menarik bagi penelitian mengenai proses pengambilan keputusan

seleksi dalam organisasi. Hal ini terutama menjadi penting disebabkan semakin menjamurnya organisasi berbasis politik ini di Indonesia setelah era reformasi 1998. Selain itu, penelitian dalam disertasi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi agar dapat menutup kesenjangan teoritik yang telah diidentifikasi sebelumnya dengan menganalisis perilaku pengambilan keputusan, terutama dalam hal seleksi anggota partai politik yang penulis pandang merupakan hal yang masih termasuk baru.

Hal ini disesuaikan dengan fungsi partai politik yang pada dasarnya seleksi atau rekrutmen politik, yaitu proses yang dilakukan oleh partai politik dalam mencari anggota baru dan mengajak orang berbakat untuk berpartisipasi dalam proses politik termasuk pada proses pemilihan umum. Selain itu, seleksi atau rekrutmen politik yang diarahkan pada generasi muda potensial menjadi sarana untuk mempersiapkan regenerasi kepemimpinan di dalam struktur partai politik. Keputusan rekrutmen anggota partai politik pada penelitian ini lebih difokuskan pada calon kader pengurus partai dan calon anggota legislatif potensial pada partai politik PPP dan Gerindra.

Berdasarkan permasalahan dari latar belakang diatas, khususnya menyangkut tentang proses pengambilan keputusan seleksi atau rekrutmen politik, kompetensi, kesesuaian individu dengan organisasi (P-O Fit), kesesuaian individu dengan pekerjaan (P-J Fit), dan jejaring kandidat, maka penulis tertarik mengangkat topik penelitian dengan judul: "Pengaruh Faktor Kompetensi, Kesesuaian Individu Dengan Organisasi dan Pekerjaan Serta Jejaring Terhadap Rekrutmen Anggota Partai Politik"

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah maka rumusan masalah penelitian dapat ditentukan selanjutnya untuk menentukan beberapa faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan seleksi anggota partai politik. Dari ulasan literatur yang ada dengan merekonsiliasi hasil dan indikator penelitian mengenai seleksi karyawan atau anggota organisasi sebelumnya, penulis mengidentifikasi tiga wilayah atribut pelamar yang nampaknya relevan menjadi kriteria dalam proses pengambilan keputusan rekrutmen yaitu kompetensi pelamar, kesesuaian pelamar dengan organisasi serta pekerjaan, dan jejaring pelamar.

Penulis khususnya akan berusaha menjawab apa yang dikemukakan oleh Anderson et al (2004) serta oleh Heffernan & Flood (2000) yang secara khusus memperhatikan kriteria yang dipandang akan dapat mengantisipasi perubahan dalam lingkungan kerja, peran pekerjaan, bentuk fleksibel dari organisasi kerja, dan isu mengenai kesesuaian antara karyawan dan organisasi. Hal ini membawa penulis pada pertanyaan penelitian utama yaitu *"Apakah signifikansi relatif dari atribut pelamar (kompetensi, ide mengenai kesesuaian, dan jejaring pelamar) pada saat dipergunakan sebagai indikator oleh partai politik dalam menarik anggotanya? Bagaimana indikator ini berinteraksi satu sama lainnya?"*

Berdasarkan pertanyaan penelitian utama diatas maka permasalahan penelitian utama yang teridentifikasi adalah: ***"Diketahui terdapat pengaruh pengaruh kompetensi, kesesuaian individu dengan organisasi dan pekerjaan, serta jejaring kandidat dalam proses pengambilan"***

keputusan rekrutmen anggota partai politik". Oleh karena itu, dalam rangka mempertajam kajian didalam penelitian ini dapat diturunkan beberapa rumusan masalah yang lebih spesifik untuk menjawab permasalahan penelitian utama sebelumnya sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan) berpengaruh positif terhadap keputusan rekrutmen anggota parpol ?
2. Apakah kompetensi subjek merupakan kompetensi threshold yang signifikansi relatifnya lebih kecil dibandingkan kompetensi lainnya terhadap keputusan rekrutmen anggota parpol ?
3. Apakah P-O fit akan secara positif terkait dengan keputusan seleksi kandidat anggota parpol ?
4. Apakah P-J-fit berperan sebagai moderator dari hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol, di mana hubungan ini bersifat positif jika P-J fit lebih tinggi dibandingkan secara relatif lebih rendah ?
5. Apakah jejaring kandidat dengan klien, rekan kerja atau kolega lainnya secara positif mempengaruhi keputusan rekrutmen anggota parpol ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari disertasi ini ialah untuk mengidentifikasi bagaimana atribut pelamar tertentu (kompetensi pelamar, kesesuaian pelamar dengan organisasi serta pekerjaan, dan jejaring pelamar/kandidat) dipergunakan sebagai indikator keputusan oleh profesional yang melakukan kegiatan rekrutmen pada saat menilai kemampuan kandidat anggota partai politik. Meskipun validitas terkait kriteria dari atribut pelamar merupakan isu yang besar dalam penelitian mengenai rekrutmen dalam organisasi manapun baik bisnis, jasa ataupun publik (lihat Bab 2 berikutnya untuk pembahasan lebih lanjut mengenai validitas). Namun demikian, beberapa peneliti telah secara eksplisit menuntut adanya penelitian mengenai signifikansi relatif yang ditekankan oleh pengambil keputusan dalam konteks seleksi pada salah satu atribut pelamar tersebut saat melakukan prediksi mengenai kandidat anggota organisasi manakah yang paling tepat bagi posisi tertentu (Ones & Viswesvaran, 1999). Dengan demikian sejalan dengan rumusan masalah dan *research question* yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Memahami pengaruh kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi wirausaha) terhadap keputusan rekrutmen anggota partai politik.
2. Mengidentifikasi peran kompetensi subjek sebagai kompetensi threshold yang signifikansi relatifnya lebih kecil dibandingkan kompetensi lainnya dalam keputusan rekrutmen anggota partai politik.

3. Memahami pengaruh P-O fit terhadap keputusan rekrutmen anggota partai politik.
4. Mengidentifikasi peran P-J-fit sebagai moderator pada hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen anggota partai politik.
5. Memahami pengaruh jejaring kandidat terhadap keputusan rekrutmen anggota partai politik.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk kepentingan pengembangan ilmu strategi MSDM, maupun untuk kepentingan praktis sebagai berikut:

1. Bagi pelamar dan juga manajer SDM di partai politik serta organisasi sejenis di Indonesia. Pelamar misalnya dapat memperoleh manfaat dari pemahaman lebih lanjut mengenai bagaimana kandidat anggota partai politik dinilai oleh profesional yang terlibat dalam kegiatan rekrutmen dan bagaimana penilaian ini berbeda dari organisasi lainnya. Manajer SDM sendiri dapat memperoleh indikator mengenai proses pengambilan keputusan yang sebaiknya ditempuhnya dalam melakukan seleksi anggota partai politik baru.
2. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi partai politik di tanah air dalam upaya pemberdayaan SDM melalui proses rekrutmen anggota partai yang memiliki skill, keahlian dan kecerdasan yang dapat lebih mendewasakan partai politik yang ada, selain untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi partai politik itu sendiri.

3. Penelitian ini juga memberikan manfaat pengembangan teoritis-empirik sebagai berikut:

- a. Batang tubuh penelitian ekonomi dan manajemen mengenai seleksi karyawan yang merupakan bagian penting dari MSDM strategis.
- b. Memberikan bukti empirik tentang atribut pelamar(kompetensi pelamar, kesesuaian pelamar dengan organisasi serta pekerjaan, dan jejaring pelamar) di salah satu organisasi nir-laba yaitu partai politik, khususnya pada partai PPP dan Gerindra.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Sebelum penelitian ini dilaksanakan, maka perlu kiranya penulis memberikan kejelasan tentang konstruk-konstruk yang digunakan, selain sebagai dasar menyusun kerangka pikir, serta pengembangan hipotesis. Oleh karena itu, penulis menghimpun berbagai kajian teori dan sejumlah konstruk yang akan digunakan sebagai bahan kajian yang akan dibahas secara berturut-turut dalam tinjauan pustaka berikut yaitu yang pertama berhubungan dengan partai politik serta rekrutmen dalam konteks partai politik yang karena masih sedikit temuannya, maka mengharuskan kami melihat beragam temuan dari organisasi lainnya (bisnis dan jasa ataupun publik). Bagian kedua dilanjutkan dengan proses pengambilan keputusan dari rekrutmen dan terakhir berhubungan dengan kriteria yang dapat dipergunakan dalam proses pengambilan keputusan rekrutmenitu sendiri.



2.1.1 Partai Politik

Secara umum pengertian partai politik didefinisikan sebagai kumpulan orang yang membentuk sebuah partai yang bertujuan untuk merebut kekuasaan, mempertahankan kekuasaan dengan cara yang legitimasi melalui pemilihan umum (Ramanathan, 2000). Menurut Budiardjo (1998), partai politik adalah suatu kelompok yang terorganisir yang anggota-anggotanya mempunyai orientasi, nilai-nilai, dan cita-cita yang sama. Tujuan

kelompok ini ialah untuk memperoleh kekuasaan politik dan merebut kedudukan politik (biasanya) dengan cara konstitusional, untuk melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan mereka.

Seorang sarjana bernama Sigmund Neumann dalam bukunya *Modern Political Parties* memberikan definisi partai politik sebagai organisasi artikulatif yang terdiri dari pelaku-pelaku politik yang aktif dalam masyarakat, yaitu mereka yang memusatkan perhatiannya pada menguasai kekuasaan pemerintahan dan yang bersaing untuk memperoleh dukungan rakyat, dengan beberapa kelompok lain yang mempunyai pandangan yang berbedabeda (Budiardjo, 2008). Dengan demikian partai politik merupakan perantara yang menghubungkan kekuatan-kekuatan dan ideologi sosial dengan lembaga-lembaga pemerintahan yang resmi dan yang mengkaitkannya dengan aksi politik di dalam masyarakat politik yang lebih luas. Salah satu fungsi partai politik salah satunya adalah melakukan rekrutmen politik. Fungsi ini berkaitan erat dengan masalah seleksi kepemimpinan, baik kepemimpinan internal partai maupun kepemimpinan nasional yang lebih luas. Untuk kepentingan internalnya, setiap partai memerlukan dilakukannya kaderisasi karena setiap partai butuh kader-kader yang berkualitas, karena hanya dengan kader yang demikian partai dapat menjadi partai yang mempunyai kesempatan lebih besar untuk mengembangkan diri.

Jika merujuk kepada Friedrich dalam bukunya yang berjudul "*Constitutional and Democracy: Theory and Practice in Europe and America*" (dalam Budihardjo, 1981), partai politik didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang terorganisir secara stabil dengan tujuan merebut atau

mempertahankan penguasaan terhadap pemerintahan bagi pimpinan partainya dan berdasarkan penguasaan ini memberikan kepada anggota partainya kemanfaatan yang bersifat ideal maupun material.

Selanjutnya, Lapalombara & Weiner sebagaimana dikutip oleh Budihardjo (2008) melihat partai politik sebagai organisasi untuk mengekspresikan kepentingan ekonomi sekaligus mengapresiasi dan mengatur konflik. Partai politik dilihat sebagai organisasi yang mempunyai kegiatan yang berkesinambungan serta secara organisatoris memiliki cabang mulai dari tingkat pusat sampai ke tingkat daerah.

Rahman (2002) mengasosiasikan partai politik sebagai organisasi perjuangan, tempat seseorang atau kelompok mencari dan memperjuangkan kedudukan politik dalam negara. Bentuk perjuangan yang dilakukan oleh setiap partai politik tidak harus menggunakan kekerasan atau kekuatan fisik, tetapi melalui berbagai konflik dan persaingan baik internal partai maupun antar partai yang terjadi secara melembaga dalam partai politik pada umumnya (Rahman, 2002).

Batara & Said (2007) selanjutnya juga mengemukakan bahwa jika dilihat dari perspektif sosiologi politik, maka partai politik merupakan kumpulan dari sekelompok orang dalam masyarakat yang berusaha untuk meraih atau mempertahankan kekuasaan suatu pemerintahan atau negara. Inilah yang menyebabkan dalam ilmu politik, istilah partai politik menurut mereka biasa disebut sebagai suatu kelompok yang terorganisir anggota-anggotanya yang mempunyai orientasi, nilai, dan cita-cita yang sama.

Partai politik juga telah terdiferensiasi berdasarkan tipologinya atau klasifikasi. Klasifikasi itu dapat diketahui dari tiga dasar kriteria, yaitu asas dan orientasi, komposisi dan fungsi, serta basis tujuan dan sosial. Dari sisi asas dan orientasi misalnya, parpol dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe (Batara & Said, 2007), yaitu (1) Parpol pragmatis, yaitu suatu partai yang mempunyai program dan kegiatan yang tidak terikat kaku pada suatu doktrin dan ideologi tertentu; (2) Parpol doktriner, ialah suatu parpol yang memiliki sejumlah program dan kegiatan konkret sebagai penjabaran ideologinya; dan (3) Parpol kepentingan merupakan suatu parpol yang dibentuk dan dikelola atas dasar kepentingan tertentu, seperti petani, buruh, etnis, agama, yang secara langsung ingin berpartisipasi dalam pemerintahan.

Batara & Said (2007) selanjutnya juga menjelaskan bahwa berdasarkan komposisi dan fungsinya, parpol dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu (1) Partai massa, adalah parpol yang mengandalkan kekuatan pada keunggulan jumlah anggota (kuantitas) dengan cara mobilisasi massa sebanyak-banyaknya, dan mengembangkan diri sebagai pelindung bagi kelompok dalam masyarakat; dan (2) Partai kader, adalah suatu parpol yang mengandalkan kualitas anggota, kedekatan organisasi, disiplin anggota sebagai kekuatan utama.

Dan terakhir berdasarkan basis sosial dan tujuannya, maka parpol dapat digolongkan menjadi empat tipe (Batara & Said, 2007), yaitu (1) Parpol yang beranggotakan lapisan-lapisan sosial dalam masyarakat, seperti kelas atas, menengah, dan bawah; (2) Parpol yang anggotanya berasal dari kalangan kelompok kepentingan tertentu, seperti buruh, petani, dan

pengusaha; (3) Papol yang anggotanya berasal dari pemeluk agama tertentu (religi), seperti Islam, Kristen, Hindu, dan lain-lain; (4) Papol yang anggotanya berasal dari budaya tertentu, seperti suku bangsa, bahasa, dan daerah tertentu.

2.1.2 Seleksi dan Rekrutmen Politik

Seleksi atau rekrutmen politik secara umum diartikan sebagai suatu proses dimana lembaga menempatkan aktor-aktor pada suatu posisi tertentu, mengambil tempat sehingga terlibat dalam lembaga tersebut. Per definisi seleksi lebih merujuk kepada proses yang terjadi dalam memperoleh anggota organisasi atau menempatkan anggota organisasi pada suatu posisi tertentu. Rekrutmen sendiri lebih terkait dengan proses akhir pengambilan keputusan apakah anggota organisasi tersebut akan direkrut atau ditunjuk dalam posisinya yang baru tersebut. Dalam penelitian ini kami akan cenderung mempergunakan kata seleksi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Almond dan Powell (dalam Prihatmoko, 2005) yang menjelaskan bahwa "rekrutmen politik tergantung terhadap proses penseleksian didalam partai politik itu sendiri".

Proses seleksi dalam suatu lembaga organisasi karena itu pada dasarnya berhubungan dengan mengangkat orang berbakat yang dianggap mampu menduduki suatu posisi atau jabatan yang ada, sehingga yang bersangkutan dapat berpartisipasi secara langsung dalam setiap kegiatan organisasi yang berorientasi kepada kualitas dan kuantitas anggota serta menghidupkan regenerasi untuk eksistensi organisasi. Jadi, apabila kata

seleksi atau rekrutmen menambahkan kata politik dibelakangnya, maka akan merujuk pada suatu proses dimana partai politik mengangkat aktor dan menempatkan pada posisi atau jabatan tertentu, baik pada infrastruktur maupun pada suprastruktur politik, sehingga yang bersangkutan terlibat dalam proses kehidupan politik.

Budiardjo (1981) mendefinisikan seleksi atau rekrutmen politik sebagai proses melalui mana partai politik mencari anggota baru dan mengajak orang yang berbakat untuk berpartisipasi dalam proses politik. Dari definisi yang diungkapkan di atas dapat tergambar bahwa definisi tersebut lebih menekankan proses rekrutmen politik ditempuh sebagai upaya mencari anggota baru dengan maksud menjaga kelangsungan hidup partai.

Proses seleksi atau rekrutmen dari definisi ini memang akan kelihatan lebih terletak pada faktor kuantitatifnya, dengan merekrut sebanyak-banyaknya orang atau kelompok untuk menjadi anggota partai. Penyeleksian anggota baru ini berkaitan dengan upaya untuk mempertahankan proses-proses dalam partai politik dan kelangsungan kegiatan dalam partai politik tersebut. Proses rekrutmen politik ini juga bertujuan untuk menyiapkan calon-calon pemimpin masa mendatang. Mereka diharapkan dapat berpartisipasi aktif dalam segala kegiatan partai politik tersebut.

Menurut Rush & Althof (dalam Budiardjo, 1981), seleksi atau perekrutan yang dilakukan partai politik adalah proses dua arah, dikarenakan individu-individunya mungkin mampu mendapatkan kesempatan, atau mungkin di dekati oleh orang lain kemudian menjadi pejabat pada posisi tertentu. Dengan cara yang sama, perekrutan itu bisa disebut formal jika para

individu direkrut dengan terbuka melalui cara prosedural atau institusional berupa seleksi atau pemilihan. Rekrutmen disebut informal jika para individunya di rekrut secara private atau dibawah tangan tanpa melalui atau sedikit sekali melalui cara institusional.

Pengertian seleksi atau rekrutmen politik menurut Rush & Althof ini menjabarkan mengenai rekrutmen terbuka, namun dalam pembahasan di atas belum menjelaskan secara spesifik mengenai rekrutmen terbuka. Dalam melengkapi konsep seleksi atau rekrutmen politik ini, maka Almond & Powell (dalam Prihatmoko, 2005) memiliki konsep rekrutmen yang lebih terperinci. Seleksi atau rekrutmen politik menurut Almond dan Powell adalah suatu proses dimana terjadi penseleksian calon-calon masyarakat yang dipilih untuk menempati kursi-kursi penting di dalam peranan politik, termasuk dalam jabatan birokrasi dan jabatan administrasi.

Almond dan Powell (dalam Prihatmoko, 2005) selanjutnya juga menjabarkan prosedur-prosedur seleksi atau rekrutmen politik yang terbagi dalam dua bagian yaitu:

- *Prosedur tertutup* artinya rekrutmen dilakukan oleh elit partai yang memiliki kekuasaan untuk memilih siapa saja calon-calon yang dianggap layak diberikan jabatan berdasarkan skill dan kapasitas yang dimilikinya untuk memimpin. Sehingga prosedur ini dianggap prosedur tertutup karna hanya ditentukan oleh segelintir orang
- *Prosedur terbuka* artinya setiap masyarakat berhak untuk memilih siapa saja yang bakal menjadi calon pemimpin didalam negaranya serta pengumuman hasil pemenang dari kompetisi tersebut

dilaksanakan secara terbuka, dan terang-terangan. Dalam kehidupan politik di Indonesia, hal ini dikenal dengan istilah LUBER : Langsung Umum Bebas dan Rahasia serta JURDIL : Jujur dan Adil.

Artinya berdasarkan dari apa yang dikemukakan Almond dan Powell terdapat dua macam mekanisme rekrutmen politik, yaitu rekrutmen yang terbuka dan tertutup. Dalam model rekrutmen terbuka, semua warga negara yang memenuhi syarat tertentu mempunyai kesempatan yang sama untuk menduduki posisi-posisi yang ada dalam lembaga negara/pemerintah. Suasana kompetisi untuk mengisi jabatan biasanya cukup tinggi, sehingga orang-orang yang benar-benar sudah teruji saja yang akan berhasil keluar sebagai pemenangnya. Ujian tersebut biasanya menyangkut visinya tentang keadaan masyarakat atau yang dikenal sebagai platform politiknya serta nilai moral yang melekat dalam dirinya termasuk integritasnya. Sebaliknya, dalam sistem rekrutmen tertutup, kesempatan tersebut hanyalah dinikmati oleh sekelompok kecil orang. Ujian oleh masyarakat terhadap kualitas serta integritas tokoh masyarakat biasanya sangat jarang dilakukan, kecuali oleh sekelompok kecil elite itu sendiri.

Prosedur rekrutmen terbuka dan tertutup yang dikemukakan Almond & Powell sebelumnya tersebut masih dalam konteks rekrutmen politik yang lebih luas. Hal ini menyebabkan Suharno (dalam Kencana, 2009) mempersempit rekrutmen politik dalam konteks partai politik. Suharno menyatakan rekrutmen politik adalah proses pengisian jabatan-jabatan pada lembaga-lembaga politik, termasuk partai politik dan administrasi atau birokrasi oleh orang-orang yang akan menjalankan kekuasaan politik.

Selanjutnya Prihatmoko (2005) menjelaskan bahwa di dalam rekrutmen politik juga dikenal istilah jalur-jalur politik yang perlu diketahui secara luas kajian-kajiannya antara lain:

- *Jalur rekrutmen berdasarkan kemampuan-kemampuan dari kelompok atau individu* artinya jalur ini menjadi kriteria dasar dalam perekrutan seseorang karena dinilai dari berbagai segi yaitu kriteria-kriteria tertentu, distribusi-distribusi kekuasaan, bakat-bakat yang terdapat didalam masyarakat, langsung tidak langsung menguntungkan partai politik. Semua faktor-faktor tersebut perlu kita kaji dan pahami karena tidak mudah untuk menjadi seorang pemimpin. Kita harus mempunyai skill, kecakapan, keahlian untuk terjun kedalam dunia politik. Karena dunia politik merupakan dunia yang keras penuh persaingan taktik dan teknik. Bukan sembarang orang mampu direkrut untuk masuk kedalam dunia politik. Orang-orang tersebut terpilih karena memang memenuhi kriteria-kriteria tertentu yang dianggap mampu menguntungkan negara maupun memberi keuntungan partai-partai tertentu.
- *Jalur rekrutmen berdasarkan kaderisasi* artinya setiap kelompok-kelompok partai harus menyeleksi dan mempersiapkan anggota-anggotanya yang dianggap mampu dan cakap dalam mendapatkan jabatan-jabatan politik yang lebih tinggi jenjangnya serta mampu membawa/memobilisasi partai-partai politiknya sehingga memberi pengaruh besar dikalangan masyarakat. Hal ini menjadi salah satu tujuan dari terbentuknya suatu partai politik yang perlu kita ketahui.

- *Jalur rekrutmen politik berdasarkan ikatan promodial.* Dizaman modern ini jalur rekrutmen promodial tidak menutup kemungkinan terjadi di dunia politik. Fenomena itu terjadi karena adanya hubungan kekerabatan yang dekat antara orang perorangan yang memiliki jabatan politik sehingga ia mampu memindahtangankan atau memberi jabatan tersebut kepada kerabat terdekatnya yang dianggap mampu dan cakap dalam mengemban tugas kenegaraan. Fenomena ini dikenal dengan nama "rekrutmen politik berdasarkan ikatan promodial". Contoh jalur rekrutmen politik berdasarkan ikatan promodial: seorang raja ketika wafat akan menyerahkan segala kekuasaannya kepada anak-anaknya, kekuasaan yang diberikan kepada keluarga besan, ketika perkawinan menantu lelaki yang diberi jabatan penting oleh mertuanya, karena memiliki persamaan marga atau suku seseorang mendapat jabatan dari sesama marga atau sukunya.

Terkait dengan keputusan seleksi dan penetapan seorang calon anggota legislatif ini, maka Budiardjo (2008) terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk memilih dan menetapkan seorang calon anggota legislatif yaitu:

- *Usia*, dimana seorang calon haruslah memiliki usia yang cukup yaitu 21 tahun untuk dapat dicalonkan menjadi anggota legislatif. Usia adalah merupakan hal yang penting karena dapat menentukan tingkat analisa seseorang dalam menghadapi masalah. Biasanya faktor usia

juga dapat mengukur kematangan dan pengalaman seseorang dalam masyarakat

- *Popularitas*, yakni seorang calon adalah orang yang dikenal oleh masyarakat luas dan memiliki reputasi yang baik;
- *Pendidikan*, yaitu seorang calon anggota legislatif haruslah mempunyai tingkat pendidikan minimal sarjana agar calon tersebut dapat memahami dan mengatasi masalah-masalah sosial yang terjadi di masyarakat;
- *Keuangan atau finansial*, hal ini adalah suatu syarat yang juga dianggap penting, seorang calon anggota legislatif haruslah mempunyai dana yang cukup besar untuk digunakan ketika mengadakan kampanye;
- *Akseptabilitas*, yakni penerimaan masyarakat terhadap seorang calon anggota legislatif. Penerimaan ini akan muncul ketika masyarakat merasa calon tersebut adalah orang yang benar-benar dapat menyuarakan kepentingannya; dan
- *Kapabilitas*, yakni kemampuan untuk menyerap aspirasi masyarakat, kemudian merumuskan aspirasi itu ke dalam bentuk pernyataan yang jelas dan menyampaikan hasil rumusan itu kepada masyarakat.

Pemaparan di atas mengarahkan kita memahami bahwa seleksi atau rekrutmen politik dimaksudkan untuk menyeleksi kader-kader yang akan diposisikan ke dalam berbagai struktur lembaga khususnya lembaga legislatif merupakan salah satu fungsi yang esensial bagi sebuah partai politik. Di

mana dengan berjalannya mekanisme seleksi yang jelas tentu akan memunculkan kader-kader yang berkualitas pula.

Pengertian kader menurut Umichulsum dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2006) adalah "orang yang diharapkan atau dipersiapkan untuk dapat memegang jabatan atau pekerjaan penting dalam pemerintahan, partai atau sebagainya. Salim dalam Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer (2002) memberikan definisi yang lebih lengkap yaitu (1) Kader adalah orang yang dicalonkan untuk memegang pekerjaan penting dalam pemerintahan, partai, perusahaan, dan sebagainya; (2) Kader adalah orang yang diharapkan bakal mampu memangku jabatan yang penting di kemudian hari; (3) Pengertian kader disini maksudnya adalah sama dengan pengkaderan yakni: proses, cara, mendidik atau membentuk seorang kader. Definisi lain mengenai kader juga dikemukakan Bahri dalam Kamus Umum, Khususnya Bidang Hukum dan Politik sebagai: "tenaga binaan untuk dijadikan pimpinan suatu organisasi, partai dan sebagainya".

Pengertian kaderisasi menurut Koiruddin (2004) sendiri adalah suatu bagian dari kegiatan seleksi atau rekrutmen politik dimana terdapat proses penyiapan sumber daya manusia (SDM) agar kelak mereka menjadi para pemimpin yang mampu membangun peran dan fungsi organisasi secara lebih bagus dalam jabatan-jabatan administratif maupun politik. Menurut Czudnowski (dalam Koiruddin, 2004), kaderisasi didefinisikan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan individu-individu atau kelompok individu yang dilantik dalam peran-peran politik aktif. Kaderisasi ini berlangsung dalam suatu tatanan politik yang jelas. Tatanan ini membutuhkan kontinuitas

institusional. Namun kontinuitas ini juga mengandung pengertian terjadinya pergeseran/penggantian pada tingkat personal, karenanya kaderisasi memiliki fungsi memelihara sistem sekaligus sebagai saluran bagi terjadinya perubahan.

Kaderisasi di partai politik merupakan urat nadi bagi sebuah partai. Kaderisasi adalah proses penyiapan sumber daya manusia (SDM) agar kelak mereka menjadi para pemimpin yang mampu membangun peran dan fungsi organisasi secara lebih bagus. Ini merupakan bentuk pendidikan politik, dimana selama ini peran tersebut terabaikan. Para pemimpin parpol besar di Indonesia kerap berasal bukan dari kualifikasinya, melainkan dari unsur "kebangsawanan" tertentu.

Kemampuan sebuah partai untuk melakukan *pengemblengan* atau pematangan terhadap SDM-nya sangatlah dipengaruhi oleh kemampuan para pengurusnya untuk memfasilitasi pengadaan pendidikan dan pelatihan secara lebih intensif di bidang-bidang tertentu terhadap kader-kadernya. Hal ini dilakukan sejauh menyangkut peningkatan kemampuan simultan dan terencana pada semua tingkatan kepengurusan partai. Bagaimanapun partai membutuhkan kaum muda terdidik yang berkualitas untuk menjadi sasaran pengkaderan ini. Kaum muda sangat menentukan masa depan dan kualitas sebuah partai politik di masa mendatang.

Setiap anggota partai politik belum tentu otomatis menjadi kader partai. Bagi anggota yang tertarik untuk menjadi kader partai, terlebih dahulu haruslah mengikuti proses seleksi untuk menjadi kader. Kemudian setelah lulus seleksi, anggota tersebut harus mengikuti proses pengkaderan yang



dilakukan oleh partai politik dalam rangka pelaksanaan fungsi pendidikan politik. Selama mengikuti proses pengkaderan, calon kader itu akan mendapatkan pendidikan politik kader.

Peran kader partai politik sangat vital untuk membangun suatu kepemimpinan partai yang berkualitas. Bagaimanapun wajah partai politik ke depan sangat ditentukan oleh kualitas kader-kader yang dimilikinya, yang pada gilirannya akan menjadi pemimpin-pemimpin bangsa. Meskipun peran dan fungsi partai politik sudah demikian bebas dibanding zaman sebelumnya, namun masalah kaderisasi ini menjadi persoalan serius. Masih banyak partai politik yang belum mampu melakukan pengkaderan yang baik sehingga mereka melakukannya dengan *asal comot*.

Dalam sejarah bangsa ini, kaderisasi adalah fungsi yang terabaikan semenjak awal kehidupan partai politik sampai masa pasca Orde Baru sekarang ini. Pada masa lalu, kaderisasi dilakukan bukan oleh partai politik, tapi oleh ormas-ormas-ormas yang menjadi *underbow* partai. Pimpinan partai tinggal menerima kader-kader yang telah dihasilkan oleh ormas-ormas tersebut. Pada masa Orde Baru, dengan pemberlakuan undang-undang yang mengharuskan proses fusi partai-partai politik yaitu PDI, PPP, dan Golkar, maka tangan kekuasaan untuk mengontrol dan mengendalikan proses kepemimpinan dalam partai politik yang ada semakin lebih mudah dilakukan.

Argumennya ketika dilakukan fungsi, maka pemerintah Orde Baru semata-mata bergerak hanya demi stabilitas politik untuk pembangunan ekonomi. Pemerintah memandang bahwa kehidupan partai politik perlu

dikendalikan dan diatur agar tidak mengundang hadimya kebebasan liberal seperti di era multi partai sebelumnya, yang terbukti gagal menghadirkan demokrasi dan pembangunan ekonomi yang baik. Oleh karena itu pada masa demokratisasi sekarang ini, pimpinan partai politik seharusnya melakukan pendidikan kader secara berjenjang dan berkesinambungan untuk menghasilkan kader-kader partai politik yang akan menjadi pimpinan nasional di masa mendatang. Kaderisasi para pemimpin partai politik sangat tergantung pada sistem dan proses rekrutmen yang digunakan dan disinilah terletak relevansi penelitian ini kedepan.

2.1.3 Proses Pengambilan Keputusan Seleksi

Manajer umum dan SDM selalu diharapkan secara rutin menangani masalah staffing dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan perusahaan akan karyawan baru atau untuk menangani fluktuasi tenaga kerja. Menarik jenis talenta yang tepat ke dalam organisasi dan menyeleksi kandidat pelamar yang berkeinginan meningkatkan kinerja organisasi ialah sangat esensial bagi keberhasilan organisasi.

Hal ini menjadikan seleksi karyawan menjadi bagian yang penting bagi semua organisasi, khususnya bagi organisasi yang memiliki karyawan yang sedikit dan menghadapi tingkat perputaran karyawan yang cepat, termasuk partai politik. Oleh karena itu, dalam bagian ini penulis akan berusaha memberikan dasar bagi penelitian mengenai seleksi anggota baru partai politik ini serta memperlihatkan bagaimana penelitian mengenai

pengambilan keputusan dapat memberikan kontribusi ke dalam wilayah yang menarik ini.

Berhubungan dengan hal tersebut, maka penulis akan mencoba membuat kontekstualisasi dari proses seleksi karyawan dalam fungsi staffing. Hal ini dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja siklus staffing yang diperkenalkan oleh Carlson & Connerley (2003, lihat Gambar 3.1) untuk menstrukturisasi proses pengambilan keputusan tersebut serta agar dapat memahami interaksi dan interdependensi antara aktor, konteks, dan tindakan yang membentuk sistem staffing. Kemudian, penulis akan menggambarkan proses pengambilan keputusan dari seleksi karyawan. Setelah itu, penulis akan membahas praktek-praktek seleksi yang berlaku dan mencakup sejumlah atribut pelamar yang tidak muncul dalam teori seleksi yang sebenarnya, tetapi tetap dipergunakan oleh profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi seperti ditunjukkan dalam literatur sebelumnya.

2.1.3.1 Seleksi dalam Konteks Staffing dan Rekrutmen

Seleksi karyawan ialah merupakan tugas pengolahan informasi yang kompleks secara kognitif (Huber, Northcraft & Neale, 1990). Seleksi karyawan juga biasanya dipandang sebagai bagian dari fungsi staffing suatu organisasi seperti yang dikatakan oleh Carlson & Connerley (2003, hal.51) sebagai "fungsi organisasional kompleks yang menentukan aliran kandidat yang masuk dan keluar dari organisasi".

Hal ini melahirkan pandangan yang lebih lanjut akan pentingnya "perolehan, penggunaan, dan mempertahankan tenaga kerja dengan kuantitas serta kualitas yang mencukupi untuk menciptakan dampak positif terhadap efektivitas organisasi" (Heneman & Judge, 2003, hal.4). Kompleksitas fungsi staffing ini sendiri dikarenakan staffing merupakan fungsi umum yang terdiri dari beberapa sub-fungsi yang berbeda yang jumlah dan istilahnya berbeda dalam literatur (Snow & Snell, 1993; Rynes & Gerhart, 1990). Pendekatan yang berbeda misalnya dipergunakan oleh Huber, Neale & Northcraft (1987, hal.136) yang mempergunakan seleksi sebagai "serangkaian prosedur yang memungkinkan organisasi memilih sumber daya manusianya", yang pada akhirnya mereka pisahkan menjadi empat sub-fungsi.

Sub-fungsi yang pertama biasanya dinamakan rekrutmen atau *recruitment* (seringkali juga di sebut sebagai *attraction*). Sub-fungsi ini berkenaan dengan menarik talenta ke dalam organisasi dan penciptaan sekumpulan kandidat yang tertarik untuk bergabung dengan organisasi (Carlson, Connerley & Mecham, 2002; Rynes & Gerhart, 1990). Barber (1998, hal.5) mendefinisikan rekrutmen sebagai "praktek-praktek dan aktivitas-aktivitas yang dijalankan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial". Perusahaan pada tahap ini dapat dengan secara aktif menarik anggota baru dengan memasarkan SDM-nya secara spesifik dikarenakan fakta bahwa seperti halnya pemasaran produk, mereka telah mengembangkan kelompok sasaran definitif bagi aktivitas mereka.

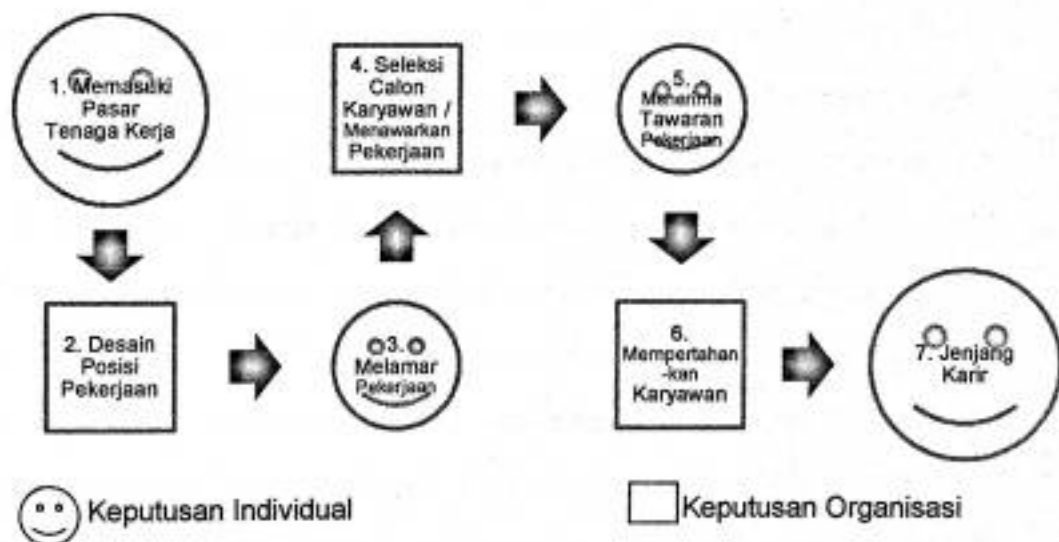
Batang tubuh penelitian telah banyak membahas rekrutmen karyawan (Ahmad & Schroeder, 2002; Barber, 1998; Connerley, Carlson & Mecham, 2003; Witt & Rode, 2004). Hal ini telah di ringkas dengan baik oleh Gatewood & Feild (2001, hal.9-17), di mana mereka mencakup topik rekrutmen dan pemasaran SDM yang berkenaan dengan aspek-aspek seperti sumber-sumber rekrutmen, kualifikasi dan pelatihan rekrutmen, administrasi proses rekrutmen, dan kandungan dari pesan rekrutmen.

Pada saat sekumpulan kandidat telah tersedia, manajer suatu organisasi harus beralih ke sub-fungsi kedua dari staffing yaitu seleksi, di mana mereka melakukan tugas yang sulit untuk memilih kandidat dari sekumpulan kandidat tersebut yang kiranya sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Karenanya, "tujuan dari setiap sistem seleksi ialah untuk memilih kandidat yang memiliki karakteristik yang paling tepat" (Smith & Robertson, 1986, hal.30), seperti yang dinyatakan mereka lebih lanjut yaitu: "Seleksi ialah proses pengumpulan dan pengevaluasian informasi mengenai individu dalam rangka untuk memperluas penawaran pekerjaan. Proses seleksi menangani minat organisasi dan individu di masa depan".

Rynes & Boudreau (1986) menyatakan bahwa perbedaan antara kedua sub-fungsi tersebut yaitu rekrutmen dengan seleksi ini akan memudar yang pada akhirnya menyebabkan rekrutmen juga melibatkan seleksi. Interaksi antara kedua aspek staffing ini juga ditekankan oleh Breaugh & Starke (2000). Gatewood & Field (2001, hal.9-10) bahkan menunjukkan bagaimana kedua fungsi tersebut berinteraksi karena sekumpulan pelamar yang merupakan hasil dari usaha pemasaran dan rekrutmen SDM menjadi

faktor yang membatasi proses seleksi. Hal ini mengimplikasikan bahwa pengambilan keputusan dalam seleksi karyawan tidaklah hanya di mulai dengan memilih di antara sekumpulan pelamar yang ada, tetapi bahwa keputusan fundamental tertentu mengenai keseluruhan proses staffing harus dilakukan sebelum organisasi mulai menarik individu ke dalam organisasi (Robertson et al., 2002).

Carlson & Connerley (2003) kemudian memperkenalkan siklus staffing (lihat Gambar 2.1) yang menyediakan struktur bagi pemahaman yang lebih baik mengenai interaksi dan interdependensi antara aktor, konteks, dan tindakan yang membentuk sistem staffing. Di dalam siklus tersebut, staffing di pandang sebagai serangkaian peristiwa terjadinya keputusan, di mana tahap-tahap keputusan yang dilakukan oleh individu (misalnya pelamar) ternyata berbeda dengan mereka yang berwenang mengambil keputusan dalam proses seleksi.



Gambar 2.1 Siklus Staffing (Sumber: Diadaptasi dari Carlson & Connerley, 2003)

Dalam hubungannya dengan konteks siklus tersebut, maka disertasi ini berhubungan dengan keputusan nomor empat yang merepresentasikan "keputusan tingkat organisasional mengenai siapa yang akan terpilih untuk ditawarkan pekerjaan" (Carlson & Connerley, 2003, hal. 55). Keputusan nomor empat ini diawali oleh keputusan individu untuk melamar posisi yang ditawarkan dalam organisasi tertentu dan dilanjutkan dengan keputusan individu untuk menerima atau menolak tawaran organisasi. Peristiwa terjadinya keputusan nomor empat ini masih sangat jarang di liput dalam penelitian SDM seperti akan ditunjukkan dalam kajian empirik penelitian terdahulu di bagian selanjutnya nanti karena studi yang telah dilakukan kebanyakan berfokus pada rekrutmen dibandingkan seleksi.

Proses seleksi itu sendiri biasanya terdiri dari paling tidak dua tahap yang berbeda. Dalam tahap awal, sekumpulan kandidat dikurangi menjadi sekelompok kecil kandidat berdasarkan penelusuran resume dan dokumen aplikasi. Dalam tahap ini, seperangkat alat keputusan seleksi dipergunakan untuk menjaring semua pelamar (Carlson et al, 2002) dalam rangka untuk memperoleh data bagi keputusan pertama dan untuk mempersiapkan tahap kedua, khususnya jika perangkat seleksi ini menyertakan wawancara.

Pada tahap selanjutnya, seleksi akhir melakukan pengamatan yang lebih mendalam terhadap kandidat dengan menggunakan instrumen seperti wawancara atau *assessment centres* untuk memilih mereka yang akan betul-betul ditempatkan dalam organisasi di masa depan (Highhouse, 1997; Färber, Keim & Weitzel, 2003). Pada dasarnya memang ternyata kriteria yang berbeda digunakan dalam kedua tahapan tersebut, di mana tahap

pertama menggunakan kriteria yang lebih formal yang dapat lebih mudah di nilai dengan menggunakan dokumen formal yang telah disediakan pelamar sebelumnya (nilai IPK, SIM, umur, dan yang lainnya). Terkait dengan hal ini, maka Highhouse (1997) menegaskan bahwa kita masih memiliki pengetahuan yang lebih sedikit mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan akhir pelamar, misalnya yang dipergunakan pada tahap akhir dan hal ini merupakan wilayah penelitian yang akan menjadi fokus dari disertasi ini.

2.1.3.2 Pengambilan Keputusan Rekrutmen

Pengambilan keputusan merupakan inti dari rekrutmen karena proses seleksi berujung kepada keputusan penerimaan atau penolakan (Guion & Gibson, 1988). Keputusan rekrutmen atau seleksi pada dasarnya dilakukan tanpa informasi yang definitif mengenai kinerja di masa mendatang dari para kandidat yang diterima dan karenanya dapat di pandang sebagai pengambilan keputusan yang terjadi di bawah kondisi ketidakpastian (Highhouse, 2001).

Dalam seleksi karyawan, fokus keputusan seleksi karyawan dapat mengacu kepada artian yang paling umum atau bahkan yang lebih sempit. Dalam artian yang paling umum, keputusan seleksi mengacu kepada kondisi umum dari keseluruhan proses staffing, misalnya berhubungan dengan metode yang dipergunakan, seberapa banyak dana yang dihabiskan, dan yang lainnya. Kemudian apabila ditelaah lebih sempit, keputusan seleksi akan terkait dengan konstruk yang akan di ukur dan kriteria yang akan

dipergunakan. Sedangkan dalam artian yang lebih sempit lagi, keputusannya akan berhubungan dengan siapa yang di pilih dan di tolak (Born & Scholarios, 2005).

Oleh karenanya, fokus dalam pengambilan keputusan seleksi karyawan menjadi penting dikarenakan dua hal. Pertama, cara di mana profesional yang melakukan rekrutmen melakukan keputusan yang aktual selama proses staffing sebaiknya dipertimbangkan sebagai titik penting dari penelitian mengenai seleksi dan sesuai dengan saran dari Boudreau, Sturman & Judge (1994) selayaknya menjadikan kita sebagai peneliti lebih mencurahkan perhatian yang lebih banyak berkenaan dengan aspek ini. Kedua, topik ini masih secara relatif kurang diperhatikan dibandingkan dengan penelitian lainnya yang lebih banyak mempertimbangkan validitas dari metode seleksi (Born & Scholarios, 2005).

Highhouse (2001) yang mengulas penelitian-penelitian dalam teori pengambilan keputusan dalam hal ini menunjukkan beragamnya wilayah di mana keputusan seleksi dapat mempengaruhi. Sebagai contoh, ia menemukan bahwa informasi yang terkumpul dari kandidat memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan yang di buat. Highhouse (2001) kemudian juga menemukan bahwa dalam prakteknya individu kemudian terbukti juga memiliki preferensi intuitif terhadap atribut-atribut tertentu yang dimiliki kandidat yang pada gilirannya membuat mereka lebih mengutamakan salah satu atribut tersebut dalam proses pengambilan keputusan seleksi dibandingkan berdasarkan pada informasi yang rasional.

2.1.3.3 Atribut Pelamar sebagai Indikator Keputusan Rekrutmen

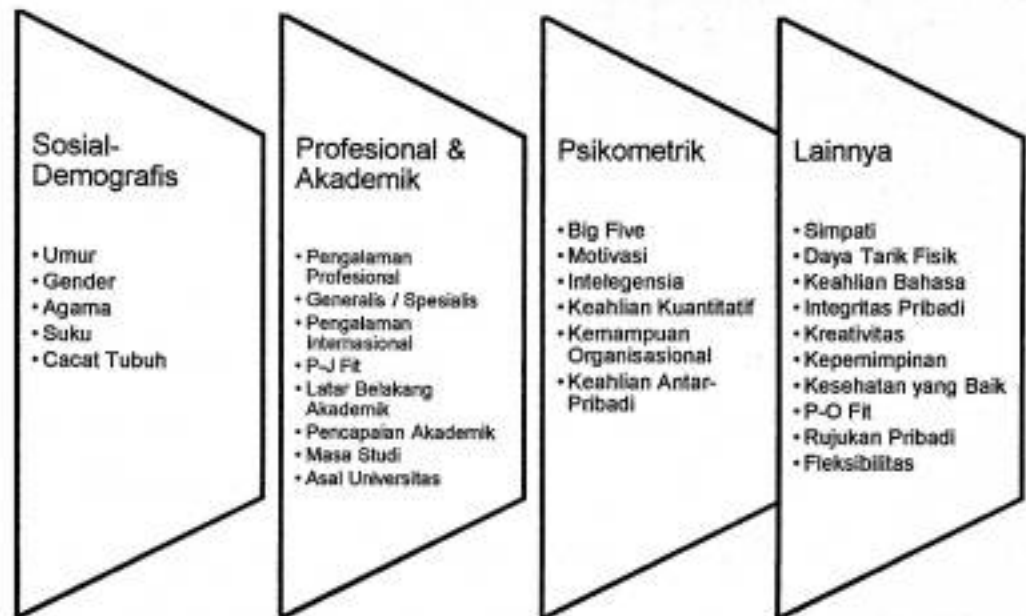
Dalam prakteknya, seringkali keputusan rekrutmen didasarkan atas kebijakan konvensional dan pengalaman profesional si pengambil keputusan (Dunn et al, 1995). Selain itu juga terdapat banyak faktor lainnya yang berkemungkinan untuk menjadi bagian dalam keputusan seleksi, misalnya intuisi mengenai pelamar tertentu atau keinginan untuk menyeimbangkan komposisi demografis dari tenaga kerja (Gatewood & Field, 2001, hal.23).

Hooghiemstra (1992) menyatakan bahwa profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi cenderung untuk memandang persyaratan yang tertera dari kinerja pekerjaan yang seharusnya dipenuhi pelamar secara tidak terstruktur dan tidak terfokus. Hal ini membuat mereka seringkali menuntut banyak hal dari pelamar yang akhirnya tidak dapat dipenuhi pelamar tersebut. Lebih lanjut, Hooghiemstra (1992) juga menjelaskan bahwa kriteria yang dipergunakan selama seleksi juga seringkali kurang memiliki kaitan ke strategi korporasi dan tidak bersifat cukup spesifik.

Dalam bagian ini, penulis berusaha untuk secara sistematis mengkategorikan paling tidak sebagian dari atribut pelamar yang banyak dipergunakan dalam prakteknya, yang beberapa diantaranya merupakan indikator yang valid bagi keberhasilan pekerjaan di masa depan, sedangkan yang lainnya hanya merupakan representasi dari model implisit yang dimiliki pengambil keputusan.

Atribut pelamar yang ditemukan penulistersebut akan kemudian diorganisir berdasarkan keterkaitan internalnya, di mana kriteria yang serupa dikelompokkan jika memungkinkan. Hal ini mengarah ke indikator yang

dipresentasikan dalam Gambar 2.2. Agar lebih jelas, gambar tersebut hanya merepresentasikan atribut dan kategorinya.



Gambar 2.2 Kategorisasi Atribut Pelamar yang Dipergunakan Sebagai Indikator Keputusan dalam Praktek Rekrutmen Karyawan

Mengikuti Kinicki et al (1990), penulis juga kemudian mengelompokkan atribut-atribut dalam empat kategori: (1) atribut latar belakang profesional dan akademik, (2) atribut sosial-demografis, (3) atribut psikometrik, dan (4) atribut lain-lainnya. Namun demikian, pengelompokan ini diakui oleh penulis seakan-akan kabur dikarenakan tidak jelas di bagian kategori manakah sebuah atribut dapat berasal. Hal ini senada dengan yang telah dikemukakan oleh Ree et al (2001, hal.221) yang mengemukakan masalah ini dengan menyatakan: "...karakteristik manusia, terutama karakteristik yang terkait dengan pekerjaan, adalah tidak terkorelasi satu

sama lain. Pemilihan pada salah satu kategori mengalihkan pemilihan pada semua variabel yang berkorelasi. Hal ini dapat memiliki pengaruh yang tidak diinginkan pada korelasi yang diobservasi."

Namun demikian, ulasan ini hanyalah merepresentasikan usaha penulis untuk melakukan ekstraksi terhadap indikator keputusan implisit atau eksplisit yang mungkin terdapat dan dipergunakan dalam praktek seleksi, karena pada kenyataannya indikator yang digunakan tersebut adalah sangat banyak sehingga tidak akan dapat secara pasti dihitung. Secara parsial, indikator ini juga secara sosial sangat tertanam dalam keyakinan pribadi si pengambil keputusan sehingga tidak akan dapat dihilangkan meskipun mereka disadarkan akan hal ini.

Selanjutnya, kebanyakan indikator dapat diuraikan lagi menjadi sub-indikator yang lebih kecil berdasarkan preferensi si pengambil keputusan. Sebagai contoh, kriteria latar belakang pendidikan dapat, dalam artian yang paling luas, merujuk ke apakah kandidat memiliki pendidikan akademik atau tidak. Namun demikian, pengambil keputusan dapat saja juga mempertimbangkan perincian dari latar belakang akademik dan memberi penekanan kepada sub-kriteria seperti program pendidikan yang diikuti oleh kandidat sebelumnya, subjek utama yang diambilnya selama pendidikan, universitas tempatnya berasal, ataupun lamanya masa pendidikan yang ditempuh kandidat tersebut.

Kebanyakan dari atribut pelamar yang dipergunakan sebagai indikator juga berasal dari atribut yang kurang nampak atau konstruk hipotetikal seperti intelegensia, personalitas atau motivasi. Namun demikian, hubungan

yang pasti yang dihipotesakan pengambil keputusan seringkali tetap tidak diketahui dan tidak jelas. Sebagai contoh, pencapaian akademik yang superior dari kandidat yang direpresentasikan oleh IPK yang dimilikinya dapat mengindikasikan kemampuan kognitif yang tinggi, motivasi pencapaian yang kuat ataupun kombinasi dari kedua faktor tersebut.

Akhirnya, kebanyakan teknik-teknik penilaian seleksi dan metode-metode pengolahan informasi penilaian seleksi menggabungkan karakteristik-karakteristik dan atribut-atribut yang sepenuhnya terkait dengan pekerjaan (misalnya kemampuan kognitif ataupun keahlian antar pribadi) dengan atribut-atribut yang tidak memiliki keterkaitan dengan kinerja pekerjaan. Hal ini menurut Murphy & Bartram (2002) akan berkemungkinan menjadi sumber bias-bias yang tidak relevan dalam proses pengambilan keputusan seleksi, misalnya penekanan si pengambil keputusan akan daya tarik fisik yang dimiliki pelamar tertentu.

Atribut Sosial-Demografis

Kelompok pertama dari indikator seleksi pada Gambar 2.2 sebelumnya terdiri dari atribut yang terkait dengan latar belakang sosial-demografis pelamar. Profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi seringkali menyertakan latar belakang umur, gender, suku, agama dan bahkan cacat tubuh dalam pengambilan keputusan mereka yang jika tidak secara terbuka, dilakukannya secara implisit. Namun dikarenakan UU anti diskriminasi baik di negara maju maupun berkembang seperti Indonesia, penggunaan kebanyakan indikator sosial-demografis ini seringkali menjadi masalah dan dapat menimbulkan tuntutan hukum terhadap organisasi.

Terlepas dari hal ini, umur masih tetap menjadi indikator seleksi yang paling banyak digunakan. Dari beberapa alasan mengapa umur tetap dipergunakan sebagai indikator keputusan implisit berhubungan dengan fakta bahwa kebanyakan profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi mempercayai bahwa umur terkait dengan kinerja pekerjaan dan merasa was-was terhadap kandidat yang lebih tua karena mereka tidak akan mampu mencapai kinerja yang diharapkan dibandingkan yang lebih muda. Namun demikian, penelitian tidak memberikan konfirmasi terhadap hipotesis ini dan Schmidt & Hunter (1998, hal.271) berkesimpulan bahwa umur "ialah ukuran kinerja pekerjaan yang tidak relevan".

Organisasi lainnya berusaha untuk menetapkan atau mempertahankan struktur umur tertentu dari karyawannya dan karenanya berkeinginan untuk menarik pelamar yang sesuai dengan batasan umur tertentu. Dalam hal ini, umur terkait dengan kesesuaian karyawan dengan organisasi (atau yang diistilahkan dengan *person-organization fit* atau *P-O fit*) yang akan dibahas lebih lanjut di bagian 2.2.3. Contohnya dapat di lihat pada biro konsultan hukum yang telah mengatur komposisi umur dari organisasinya dengan menyertakan rekanan yang lebih muda dan lebih tua. Komposisi umur yang beragam ini seringkali menjadi cara untuk memenuhi kebutuhan klien mereka, sehingga menjadikan organisasi seperti ini beroperasi dalam tim yang terdiri dari anggota yang berasal dari semua jenjang umur. Sebagai akibatnya, secara parsial dibenarkan untuk mempekerjakan orang-orang yang baru pada posisi *entry level* sesuai dengan batasan umur tertentu, dimana cara bekerjanya terbebas dari rutinitas

spesifik organisasi sehingga akan dapat terbentuk sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka sendiri nantinya.

Berhubungan dengan gender, maka kebanyakan studi menunjukkan bahwa gender pelamar seringkali dipergunakan sebagai kriteria seleksi (Marlowe, Schneider & Nelson, 1996). Graves & Powell (1998) menyatakan bahwa pengaruh gender nampaknya kecil dibandingkan yang diharapkan, di mana pengaruh langsung hasil wawancara tidaklah signifikan dan sangat jauh dilampaui oleh pengaruh kualifikasi subjektif. Namun demikian, pada saat aspek-aspek lainnya seperti kualifikasi di-*ceteris paribus*-kan, gender memang secara signifikan mempengaruhi keputusan penerimaan karyawan. Lebih lanjut, laki-laki dipersepsikan sebagai lebih tepat dan lebih memiliki kemungkinan untuk naik ke posisi eksekutif dibandingkan perempuan (Marlowe et al, 1996).



Latar Belakang Profesional dan Akademik

Kelompok berikutnya dalam Gambar 2.2 berkenaan dengan latar belakang serta pengalaman profesional dan akademik dari kandidat yang bersangkutan. Kriteria yang penting ini seringkali dinamakan pengalaman profesional atau pengalaman kerja. Kriteria ini mendeskripsikan pengalaman yang dilalui pelamar dalam pekerjaan yang serupa dan mengarah ke pengetahuan yang dapat di transfer serta diaplikasikan dalam posisi barunya nanti. Schmidt & Hunter (1998) menunjukkan bahwa kriteria ini memberi pengaruh utama terhadap kinerja pekerjaan secara tidak langsung melalui peluang untuk mengakumulasi pengetahuan akan pekerjaan yang serupa.

Namun demikian, sumber lainnya menyatakan bahwa keuntungan marginal dari pengalaman profesional dengan cepat menurun setelah individu melalui lima tahun masa kerjanya (Schmidt & Hunter, 2000).

Perincian dari pengalaman yang dimiliki kandidat serta sesuai dengan posisi pekerjaan yang dilamarnya selanjutnya menjadi atribut penting dari pelamar, di mana pengalaman internasional sebelumnya yang dimiliki pelamar dapat menjadi penting. Pengalaman internasional pada akhirnya akan mengarah kepada keahlian bahasa dari si kandidat, meskipun dengan tinggal di luar negeri tidaklah merupakan satu-satunya cara untuk memperoleh profisiensi bahasa yang baik. Jenis pengalaman kerja sebelumnya dalam hubungannya dengan jenis dan cakupan pendidikan akademik akan mengarah ke jawaban terhadap pertanyaan apakah pelamar lebih bersifat generalis atau spesialis. Namun pada akhirnya preferensi dari individu yang melakukan kegiatan seleksi akan tergantung kepada jenis posisi pekerjaan yang lowong dan budaya organisasinya sendiri.

Latar belakang akademik kandidat dalam hal ini juga penting. Pertanyaan dasar dan pertama akan berbentuk apakah pendidikan akademik dipersyaratkan untuk mengisi posisi pekerjaan yang ditawarkan ataukah tidak. Lebih jauh, tingkat pendidikan (gelar S2 atau S1) dapat menjadi bagian penilaian yang penting dari kualifikasi si pelamar. Di Indonesia, pertanyaan mengenai dengan universitas asal pelamar, misalnya fakultas teknik atau kedokteran, negeri atau swasta, universitas ternama atau tidak seringkali menjadi penting karena seringkali dikaitkan dengan kemampuan pendidikan akademik pelamar yang bersangkutan.

Berhubungan dengan latar belakang akademik dari kandidat ialah pencapaian dan kinerja akademik yang biasanya di ukur oleh IPK. Logika yang mendasari pertimbangan untuk menyertakan IPK ialah bahwa IPK merupakan kinerja positif di masa lalu yang seringkali merupakan prediktor yang baik dari kinerja pelamar di masa depan (Hough & Oswald, 2000). Hal ini khususnya menjadi penting saat menyeleksi *fresh graduate*, di mana kinerja akademik seringkali menjadi satu-satunya ukuran yang tersedia akan kinerja di masa lalu. Informasi mengenai kinerja akademik juga sangat mudah di akses, karena IPK biasanya dapat ditemukan dalam dokumen aplikasi dan akhirnya seringkali dipergunakan dalam pra-seleksi kandidat.

Ringkasnya, IPK seringkali dipergunakan untuk menilai pencapaian motivasi dan intelegensia kandidat. Hal ini menjadikan karakteristik ini menjadi bagian yang problematik dalam proses seleksi. Meskipun beberapa peneliti (misalnya Pfeffer & Fong, 2002) menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara gelar MBA atau gelar dari fakultas ekonomi dan bisnis dengan karir dalam jangka panjang, namun Hough & Oswald (2000) menyatakan bahwa bukti meta-analisis memberikan dukungan akan ide bahwa IPK dari S1 dapat menjadi prediktor dari kinerja pekerjaan pada banyak organisasi.

Meskipun telah lama diragukan bahwa nilai dari pendidikan sebelumnya terkait dengan perilaku yang penting dalam bekerja (McClelland, 1973), nilai dengan kuat dipengaruhi oleh intelegensia kandidat dan karenanya seringkali dipergunakan sebagai indikator kemampuan kognitif (Schmidt & Hunter, 2000). Namun demikian, mereka menyatakan bahwa IPK

adalah kurang valid dibandingkan uji intelegensia standar karena IPK hanya merupakan ukuran intelegensia parsial.

Selain dari pencapaian akademik, lamanya masa studi seperti yang juga terjadi di Indonesia menjadi penting dalam proses pengambilan keputusan seleksi. Namun demikian, kriteria ini secara spesifik terkait dengan sistem pendidikan tinggi itu sendiri, di mana lamanya studi tergantung kepada pengorganisasian mata kuliah dan ujian yang diikutinya di kampus. Mahasiswa yang kurang ambisius berkemungkinan untuk mengambil lebih sedikit mata kuliah setiap semester atau dapat gagal dalam beberapa ujian akhir dan karenanya memperpanjang masa studinya. Berdasarkan latar belakang ini, lamanya masa studi (terutama dikombinasikan dengan nilai yang sedang-sedang saja) ialah merupakan indikator dari organisasi diri dan motivasi pencapaian yang rendah dibandingkan keinginan untuk mengakumulasi pengetahuan.

Atribut Psikometrik

Atribut-atribut yang berasal dari kepribadian pelamar dikelompokkan ke dalam atribut psikometrik. Selain daripada kemampuan kognitif dan sifat kepribadian yang dikenal sebagai *Big Five*, pengambil keputusan juga seringkali menyertakan motivasi pencapaian pelamar dan keahlian antar-pribadi dalam portofolio mereka mengenai indikator keputusan seleksi.

Bartram (2004) menyatakan bahwa kebanyakan profesional yang melakukan kegiatan seleksi berfokus kepada karakteristik seperti *emotional intelligence*, kejujuran, integritas, atau kepribadian umum yang benar (*right*

general personality). Ia lebih lanjut menyatakan bahwa karakteristik tersebut, dibandingkan keahlian dan pengetahuan terutama dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, selain itu karakteristik tersebut juga secara relatif sukar untuk berubah atau di latih. Meskipun demikian, seringkali karakteristik tersebut sangat sulit untuk dijabarkan menjadi bauran yang pasti dari karakteristik psikologis yang penting bagi keberhasilan pekerjaan (Robertson et al, 2002).

Atribut Lainnya

Terdapat banyak atribut lainnya yang tidak dapat dikelompokkan dalam kategori sebelumnya. Yang terutama penting sebagai indikator keputusan seleksi implisit dan dengan kuat terhubungkan dengan probabilitas diterimanya seorang kandidat adalah simpati pengambil keputusan bagi pelamar yang bersangkutan selain daripada daya tarik fisik yang dimiliki kandidat tertentu.

Kedua aspek ini secara empirik telah ditunjukkan mempengaruhi ide dari individu yang melakukan seleksi mengenai kesesuaian organisasional (Marlowe et al, 1996), sebagai contoh simpati seringkali dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki serta terbagi pada level yang tinggi serta pada gilirannya meningkatkan *attribution of fit* (Adkins, Russell & Werbel, 1994). Simpati tidak hanya mempengaruhi keputusan melalui *attribution of fit*, tetapi juga dengan cara di mana informasi yang tersedia dipergunakan dan di olah dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam hal ini disertakannya simpati dan rasa suka dapat dijustifikasi sebagai indikator tambahan dalam keputusan seleksi secara menyeluruh dikarenakan kinerja pekerjaan biasanya merupakan hasil dari beragam faktor, dan hubungan antara misalnya kepribadian atau intelegensia dimoderasi oleh faktor lainnya (Hough & Ones, 2001; Ree et al, 2001), sebagai contoh rasa suka yang dimiliki supervisor terhadap karyawannya akan membantu untuk menciptakan atmosfer yang dapat memfasilitasi kinerja pekerjaan yang baik dari karyawan, tetapi dengan syarat apabila pengetahuan, keahlian dan kemampuan atau *Knowledge, Skills, and Abilities (KSA)* juga dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

Daya tarik fisik juga berkemungkinan meningkatkan pengaruh simpati dan karenanya terkait dengan evaluasi kesesuaian dan rekomendasi penerimaan (Beehr & Gilmore, 1982; Gilmore, Beehr & Love, 1986; Raza & Carpenter, 1987; Dipboye, 1992; Cable & Judge, 1997; Watkins & Johnston, 2000). Literatur sebelumnya ini juga menunjukkan bahwa penampilan fisik ialah terhubung langsung ke atribut kompetensi kepemimpinan dan karenanya berdampak kepada keputusan seleksi. Dengan lebih khusus, seseorang dengan penampilan fisik maskulin yang baik akan berkemungkinan dipersepsikan untuk memiliki keahlian manajemen yang lebih tinggi dibandingkan individu yang memiliki penampilan feminim.

Gilmore et al (1986) menemukan bahwa profesional yang melakukan seleksi mengatribusikan kepribadian yang lebih sesuai untuk pekerjaan, juga pengharapan kinerja pekerjaan yang lebih baik bagi kandidat yang

penampilan fisiknya atraktif. Sebagai akibatnya, mereka lebih berkemungkinan untuk diterima dibandingkan rekannya yang kurang atraktif.

Hal ini didukung oleh Marlowe et al (1996) yang memberikan bukti bahwa pelamar yang penampilannya atraktif lebih disukai dibandingkan kandidat yang tidak atraktif meskipun memiliki kualifikasi yang sama, karena mereka dipersepsikan memiliki kepribadian yang lebih diinginkan. Hal ini dapat secara parsial menjelaskan mengapa manajer percaya bahwa dalam pekerjaan yang melibatkan tingkat kontak dengan pelanggan yang tinggi seperti misalnya di perbankan, maka karyawan *front-office* (teller) yang penampilannya atraktif akan lebih mampu untuk memperoleh reaksi positif dari nasabahnya.

2.1.4 Kriteria Pengambilan Keputusan Rekrutmen

Di bagian sebelumnya, penulis telah menguraikan teori umum dari rekrutmen sebagai proses pengambilan keputusan seleksi. Kebanyakan peneliti setuju bahwa faktor kemampuan kognitif dan faktor dimensi kepribadian seperti kemampuan mendengarkan adalah prediktor yang sangat baik bagi kinerja pekerjaan. Namun demikian, terdapat peneliti yang menentang kita agar hanya memandang seleksi menjadi *theory of everything* atau yang dirumuskan sebagai $p=g+c$, di mana hasil tambah dari kemampuan kognitif dan kemampuan mendengarkan adalah sama dengan jumlah intelegensia dan kemampuan mendengarkan yang sebenarnya dimiliki seseorang pelamar (Anderson et al, 2001, hal.201).

Selain daripada saran agar tidak terlalu bergantung kepada faktor-faktor di atas, bagian 2.1.3 juga telah menunjukkan bahwa dalam prakteknya, profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi nampaknya mengabaikan pentingnya validitas kedua faktor tersebut. Hal ini nampak dalam praktek karena pada saat yang bersamaan, mereka lebih mengutamakan menggunakan atribut pelamar yang tidak dapat dihitung jumlahnya serta tidak memiliki validitas sebagai indikator dalam proses pengambilan keputusan seleksi yang mereka lakukan.

Hal ini membawa penulis kepada kesenjangan teoritik dan empirik akan prediktor yang diharapkan dapat menjadi indikator yang paling valid bagi kinerja pekerjaan di masa yang akan datang terutama dalam proses seleksi di partai politik. Untuk mengatasi masalah ini, penulis menyarankan kerangka kerja yang terdiri dari tiga serangkai kriteria (kompetensi pelamar, kesesuaian pelamar, dan jejaring pelamar). Diharapkan dari kriteria tersebut, penulis dapat mengintegrasikan aspek-aspek kepribadian dan intelegensia pelamar, latar belakang profesional dan pendidikan, dan kebutuhan untuk melakukan interaksi sosial selain daripada untuk menjawab tantangan lingkungan pekerjaan yang berubah di masa kini dan masa yang akan datang.

Perubahan ruang lingkup lingkungan profesional yang mengemuka pada dua dekade terakhir (Lawler, 1994) mengakibatkan hilangnya struktur organisasional tradisional dan hierarki yang pada akhirnya bertransformasi menjadi model organisasi yang *self-directed*, lintas-fungsional, berorientasi proses, dan berbasis pengetahuan (Berge, de

Verneil, Berge, Davis & Smith, 2002), dan menyebabkan beberapa penulis menyatakan munculnya fenomena *end of the job* (Bridges, 1994).

Beberapa jawaban terhadap perubahan tersebut adalah peralihan dari seleksi berbasis pekerjaan ke berbasis kompetensi (Lawler, 1994) dan peralihan fokus kepada *person-organization fit* (*P-O fit*) dibandingkan *person-job fit* (*P-J fit*) sebelumnya (Bowen, Ledford&Nathan, 1991). Dikarenakan perubahan organisasional yang digambarkan ini nampaknya terjadi secara khusus dalam partai politik, penulis akan berfokus kepada dua aspek dari karakteristik pelamar dan meneliti bagaimana kompetensi pelamar serta *P-O fit* dari pelamar mempengaruhi keputusan seleksi.

Rangkaian pertama dari karakteristik pelamar tersebut yaitu kompetensi pelamar, menyediakan kerangka kerja yang menjanjikan untuk menstrukturisasi kriteria seleksi. Konsep kompetensi dan manajemen kompetensi "menjadi semakin penting dalam organisasi swasta dan publik, membantu mereka untuk menarik dan mengembangkan karyawan yang bertalenta, mengidentifikasi orang yang tepat bagi suatu posisi pekerjaan, melaksanakan perencanaan suksesi, analisis pelatihan dan fungsi SDM inti lainnya" (Draganidis& Mentzas, 2006, hal.62). Lebih jauh, Bartram (2004) meminta agar peneliti berfokus kepada perilaku di tempat kerja yang kemungkinannya lebih baik direpresentasikan oleh model kompetensi dibandingkan taksonomi kepribadian. Sejalan dengan hal ini, Schneider (1996, hal.293) menunjukkan bahwa "perilaku, bukan kepribadian, yang menghasilkan sesuatu" ("*what people do, not what people are, causes outcomes*").

Rangkaian kedua dari karakteristik yang akan didiskusikan dalam bagian ini ialah kesesuaian pelamar. Literatur menunjukkan bahwa kesesuaian antara pelamar dengan nilai-nilai dan budaya organisasi (*P-O fit*) ialah faktor utama yang mempengaruhi kinerja pekerjaan dan juga retensi karyawan. Umumnya yang melakukan wawancara dalam organisasi sadar akan konsep kesesuaian pelamar dan menyertakan beberapa aspeknya dalam keputusan seleksi rutin mereka. Lebih jauh, *P-O fit* telah dilaporkan untuk secara spesifik penting dalam organisasi yang berskala kecil dan menengah. Oleh karena itu akan khususnya menarik untuk menyelidiki pengaruh ini terhadap seleksi anggota partai politik.

Akhirnya, penulis akan mendeskripsikan peran jejaring pelamar dalam seleksi anggota organisasi khususnya partai politik. Sejalan dengan perubahan yang telah disebutkan sebelumnya dalam lingkungan pekerjaan, jejaring semakin menjadi faktor yang penting bagi keberhasilan organisasi. Peran jejaring yang dimiliki anggota organisasi yang baru serta dimasukkan ke dalam organisasi akan ditelusuri.

2.1.4.1 Kompetensi Pelamar

Pada bagian ini, penulis akan menelusuri peran kompetensi pelamar sebagai indikator keputusan dalam seleksi anggota organisasi. Setelah menunjukkan mengapa pendekatan kompetensi adalah jawaban yang tepat terhadap seleksi karyawan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan kerja, penulis akan mendefinisikan konsep kompeten dan kompetensi dan membandingkannya satu sama lain. Selanjutnya, penulis akan

membedakan kompetensi dari atribut pribadi lainnya seperti keahlian, kepribadian dan pengetahuan. Setelah itu, penulis akan menunjukkan bagaimana kompetensi dapat di ukur dan dikelompokkan dan memperkenalkan model kompetensi yang dipergunakan untuk menganalisis pengambilan keputusan dalam disertasi ini.

Kompetensi telah terbukti sebagai prediktor yang valid dari kinerja pekerjaan dari anggota organisasi yang baru ataupun yang sudah lama dan rekrutmen berbasis kompetensi telah mengarah ke tingkat perputaran yang secara substansial lebih rendah dibandingkan metode konvensional (McClelland, 1998). Selanjutnya, pendekatan ini menawarkan keuntungan seperti membantu organisasi untuk berfokus kepada kebutuhan bisnisnya (Farnham & Stevens, 2000), mempromosikan nilai-nilai dan misi strategik organisasi (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002), atau berkontribusi kepada efektivitas seleksi karyawan dalam berbagai cara (Feltham, 1992).

Alasan yang paling penting untuk menggunakan pendekatan berbasis kompetensi ke seleksi karyawan dan SDM pada umumnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Seleksi berbasis kompetensi menyediakan jawaban terhadap perubahan kebutuhan manajer SDM diakibatkan perubahan drastis dalam lingkungan kerja,
2. Mereka menyediakan pendekatan berorientasi manusia untuk SDM dibandingkan pendekatan berorientasi tugas,

3. Penggunaannya tidak terbatas ke seleksi karyawan, tetapi dapat diperluas ke berbagai wilayah SDM lainnya, dan
4. Pendekatan ini nampaknya sampai saat ini lebih di terima oleh praktisi dibandingkan konsep teoritis kepribadian atau intelegensia.

Nybø (2004) sejalan dengan Lawler (1994) dan Sparrow (1998) menyarankan MSDM berbasis kompetensi sebagai jawaban yang sesuai bagi perubahan lingkungan yang mempengaruhi tempat kerja sekarang ini. Perubahan tersebut dalam teknologi dan lingkungan ekonomi, serta diperkenalkannya prinsip-prinsip organisasi yang baru (Appelbaum & Batt, 1994; Bridges, 1994) mempercepat terdispersinya atau menghilangnya pekerjaan yang dulunya dibutuhkan. Dan pada saat pekerjaan menjadi tidak lagi diperlukan, informasi yang dibutuhkan dalam menganalisis pentingnya suatu pekerjaan bagi organisasi menjadi semakin berat sehingga mengarahkan ke saran untuk menggunakan model berbasis kompetensi yang secara lebih luas didasarkan kepada kebutuhan organisasional dan lebih berdampak jangka panjang dikarenakan individu diberikan tugas berdasarkan kepada pengetahuan dan keahliannya, dibandingkan posisi pekerjaan yang ditempatinya seperti yang ditawarkan melalui pendekatan tradisional dalam menganalisis pekerjaan (Gatewood & Feild, 2001, hal.396–397).

McLagan (1997) menggambarkan bahwa pendekatan tradisional berbasis pekerjaan untuk melakukan seleksi sebagai situasi *winner-loser*, di mana hanya satu orang yang dapat menjadi yang terbaik dalam pekerjaan. Bagi McLagan, pendekatan berbasis kompetensi adalah cara untuk

mengatasi pendekatan yang telah ketinggalan jaman ini dan memperoleh fleksibilitas baru dalam seleksi karyawan. Memang dalam hal ini, seleksi berbasis kompetensi seringkali dinyatakan lebih fleksibel dibandingkan pendekatan tradisional seleksi berbasis pekerjaan yang lebih berfokus kepada pengetahuan teknis yang dibutuhkan bagi kinerja tugas (Rodriguez et al, 2002). Hal ini dikarenakan pendekatan tradisional untuk seleksi didasarkan kepada kriteria yang spesifik kepada pekerjaan yang diturunkan dari analisis pekerjaan, sedangkan seleksi berbasis kompetensi ialah pendekatan yang lebih berpusat kepada manusia yang menyertakan aspek-aspek kandidat lainnya, seperti latar belakang pendidikan, penampilan dan motivasi (Rothwell & Lindholm, 1999; Rees & Doran, 2001).

Kompetensi yang dibutuhkan menspesifikasikan apa yang seharusnya dihasilkan sebagai output dan karenanya berfokus kepada kinerja dibandingkan isi (Bethell-Fox, 1992). Dengan demikian, pendekatan kompetensi membantu untuk menerjemahkan persyaratan pekerjaan menjadi karakteristik yang diharapkan dari karyawan di masa depan. Pendekatan kompetensi karena itu "berfokus untuk mengidentifikasi perilaku esensial yang diinginkan serta dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, dibandingkan dengan tugas-tugas, peran-peran dan tanggung jawab yang diidentifikasi sebelumnya oleh analisis pekerjaan tradisional" (Robertson et al., 2002, hal.104).

Penggunaan kompetensi di sini tidak dibatasi hanya untuk seleksi karyawan saja, tetapi juga dapat membantu untuk mengembangkan, mengelola dan mempertahankan karyawan. Kompetensi juga dapat

diintegrasikan dalam hampir semua aspek MSDM dan membantu membentuk pemahaman umum antar berbagai fungsi SDM seperti penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, juga rekrutmen dan seleksi (Heffeman & Flood, 2000; Rodriguez et al., 2002; Kurz & Bartram, 2002; Draganidis & Mentzas, 2006). Menurut mereka, pendekatan kompetensi telah secara luas dipergunakan serta sering didiskusikan dalam pendidikan profesional dan pengembangan karyawan. Bahkan menurut Rothwell & Lindholm (1999, hal.101), sistem MSDM yang berbasis kompetensi "akan menjadi kunci yang menjembatani antara pengembangan karir individu dan strategi organisasional". Dan ketika dipergunakan dalam seleksi karyawan, pendekatan kompetensi memperluas MSDM dibandingkan sekedar hanya proses seleksi sederhana, karena itu memberikan perangkat kepada manajer untuk mengawasi kinerja karyawan dan untuk mengarahkan pengembangannya di masa yang akan datang (Roberts, 1997).

Juga, pendekatan berbasis kompetensi nampaknya sejauh ini lebih di terima oleh praktisi dibandingkan pendekatan berbasis teoritis serta lebih canggih yang ditawarkan oleh banyak peneliti, misalnya kepribadian pelamar. Karren (2001) menunjukkan bahwa "kompetensi jelas merupakan jargon yang disukai oleh praktisi". Hal ini sejalan dengan ide bahwa terdapat kesenjangan antara teori dan praktek dalam penggunaan hasil penelitian psikologi di bidang organisasi industri (Johns, 1993; Anderson et al, 2001a) serta peningkatan jumlah buku yang berorientasi praktek mengenai seleksi yang berkonsentrasi kepada kompetensi dalam organisasi.



Namun demikian, hal ini dapat juga di pandang sebagai kemunduran, seperti yang telah dinyatakan oleh Bartram (2004, hal.246) bahwa pendekatan kompetensi "telah terbebani di masa lalu karena dipergunakan dan dikembangkan oleh sejumlah besar praktisi yang mayoritas tidak memiliki latar belakang psikologi atau pelatihan dalam metode serta pengukuran ilmiah (Robertson et al., 2002; Kurz & Bartram, 2002).

Memang sudah sejak lama, para peneliti dibidang psikologi tidak lagi berusaha untuk mengembangkan ukuran yang valid dan meyakinkan mengenai kompetensi (Nikolaou,2003). Hal ini mengakibatkan terdapat kontroversi mengenai validitas kompetensi sebagai konstruk yang dapat di ukur serta belum di dukung secara empirik (Lievens, Sanchez&Corte, 2004; Voskuijl, 2005). Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien & Sanchez (2000, hal.731) menyatakan bahwa model kompetensi tidaklah menjadi perhatian para psikolog di bidang organisasi industri yang "hanya sekedar membonceng" trend yang di picu oleh praktisi ini tanpa membantu untuk mengarahkannya agar dapat dipraktekkan.

2.1.4.1.1 Kompeten dan Kompetensi

Telah banyak definisi yang dibuat oleh para ahli untuk menjelaskan arti dari kompetensi. Namun pada dasarnya, kompetensi ialah karakteristik mendasar dari seorang individu yang mengarahkan atau menyebabkan kinerja yang efektif atau superior. Dalam studi mengenai kompetensi yang dilakukan selama tigapuluh tahun terakhir, kompetensi telah berpindah dari penelitian psikologi menjadi usaha penelitian dasar yang dilakukan dalam

MSDM dikebanyakan organisasi agar dapat lebih awal mengidentifikasi talenta.

Dalam beberapa kebudayaan tertentu, kompetensi juga dinamakan kemampuan atau kapabilitas. Setiap kompetensi ialah konstelasi dari tindakan-tindakan yang secara fungsional terhubungkan satu sama lain, serta terkait oleh keinginan yang serupa namun seringkali berada di alam bawah sadar individu yang bersangkutan. Sebagai contoh, kompetensi yang dinamakan empati dapat diamati dengan melihat seseorang yang mendengarkan orang lainnya atau menanyakan pertanyaan mengenai perasaan dan pikiran mereka. Pada saat seseorang mendemonstrasikan empati yang dimilikinya, individu tersebut akan melaksanakan hal ini dengan keinginan untuk memahami individu lainnya. Contoh lainnya ialah pada saat seseorang melakukan penyelidikan silang terhadap saksi dalam peristiwa kriminal di mana keinginan mereka adalah kemungkinan untuk menunjukkan kompetensinya yaitu yang dinamakan sebagai pengaruh.

Kompetensi adalah bersifat lebih kompleks dibandingkan keahlian dan memiliki banyak karakteristik yang sama dengan sifat kepribadian atau kemampuan. Dalam teori kepribadian yang komprehensif, kompetensi dapat dikatakan muncul dari disposisi dan proses fisiologis (misalnya jaringan syaraf dan hormon), motivasi dan sifat yang berada di alam bawah sadar, dan nilai-nilai serta filosofi (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

Sekelompok kompetensi nampaknya lebih mampu membantu kita memahami dan memprediksikan kinerja dibandingkan satu kompetensi belaka. Kebanyakan kompetensi adalah secara fungsional terhubung ke

kompetensi lainnya. Sebagai hasilnya, perbedaan antara kompetensi-kompetensi tersebut seringkali lebih konseptual dibandingkan empirik. Pada saat kompetensi yang terpisah dapat diidentifikasi, akan nampak bahwa penggunaan satu atau dua kompetensi dari tiap kelompok kompetensi akan lebih efektif dibandingkan menggunakan semua kompetensi dalam satu atau dua kelompok kompetensi yang ada (McClelland, 1998).

Penelitian terdahulu oleh Spencer & Spencer (1993) menunjukkan bahwa terdapat lima kelompok kompetensi yang nampaknya secara empirik atau konseptual secara konsisten menjadi prediktor dari kinerja yang efektif dalam peran manajemen, kepemimpinan dan profesional. Mereka adalah: (1) Kesadaran diri (*self-awareness*) dengan kompetensi seperti kesadaran diri emosional dan kepercayaan diri; (2) Pengelolaan pribadi (*self management*) dengan kompetensi seperti orientasi pencapaian prestasi, pengendalian emosional pribadi, dan adaptabilitas; (3) Kesadaran sosial (*social awareness*) dengan kompetensi seperti empati dan kesadaran kultural; (4) Pengelolaan hubungan (*relationship management*) dengan kompetensi seperti pengaruh, *teamwork*, dan mengembangkan individu lainnya; dan (5) kognitif dengan kompetensi seperti berpikir sistem dan mengenali pola (*pattern recognition*). Keempat kelompok kompetensi pertama telah secara kolektif dinamakan *Emotional Intelligence* (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Pada saat periode tahun 1990an ini, kompetensi spesifik yang divalidasi secara empirik sebagai kinerja superior yang membedakan dalam sebuah organisasi akan memiliki konteks yang sensitif. Dalam artian bahwa

kebudayaan organisasional tertentu, industri, struktur, dan budaya yang lebih besar yang mengelilinginya juga akan mempengaruhi kompetensi mana saja yang akan lebih relevan dan yang bersifat kritis bagi kinerja.

Hal ini membawa militer, dan kemudian eksekutif dalam industri, pemerintahan, dan sektor nirlaba ingin mengetahui bagaimana mengidentifikasi individu lebih awal agar mereka dapat memberikan pengembangan atau peluang pekerjaan tertentu kepada individu yang memiliki talenta tertentu. David McClelland mungkin dapat dipandang sebagai peneliti yang pertama kali menjadi inisiator kompetensi pada wilayah penelitian ini karena telah lama mengutarakannya dalam artikelnya di tahun 1973 yang berjudul *"Testing for competence rather than intelligence"*.

Praktek-praktek SDM berbasis kompetensi kemudian menjadi praktek yang umum dilakukan selama 20 tahun terakhir, di mana perusahaan konsultan temama telah menjadi praktisi di seluruh dunia dalam hal penilaian dan pengembangan kompetensi. Beberapa kompetensi kemudian tumbuh menjadi penting, sedangkan yang lainnya memudar. Penelitian mengenai kompetensi dalam masa duapuluh tahun terakhir mengungkapkan semakin pentingnya empati, kesadaran kultural, teamwork, dan adaptabilitas. Keberagaman tenaga kerja yang telah meningkat secara dramatis yang dibarengi dengan globalisasi, keberagaman pelanggan, dan pemasok membuat organisasi harus bekerja dengan individu yang semakin heterogen, sehingga dibutuhkan kemampuan untuk menjadi sensitif terhadap individu lainnya.

Kemajuan utama dalam memahami pengaruh kompetensi terhadap kinerja sebenarnya berasal dari *catastrophe theory*, yang sekarang dipertimbangkan sebagai bagian dari *complexity theory* (McClelland, 1998). Dibandingkan menanyakan pertanyaan yang umum yaitu "Kompetensi manakah yang dibutuhkan atau diperlukan untuk mencapai kinerja yang superior?", maka David McClelland dalam artikel yang dipublikasikannya di tahun 1998 tersebut mengutarakan pertanyaan: "*How often do you need to show a competency to 'tip' you into outstanding performance?*". Dengan kata lain, seberapa sering seharusnya sebuah kompetensi dikatakan mencukupi bagi tercapainya kinerja yang maksimum? McClelland (1998) melaporkan bahwa presiden di sebuah divisi makanan dari perusahaan besar menampilkan kompetensi di atas batasan tertentu dan pada akhirnya menerima bonus yang secara signifikan lebih tinggi dan setara dengan profitabilitas divisi mereka dibandingkan dengan rekannya yang kurang menghasilkan laba. Penelitian lainnya juga muncul yang mereplikasi temuan ini dan secara potensial memberikan arahan kepada manajer, pemimpin dan profesional mengenai kompetensi manakah yang diperlukan dalam rangka memberikan nilai tambah bagi kinerja, di mana batasan atau *tipping points* bagi setiap kompetensi menjadi fungsi dari lingkungan organisasi.

Di awal dari bagian ini telah dikemukakan bahwa telah banyak definisi kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli dan meskipun istilah kompetensi sering dipergunakan, namun definisinya bersifat ambigu dan terdapat "*considerable confusion surrounding the term*" (Delamare Le Deist & Winterton, 2005, hal.28; Bartram, 2004; Ellström, 1997). Antara peneliti

sendiri tidak terdapat definisi yang konsisten mengenai kompetensi (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995) dan "konsep kompeten seringkali didefinisikan secara luas dan dengan istilah yang ambigu" (McEvoy, Hayton, Warnick, Mumford, Hanks & Blahna, 2005, hal.384). Oleh karena itu istilah dan konsep yang mencukupi dan disetujui bersama adalah penting bagi peneliti dan praktisi seperti yang dinyatakan oleh Woodruffe (1993), "karena tanpa pemahaman bersama, maka akan kecil kemungkinannya terjadi integrasi, keselarasan atau mobilitas dalam prakteknya" (Delamare Le Deist & Winterton, 2005, hal.28).

Menurut Cheng, Dainty & Moore (2003), definisi kompetensi paling terkenal yang mempengaruhi dan mendominasi sejumlah besar peneliti adalah yang dikemukakan oleh Boyatzis (1982, hal.21), meskipun Boyatzis sendiri menyatakan ia mengutipnya dari Klemm (1980). Menurut Boyatzis (1982), kompetensi ialah "karakteristik mendasar dari seseorang yang menghasilkan tindakan yang efektif dan/atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan". Karakteristik yang mendasar ini dapat berupa motivasi, sifat, keahlian, aspek dari *self-image* atau peran sosial seseorang, atau sebuah *body of knowledge*. Menurut Boyatzis, hasil ialah merupakan persinggungan dari kompetensi individual, tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasional. Serupa, Ellström (1997, hal.268) dengan idenya mengenai *competence-in-use* menyatakan bahwa "fokusnya ialah pada interaksi antara individu dan pekerjaan, dan kepada kompeten yang secara aktual digunakan oleh pekerja dalam melaksanakan pekerjaan".

Meskipun kompetensi per definisi terhubungkan ke kinerja yang superior dalam pekerjaan, namun istilah kompetensi sendiri tersebut masih kabur definisinya (Campbell, 1990). Akibatnya, Bassellier, Reich & Benbasat (2001) mengingatkan agar kita tidak mencampur-baurkan kompetensi dengan kinerja yang akan mengarah ke hasil dan proses yang membingungkan dikarenakan kompetensilah yang seharusnya dipandang sebagai *enabler* yang mengarahkan kepada kinerja yang lebih baik, bukannya kinerja itu sendiri. McEvoy et al (2005, hal.385) bahkan menyatakan kinerja yang superior menjadi kemampuan untuk "berfungsi dalam suatu posisi dalam profesi pada atau di atas tingkat yang diharapkan untuk mempertahankan posisi tersebut".

Seringkali konsep yang saling kontradiksi satu sama lain ini dipandang sebagai istilah yang sama. Sebagai contoh, beberapa orang menganggap istilah kompetensi sebagai ide mengenai atribut karyawan yang berkontribusi ke SDM dan basis modal insani organisasi, sedangkan yang lainnya memandang perlunya kelas-kelas tugas pekerjaan tertentu (Ellström, 1997). Kerancuan ini bersumber dari keberadaan kedua konsep dan istilah yang serupa yang seringkali dicampur-baurkan yaitu kompetensi (*competency*) dan kompeten (*competence*). Untuk mengantisipasi hal ini, maka penulis mencoba melihat beberapa definisi yang ada dari literatur sebelumnya sehingga kita paling tidak dapat membedakan kedua istilah tersebut seperti terlihat dalam Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Perbandingan Kompeten dan Kompetensi

Kompeten	Kompetensi	Rujukan
Kompeten ialah suatu tingkat pencapaian individu	Kompetensi ialah serangkaian daftar berperilaku	Kurz & Bartram (2002)
Kompeten merujuk ke wilayah fungsional	Kompetensi merujuk ke wilayah berperilaku	Delamare Le Deist & Winterton (2005)
Kompeten ialah kemampuan keseluruhan untuk melakukan pekerjaan atau bagian dari pekerjaan	Kompetensi ialah serangkaian perilaku yang ditunjukkan	Woodruffe (1991)
Kompeten ialah sejumlah keahlian tertentu yang secara memuaskan dilakukan dan ditunjukkan dengan mengaplikasikan kompetensi	Kompetensi terdiri dari perilaku-perilaku yang diadopsi dalam mencapai kinerja yang kompeten	Rowe (1995)
Kompeten terkait dengan individu saat ini, bukan di masa depan atau masa lalu	Kompetensi dapat terkait dengan individu saat ini, masa depan, atau masa lalu	Kurz & Bartram (2002)
Kompeten terkait ke pekerjaan	Kompeten terkait dengan manajerial	Winterton (2002)
Menjadi kompeten berarti memenuhi tuntutan pekerjaan	Memiliki kompetensi berarti memiliki atribut yang dibutuhkan untuk berkinerja sepenuhnya	Burgoyne (1998)
Kompeten mendeskripsikan aspek apakah dari pekerjaan tertentu yang mampu dilakukan individu	Kompetensi berkenaan dengan perilaku yang dibutuhkan individu untuk melakukan pekerjaan secara efektif	Woodruffe (1993)
Kompeten adalah aspek dari pekerjaan yang menjadikan individu kompeten	Kompetensi adalah aspek dari individu yang memungkinkannya untuk menjadi kompeten	Woodruffe (1993)
Kompeten adalah aspek dari pekerjaan yang dapat dikerjakan individu	Kompetensi ialah perilaku individu yang mendasari kinerja yang kompeten	Woodruffe (1991)
Kompeten berbasis output	Kompetensi berbasis input	Farnham & Stevens (2000)

Sumber: Dikompilasi oleh penulis berdasarkan penelusuran literatur sebelumnya (2014)

Memang dua pendekatan dan definisi yang berbeda telah berkembang secara bersamaan di AS dan Inggris (Roberts, 1997, hal.68-69, Heffernan & Flood, 2000; Moore, Cheng & Dainty, 2002; Cheng et al., 2003; Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Perbedaan yang jelas antara kedua istilah tersebut "ialah bersifat penting bagi keseluruhan perdebatan" (Rowe, 1995, hal.12). Seperti yang ditunjukkan oleh Winterton & Winterton (1999, hal.26-28), kedua istilah tersebut seringkali dicampur-baurkan oleh penggunaan yang tidak konsisten dalam literatur. Winterton & Winterton (1999) memperlihatkan bagaimana peneliti menggunakan kedua istilah

tersebut secara sinonim (McBeath, 1990; Berge et al., 2002), atau menggunakan salah satunya dibandingkan yang lainnya (Boam & Sparrow, 1992; Mitrani, Dalziel & Fitt, 1992). Bahkan definisi terkenal dari Boyatzis (1982) sebelumnya di atas juga dipandang merupakan contoh dari istilah yang dicampur-baurkan ini, karena meskipun pada awalnya merujuk ke kompetensi, kebanyakan artikel (Thompson, Stuart & Lindsay, 1996) mengutipnya untuk merujuk ke kompeten. Kerancuan ini dan kurangnya definisi umum juga telah diakui oleh peneliti lainnya (Winterton, 2002; Woodruffe, 1993; Brown, 1994; Bassellier et al., 2001), bahkan Kurz & Bartram (2002) mengatakan "disayangkan bahwa dua kata yang sangat serupa telah dipergunakan untuk mendeskripsikan dua konstruk yang berbeda".

Jika dilihat secara umum, maka pendekatan AS lebih terkait ke kompetensi, sedangkan pendekatan Inggris mengarah ke kompeten. Perbedaan fundamental antara kedua pendekatan ini ialah "perbedaan antara apa yang menjadi pendorong dari kinerja di AS dibandingkan dengan standar pekerjaan di Inggris" (Roberts, 1997, hal.70). Dalam pendekatan AS yang lebih ke ilmu perilaku, pertanyaan dasarnya ialah apa yang membedakan individu yang menghasilkan kinerja yang superior dari rekannya yang sedang-sedang saja. Sedangkan dalam pendekatan Inggris yang fungsional diarahkan oleh ide mengenai apa yang dilakukan individu dalam bekerja, bagaimana mereka di latih secara tepat, dan bagaimana pengalaman pekerjaannya dapat di uji (Heffernan & Flood, 2000). Selanjutnya menurut mereka, pendekatan AS memiliki akar dalam psikologi

diferensial dan pengujian kemampuan, sedangkan penggunaan kompetensi di Eropa berakar dari penelitian di bidang pendidikan dan kualifikasi.

Namun demikian dalam beberapa tahun terakhir, kedua pendekatan ini telah meluas dan masing-masing bergerak mencakup pendekatan lainnya. Misalnya dalam pendekatan AS, kompetensi fungsional dan kognitif telah ditambahkan ke kompetensi berperilaku. Sedangkan saat ini di Inggris, kompetensi kognitif dan berperilaku dipergunakan, selain model pekerjaan fungsional (Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Kepemilikan perusahaan oleh pihak asing juga mengarahkan banyak praktisi untuk mengadopsi pendekatan hibrid yang di bentuk oleh pengaruh eksternal selain kustomisasi internal (Roberts, 1997). Selanjutnya, pendekatan yang dipergunakan negara Eropa seperti Jerman dan Perancis yang mengikuti pendekatan Inggris dibandingkan AS dapat dipandang lebih holistik (Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Roberts (1997) juga kemudian menyatakan bahwa kedua pendekatan memiliki kegunaan tersendiri dan tidak satupun dari keduanya yang tidak tepat.

Satu hal yang perlu menjadi perhatian dalam hubungannya dengan seleksi karyawan, adalah bahwa pendekatan kompetensi memiliki keterbatasannya tersendiri dikarenakan berfokus kepada apa yang dilakukan manusia dalam bekerja, dan karena itu menyarankan secara implisit bahwa dibandingkan melakukan diferensiasi dalam seleksi, maka pendekatan kompetensi seharusnya terfokus ke bidang pelatihan. Untuk alasan tersebut, maka disertasi ini akan berdasarkan kepada pendekatan berperilaku terhadap kompetensi yang lebih berkenaan dengan prediksi kinerja individu

yang akan dapat membantu organisasi memutuskan kandidat manakah yang akan terpilih dari sekian banyak pelamar yang mungkin saja memenuhi persyaratan formal, tetapi memiliki beragam kompetensi yang berbeda.

2.1.4.1.2 Perbandingan Kompetensi dengan Atribut Pribadi Lainnya

Kompetensi adalah sekumpulan atribut yaitu bauran yang spesifik dari karakteristik individu seperti pengetahuan, keahlian, motivasi, sifat, perilaku, aspek-aspek dari self-image atau peran sosial individu, atau sikap yang memberikan potensi kepada seseorang agar dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif. Karakteristik yang spesifik dari kompetensi terletak pada kombinasi dari karakteristik psikologis tersebut yang membentuk konstruk kompetensi dan dapat dipertimbangkan sebagai komponen-komponen kompetensi (Boyatzis, 1982; McLagan, 1997; Kurz & Bartram, 2002; Draganidis & Mentzas, 2006).

Aspek kompetensi yang menjadi penekanan akan tergantung kepada perspektif yang melekat pada MSDM. Sebagai contoh, Berge et al (2002) menyatakan bahwa fungsi pelatihan dan pengembangandari MSDM akan memandang kompetensi sebagai pengetahuan, keahlian, dan sikap atau *knowledge, skills, and attitudes (KSA)* yang dapat ditingkatkan dan di latih. Di sisi lainnya, fungsi seleksi dan staffing dari MSDM dapat lebih berfokus kepada aspek lainnya dari kompetensi seperti kemampuan dan sifat yang tidak dapat dipertukarkan dan karenanya merupakan faktor-faktor yang mendasari pemilihan karyawan di masa depan. Oleh karena itu, dalam bagian berikut, penulis akan melakukan perbandingan kompetensi dengan

komponen-komponen atribut pribadi lainnya yaitu (1) keahlian, (2) sifat kepribadian, dan (3) pengetahuan sesuai dengan yang disarankan oleh Bassellier et al (2001) dan Parry (1998).

Kompetensi dan Keahlian (Skills)

Satu komponen terpenting dari kompetensi adalah keahlian dan kemampuan, misalnya tingkat profisiensi individu dalam melaksanakan tugas (keahlian) khusus atau sifat yang lebih umum atau kapabilitas yang dimiliki individu pada saat suatu tugas pertama kali dilakukan (atau yang disebut kemampuan menurut Gatewood & Field, 2001; Ree et al, 2001). Beberapa peneliti (Goodstein & Davidson, 1998) menggunakan kedua istilah tersebut secara sinonim dan menyamakan kompetensi dengan KSA yang secara tradisional merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dibutuhkan bagi tugas atau pekerjaan tertentu (Ree et al, 2001). Klimoski & Jones (1995, hal.299) mendefinisikan KSAs hanya sebagai persyaratan penting yang diidentifikasi dalam suatu analisis pekerjaan (Summers&Summers, 1997).

Namun demikian, kompetensi tidaklah sama seperti KSA dan Woodruffe (1993) secara eksplisit mengingatkan bahwa merujuk keahlian sebagai kompetensi hanya akan menimbulkan kerancuan ke definisi mengenai kompetensi dan deliniasi antara kompetensi dengan istilah kompeten. Meskipun keahlian mendeskripsikan komponen spesifik dari kompetensi (Buhrmester, Furman, Wittenberg & Reis, 1988), namun kompetensi harus dibedakan dari KSA karena kompetensi memiliki rentang



waktu yang lebih luas dibandingkan hasil dari analisis pekerjaan tradisional (Hooghiemstra,1992). Sebagai contoh, kemampuan untuk memahami komunikasi non-verbal dapat dipandang sebagai komponen spesifik dari kompetensi sosial. Hal ini dikarenakan, fokus dari analisis pekerjaan ialah pada tugas, peran, dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan, sedangkan fokus profil berbasis kompetensi adalah kepada perilaku yang disukai dan diperlukan bagi pencapaian kinerja pekerjaan (Kurz & Bartram, 2002;Bartram, 2004).

Gatewood & Feild (2001, hal.397) membedakan KSA dengan kompetensi dengan menyatakan bahwa KSA terdefiniskan melalui pekerjaan (*job-defined*) serta spesifik merujuk kepada pekerjaan tertentu (*job-specific*), sedangkan kompetensi terdefiniskan secara organisasional (*organisationally-defined*) dan merefleksikan kebutuhan organisasional dalam jangka yang lebih panjang. Kompetensi ditujukan untuk memfasilitasi peralihan fleksibel karyawan antara pekerjaan dan tugas yang berbeda-beda dalam organisasi pada saat peluang baru untuk melaksanakannya menjadi nyata.

Selanjutnya, Parry (1998) memisahkan keahlian dan kompetensi dengan melalui dua aspek. Yaitu, bahwa keahlian adalah kombinasi dari pembawaan (*nurture*) dengankarakter (*nature*) dan cenderung untuk bersifat situasional dan spesifik. Sedangkan, kompetensi cenderung generik dan universal. Lebih lanjut, kompetensi adalah cara untuk menghadapi situasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa individu memiliki suatu kompetensi,

apabila kebutuhan yang muncul dari suatu situasi memenuhi kombinasi keahlian dan kemampuan tertentu yang dimiliki individu tersebut.

Kompetensi dan Sifat Kepribadian serta Kemampuan Mental

Kebanyakan aspek-aspek kompetensi (sebagai contoh misalnya, kemampuan untuk belajar, manajemen diri, motivasi diri, kepercayaan, nilai-nilai, atau keahlian *teamwork*) terletak dalam wilayah konstruk kepribadian (Woodruffe, 1993; Mirabile, 1997; Gatewood & Feild, 2001, hal.397). Robertson & Kinder (1993) menunjukkan bukti hubungan antara konstruk kepribadian tertentu dengan kompetensi tertentu.

Roberts (1997) mengelompokkan kompetensi ke dalam empat wilayah. Menurut kerangkanya ini, salah satu kelompok yaitu kelompok alamiah, termasuk sifat yang mendasar dan merupakan pembawaan seperti dimensi-dimensi kepribadian. Ia menyatakan bahwa pendekatan ini ialah cara untuk mengatasi kritikan kepada fokus pendekatan kompetensi yang menekankan kepada perilaku yang dapat diamati mengabaikan karakteristik kepribadian yang diperlukan untuk berhasil.

Terlepas dari hubungan yang erat antara kompetensi dan kepribadian, kedua konstruk ini adalah tidak sama. Robertson et al (2002, hal.105) menyatakan bahwa meskipun kepribadian tentu saja merupakan dasar dari perilaku yang kompeten seperti halnya kemampuan kognitif, namun "kompetensi adalah bukan atribut pribadi mendasar yang memungkinkan individu untuk menampilkan perilaku yang kompeten".

Hal ini menyebabkan kita dapat menyatakan diterimanya secara meluas pemikiran bahwa kompetensi dapat langsung terkait ke sifat kepribadian tidak memiliki dukungan empirik. Namun demikian, dari literatur sebelumnya beberapa peneliti tetap saja menggunakan kompetensi pada saat menganalisis perilaku yang berorientasi tindakan (misalnya, apa yang dilakukan seseorang ?) serta menganalisis kepribadian dengan berpusat kepada sifat yang dimiliki individu (misalnya, sifat yang mana yang dimiliki seseorang ?).

Berkenaan dengan hal ini, maka dapat dinyatakan perlunya persamaan persepsi dalam mengintegrasikan faktor-faktor kepribadian sebagai anteseden kompetensi, tetapi sebaiknya kita menghindari agar tidak mencampuradukkan konstruk kompetensi dengan sifat kepribadian tersebut. Kriteria yang mendasari pemisahan kedua konstruk ini berkenaan dengan stabilitas kedua konstruk tersebut, di mana sifat kepribadian dipercayai untuk lebih stabil seiring berlalunya waktu dan pada situasi yang berbeda. Sedangkan kompetensi secara eksplisit tidak stabil dan dapat berubah, karena kompetensi dipengaruhi oleh perubahan yang terjadi akibat dari pengembangan dan perubahan yang telah direncanakan dan secara perlahan-lahan menghilang saat tidak digunakan lagi.

Hal ini senada dengan yang dinyatakan oleh McClelland (1998), bahwa kompetensi berbeda dari sifat kepribadian karena kompetensi (1) secara fundamental bersifat berperilaku dan (2) dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan. Oleh karena itu, pendekatan berorientasi sifat akan

menjadi lebih tepat jika kompetensi merupakan bagian dari strategi seleksi dibandingkan konsep pelatihan dan pengembangan (Berge et al, 2002).

Kompetensi dan Pengetahuan

Pengetahuan dapat didefinisikan sebagai "tubuh informasi, yang biasanya memiliki ruang lingkup faktual atau prosedural serta menjamin keberhasilan pelaksanaan suatu tugas" (Gatewood & Feild, 2001). Pengetahuan ialah aspek penting lainnya dari kompetensi. Sebagai contoh, apabila kita menghubungkannya dengan teori kompetensi maka dapat dikatakan bahwa kompetensi memiliki potensi untuk direplikasikan berdasarkan penggunaan pengetahuan, yang dilaksanakan melalui aturan-aturan tertentu dan karenanya tidak bersifat insidental

Meskipun demikian, kompetensi memiliki rentang waktu yang lebih luas dibandingkan pengetahuan mumi (Hooghiemstra, 1992) yang hanya merupakan salah satu dari beberapa dimensi penting yang memiliki kontribusi terhadap kompetensi. Oleh karena itu pengetahuan hanya merupakan kondisi yang dibutuhkan tetapi tidak mencukupi bagi kompetensi (Lysaght & Altschuld, 2000; McEvoy et al, 2005). Pengetahuan juga kemungkinan sangat erat terkait dengan kelompok kompetensi subjek (yang akan penulis elaborasi lebih lanjut dalam bagian 2.2.1.4).

Selanjutnya, kompetensi dapat dipahami sebagai keberadaan serta penggunaan perilaku yang cukup dalam rangka mengatasi situasi tertentu serta bersifat relevan bagi individu tersebut dan lingkungannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perilaku adalah efisien jika mengarah ke

maksimalisasi konsekuensi yang positif dan minimalisasi konsekuensi yang negatif. Hal ini khususnya terjadi berkenaan dengan perilaku yang terjadi dalam situasi pekerjaan tertentu (Haydock, Connor & Dawes, 1995).

Ellström (1997) kemudian menyatakan bahwa kompetensi dapat memiliki dua pengertian yaitu kompetensi formal dan kompetensi aktual. Kompetensi formal diukur oleh lama sekolah atau kualifikasi yang diperoleh. Sedangkan kompetensi aktual merujuk ke kapasitas untuk secara sukses menangani situasi yang muncul dalam pekerjaan. Namun, masalahnya ialah bahwa kompetensi formal tidak menyertakan hasil pembelajaran yang dicapai selain daripada pendidikan formal, misalnya hasil dari pelatihan on-the-job atau aktivitas informal sehari-hari lainnya.

Hal ini menyebabkan perlunya dipisahkan pengetahuan non-formal dari pengetahuan yang telah tersertifikasikan atau teruji di dunia pendidikan formal yang biasanya dinamakan kualifikasi. Meskipun kualifikasi vokasional atau pendidikan adalah sangat terkait dengan sertifikat dan ijazah yang hanya dapat diperoleh dalam proses pembelajaran formal dan terstruktur dengan kurikulum yang telah terdefiniskan dengan baik, namun kompetensi merefleksikan fakta bahwa individu seringkali belajar secara tidak formal tanpa struktur atau rencana yang telah didefinisikan sebelumnya, serta bahkan hasil dari proses pembelajaran non-formal tersebut tetap memungkinkan mereka untuk bertindak secara kompeten. Hal ini mengarahkan kita untuk berkesimpulan bahwa kompetensi menggambarkan apa yang diketahui seseorang.

2.1.4.1.3 Model dan Pengukuran Kompetensi

Dalam rangka untuk mempergunakan kompetensi dalam prakteknya, maka perlu untuk mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu dan untuk mengukur sampai sejauh mana pelamar atau anggota organisasi yang telah ada memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Dalam bagian ini, penulis akan membahas metode-metode untuk mencapai dua tujuan ini, yaitu model kompetensi dan pengukuran terhadap kompetensi.

Model Kompetensi: Mengidentifikasi Kompetensi yang Diperlukan

Menurut Dalton (1997), model kompetensi menggambarkan "motivasi, sifat dan seterusnya sebagai suatu rangkaian perilaku yang diinginkan bagi posisi atau tingkat pekerjaan tertentu". Karena itu, model kompetensi dapat dipandang sebagai sebuah "profil pekerjaan" yang biasanya tidak hanya dikembangkan bagi pekerjaan tertentu, tetapi juga dapat diperluas ke kelompok pekerjaan lainnya (Rodriguez et al, 2001, hal.316).

Selanjutnya, model kompetensi dipergunakan untuk menghubungkan spesifikasi pekerjaan dengan strategi organisasional, di mana kompetensi kemudian berfungsi sebagai pemahaman bersama (Lievens et al., 2004) yang dipergunakan untuk mengidentifikasi critical success factors yang mengarahkan kinerja dalam organisasi (Delamare Le Deist & Winterton, 2005).

Pembuatan model kompetensi sendiri didasarkan pada banyak wilayah yang berbeda dari MSDM dan psikologi organisasi industri, seperti

(1) psikologi perbedaan individual, (2) penelitian kepemimpinan dan pengembangan *assessment centres*, (3) penelitian analisis pekerjaan, (4) konsep *multiple intelligences*, dan (5) konsep "kompetensi inti" organisasional (Shippmann et al, 2000).

Praktisi dan akademisi secara bersama-sama telah berusaha untuk mengembangkan model kompetensi. Pada umumnya, praktisi yang pertama kali menemukan model yang lengkap dikembangkan dan lebih terperinci, sedangkan akademisi berusaha untuk berfokus untuk mengidentifikasi sejumlah kecil dimensi umum dari model kompetensi (Kurz & Bartram, 2002). Pengembangan terakhir dari pendekatan hierarki untuk model kompetensi (Tett, Guterman, Bleier & Murphy, 2000; Kurz & Bartram, 2002) ialah merupakan hasil dari penggabungan pendekatan berorientasi akademik dan praktisi bagi kompetensi (Bartram, 2004). Dalam pendekatan ini, konstruk pada tingkat yang teratas mencerminkan sudut pandang akademik karena mempertimbangkan proporsi besar dari varians dari kinerja pekerjaan, sedangkan konstruk pada tingkat yang lebih rendah serta dimensi yang lebih terperinci mencerminkan kebutuhan praktisi sehari-hari.

Dikarenakan model-model kompetensi erat terkait dengan pekerjaan tertentu, maka sulit untuk memisahkannya dari analisis pekerjaan klasik. Garis yang membedakan kedua konsep tersebut ialah tipis dan kabur, perbedaan utama antara kedua pendekatan tersebut terletak pada tingkat analisisnya. Di mana, kompetensi merupakan atribut manusia yang lebih luas dibandingkan KSA tradisional dan karenanya, permodelan kompetensi lebih mudah dilakukan dibandingkan analisis pekerjaan (Sanchez & Levine, 2001).

Di sisi lain, model-model kompetensi menjadi lebih sulit pada saat dihubungkan dengan model strategi korporat dan tujuan bisnis. Di mana pada saat itu, model-model kompetensi tersebut akan berupaya menetapkan kaitan langsung antara kompetensi individu dengan tujuan yang lebih luas serta misi dan nilai-nilai organisasi, di manapun seperti ini tidak terdapat dalam analisis pekerjaan tradisional (Shippmann et al, 2000; Sanchez & Levine, 2001). Kekurangan dari analisis pekerjaan tradisional lainnya ialah tidak cukupnya deskripsi mengenai perilaku dan dinamika antar-pribadi (Sanchez & Levine, 2001).

Dikarenakan kompetensi sosial menerima perhatian yang cukup dalam kebanyakan kerangka kerja kompetensi, maka jelas hal ini menjadi keuntungan dari permodelan kompetensi. Selanjutnya, kedua pendekatan berbeda dalam cara di mana pendekatan tradisional menganalisis unsur-unsur pekerjaan, sedangkan pendekatan kompetensi mendefinisikan pekerjaan dalam kaitannya dengan karakteristik dan perilaku pelaku kerja yang berhasil atau yang memiliki posisi yang serupa (Hooghiemstra, 1992).

Terlepas dari perbedaan tersebut, kedua pendekatan tersebut tidaklah secara mutual bersifat eksklusif satu sama lain, tetapi sebaliknya bersifat inklusif karena menawarkan banyak wilayah untuk dikembangkan dengan mengambil hasil yang terbaik dari keduanya, yaitu dari hasil pendekatan yang lebih strategik dalam permodelan kompetensi, serta dari hasil yang tepat dari analisis pekerjaan (Lievens et al, 2004, hal.901). Lebih jauh, Voskuil (2005) menunjukkan bahwa permodelan kompetensi bukanlah pengganti dari analisis pekerjaan, karena analisis pekerjaan sebaliknya

merupakan langkah yang dibutuhkan untuk melakukan permodelan kompetensi.

Pengukuran Kompetensi

Disebabkan kompetensi adalah suatu konstruk yang bersifat hipotetikal dan menjadikarakteristik mendasar dari individu, maka kompetensi sulit untuk diukur (Rees & Doran, 2001), selain itu keberadaannya hanya dapat muncul melalui pengamatan perilaku (McEvoy et al, 2005). Kompetensi juga bukanlah perilaku atau kinerja itu sendiri, bahkan sebaliknya kompetensi terdiri dari sekumpulan kapabilitas yang memungkinkan beberapa orang memenuhi perilaku yang diinginkan atau sekumpulan tuntutan pekerjaan dengan lebih efektif dibandingkan orang lainnya (Kurz & Bartram, 2002; Bartram, 2004). Hubungan ke perilaku yang sebenarnya ini membedakan pendekatan berbasis kompetensi mengenai seleksi daripada pendekatan yang lebih tradisional lainnya. Penggunaan kemampuan kognitif dan kepribadian sebagai prediktor keberhasilan pekerjaan mengimplikasikan bahwa prediksi ini didasarkan kepada indikator dan indikator perilaku yang terbukti benar dan bukan pada sampel perilaku itu sendiri (Robertson et al, 2002).

Kompetensi dapat dengan lebih baik dideskripsikan menggunakan "indikator berperilaku" (Winterton, 2002, hal.5), yang menunjukkan perilaku yang terbukti benar serta diharapkan dari karyawan yang memiliki kompetensi tertentu. Pendekatan untuk melakukan konseptualisasi dan

pengukuran kompetensi ini bahkan dinyatakan oleh Nybø (2004) telah dilakukan semenjak tahun 1950an.

Hal ini didukung oleh Bartram (2004) yang menyatakan bahwa kurangnya taksonomi perilaku yang masuk akal yang dapat disamakan dengan *Big Five* dalam konteks sifat kepribadian mengurangi kemampuan penilain perilaku dalam tempat kerja. Tanpa adanya taksonomi tersebut, penelitian yang berbeda akan menggunakan kriteria pengukuran yang tidak dapat diperbandingkan dengan yang lainnya serta akan menyebabkan hasilnya sangat sulit untuk diagregasi. Meskipun demikian, ketiadaan taksonomi yang masuk akal juga seringkali merupakan tanda dari ilmu yang masih baru (Hough & Ones, 2001), jadi dalam kasus ini penggunaan kompetensi dapat dipandang berada pada tahap awal.

Selanjutnya, Bartram et al (2002, hal.8) menunjukkan pentingnya perbedaan yang tepat antara pengukuran yang memprediksikan kompetensi dengan pengukuran kompetensi itu sendiri. Sebagai contoh, konstruk kemampuan persuasif (*persuasiveness*) ialah dipergunakan dalam kuesioner kepribadian dan juga dalam definisi kompetensi. Penggunaan *persuasiveness* dalam kuesioner kepribadian terkait dengan kemampuan untuk menjadi prediktor dan menggambarkan tendensi untuk bertindak dengan cara tertentu. Sedangkan dalam definisi kompetensi, *persuasiveness* didasarkan pada bukti bahwa individu memang secara aktual bertindak dengan cara tersebut.

Pada saat menilai perilaku (apakah bersifat hipotetis dalam wawancara keperilakuan atau secara aktual langsung dari sampel di tempat

kerja atau simulasi yang dilakukan), maka akan penting untuk mengingat bahwa proporsi yang substansial dari perilaku manusia ditentukan oleh konteks yang menunjukkannya. Hal ini membantu untuk memahami bahwa hanya tendensi untuk bertindak dalam suatu situasi tertentu yang dapat diamati, perilaku yang sepenuhnya tidak akan dapat terlihat tanpa mengetahui dan mensimulasi situasi lengkap yang sebenarnya di mana perilaku tersebut akan muncul (Robertson et al, 2002). Menjawab isu ini, Bartram et al(2002, hal.7) memperkenalkan konsep potensi dari konstruk kompetensi yang didefinisikan sebagai "atribut-atribut individual yang penting agar seseorang menghasilkan perilaku yang diinginkan". Atribut-atribut tersebut termasuk aspek-aspek seperti pembawaan, minat, nilai-nilai, motif, dan kepribadian juga pengetahuan dan keahlian.

Cara yang dapat ditempuh untuk menilai perilaku yang mencerminkan kompetensi dapat dilakukan melalui *behavioural event interviews (BEI)*, yang seringkali digambarkan sebagai cara yang tepat untuk menilai kompetensi (Boyatzis, 1982; Rees & Doran, 2001). McClelland (1998) menggambarkan dengan lebih terperinci bagaimana mendesain dan mengimplementasikan BEI dalam seleksi dan penilaian kinerja. Dan bahkan Barclay(1999) secara empirik mendukung ide bahwa BEI terkait dengan penggunaan pendekatan berbasis kompetensi dalam MSDM.

BEI berusaha untuk mengukur kompetensi kandidat berdasarkan pengalamannya di masa lalu yang didasarkan atas dua asumsi: (1) bahwa pola perilaku bersifat konsisten seiring berlalunya waktu dan (2) kandidat dapat dengan lebih adil diperbandingkan dengan cara ini (Barclay, 2001,



hal.96). Penggunaan BEI seringkali seiring dengan peningkatan dalam struktur wawancara dan karena itu menjawab tuntutan bagi dilakukannya wawancara yang lebih terstruktur untuk mengatasi kelemahan dari wawancara tradisional (Rees & Doran, 2001).

Selain dari BEI, beberapa peneliti dan juga publikasi yang berorientasi kepada praktek berusaha menilai kompetensi dengan menggunakan uji psikometrik. Sebagai contoh, Nikolaou (2003) mengembangkan instrumen berbasis kuesioner untuk menilai kompetensi tindakan manajerial dalam tiga kelompok. Instrumen ini menunjukkan validitas yang tinggi terkait dengan konstruk dan kriteria untuk memprediksikan kinerja pekerjaan. Namun demikian, penilaian kinerja tersebut didasarkan pada penilaian supervisor dan karenanya tidak dapat dipergunakan dalam seleksi karyawan yang tidak memiliki supervisor untuk melakukan penilaian. Meskipun McClelland (1998) menyatakan bahwa uji kompetensi yang dikembangkan dan dipergunakan pada sampel dengan jumlah yang besar tidak memperoleh penerimaan yang cukup, namun Hansson (2001) menunjukkan apabila pengukuran *self-report* dari kompetensi karyawan diperoleh melalui instrumen yang tepat, maka akan dapat menjadi cukup akurat.

2.1.4.1.4 Kluster dan Dimensi dari Kompetensi

Dalam rangka memfasilitasi analisis dan aplikasi kompetensi, maka akan berguna untuk mengelompokkannya ke dalam bagian-bagian yang berbeda (misalnya kelompok berperilaku dari kompetensi). Hal ini dapat dilakukan secara teoritis (*a priori*) atau secara empirik (Boyatzis, Goleman

&Rhee,2000). Pengelompokan a priori ialah lebih dekat terkait dengan model mental dan teoritis dari peneliti dan karenanya nampak lebih masuk akal, sedangkan pengelompokan empirik seringkali mengarah terciptanya pengelompokan yang berbeda. Namun demikian, dalam studi yang dilakukan oleh Boyatzis (1982), pengelompokan empirik menunjukkan validitas yang lebih besar.

Pengelompokan kompetensi mengarah ke konstruk pada urutan yang lebih tinggi yang dinamakan beberapa peneliti sebagai kluster kompetensi atau *competency clusters* (Boyatzis et al, 2000), sedangkan yang lainnya menggunakan istilah seperti dimensi, faktor, kategori, atau fase (Bartram, Kurz & Bailey, 2000; Draganidis & Mentzas,2006). Bahkan istilah model terkadang dipergunakan (Delamare Le Deist &Winterton,2005), tetapi penamaan ini mengaburkan perbedaan dari model-model kompetensi yang telah dibahas dalam bagian sebelumnya dan karena itu kedua konstruk tersebut tidak boleh dicampur-adukkan.

Model kompetensi ialah didefinisikan sebagai "deskripsi terperinci yang spesifik mengenai keperilakuan dari keahlian dan sifat yang dibutuhkan karyawan agar dapat efektif dalam suatu pekerjaan" (Mansfield, 1996, hal.7). Sedangkan pengelompokan kompetensi (atau klusterkompetensi mengikuti pendapat Boyatzis et al, 2000) adalah lebih terkait dengan apa yang dinamakan Mansfield sebagai "*multiple-job competency models*" yang dapat dipergunakan untuk sejumlah pekerjaan dibandingkan posisi pekerjaan tertentu.

Draganidis & Mentzas (2006, hal.54) menggunakan istilah kategori untuk menggambarkan sebuah "kelompok yang memiliki kompetensi yang homogen dan/atau serupa". Di sisi lain, mereka (hal.56) mendefinisikan model kompetensi sebagai "daftar kompetensi yang diperoleh dari mengamati kinerja karyawan yang memuaskan atau superior dalam posisi pekerjaan tertentu". Dengan demikian, model kompetensi akan selalu terkait dengan pekerjaan tertentu, sedangkan kluster kompetensi adalah lebih luas dan secara teoritis terdefiniskan.

Menurut Boyatzis et al (2000, hal.351), "kluster adalah kelompok berperilaku dari kompetensi yang diinginkan". Kompetensi diklusterkan agar dapat berguna bagi analisis atau aplikasi serta dapat didasarkan menurut wilayah atau berdasarkan pada peran tertentu yang dipandang relevan (Woodruffe, 1993). Kompetensi-kompetensi yang terdapat dalam satu kluster seringkali memiliki kaitan empirik serta dapat memiliki salah satu hubungan berikut yaitu dalam bentuk (1) dapat melengkapi kompetensi lainnya dalam perilaku fungsional, (2) merupakan manifestasi atau perwujudan alternatif dari kompetensi lainnya, (3) untuk memperbaiki kompetensi lainnya, atau (4) menjadi lawan dari kompetensi lainnya. Kompetensi yang mana yang terdapat dalam salah satu kluster juga dapat merupakan sebuah fungsi dari sample yang dipergunakan dalam penentuan kluster (Boyatzis et al, 2000).

Bartram et al (2000) telah menyediakan suatu struktur kompetensi yang terdiri dari tiga lapis dengan 110 komponen kompetensi dasar pada lapisan terbawah, 20 dimensi kompetensi di bagian menengah, dan delapan

kompetensi (yang dinamakannya "*Big Eight*") pada lapisan teratas. *Big Eight* ini terdiri dari delapan faktor yang terbanyak menyebabkan variasi dalam pengukuran kompetensi serta mencerminkan konstruk psikologis yang mendasari kompetensi. Delapan faktor tersebut adalah (1) Kemampuan Mental Umum atau *General Mental Ability / GMA*, (2) faktor-faktor kepribadian yang dinamakan "*Big Five*", dan (3) dua aspek motivasi khususnya kebutuhan untuk pencapaian dan kebutuhan untuk berkuasa atau mengendalikan. Faktor-faktor tersebut sejalan dengan wilayah utama dari perbedaan individual yang telah diteliti oleh para ahli psikolog selama 100 tahun terakhir (Kurz & Bartram, 2002).

Pada akhirnya dari literatur (lihat Tabel 2.2 berikut) dapat diketahui bahwa terdapat lima dimensi atau kluster kompetensi nampaknya banyak dipergunakan dalam konteks SDM yaitu (1) subjek, (2) sosial, (3) metode, (4) pribadi, dan (5) wirausaha. Kelima dimensi ini dapat dipandang sebagai suatu cara untuk mengukur dan menilai kompetensi tanpa kembali ke deskripsi diri responden, karena menggunakan kriteria objektif untuk mengukur kompetensi. Sebagai tambahan, kelima kluster tersebut menunjukkan analogi yang jelas dengan sistemasi berbasis teoritis hasil pembelajaran dari program pendidikan vokasional (Kraiger, Ford & Salas, 1993).

Untuk menganalisis dampak kompetensi pelamar terhadap keputusan seleksi dalam penelitian ini, maka penulis memilih kelima dimensi kompetensi yang umum dipergunakan tersebut. Dimensi kompetensi yang kelima yaitu terkait kompetensi wirausaha khususnya Nampak banyak dipergunakan

dalam *emerging organizations* yang penulis pandang relevan juga dalam konteks partai politik seperti akan diuraikan berikut ini

Tabel 2.2 Dimensi / Kluster Kompetensi dalam Proses Pengambilan Keputusan Rekrutmen yang Tercakup dalam Penelitian Sebelumnya

DIMENSI KOMPETENSI				
Subjek	Sosial	Pribadi	Metode	Wirausaha
Pendidikan	Keahlian komunikasi	Kemampuan belajar	Kemampuan mengambil keputusan	Berpikir strategis
Pengalaman kerja	Kerja sama	Fleksibilitas	Kemampuan mengabstraksi	Tanggung jawab
Keahlian spesialis	Kemampuan bekerja tim	Mobilitas	Keahlian mengorganisasi	Identifikasi diri dengan organisasi
Bahasa asing	Empati	Kemampuan emosional	Keahlian pemecahan masalah	
		Kreativitas	Keahlian analitis	
		Karisma	Otonomi	

Sumber: Dikompilasi oleh penulis berdasarkan penelusuran literatur sebelumnya (2014)

Selanjutnya, pada tabel 2.3 selanjutnya juga berusaha menunjukkan bahwa kelima kompetensi beserta dimensi-dimensinya yang akan dipergunakan dalam penelitian ini berdasarkan atas temuan empirik sebelumnya karena telah dipergunakan menstrukturisasi kompetensi dalam penelitian sebelumnya. Pembahasan Dimensi Kompetensi dalam Literatur Sebelumnya dapat disajikan sebagai berikut.

Tabel 2.3 Pembahasan Dimensi Kompetensi dalam Literatur Sebelumnya

Sumber	Kompetensi				
	Subjek	Sosial	Pribadi	Metode	Wirausaha
McLagan & Suhaldonik (1989)	Dibahas lengkap	Dibahas lengkap	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas	Dibahas lengkap
Greatrex & Phillips (1989)	Tidak dibahas	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas
Payne et al (1992)	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas
Bethell-Fox (1992)	Tidak dibahas	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial
Cheetham & Chivers (1996; 1998)	Dibahas lengkap	Tidak dibahas	Dibahas secara parsial	Dibahas lengkap	Tidak dibahas
Dalton (1997)	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas
Goodstein & Davidson (1998)	Dibahas lengkap	Dibahas lengkap	Tidak dibahas	Dibahas lengkap	Tidak dibahas
Gray (1999)	Dibahas lengkap	Dibahas lengkap	Dibahas secara parsial	Dibahas lengkap	Dibahas lengkap
Boyatzis et al (2000)	Tidak dibahas	Dibahas lengkap	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas

Sumber: Dikompilasi oleh penulis berdasarkan penelusuran literatur sebelumnya (2014)

Kompetensi Subjek

Kompetensi subjek terkadang dinamakan sebagai kompetensi profesional, kompetensi fungsional atau kompetensi teknis (Delamare Le Deist & Winterton, 2005; Rowe, 1995; Gray, 1999; McLagan & Suhaldonik, 1989; Berge et al, 2002). Kompetensi subjek dapat diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman profesional. Kompetensi subjek ialah dimilikinya pengetahuan teknis dan kemampuan untuk menggunakannya dengan sesuai. Karena kluster ini sangat erat terkait dengan pengetahuan yang spesifik bagi pekerjaan tertentu dan kompetensi teknis langsung dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan, maka kompetensi ini seringkali

merujuk ke pekerjaan atau tugas-tugas tertentu dan karena itu paling menyerupai KSA tradisional (Delamare Le Deist & Winterton, 2005; Bolt-Lee & Foster, 2003).

KSA pada dasarnya ialah pengetahuan, keahlian dan kemampuan spesifik yang dibutuhkan untuk menangani tugas-tugas tertentu dari suatu pekerjaan yang spesifik. Hal ini agak berbeda dengan Scullen, Mount & Judge (2003) yang menggambarkan keahlian teknis sebagai tingkatan di mana karyawan memiliki pengetahuan yang terspesialisasi dan kemampuan analitis yang biasanya diasosiasikan dengan perannya sebagai profesional.

Dengan mempertimbangkan penggambaran dari Scullen, Mount & Judge tersebut, maka KSA merupakan penjumlahan dari keahlian organisasional, tugas dan profesional yang spesifik di tempat kerja. KSA dapat dipandang adalah kemampuan untuk mengklasifikasikan dan untuk menilai pengetahuan organisasional, untuk mengidentifikasi masalah dan untuk menghasilkan solusi terhadap masalah tersebut. Oleh karena itu, kompetensi teknis bersifat spesifik bagi okupasi pekerjaan tertentu atau sekelompok kecil okupasi, sedangkan kompetensi lainnya adalah bersifat lebih umum dan dapat diaplikasikan bagi semua atau hampir semua profesi (Berge et al, 2002).

Mempertimbangkan definisi sebelumnya mengenai kompetensi dan pemisahannya dari istilah kompeten (lihat Tabel 2.1), kompetensi subjek memiliki kemungkinan sebagai salah satu kluster kompetensi yang paling erat terkait dengan kompeten dan keahlian. Berhubung dengan hal ini, maka Woodruffe (1993) mengingatkan agar kita tidak menyebut keahlian teknis

sebagai 'kompeten', dalam rangka untuk tidak mencampur-adukkan istilah dan definisi. Hal ini diakibatkan oleh karena dari semua kluster kompetensi, maka kompetensi fungsional adalah yang paling tidak bersifat keperilakuan.

Shippmann *et al.* (2000) secara eksplisit meminta diintegrasikannya kompetensi teknis ke dalam model-model kompetensi yang seringkali terlalu digeneralisasikan sebagai konsep kompetensi inti, cenderung untuk terlihat sama meskipun dikonstruksikan bagi pekerjaan dan posisi yang berbeda, dan karenanya menyebabkan tidak diketahuinya hal-hal yang terkait dengan keberhasilan pekerjaan tertentu.

Seringkali, kompetensi atau keahlian teknis juga menjadi bagian yang dominan dari karakteristik pelamar yang tertera dalam iklan pekerjaan. Hal ini dapat dipahami karena memungkinkan organisasi dapat melakukan seleksi pelamar dengan lebih cepat (Gray, 1999). Di sisi lain, "biasanya bukanlah kurangnya pengetahuan, tetapi ketidakmampuan untuk menggunakan pengetahuan yang membatasi kinerja manajerial yang efektif (Boyatzis, 1982, hal.4).

Hal ini akan menyebabkan munculnya konflik antar manajer lini dengan bagian SDM mengenai apakah menerima karyawan yang generalis atukah spesialis (Segella *et al.*, 2001). Di mana, manajer lini akan lebih menyukai kandidat dengan keahlian spesifik tinggi yang dapat dengan cepat menjadi produktif di tempat kerja. Sebaliknya, bagian SDM seringkali menyukai kandidat generalis yang berpotensi tinggi karena percaya bahwa keahlian dapat diajarkan, namun potensi tidak dapat diajarkan dan bersifat internal dalam pribadi seseorang.

Kompetensi Sosial

Kompetensi kedua yang dipergunakan dalam penelitian ini ialah kompetensi sosial. Kluster ini pada awalnya akan mudah untuk didefinisikan karena terdapat di mana-mana. Tetapi apabila ditelesuri lebih mendalam, maka kompetensi ini akan menjadi lebih sulit untuk didefinisikan karena keberagaman definisi yang berbeda secara ilmiah, selain juga dalam literatur berorientasi praktek sangat banyak.

Kompetensi sosial, yang terkadang dinamakan kompetensi antar-pribadi atau intelegensia sosial, ialah kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain secara kooperatif dan untuk berkomunikasi secara sesuai (Baron & Markman, 2003). Menurut Meichenbaum & Butler (1981), kompetensi sosial mengandung perilaku yang ditunjukkan, proses kognitif, dan struktur kognitif.

Orang-orang yang kompeten secara sosial mampu untuk memahami pikiran, emosi, dan sikap orang lain, untuk menjadi empatik, dan untuk dapat berkomunikasi secara tepat dalam situasi yang berbeda. Kluster ini menyertakan kemampuan untuk berhubungan dan berinteraksi dengan yang lainnya secara rasional dan sadar, termasuk pengembangan tanggung jawab dan solidaritas sosial (Delamare Le Deist & Winterton, 2005).

Thorndike (1920, hal.228) telah lama mendefinisikan kompetensi sosial sebagai "kemampuan untuk...bertindak dengan bijak dalam hubungan manusiawi". Hal ini sejalan dengan yang didefinisikan oleh Schneider, Ackerman & Kanfer (1996, hal.471), bahwa "perilaku yang efektif secara sosial ialah perilaku yang penting dalam membantu individu mencapai tujuan pribadinya yang bersifat sosial".

Karenanya kompetensi sosial dapat dipahami sebagai keseluruhan pengetahuan, keahlian dan kemampuan seseorang yang mengarah ke perilaku yang kompeten secara sosial. Hal ini pada gilirannya, didefinisikan sebagai perilaku yang memungkinkan seseorang untuk mewujudkan tujuannya tanpa mengabaikan penerimaan sosial dari perilakunya. Jadi kita juga dapat menyatakan kompetensi sosial sebagai perilaku komunikatif dan kooperatif yang membantu untuk mencapai tujuan dalam situasi yang memerlukan interaksi sosial.

Menurut Hough & Oswald (2000) serta Schneider et al(1996), kompetensi sosial bukan merupakan variabel uni-dimensional, tetapi merupakan variabel gabungan yang terdiri dari beberapa dimensi yang secara relatif independen satu sama lainnya seperti pemahaman sosial (*social insight*), intelegensia sosial, kesesuaian sosial, keterbukaan sosial, pengaruh sosial, *warmth* dan *extraversion* dan terkait ke efektivitas antar-pribadi. Berhubungan dengan ini, maka Baron & Markman (2003) menggambarkan empat aspek berbeda dari kompetensi sosial yaitu:

1. Persepsi sosial (sebagai contoh, ketepatan dalam mempersepsikan orang lainnya),
2. Manajemen impresi atau *impression management* (misalnya, kemampuan untuk menimbulkan reaksi yang disukai dari orang lain),
3. Adaptabilitas sosial (sebagai contoh, kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi sosial yang berbeda), dan
4. Ekspresi diri atau *expressiveness* (misalnya, keahlian untuk mengekspresikan emosi diri juga perasaan dengan cara yang tepat).



Seperti yang ditemukan oleh Schneider et al(1996), kebanyakan aspek dari dimensi kompetensi sosial yang dinyatakan di atas adalah sangat erat terkait dengan dimensi kepribadian yang umum. Paling tidak empat dari sifat dalam *Big Five* memang tumpang tindih dengan dimensi kompetensi sosial (misalnya, *extraversion* yang termasuk dalam kedua model, *warmth* yang tumpang tindih dengan *agreeableness*, keterbukaan sosial dengan *openness to experience*, dan kesesuaian sosial dengan *agreeableness* dan *extraversion*). Namun di sisi lainnya, Hough & Oswald (2000) menyatakan bahwa kompetensi sosial ialah sebagian dari konstruk kepribadian yang tidak termasuk dalam *Big Five* yang telah dipergunakan untuk memprediksikan perilaku kerja.

Kompetensi sosial nampaknya penting dalam konteks organisasi politik terutama partai politik. Signifikansi dari kompetensi sosial ini menjadi lebih jelas karena berdasarkan penelitian sebelumnya oleh McCall & Lombardo (1983), ditemukan bahwa kurangnya keahlian sosial dibandingkan keahlian teknis yang paling berkemungkinan membuat pemimpin gagal. Segalla, Rouzies & Flory (2001) yang berfokus kepada perbedaan antara anggota organisasi yang dikategorikan sebagai *team players* dengan *loners*, menemukan bahwa *loners* secara kuat terkait dengan individu yang memiliki potensi serta kinerja tinggi. Namun individu yang tergolong sebagai *team players* serta dinamakannya sebagai "*B players*", seringkali memiliki dampak yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi jangka panjang karena menampilkan kinerja yang stabil dan dapat dengan lebih baik terintegrasi ke dalam tim dibandingkan *loners* (DeLong & Vijayaraghavan, 2003).

Oleh karena itu kompetensi sosial ini menjadi penting dalam organisasi politik yang umumnya kurang memiliki sumber daya dan karenanya bergantung kepada sumber daya yang dikontribusikan oleh jejaringnya. Hal ini serupa dengan yang terjadi dalam organisasi yang berskala kecil dan menengah, di mana Baron & Markman (2003) menemukan bahwa kompetensi sosial yang tinggi menguntungkan bagi keberhasilan wirausaha. Hal ini dapat dijelaskan dengan fakta bahwa dalam rangka agar berhasil membangun usahanya, maka wiraswasta perlu membangun hubungan-hubungan sosial dengan banyak orang yang berbeda, sebagai contoh pelanggan, pemilik modal, atau pemasok sejak awal.

Kompetensi Metode

Kompetensi metode ialah terkait dengan kompetensi kognitif dan terdiri dari kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara intuitif untuk memecahkan masalah (Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Kompetensi ini ialah berupa pengetahuan mengenai apa yang harus dilakukan pada suatu saat dan menyertakan disposisi untuk menemukan cara yang sesuai untuk menyelesaikan masalah-masalah dan situasi-situasi yang kompleks serta untuk menggunakannya dengan cara yang berguna. Selanjutnya, kompetensi metode dapat dikatakan terdiri dari kemampuan kognitif serta penggunaan metode pengorganisasian, manajemen waktu dan manajemen pengetahuan yang sesuai.

Dengan demikian, kompetensi metode menggambarkan kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya dan untuk menggunakannya bagi

penyelesaian suatu tugas. Individu menstrukturisasi tugas-tugasnya, misalnya dengan menggunakan prosedur tertentu, prioritas atau visualisasi dari apa yang menjadi tugas utamanya. Hal ini termasuk kemampuan untuk secara independen memperoleh pengetahuan baru yang terkait dengan pekerjaan dan untuk menggunakan kemampuan kognitifnya berdasarkan situasi yang terjadi. Kompetensi metode oleh karenanya dapat dipahami sebagai kumpulan kemampuan kognitif yang dapat dipergunakan secara fleksibel dan memungkinkan seseorang untuk menangani tugas baru yang kompleks.

Kompetensi Pribadi

Kompetensi pribadi dapat dipahami sebagai disposisi untuk bertindak dengan penuh pertimbangan dan dengan secara sengaja. Kompetensi ini terdiri dari kemampuan untuk mencerminkan dan mengembangkan diri dan perilaku pribadi secara kritis, selain juga untuk memodifikasi emosi, motivasi, sikap, dan nilai-nilai pribadi. Selanjutnya, kompetensi ini juga termasuk kemauan diri untuk menciptakan kondisi yang dapat membuatnya berkembang dalam proses kerja.

Individu dengan kompetensi pribadi yang tinggi akan mampu untuk mengembangkan konsepsi diri yang realistis, untuk menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan mobilitas, serta untuk menerima tanggung jawab. Dibandingkan dengan kompetensi yang dapat terkait ke orang lain sebelumnya, kompetensi pribadi selalu terkait ke diri seseorang. Kompetensi pribadi menggambarkan kemauan dan kemampuan untuk memahami serta

menganalisis proses pengembangan dan perubahan yang muncul dalam lingkungan pribadi yang bersangkutan.

Selanjutnya, kompetensi pribadi termasuk kemampuan untuk mengembangkan keahlian diri, untuk bertindak secara moral, juga sebagai pernyataan gambaran diri yang positif atau *positive self-image* (Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Oleh karena itu, kluster kompetensi pribadi ini sangat dekat terkait dengan kepribadian dan terdiri dari disposisi yang dibutuhkan bagi pengendalian motivasional dan emosional dari tindakan-tindakan yang profesional serta terdiri dari beragam sikap, nilai, kebutuhan dan motivasi.

Kompetensi pribadi telah dipergunakan oleh Greatrex & Phillips (1989), Moy (1991), serta Redman & Mathews (1997). Gray (1999) menemukan bahwa dihilangkannya kompetensi pribadi dalam model McLagan (1989) tidak mencerminkan realitas dari iklan pekerjaan yang dianalisis dalam konteks manajer pengembangan SDM di Selandia Baru. Oleh karena itu, praktisi memberikan penekanan kepada kluster kompetensi ini. Selanjutnya ia menyarankan bahwa di masa depan, kompetensi pribadi akan memperoleh perhatian yang lebih besar karena *Emotional Intelligence* (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) memberikan penekanan kepada kluster kompetensi ini serta hubungan langsungnya dengan kinerja yang efektif.

Kompetensi Wirausaha

Kompetensi wirausaha dapat dipandang merupakan kapasitas yang dapat mengarahkan individu untuk melakukan tindakan secara efisien serta

untuk memanfaatkan peluang yang ada serta memiliki visi dan misi yang mampu sejalan dengan organisasi.

Hal ini karena sesuai dengan pemahaman umum kompetensi wirausaha yang terdiri dari kompetensi konseptual, inovatif, dan asertif. Dalam kaitannya dengan hal ini, maka anggota partai politik yang kompeten tidak hanya akan memiliki kreativitas dan sumber daya untuk mengenali dan menangkap peluang, tetapi juga kapabilitas konseptual untuk mengintegrasikan ide menjadi konsep nyata yang dapat menjadi dasar bagi kesuksesan partainya. Selain dari dua kompetensi tersebut, individu akan mampu mengejar ide dan tujuannya serta menyakinkan orang lain untuk mendukungnya. Sejalan dengan pemikiran ini, Man, Lau & Snape (2008) telah menetapkan dan secara empirik menguji kaitan antara kompetensi wirausaha tingkat individu dengan kinerja perusahaan. Hasilnya memberikan dukungan akan adanya pengaruh positif dari kompetensi wirausaha terhadap kinerja jangka panjang suatu usaha.

Meskipun sumber-sumber yang telah dikemukakan sebelumnya pada dasarnya mengaitkan kompetensi wirausaha individu dengan kinerja usaha atau bisnis, hal yang sama dapat juga diaplikasikan dalam *mindset* anggota organisasi nir-laba termasuk partai politik. Dalam konteks ini, kompetensi wirausaha sangat erat terkait dengan konsep *corporate entrepreneurship* atau yang di kenal sebagai *intrapreneurship*. *Intrapreneurship* mengharapakan bahwa semua karyawan untuk bertindak seakan-akan mereka adalah wirausaha dan akhirnya dapat menjamin keberhasilan organisasi (Reich, 1987; Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001).

Oleh karena itu, jenis kompetensi ini khususnya penting juga bagi anggota organisasi dalam organisasi nir-laba termasuk partai politik yang selalu berada dalam lingkungan yang penuh risiko. Hal ini disebabkan dalam lingkungan tersebut, prospek dari usaha yang dilakukan partai politik tidak hanya tergantung kepada pemimpinnya, tetapi juga tergantung kepada kompetensi wirausaha yang dimiliki seluruh anggota yang biasanya dikelompokkan dalam tim-tim kerja. Karena tim jumlahnya kecil, akan menjadi lebih penting bahwa setiap anggota secara aktif berusaha untuk mendukung pengembangan organisasi dengan bertindak dan berpikir sebagai seorang wirausahawan seperti halnya dalam organisasi laba.

2.1.4.2 PO-Fit dan PJ-Fit

Seperti telah digambarkan sebelumnya, pendekatan kompetensi dari MSDM dapat dipandang sebagai tanggapan terhadap perubahan dalam ruang lingkup lingkungan kerja. Peneliti banyak yang telah memberikan postulat bahwa dalam organisasi yang modern, pekerjaan tradisional dengan serangkaian tanggung jawab yang telah ditetapkan sebelumnya serta cenderung stabil seperti yang melekat dalam struktur hierarki organisasi akan menghilang. Bentuk tradisional ini akan tergantikan oleh organisasi fleksibel yang berbasis kegiatan di mana karyawanlah yang secara berkesinambungan akan berganti peran, tugas, dan fungsi (Bowen et al, 1991; Bridges, 1994).

Selain dari pendekatan kompetensi yang telah dikemukakan sebelumnya, konsep lainnya berusaha untuk menanggapi tantangan tersebut

di atas yaitu yang dinamakan sebagai kesesuaian individu dengan organisasi atau *Person-Organisation fit (P-O fit)*. *P-O fit* mendorong agar profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi untuk menerima individu yang sesuai dengan organisasi mereka secara keseluruhan, dibandingkan hanya sesuai dengan suatu jenis pekerjaan tertentu (Bowen et al, 1991). Mengaitkan praktek-praktek staffing dengan budaya dan nilai-nilai korporasi dipandang dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa karyawan telah menginternalisasi strategi dan nilai-nilai organisasi (Snow & Snell, 1993). Pemikiran tersebut seringkali bertolak belakang dengan pendekatan seleksi tradisional yang berfokus kepada keahlian dan karakteristik yang langsung dibutuhkan bagi pekerjaan yang lowong serta dinamakan kesesuaian individu dengan pekerjaan atau *Person-Job fit (P-J fit)*.

P-O fit berdasarkan pada konsep kesesuaian antara individu dengan lingkungan yang menyarankan bahwa bagi setiap individu, lingkungan tertentu akan lebih sesuai dibandingkan yang lainnya dan bahwa bekerja dalam lingkungan yang sesuai tersebut akan mengarah ke konsekuensi positif seperti meningkatnya sikap kerja, kinerja yang lebih baik, atau menurunnya stress (Judge & Kristof-Brown, 2004), yang dinamakan *Person-Environment fit (P-E fit)*.

Pada dasarnya, *P-E fit* mengajukan agar kita mempelajari hubungan antara individu dengan lingkungannya. Meskipun hubungan tersebut dapat mengambil banyak bentuk, pemikiran mendasarnya ialah bahwa perilaku dan sikap individu adalah ditentukan secara bersama-sama oleh kondisi pribadi dan lingkungan. Teori yang mendasari konsep ini berasal dari *Field*



Theory yang diusulkan Lewin di tahun 1935, yang direpresentasikan oleh persamaan terkenalnya yaitu $B=f(P,E)$ yang mengusulkan perilaku (*Behavior*) ialah fungsi dari individu (*Person*) dan lingkungan (*Environment*). Teori Lewin ini merupakan salah satu bentuk paling awal dan paling populer dari pendekatan perilaku organisasi. Meskipun logika interaksionalnya saat ini telah secara universal di terima, namun penelitian dalam wilayah *P-E fit* ini mencerminkan bentuk yang paling murni dari penelitian tersebut.

P-E fit telah menjadi landasan bagi banyak teori terkenal, termasuk: (1) model RIASEC dari Holland (1985) yang memberikan pemahaman terhadap hubungan positif antara kesesuaian dan kepuasan individu dengan pekerjaan, stabilitas jalur karir, dan kinerja, (2) model *attraction-selection-attrition* (A-S-A) dari Schneider (1987) dan Schneider, Goldstein & Smith (1995) yang mengusulkan bahwa individu tertarik ke, terpilih oleh, dan berkemungkinan untuk tetap bekerja dalam organisasi apabila kepribadian individu sesuai dengan model kepribadian organisasi, (3) teori stress individu dengan lingkungan (*Person-Environment Stress Theory*) dari Caplan & Harrison (1993), di mana kesejahteraan dipandang dihasilkan dari kesesuaian antara tuntutan lingkungan dan kemampuan individu dan/atau kebutuhan individu dan yang tersedia dalam lingkungan. Setiap teori atau model tersebut termasuk *P-O fit* telah menghasilkan banyak aliran penelitian yang menggarisbawahi pentingnya perspektif interaksional dalam perilaku organisasi.

Akhir-akhir ini, penelitian mengenai *P-E fit* telah banyak dipengaruhi oleh debat metodologi. Metode tradisional yang sangat bersandarkan kepada

penggunaan interaksi statistik, di mana pengaruh lingkungan di moderasi oleh karakteristik individu, atau sebaliknya. Pendekatan terbaru ke penelitian multi-level, seperti *hierachical linear modeling* menawarkan potensi yang baru untuk memahami pengaruh simultan dari seseorang dengan lingkungannya terhadap individu itu sendiri serta hasil yang dicapainya. Namun demikian, pada dasarnya penelitian ini menekankan kesesuaian antar individu dengan lingkungan dalam bentuk kesesuaian individu dengan organisasi (*P-O fit*).

Dalam serangkaian artikel di pertengahan tahun 1990an, Edwards (1994) melakukan kritikan terhadap pendekatan *hierachical linear modeling*, dan merekomendasikan penggunaan *polynomial regression* dan *surface plot analysis* untuk menilai hubungan kesesuaian ini. Kebanyakan penelitian sekarang mengikuti pendekatan ini yang memungkinkan dipahaminya kondisi-kondisi ketidaksesuaian (*misfit*) selain kesesuaian (*fit*). Penelitian di masa depan mengenai *P-E fit* akan berkemungkinan dipengaruhi oleh kemajuan metodologi tersebut, karena peneliti akan lebih mampu untuk memahami ruang lingkup yang sebenarnya dari bagaimana individu dengan lingkungan berinteraksi.

Dalam bagian ini, penulis akan mendefinisikan dan memberikan kerangka mengenai konsep dasar dari *P-O fit* juga perkembangan historisnya. Penulis akan menggambarkan cara yang disarankan untuk mengukur konstruk yang kompleks ini dan untuk menilai apakah kandidat potensial sesuai dengan suatu organisasi tertentu. Hasil dan implikasi dari

penggunaan *P-O fit* dalam staffing dan pengelolaan organisasi juga akan dijelaskan berikut ini.

Pendekatan tradisional staffing adalah dengan cara memilih individual dengan keahlian yang khususnya dibutuhkan dalam posisi yang lowong. Pendekatan ini telah dinamakan sebagai kesesuaian individu dengan pekerjaan atau *Person-Jobfit (P-J fit)* menurut Cascio (1991) & Kristof-Brown (2000). Namun dalam beberapa tahun belakangan ini, praktisi telah terdorong untuk menggunakan pendekatan staffing yang berbeda, yaitu untuk menerima kandidat yang sesuai dengan organisasi mereka dibandingkan hanya untuk pekerjaan tertentu (Bowen et al, 1991). Hal ini membuat Chatman (1989, 1991) mengemukakan teori *Person-Organization fit (P-O fit)*, di mana kepuasan dan komitmen organisasional dinyatakan akan maksimal saat terdapat kesesuaian antara individu dengan nilai-nilai organisasi.

Dengan menghubungkan praktek-praktek staffing ke kebudayaan korporat, organisasi diharapkan memastikan bahwa karyawan telah menginternalisasi strategi dan nilai-nilai organisasi (Snow&Snell, 1993). Pemikiran ini mendukung *P-O fit* yang didefinisikan Kristof (1996, hal.4) sebagai "kompatibilitas (atau kesesuaian) antara individu dan organisasi yang muncul saat: (a) paling kurang satu entitas menyediakan apa yang dibutuhkan yang lainnya, atau (b) mereka berbagi karakteristik fundamental yang serupa, atau (c) keduanya".

P-O fit semakin menjadi penting karena dapat dipandang sebagai usaha untuk menanggapi perubahan lingkungan organisasional. Juga

peningkatan penggunaan tim *task-force* dan manajemen proyek dalam rangka menanggapi perubahan ini menyebabkan karyawan mengalami rotasi dari satu aktivitas ke aktivitas lainnya. Dalam rangka inilah, maka organisasi memerlukan karyawan yang secara berkelanjutan memperoleh keahlian-keahlian baru pada saat tantangan-tantangan lingkungan eksternal berubah dengan cepat (Bridges, 1994; Borman et al, 1997).

Terdapat cukup banyak interaksi yang dapat dipertimbangkan antara konsep *P-O fit* dan pendekatan kompetensi. Sebagai contoh, Shippmann et al(2000) menyatakan bahwa pendekatan model kompetensi akan lebih berkemungkinan memberikan penekanan kepada kesesuaian individu dengan organisasional (*P-O fit*) yang memiliki dampak jangka panjang dibandingkan kesesuaian individu dengan pekerjaan (*P-J fit*) yang berdampak jangka pendek.

Selanjutnya, *P-O fit* biasanya cenderung menyediakan deskripsi mengenai kompetensi tingkat individual yang relevan tidak hanya bagi satu pekerjaan tertentu, tetapi juga bagi sekelompok pekerjaan atau seluruh tingkat pekerjaan. Pendorong penggunaan *P-O fit* dan juga pendekatan berbasis kompetensi dalam seleksi karyawan adalah juga sangat serupa dan seringkali berdasarkan atas alasan yang sama, selain daripada kedua pendekatan tersebut diperbandingkan dengan pendekatan tradisional yang berbasis pekerjaan bagi seleksi karyawan (Rodriguez et al, 2002). Selain itu kedua pendekatan tersebut dipandang tepat untuk menanggapi perubahan lingkungan pekerjaan yang akhirnya mengarah ke apa yang dinamakan "*end of the job*" (Bridges, 1994).

Kemudian, Rynes & Gerhart (1990) juga telah menyediakan daftar karakteristik yang secara konsisten terdapat di literatur sebelumnya yang membahas konsep *P-O fit*, yaitu:

1. Karakteristik dari *P-O fit* mencakup faktor-faktor yang lebih mendalam dari sekedar KSA yang telah dibahas sebelumnya, karena terdiri dari persyaratan-persyaratan yang langsung terkait dengan pekerjaan,
2. Pengembangan signifikansi *P-O fit* hanya terkait dengan kandidat yang memenuhi persyaratan minimum pekerjaan,
3. *P-O fit* secara unit bersifat spesifik kepada organisasi tertentu dan lebih mendalam daripada sekedar merujuk ke hal-hal yang dibutuhkan organisasi dari tenaga kerjanya secara umum dan reaksi umum dari pihak yang melakukan evaluasi tenaga kerja dalam organisasi,
4. *P-O fit* pada umumnya di nilai saat wawancara karyawan.

Oleh karena itu, nilai-nilai dan kebudayaan memegang peranan penting dalam definisi *P-O fit*, dikarenakan konsep ini seringkali didefinisikan sebagai suatu kesesuaian antara pola-pola nilai organisasional dengan nilai-nilai individual atau antara preferensi kultural individu dengan kebudayaan organisasional yang telah ada (Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Adkins et al, 1994; Bretz & Judge, 1994; Cable & Judge, 1997). Van Vianen (2000) menekankan bahwa nilai-nilai dan kebudayaan itu sendiri seringkali digunakan secara sinonim, namun mengatakan bahwa nilai-nilai khususnya penting karena bersifat fundamental, secara relatif bertahan lebih lama, dan mengarahkan sikap, penilaian dan perilaku individual. Terlepas dari penekanan kepada nilai-nilai dibandingkan aspek-aspek potensial

kesesuaian lainnya dalam literatur, Bretz, Rynes & Gerhart (1993) dalam penelitiannya telah tidak mampu membuktikan pentingnya nilai-nilai secara empirik. Dalam penelitian mereka, dengan mempergunakan analisis dimensi kesesuaian terhadap profesional yang melakukan kegiatan seleksi dalam organisasi, ternyata hanya satu dimensi yang secara jelas memberikan penekanan kepada nilai-nilai yaitu etika kerja dari 13 dimensi penting nilai-nilai organisasi lainnya.

Selanjutnya, Lievens, Decaestecker, Coetsier & Geirmaert (2001) serta Schneider (1987) menekankan pentingnya pendekatan interaksional untuk memahami *P-O fit*. Pemikiran ini didasarkan pada asumsi bahwa individu dan juga organisasi yang melakukan keputusan seleksi akan cenderung untuk memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan dan preferensinya. Selain itu, Carlless (2005) menemukan bukti empirik bahwa persepsi terhadap *P-O fit* serta *P-J fit* mempengaruhi keputusan individu untuk bergabung dengan organisasi dan dapat dipertimbangkan sebagai prediktor yang valid dari *organisational attraction*.

Hal ini sesuai dengan kerangka kerja siklus staffing (Carlson and Connerley, 2003, hal.28, lihat Gambar 2.1). Jika di tilik, maka hal ini juga sesuai dengan model A-S-A sebelumnya dari Schneider (1987) yang mengusulkan bahwa organisasi cenderung untuk menjadi lebih homogen seiring berlalunya waktu (Schneider, Goldstein & Smith, 1995) yang disebabkan oleh adanya interaksi antar ketiga proses yaitu:

1. *Attraction* atau ketertarikan/atraksi, di mana individu akan tertarik (*attracted*) ke organisasi yang model kepribadiannya sangat menyerupai individu itu sendiri,
2. *Selection* atau seleksi, di sisi lain berkenaan dengan organisasi yang cenderung untuk menyeleksi dan menerima individu yang memiliki kesamaan dengan anggotanya yang ada sekarang,
3. *Attrition* atau atrisi, di mana individu yang tidak sesuai dengan organisasi akan berkemungkinan berhenti dari organisasi seiring berjalannya waktu (Slaughter, Stanton, Mohr & Schoel, 2005, hal.422).

Schneider, Smith, Taylor and Fleenor (1998) menyediakan bukti terhadap model A-S-A ini dengan menggarisbawahi asumsi bahwa terdapat hubungan positif antara keanggotaan organisasional dan kepribadian. Mereka menemukan bahwa keberagaman atau variasi dari variabel kepribadian (yang di ukur dengan MBTI) secara signifikan lebih besar antar organisasi dibandingkan dalam organisasi sendiri.

Akhirnya, kesesuaian dapat juga didekati dari sudut pandang kesesuaian suplementer (*supplementary fit*) dan kesesuaian komplementer (*complementary fit*), namun terdapat perbedaan antar keduanya. Kesesuaian suplementer muncul ketika individu memiliki karakteristik yang serupa dengan individu lainnya. Sedangkan kesesuaian komplementer mengartikan bahwa terdapat kesesuaian antara individu dengan situasi, di mana individu memenuhi apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu (Kristof, 1996; Carless, 2005).

Sayangnya, kedua pendekatan tersebut menggambarkan kesesuaian dari sudut pandang yang berlawanan. Dalam kesesuaian suplementer, kesesuaian dikonseptualisasikan sebagai kemiripan antara individu dengan lingkungan. Sedangkan kesesuaian komplementer menyatakan bahwa kesesuaian terjadi saat individu dan lingkungan tidak serupa. Paradoks ini mengarah kepada konsekuensi bahwa kesesuaian seringkali dinilai oleh hasil dari kesesuaian itu sendiri (misalnya konsekuensi positif) dibandingkan oleh input atau apa yang menjadi syarat dari kesesuaian itu sendiri (Judge & Kristof-Brown, 2004).

2.1.4.3 Pengukuran PO-Fit dan PJ-Fit

Terlepas dari peran penting *P-O fit* dalam proses seleksi, organisasi enggan untuk menyertakan ukuran-ukuran *P-O fit* dalam keputusan seleksi mereka dikarenakan pengukuran ini masih tidak jelas dan ambigu. Penilaian kebudayaan organisasional khususnya adalah bersifat problematik dan pengukuran nilai-nilai aplikasi dapat menjadi kabur. Lebih lanjut, hubungan mereka dengan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu tidak dengan jelas dapat dibuktikan (Bretz et al, 1993; Van Vianen, 2000).

Hal ini dikarenakan penilaian mengenai kesesuaian dipengaruhi oleh faktor-faktor yang hanya dapat di nilai dalam jangka panjang dan karenanya cenderung harus secara subjektif di nilai, seperti keahlian antar-pribadi atau orientasi tujuan dari seorang kandidat, dibandingkan berdasarkan kepada kualifikasi yang 'objektif' (Rynes & Gerhart, 1990). Hal ini pada akhirnya

menyebabkan persepsi mengenai kesesuaian yang mempengaruhi keputusan seleksi adalah selalu bersifat subjektif, sehingga kenyataan lebih baik digambarkan melalui kesesuaian subjektif dibandingkan kesesuaian objektif (Carless, 2005).

Juga, Higgins & Judge (2004, hal.624) menyatakan bahwa meskipun "kualifikasi objektif memiliki pengaruh yang kecil terhadap rekomendasi seleksi, evaluasi subjektif mengenai *P-J fit* dengan kuat terkait rekomendasi penerimaan karyawan". Penilaian dari individu yang melakukan rekrutmen mengenai *P-O fit* seringkali berdasarkan atas kesesuaian antara persepsi mereka terhadap pelamar dengan nilai-nilai organisasi (O'Reilly et al, 1991).

Adkins et al(1994) selanjutnya menemukan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai pelamar dan individu yang melakukan rekrutmen ialah jauh lebih penting dibandingkan kesesuaian yang terdapat antara pelamar dengan organisasi. Dengan kata lain, profesional yang melakukan rekrutmen mengatribusikan kesesuaian yang tinggi kepada pelamar yang serupa dengan nilai-nilai mereka sendiri atau kepada beberapa nilai-nilai universal yang ideal, tetapi tidak kepada nilai-nilai organisasi. Cara lain yang seringkali dipergunakan untuk menetapkan *P-O fit* ialah untuk membandingkan preferensi aplikan dengan preferensi individu yang melakukan rekrutmen, supervisor, dan bahkan rekan kerja (Van Vianen, 2000).

Penelusuran literatur menemukan bahwa masih sangat jarang tersedia ukuran yang tepat bagi *P-O fit*(Anderson et al, 2004). Fakta ini menjadikan pemilihan bagi kriteria *P-O fit* semakin meningkat kerumitannya serta mengarahkan profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi dan

rekrutmen tergantung kepada intuisinya. Kurangnya pengukuran objektif ini juga mengarah ke fakta bahwa persepsi pihak yang melakukan rekrutmen mengenai kesesuaian pelamar secara positif terpengaruhi oleh penggunaan pelamar akan taktik mempengaruhi atau *influence tactics* (Higgins & Judge, 2004).

Dalam analisis mereka mengenai bagaimana individu yang melakukan rekrutmen menetapkan kesesuaian pelamar, Bretz et al(1993) mampu untuk mengidentifikasi 13 atribut yang dipergunakan sebagai indikator kesesuaian. Dibandingkan dengan penekanan yang dibahas sebelumnya mengenai *P-O fit*, 13 atribut ini tidak mengandung dimensi yang jelas merujuk ke komponen kesesuaian organisasional. Hal ini menyebabkan individu yang melakukan rekrutmen nampaknya lebih menekankan *P-J fit* dan karakteristik yang secara universal diinginkan dibandingkan *P-O fit*. Namun demikian, Bretz et al (1993) menemukan beberapa indikasi bahwa konsep *P-O fit* memang ada namun kurang berkembang. Hasil ini konsisten dengan temuan Ryan & Schmit (1993) yang menyatakan bahwa *P-O fit* terkait dengan kinerja dan perputaran karyawan yang telah ada dibandingkan keputusan seleksi.

Selanjutnya, individu yang melakukan rekrutmen juga secara ekstensif menggunakan penilaian terhadap kepribadian saat proses seleksi yang secara berturut-turut dipergunakan dalam menilai *P-O fit* dan *P-J fit* dari pelamar. Namun, validitas dari penilaian tersebut diragukan karena bahkan pada sifat kepribadian yang mudah diamati seperti *extraversion* dan *agreeableness*, penilaian dari individu yang melakukan rekrutmen hanya

secara moderat berkorelasi dengan *self reports* dari pelamar. Mungkin saja terdapat beberapa alasan untuk fakta ini, misalnya bahwa individu yang melakukan rekrutmen menilai sifat kepribadian hanya dari perilaku non-verbal serta penampilan dan mempercayai teori kepribadian yang implisit pada saat melakukan penilaian mereka (Caldwell & Burger, 1998; Kristof-Brown, 2000; Barrick, Patton & Haugland, 2000).

Lebih jauh, Stevens & Ash (2001) juga menemukan suatu kaitan antara kepribadian pelamar dan persepsi mereka mengenai kesesuaiannya dengan organisasi. Khususnya, mereka menemukan bahwa terdapat perbedaan sistematis dalam dimensi kepribadian (tiga dari dimensi *Big Five: agreeableness, openness to experience, dan extraversion*) dan preferensi terhadap hubungan antara supervisor dengan bawahan yang berbeda.

Hal ini dikarenakan interaksi antara manajer dan bawahan dapat di pandang sebagai indikator yang penting dari kebudayaan organisasional, sehingga pemilihan terhadap manajer di masa depan dengan gaya yang tepat ialah penting bagi organisasi, sehingga membawa kita kepada kesimpulan bahwa penilaian variabel kepribadian dapat membantu organisasi menemukan jenis manajer yang tepat. Informasi mengenai hubungan antara perbedaan individual dengan preferensi bagi gaya manajerial yang berbeda dapat berguna bagi organisasi yang menginginkan untuk membuat sistem seleksi yang akan memaksimalkan *P-O fit*.

Dikarenakan kedua jenis kesesuaian ini (*P-O fit* dan *P-J fit*) berbeda anteseden dan komposisi faktornya, pihak yang melakukan rekrutmen menggunakan cara yang berbeda untuk menilai kedua jenis kesesuaian ini.

Pengetahuan, keahlian dan kemampuan (KSA) dari pelamar yang dipergunakan untuk menilai *P-J fit*, sedangkan sifat kepribadian yang dipergunakan dalam penilaian *P-O fit* (Kristof-Brown, 2000). Karena itu, wawancara adalah sarana terpilih untuk menilai kesesuaian nilai pelamar dengan organisasi dalam tahap akhir proses seleksi (Cable & Judge, 1997). Kristof-Brown (2000) selanjutnya kemudian menggunakan empat item untuk mengukur persepsi *P-O fit* dari individu yang melakukan rekrutmen berdasarkan dari Cable & Judge (1997) serta Adkins et al (1994) yaitu:

- Sampai di mana pelamar ini sesuai dengan organisasi anda ?
- Dalam hal apa, kandidat ini serupa dengan karyawan lain dalam organisasi anda ?
- Sampai sejauh mana, karyawan yang lain berpandangan bahwa kandidat ini akan sesuai dengan baik dalam organisasi anda ?
- Sebagaimana yakinnya anda bahwa pelamar ini akan sesuai dengan organisasi anda ?



2.1.4.4 Jejaring Pelamar

Pada dasarnya, jejaring ialah proses dari (a) melakukan kontak dan di kontak oleh orang-orang dalam suatu dunia sosial atau teknis/profesional dan (b) menjaga keterkaitan dan hubungan tersebut. Dengan demikian, suatu jejaring, ialah suatu rangkaian hubungan atau koneksi, keterkaitan, atau ikatan antar individu. Hubungan antar pribadi terdiri dari kandungan (jenis hubungan) dan bentuk (kuatnya hubungan).

Kandungan dari hubungan dalam jejaring itu sendiri dapat menyertakan pertukaran informasi atau sekedar ikatan persahabatan. Kuatnya hubungan dapat ditentukan oleh jumlah hubungan yang terjadi antar individu seiring berlalunya waktu. Tentu saja, kuatnya hubungan dapat juga di ukur oleh tingkat intensitas dari hubungan (misalnya, seberapa lama kontak dengan seorang individu dipertahankan, dibandingkan dengan jumlah kontak yang dilakukan).

Penelitian yang signifikan telah dilakukan mengenai jejaring sebelumnya. Menurut Davis & Powell (1992), kandungan dan dipeliharanya informasi, serta pemetaan ikatan jejaring telah paling banyak menerima perhatian, sedangkan konsekuensi dari posisi organisasi dalam beragam jejaring masih sangat jarang diteliti. Fischer et al (1977) telah memberikan kontribusi dalam wilayah penelitian ini dengan menyarankan bahwa jejaring dapat lebih baik dipahami berdasarkan pendekatan batasan pilihan (*choice constraint approach*). Pendekatan ini menyatakan bahwa suatu jejaring ialah hasil pilihan individual yang dilakukan dalam batasan sosial tertentu. Struktur sosial seperti kelas sosial ikut menentukan apakah dan sampai seberapa jauh pilihan ini dapat dilakukan.

Tichy, Tushman & Fombrun (1979) menyatakan bahwa studi mengenai jejaring dapat ditelusuri berasal dari tiga aliran pemikiran yaitu sosiologi, antropologi dan teori peran (*role theory*). Dari ketiga studi tersebut, karakteristik kunci dari jejaring telah diidentifikasi sebagai:

1. Kandungan transaksional, yaitu apakah yang dipertukarkan antara anggota (misalnya, informasi),

2. Ruang lingkup dari keterkaitan, yaitu kuatnya dan ruang lingkup kualitatif dari hubungan (misalnya, tingkat sampai di mana anggota menghargai kewajibannya atau setuju akan perilaku yang sesuai dalam hubungan mereka), dan
3. Karakteristik struktural, mengenai bagaimana anggota terhubungkan satu sama lain, jumlah kluster dalam jejaring, dan individu tertentu yang merepresentasikan bagian spesial dalam jejaring (misalnya *gatekeeper*), karena tidak semua anggota sama pentingnya.

Dengan semakin pentingnya struktur organisasi informal pada tahun-tahun terakhir ini, maka semakin meningkat pula keinginan untuk memahami bentuk perilaku kolektif ini dengan lebih mendalam. Sebagai contoh, telah jelas bahwa terdapat sedikit hierarki dalam jejaring dan bahwa jejaring biasanya terdiri dari bagian-bagian di mana individu yang penting berperan sebagai penghubung (*connector*) dan *gatekeepers*.

Namundengan meningkatnya penggunaan Internet, jejaring telah menjadi lebih beragam dan individu yang sebelumnya berperan sebagai bagian penting dalam proses jejaring dapat saja tidak sepenting dulu lagi (Rothstein, 2001). Namun yang jelas penelitian sebelumnya ini mengindikasikan bahwa jejaring yang sangat efektif ialah yang sangat terfokus, dengan tujuan yang jelas, dan dibangun atas dasar kepercayaan, dalam artian terdapat koneksi politis dan emosional antara anggotanya yang harus tergantung kepada yang lainnya untuk mencapai tujuan. Terlepas dari apakah jejaring berada dalam organisasi atukah tidak, proses jejaring

biasanya bersifat informal, di mana kontak dan interaksi antar-pribadi tidak mengikuti struktur organisasi yang formal.

Hal ini dikarenakan kebanyakan praktisi dan akademisi organisasional sekarang cenderung memandang hierarki formal sebagai keterbatasan dibandingkan membantu pencapaian efektivitas organisasional (Rockart & Short, 1991). Hal ini disebabkan oleh karena kebutuhan untuk mengkoordinasikan aktivitas dari anggota organisasional secara signifikan semakin lebih besar saat ini dibandingkan sebelumnya. Selain itu kebutuhan untuk menyampaikan produk ke pasar lebih cepat, penyediaan jasa yang berkualitas (yang sekarang ini lebih tergantung kepada sejumlah orang dibandingkan satu individu), dan lebih banyak bermitra dengan kontraktor, pemasok, dan unsur-unsur organisasional lainnya adalah beberapa dari kekuatan-kekuatan yang membawa organisasi untuk menjadi lebih cepat daya tanggapnya. Dengan demikian, disebabkan kebutuhan untuk daya tanggap yang lebih cepat serta meningkatnya ketergantungan kepada teknologi informasi, maka jejaring akan semakin meningkat dalam organisasi.

Pemahaman dan penggunaan jejaring terutama memiliki implikasi yang praktis dalam bidang MSDM. Seperti digambarkan oleh Granovetter (1973) yang memberikan contoh pada saat seseorang mencari pekerjaan. Seseorang yang sedang mencari pekerjaan akan lebih berkemungkinan berhasil memperolehnya melalui ikatan yang lemah dalam jejaring sosial dibandingkan yang kuat. Hal ini dikarenakan teman dekat yang berada dalam jejaring sosial yang kuat berkemungkinan besar akan memiliki kontak dan

sumber yang sama dengan kita, namun rekan yang tidak dekat serta berada dalam lingkaran jejaring yang berbeda akan menyediakan kontak dan sumber yang tidak kita miliki. Karena itu, meskipun beberapa jenis jejaring profesional dapat bersifat tidak erat dibandingkan jejaring non-formal, namun jejaring profesional tersebut dapat lebih menyediakan informasi unik serta dukungan yang lebih berguna dibandingkan jejaring non-formal.

2.2 Tinjauan Empirik

Sebelum lebih jauh melangkah untuk mengembangkan hipotesis dan kerangka konseptual penelitian ke depan, maka penulis mencoba melakukan kajian empirik terhadap penelitian terdahulu yang relevan dengan proses pengambilan keputusan seleksi karyawan terutama yang berasal dari organisasi berskala kecil dan menengah. Tujuan penulis menggunakan contoh kajian empirik dari konteks organisasi skala kecil dan menengah dikarenakan penelitian di bidang seleksi dalam konteks partai politik masih baru dan nampaknya belum berkembang.

Sebagai titik awal dari kajian empirik ini, penulis mempergunakan artikel dari Cardon & Stevens (2004) yang memberikan daftar 15 artikel yang berkenaan dengan seleksi di organisasi berskala kecil dan menengah. Penulis memperkaya hasil dari artikel ini dengan penelusuran literatur yang dipublikasikan lainnya baik yang berasal dari jurnal, prosiding, buku teks, Internet, maupun sumber lainnya. Masing-masing artikel kemudian di analisis cakupan dan fokusnya yang menunjukkan bahwa cakupan dari masing-masing artikel bervariasi berdasarkan ukuran dan umur organisasi.

Berkenaan dengan ukuran perusahaan, maka penelitian sebelumnya dapat berfokus secara eksklusif kepada organisasi berskala kecil, atau membandingkan organisasi kecil dengan menengah dan/atau yang lebih besar. Sedangkan dari umur perusahaan atau tahap siklus hidupnya, penelitian yang ada dapat berkenaan dengan perusahaan yang baru (*emerging organizations*) atau perusahaan ternama. Berhubungan dengan fokusnya, kajian ini selain mengulas secara eksklusif artikel-artikel yang membahas masalah staffing, juga mengulas yang berkenaan dengan MSDM secara umum namun tetap memberikan informasi yang berguna mengenai staffing.

Dari artikel yang di ulas sebelumnya, maka dapat dikatakan kebanyakan berfokus kepada organisasi berskala kecil dan menengah, sedangkan yang lainnya membandingkan organisasi berskala kecil dengan menengah dan/atau besar. Hampir setengah dari artikel yang diulas berkenaan dengan organisasi atau perusahaan kecil yang mapan, dan hanya sepertiga yang berfokus secara eksplisit pada *emerging companies*.

Mayoritas dari artikel yang termasuk dalam kajian ini bersifat empiris, dan hanya sebagian kecil yang merupakan artikel teoritis. Namun demikian, kebanyakan dari studi empirik tersebut hanya menggambarkan secara *status quo* metode rekrutmen serta seleksi dan karenanya tetap bersifat deskriptif. Selanjutnya, mayoritas dari artikel yang di ulas berlatar belakang di AS atau Kanada, yang sesuai dengan yang dikemukakan oleh Segalla, Sauquet & Turati (2001), bahwa kebanyakan penelitian mengenai konteks organisasional berfokus di wilayah ini. Namun demikian, artikel yang berasal

dari Eropa (seperti Bartram et al, 1995; Carroll et al,1999) juga telah disertakan dalam kajian empirik ini.

Dari sekian sub-fungsi dari MSDM, staffing ialah yang paling banyak dipergunakan dan dielaborasi, tidak hanya dalam prakteknya (Ng & Maki, 1993; Cassellet al, 2002), tetapi juga dalam penelitian (Cardon & Stevens, 2004). Fakta ini tidaklah mengejutkan karena manajer pada kebanyakan organisasi berskala kecil dan menengah menyatakan bahwa mereka sangat berkepentingan dengan masalah staffing (Homsby & Kuratko, 1990; Heneman et al, 2000; Homsby & Kuratko, 2003).

Dengan beberapa pengecualian dari empat artikel lainnya, maka mayoritas temuan dari artikel sebelumnya dapat dikelompokkan menjadi tiga wilayah utama yang kemudian di bahas dalam tiga bagian berikut yaitu metode serta strategi rekrutmen dan seleksi, kriteria seleksi, dan sumber-sumber rekrutmen (termasuk aspek yang dinamakan sebagai ketertarikan pelamar atau *applicant attraction*).

Ke empat artikel lainnya ini berfokus kepada kontrak psikologis, pembajakan karyawan(*employees poaching*), dan bentuk alternatif dari staffing. Misalnya, Kickul (2001) berkonsentrasi pada aspek spesifik dari rekrutmen dalam organisasi berskala kecil dan menengah yang dinamakan *Psychological Contract (PC)* atau kontrak psikologis. Konstruk ini didefinisikan sebagai "serangkaian janji yang dipegang oleh karyawan individu mengenai aturan-aturan yang disetujui bersama antara karyawan dan organisasinya" (hal.320).

Kickul mengidentifikasi hal-hal yang dipersepsikan oleh karyawan sebagai janji pada saat mereka memasuki organisasi dan menanyakan kepada responden penelitian ini untuk mengindikasikan tingkat pemenuhan janji yang dipersepsikan yang secara rata-rata ternyata tidaklah tinggi. Dengan menggunakan analisis regresi, Kickul menemukan hubungan signifikan antara dilanggarnya kontrak dengan berkurangnya komitmen karyawan, yang akhirnya mengarah kepada keinginan yang lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi, yang pada dasarnya akan sangat merugikan organisasi yang berskala kecil dan menengah tersebut.

Kemudian, Rao & Drazin (2002) menganalisis bagaimana rekrutmen karyawan yang bertalenta dapat membantu organisasi berskala kecil dan menengah dalam industri investasi perbankan untuk mengatasi batasan sumberdaya. Mereka menemukan bahwa menarik manajer secara tidak sah dengan membajaknya (*poaching*) dari perusahaan saingan memang merupakan cara yang dapat membantu memperbesar basis SDM perusahaan dan untuk memperoleh input berupa SDM yang baru.

Selain itu, topik dua artikel oleh Cardon (2003) serta Cardon & Tishinsky (2006) dengan secara unik berbeda dari pola topik yang umum karena menganalisis peran bentuk alternatif dari staffing. Mereka menunjukkan bagaimana *contingent labour* atau penggunaan organisasi tenaga kerja profesional (*professional employment organization*) dapat membantu organisasi berskala kecil dan menengah untuk mengatasi keterbatasan sumberdaya. Bentuk staffing ini seringkali lebih menguntungkan bagi emerging organisation dibandingkan untuk organisasi

berukuran besar yang telah mapan. Pada sisi lain, hubungan *trade-off* dapat muncul antara faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan model staffing tertentu.

2.2.1 Temuan Mengenai Metode dan Strategi Seleksi

Mayoritas dari artikel empirik berkenaan dengan pertanyaan strategi dan metode manakah yang dipergunakan organisasi berskala kecil dan menengah dalam staffing, rekrutmen dan seleksi serta bagaimana strategi tersebut berbeda dengan yang dipergunakan organisasi yang lebih besar. Kecenderungannya ialah bahwa mayoritas dari artikel empirik tersebut menyatakan bahwa organisasi berskala kecil dan menengah menggunakan strategi yang lebih murah, kurang lengkap, dan kurang inovatif dan bahwa metode yang dipergunakan mereka adalah cenderung non-formal, tidak terstruktur, dan kurang tervalidasi dibandingkan yang dipergunakan dalam organisasi yang lebih besar (McEvoy, 1984; Hornsby & Kuratko, 1990; Ng & Maki, 1993; Bartram et al, 1995; Carroll et al, 1999; Barberet al, 1999; Cassell et al, 2002; Tanova, 2003).

Menurut Hornsby & Kuratko (2003), tendensi ini cenderung stabil saat hasil replikasi studi dari tahun 1990 ini menemukan bahwa praktek MSDM yang dilakukan organisasi nampaknya tetap sama atau bahkan mundur semenjak hasil studi pertama mereka di tahun 1990 tersebut. Biaya proses rekrutmen yang tinggi bagi organisasi dapat menjadi alasan utama berkaitan dengan hal ini (Hornsby & Kuratko, 2003). Namun demikian, Stewart & Knowles (2000) menentang hasil ini dan menyatakan bahwa metode yang

dipergunakan oleh organisasi yang berpartisipasi dalam studi yang dilakukan oleh Hornsby & Kuratko di tahun 2003 ini telah lebih kompleks dibandingkan yang diperkirakan, misalnya dengan dipergunakannya uji psikometrik atau deskripsi pekerjaan.

Tanova (2003) menyatakan bahwa hasil rekrutmen itu sendiri tidak dipengaruhi oleh kurangnya formalisasi serta perkembangan metodologis dan berkesimpulan bahwa organisasi berskala kecil dan menengah mungkin saja memiliki kebutuhan yang berbeda serta menggunakan cara yang berbeda untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Selanjutnya, teknologi baru seperti Internet berkemungkinan mengurangi perbedaan antara perusahaan besar dan kecil di masa depan (Hausdorf & Duncan, 2004). Metode dan prosedur staffing berubah saat perusahaan tumbuh, karena itu formalisasi metode dengan sangat kuat terpengaruhi oleh ukuran perusahaan (Bartram et al, 1995; Aldrich & Langton, 1997; Barber et al, 1999).

Aldrich & Langton (1997) khususnya menemukan bahwa ukuranlah dibandingkan umur yang mempengaruhi formalisasi, dikarenakan praktek penerimaan non-formal yang banyak dilakukan dalam organisasi berskala kecil dan menengah terlepas dari tahap siklus hidupnya. Menurut Kotey & Slade (2005), fakta tersebut dikarenakan tekanan institusional pada saat organisasi tumbuh. Hal ini sejalan dengan pendapat Klehe (2004), yang menyatakan bahwa beragam tuntutan ekonomi dan sosial memang sangat mempengaruhi pilihan prosedur seleksi tertentu.

Kontribusi teoritis Williamson yang didasarkan kepada dukungan institusionalisme mendukung temuan ini dan menekankan bahwa *strategic*

isomorphism atau diadopsinya praktek-praktek yang telah mapandan terlegitimasi ialah merupakan cara yang penting untuk mengatasi masalah-masalah rekrutmen (Williamson, 2000; Williamson et al, 2002). Dikarenakan legitimasi organisasional memegang peranan penting bagi keberhasilan rekrutmen, sedangkan organisasi yang lebih kecil kurang memiliki legitimasi ini dibandingkan organisasi yang relatif besar dan mapan, maka *strategic isomorphism* dapat meningkatkan legitimasi pada organisasi yang lebih kecil dan pada akhirnya keberhasilan rekrutmen mereka.

Meskipun demikian, *strategic isomorphism* tidak mengakui kemungkinan adanya keunggulan dari karakteristik pada organisasi berskala kecil dan menengah yang unik yang dapat juga menarik kandidat tertentu. Karena itu, Williamson et al (2002) menyarankan bahwa di satu sisi, organisasi pada skala ini perlu menemukan keseimbangan antara perbedaan (*distinctiveness*) dan keunikan (*uniqueness*) seperti yang disarankan oleh strategi *resource-based view*. Dan di sisi lainnya, berkenaan dengan ditirunya praktek-praktek yang terlegitimasi dan mapan seperti yang disarankan oleh aliran institusionalisme. Namun sayang, keseimbangan ini memang sulit untuk dilakukan dalam prakteknya.

Akhirnya, Neiswander et al (1987) menemukan bahwa jenis karyawan yang paling pertama diterima ialah merupakan fungsi dari latar belakang pribadi si wirausahawan. Oleh karena itu, para pengelola atau manajer yang memiliki latar belakang teknis akan cenderung menerima karyawan bagi posisi teknis. Mereka lebih berkeinginan menerima bagian operasional sebelum seorang sekretaris. Hal ini jelas berbeda dengan mereka yang tidak

memiliki latar belakang teknis yang akan cenderung melakukan hal yang sebaliknya.

2.2.2 Temuan Mengenai Kriteria Rekrutmen

Dibandingkan sejumlah penelitian yang berkenaan dengan metode rekrutmen, hanya sejumlah kecil artikel yang membahas keahlian dan karakteristik dari pelamar yang dicari dalam organisasi berskala kecil dan menengah. Pritchard & Fidler (1993) menganalisis ekspektasi dari 171 organisasi skala kecil dan menengah berkenaan dengan kandidat yang baru lulus (*fresh graduate*), dan menemukan bahwa karakteristik yang paling dihargai dari kandidat tersebut adalah keahlian, kemampuan, dan karakteristik pribadi dibandingkan pencapaian akademik. Motivasi dan keinginan untuk bekerja keras, juga keahlian antar-pribadi, seperti kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain atau keahlian komunikasi, juga dipandang sangat penting.

Dalam penelitian sebelumnya, Deshpande & Golhar (1994) menemukan bahwa persepsi dari organisasi yang lebih kecil terhadap signifikansi menyeluruh dari sembilan karakteristik tenaga kerja adalah lebih tinggi dibandingkan organisasi yang lebih besar (jika dibandingkan berdasarkan skor rata-rata keseluruhan bagi kedua jenis organisasi). Sembilan karakteristik tersebut karenanya dipandang menjadi perhatian bagi keberhasilan suatu organisasi, kemampuan untuk melakukan inspeksi terhadap pekerja, fleksibilitas pekerja, kemampuan untuk bekerja dalam kelompok, disiplin diri, keahlian pemecahan masalah, tenaga kerja yang

memiliki keahlian banyak (*multi-skilled workforce*), keahlian komunikasi, dan keahlian kuantitatif.

Selanjutnya, Bartram et al (1995) yang melakukan survey terhadap seleksi tenaga kerja usia muda pada organisasi berskala kecil dan menengah mempertanyakan karakteristik kepribadian manakah yang dicari mereka dari kandidat pada jenjang umur tersebut. Mereka berkesimpulan bahwa karakteristik umum tersebut adalah kejujuran, integritas dan *conscientiousness* di nilai 'sangat penting'. Lalu, motivasi, kesehatan dan kemampuan untuk diberikan pelatihan (*trainability*) adalah karakteristik yang di peringkat 'cukup penting'. Sedangkan kualifikasi vokasional, pencapaian akademis, atau pengalaman kerja di nilai 'sangat tidak penting'. Namun, hasil ini secara eksklusif berasal dari organisasi yang berskala kecil dan menengah dan belum diperbandingkan dengan keinginan dari organisasi yang lebih besar.

Stewart & Knowles (2000) lalu memperhatikan jenis keahlian yang menjadi fokus perhatian selama proses pengambilan keputusan dalam rekrutmen dan seleksi. Mereka mengumpulkan data dari 30 pengambil keputusan melalui survey berbasis kuesioner dan menemukan bahwa organisasi khususnya mencari jenis keahlian yang dinamakan keahlian yang dapat dipindahkan (*transferable skills*), misalnya motivasi, pemecahan masalah, atau keahlian sosial (Stewart & Knowles, 1999, hal.374). Neiswander et al (1987) menggambarkan karakteristik atau atribut yang dicari wirausahawan dari karyawannya adalah pertama jiwa kewirausahaan,

kemudian diikuti oleh sifat-sifat seperti semangat (*drive*), motivasi diri, inisiatif, dan berorientasi pada tindakan (*action orientation*).

Konsep *P-O fit* yang dikemukakan sebelumnya juga dibahas dalam beberapa artikel. Baker & Aldrich (1994) menunjukkan bahwa organisasi memiliki kecenderungan menerima karyawan senior dalam posisi yang tidak ditentukan secara definitif dan karenanya lebih mempertimbangkan kesesuaian dari kandidat tersebut dengan organisasi (*P-O Fit*). Stewart & Knowles (2000, hal.38) menyatakan bahwa kemampuan untuk "*fit in*" ialah khususnya dipandang penting bagi individu yang bertugas melakukan rekrutmen dalam organisasi berskala kecil dan menengah. Namun demikian, jika dibandingkan dengan definisi umum dari *P-O fit* sebelumnya (lihat sub-bab 2.2.2), maka kesesuaian dapat dikatakan lebih banyak terkait dengan kerja tim dan bukan dengan kultur. Mereka menyatakan bahwa penekanan terhadap kesesuaian ialah perbedaan utama antara organisasi yang lebih kecil dengan organisasi yang lebih besar.

Hal di atas di dukung oleh Heneman et al (2000) yang menyatakan bahwa pendiri suatu organisasi yang berorientasi terhadap pertumbuhan nampaknya lebih menyukai kandidat yang sesuai dengan organisasi dibandingkan yang sesuai dengan KSA atau persyaratan kerja. Temuan ini sesuai dengan Neiswander et al (1987) yang menekankan pentingnya *P-O fit* pada saat mereka menggambarkan implikasi jangka panjang yang dimiliki kebudayaan perusahaan bagi perkembangan perusahaan.

2.2.3 Temuan Mengenai Sumber Rekrutmen Pelamar

Dalam hubungannya dengan sumber-sumber rekrutmen, organisasi berskala kecil dan menengah memang sangat tergantung kepada jejaring yang telah ada dan seringkali menarik anggota organisasinya dari lingkaran teman dan keluarga mereka (Baker&Aldrich, 1994). "*Word of mouth*" dan rujukan dari teman serta karyawan yang telah mereka miliki merupakan sarana lainnya yang luas dipergunakan untuk menarik sekumpulan pelamar dengan biaya yang rendah (McEvoy, 1984; Pritchard & Fidler, 1993; Carroll et al, 1999).

Dikarenakan praktek strategi yang dapat dikatakan eksklusif ini (Carroll et al, 1999, hal.249), organisasi berskala kecil dan menengah dapat berisiko kehilangan sumber potensial dari talenta baru dikarenakan banyak pencari kerja yang berkualifikasi tidak dapat mengetahui adanya posisi yang lowong dalam organisasi (Deshpande & Golhar, 1994; Golhar & Deshpande, 1997; Carroll et al, 1999). Hal ini bertentangan dengan temuan Aldrich & Langton (1997) yang menyatakan bahwa organisasi dengan skala kecil dan menengah sebaliknya kurang tergantung kepada anggota keluarga dibandingkan yang diperkirakan sebelumnya.

Sejalan dengan Carroll et al (1999), McLarty (2000) berkesimpulan bahwa *fresh graduate* merupakan sumber yang penting bagi talenta baru dan membangkitkan cara berpikir inovatif bagi organisasi berskala kecil dan menengah. Karenanya sangat penting untuk mempertanyakan apakah organisasi dapat menarik jumlah yang cukup dari kandidat jenis ini. Berhubungan dengan hal ini, maka Barber et al (1999) menemukan bahwa

dalam sampel mereka, jumlah mahasiswa yang mencari pekerjaan di perusahaan yang lebih besar adalah hampir tiga kali lebih banyak dibandingkan yang mencari pekerjaan di organisasi yang relatif lebih kecil. Namun, pada saat yang sama mereka juga menemukan bahwa mahasiswa yang mencari pekerjaan dalam organisasi yang lebih besarakan menyesuaikan perilaku pencarian kerja mereka serupa dengan perilaku rekrutmen dari kedua jenis organisasi dengan ukuran yang berbeda tersebut. Hal ini membawa mereka berkesimpulan bahwa "perusahaan yang besar dan kecil secara efektif beroperasi sebagai pasar tenaga kerja yang terpisah" (Barber et al, 1999, hal.864).

Hal ini di dukung oleh Moy & Lee (2002) yang menyatakan bahwa lulusan sekolah bisnis memandang pekerjaan dalam organisasi skala kecil dan menengah sebagai pilihan karir kedua. Mereka mempersepsikan bahwa paket pekerjaan yang ditawarkan organisasi yang lebih kecil cenderung kurang disukai dan kurang kompetitif dibandingkan perusahaan yang lebih besar. Artikel oleh Ahmadi & Helms (1997) berusaha untuk mengatasi masalah ini dengan menawarkan alasan yang masuk akal untuk menjelaskan mengapa lulusan sekolah bisnis sebaiknya bergabung dengan perusahaan kecil yang meskipun dalam konteks perekonomian di AS, namun juga relevan di Indonesia. Mereka mengemukakan fakta bahwa mayoritas pekerjaan di perekonomian AS ditawarkan oleh perusahaan lebih kecil yang kurang dari 100 karyawan dan bahwa perusahaan multinasional yang besar tidak menciptakan pekerjaan bersih dari tahun antara 1975 dengan 1990. Alasan struktural yang terkait dengan lingkungan pekerjaan dalam

perusahaan kecil ditawarkan yang dapat membantu untuk menarik lulusan sekolah bisnis ke dalam perusahaan yang lebih kecil.

Williamson (2000, Williamson et al, 2002) kemudian juga membahas masalah ini dari sudut pandang teoritis, yaitu bahwa selain daripada kurangnya legitimasi organisasional dari praktek staffing, maka kurangnya pengetahuan organisasional juga merupakan hambatan utama bagi keberhasilan rekrutmen dalam organisasi yang lebih kecil. Pencari kerja dapat tidak terbiasa dengan organisasi yang kecil atau memiliki persepsi yang rendah terhadap gambaran organisasional (*organizational image*) mereka.

Pendekatan MSDM non-formal yang dipergunakan oleh organisasi yang lebih kecil bahkan akan semakin mengurangi legitimasi organisasional mereka. Williamson karenanya, mengusulkan untuk menggabungkan *strategic isomorphism* (diadopsinya praktek staffing terlegitimasi yang dipergunakan oleh organisasi yang lebih besar dan terkenal) dalam praktek organisasional yang lebih kecil untuk meningkatkan *organizational image* dan publisitas organisasi.

2.2.4 Konklusi dan Implikasi untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian dan artikel teoritis yang termasuk dalam ulasan ini terkadang tidak konsisten dengan yang lainnya. Hal ini dapat diakibatkan karena rentang waktu yang berbeda antara penelitian yang satu dengan yang lainnya atau karena perbedaan dari pendekatan, fokus, metodologi, atau sampel penelitian.

Sebagai contoh, Deshpande & Golhar (1994) menekankan bahwa kebanyakan praktek rekrutmen dan seleksi adalah serupa dalam organisasi yang lebih kecil maupun yang berskala besar, sedangkan Bartram et al. (1995) menyatakan yang sebaliknya. Metode staffing yang dipergunakan juga dapat berbeda dari waktu ke waktu, misalnya pada saat suatu metode baru muncul seperti penggunaan Internet yang digambarkan oleh Hausdorf & Duncan (2004).

Beberapa dari temuan penelitian juga dapat sangat spesifik bagi industri yang bersangkutan (Carroll et al, 1999), dan yang lainnya memang secara spesifik ditujukan bagi negara atau wilayah di mana penelitian tersebut dilaksanakan. Misalnya, sistem penerimaan mahasiswa di perguruan tinggi yang digambarkan oleh Barber et al (1999) nampak hanya berlaku bagi AS (dan mungkin Kanada), tetapi tidak berlaku di negara lainnya, misalnya Indonesia.

Terlepas dari hal tersebut, artikel yang diulas telah memberikan beberapa indikator penting untuk penelitian di masa depan yang akan mempengaruhi desain dan kerangka konseptual disertasi ini. Dikarenakan hanya satu dari sekian artikel yang langsung menangani profil dan keahlian kandidat (Stewart & Knowles, 2000), penelitian lebih lanjut dalam wilayah ini menjadi signifikan untuk dilakukan.

Dalam penelitian yang lainnya, Heneman et al (2000) menyarankan bahwa kebutuhan dan prosedur staffing dapat beragam pada setiap tahap pertumbuhan organisasi, di mana nilai-nilai yang berbeda dapat dititikberatkan dalam tahap-tahap yang berbeda, sedangkan serangkaian

nilai-nilai inti tetap stabil. Hal ini mengimplikasikan perlunya perbandingan langsung antara organisasi yang berasal dari sektor yang berbeda-beda, karenanya menjustifikasi pilihan penulis untuk melakukan penelitian dalam partai politik sebagai salah satu organisasi politik.

Deshpande & Golhar (1994, hal.55) kemudian menekankan fakta bahwa kebanyakan penelitian berfokus kepada laporan dari manajer. Namun demikian, mereka menemukan bahwa "apa yang dipersepsikan penting oleh manajer pada kenyataannya tidak dipraktikkan oleh manajer itu sendiri", hal ini membuat mereka menyarankan metode penelitian yang tepat dipergunakan untuk mengantisipasi masalah ini. Oleh karena itu, metode penelitian yang tidak bergantung kepada *self reports* (kuesioner) yang mungkin saja memiliki bias retrospeksi dapat merupakan cara yang membantu untuk menganalisis kesenjangan ini dan mengarahkan kami menggunakan metode interview untuk melengkapi kuesioner yang akan dipergunakan dalam penelitian nantinya.

Juga, Aldrich & von Glinow (1992) menyarankan peneliti di masa depan untuk memperhatikan kesenjangan antara praktek seleksi yang sebenarnya diinginkan dengan praktek seleksi yang akhirnya terealisasi. Mereka juga mengungkapkan bahwa individu yang melakukan kegiatan penelusuran dan screening pelamar dapat mengalami *similarity bias*, di mana bias ini sebagai contoh dapat menyebabkan staf teknis dapat lebih menyukai kandidat dengan latar belakang serupa. Oleh karena itu, Heneman et al (2000) mendorong peneliti untuk menganalisis lebih mendalam peran kesesuaian individu-organisasi (*P-O fit*) dalam seleksi di organisasi. Mereka

menyarankan selanjutnya bahwa organisasi akan cenderung lebih berusaha mencari kandidat yang dapat sesuai dengan organisasi dibandingkan sesuai dengan persyaratan pekerjaan (*P-J fit*) dikarenakan persyaratan pekerjaan berubah sangat cepat dalam lingkungan perusahaan saat ini.

BAB III
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Pendekatan kompetensi untuk MSDM semakin meningkat penggunaannya dalam dekade ini khususnya bagi negara yang terletak di luar AS (Kurz & Bartram, 2002). Hal ini sesuai dengan pengamatan Bartram et al (2002, hal.6) yang menyatakan bahwa "kompetensi telah menjadi bagian integral dari manajemen modern dari manusia di seluruh dunia", menurutnya hal ini dikarenakan fakta bahwa kompetensi memenuhi tuntutan bagi ukuran yang lebih canggih dan kompleks dari kinerja dan yang pada saat bersamaan dengan kuat terhubung ke perilaku individu yang dapat diamati.

Tabel 3.1 Dimensi / Kluster Kompetensi dalam Proses Pengambilan Keputusan Rekrutmen yang Tercakup dalam Penelitian Sebelumnya

DIMENSI KOMPETENSI				
Subjek	Sosial	Pribadi	Metode	Wirausaha
Pendidikan	Keahlian komunikasi	Kemampuan belajar	Kemampuan mengambil keputusan	Berpikir strategis
Pengalaman kerja	Kerja sama	Fleksibilitas	Kemampuan mengabstraksi	Tanggung jawab
Keahlian spesialis	Kemampuan bekerja tim	Mobilitas	Keahlian mengorganisasi	Identifikasi diri dengan organisasi
Bahasa asing	Empati	Kemampuan emosional	Keahlian pemecahan masalah	
		Kreativitas	Keahlian analitis	
		Karisma	Otonomi	

Sumber: Dikompilasi oleh penulis berdasarkan penelusuran literatur sebelumnya (2014)

Tabel 3.1 dan 3.2 menyajikan rangkuman mengenai dimensi-dimensi kompetensi yang telah dibahas sebelumnya serta keahlian, kemampuan dan atribut (KSA) yang mencerminkan kompetensi tersebut dalam bab sebelumnya.

Tabel 3.2 Pembahasan Dimensi Kompetensi dalam Literatur Sebelumnya

Sumber	Kompetensi				
	Subjek	Sosial	Pribadi	Metode	Wirausaha
McLagan & Suhaldonik (1989)	Dibahas lengkap	Dibahas lengkap	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas	Dibahas lengkap
Greatrex & Phillips (1989)	Tidak dibahas	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas
Payne et al (1992)	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas
Bethell-Fox (1992)	Tidak dibahas	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial
Cheetham & Chivers (1996; 1998)	Dibahas lengkap	Tidak dibahas	Dibahas secara parsial	Dibahas lengkap	Tidak dibahas
Dalton (1997)	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas
Goodstein & Davidson (1998)	Dibahas lengkap	Dibahas lengkap	Tidak dibahas	Dibahas lengkap	Tidak dibahas
Gray (1999)	Dibahas lengkap	Dibahas lengkap	Dibahas secara parsial	Dibahas lengkap	Dibahas lengkap
Boyatzis et al (2000)	Tidak dibahas	Dibahas lengkap	Dibahas secara parsial	Dibahas secara parsial	Tidak dibahas

Sumber: Dikompilasi oleh penulis berdasarkan penelusuran literatur sebelumnya (2014)

Dengan demikian, sambil mempertimbangkan apa yang telah dinyatakan sebelumnya mengenai pentingnya beragam dimensi kompetensi tersebut, penulis dapat menyatakan sampai pada tahap ini bahwa **kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi wirausaha) berpengaruh positif terhadap keputusan rekrutmen parpol.**

Namun, tidak semua kompetensi memiliki signifikansi yang sama dalam keputusan seleksi. Sebagai contoh, Boyatzis (1982) memperkenalkan istilah ambang batas kompetensi (*threshold competency*) yang mengartikan bahwa meskipun suatu kompetensi termasuk esensial dalam melakukan pekerjaan, namun hal ini tidak akan menyebabkan pencapaian kinerja yang lebih unggul dari sekedar kinerja yang rata-rata saja. Hal ini hanya dapat dilakukan dengan mendiferensiasikan kompetensi yang membedakan karyawan yang mencapai kinerja yang unggul dibandingkan karyawan yang hanya mencapai kinerja rata-rata (Hooghiemstra, 1992).

Hal ini konsisten dengan model determinan kinerja dari Campbell (1990) yang menyatakan bahwa pengetahuan deklaratif (*declarative knowledge*) dipandang merupakan pra-kondisi yang perlu tetapi tidak mencukupi dari pengetahuan dan keahlian prosedural dan hanya jenis ketiga dari determinan, yaitu motivasi yang merupakan determinan langsung dari kinerja. Serupa, Bethell-Fox (1992) berargumentasi bahwa perusahaan sebaiknya memilih kompetensi inheren yang terdapat dalam diri individu serta tertanam dalam sifatnya dan tidak memilih kompetensi yang agak mudah di latih, seperti keahlian teknis. Dengan demikian, penulis sampai pada kesimpulan sementara bahwa ***kompetensi subjekhnya merupakan kompetensi threshold yang signifikansi relatifnya lebih kecil dibandingkan kompetensi lainnya terhadap keputusan rekrutmen parpol.***

Selanjutnya, apabila diperhatikan hasil dan implikasi dari *P-O* fitdari penelitian sebelumnya dapat diketahui bahwa *P-O* fitpenting karena

kebanyakan peneliti setuju bahwa *P-O fit* memberikan kontribusi kepada hasil individual dan organisasional (Borman et al,1997). Keuntungan potensial *P-O fit* bagi karyawan dan organisasi ialah keterlibatan dalam pekerjaan yang lebih besar, komitmen organisasional yang lebih besar, dan perputaran karyawan yang lebih rendah (O'Reilly et al, 1991; Bretz et al, 1993).

Highhouse (1997, hal.465) menyatakan bahwa "tingkat sampai di mana pilihan akhir mencerminkan tujuan dan nilai-nilai seseorang atau organisasi" merupakan indikator terbaik bagi kualitas. Bretz & Judge(1994) menemukan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dengan situasi serta kondisi organisasional yang digambarkan oleh sistem SDM dapat menjadi determinan yang khususnya penting bagi penerimaan kerja. Sebagai contoh, pelamar dengan *locus of control* internal akan lebih tertarik ke organisasi dengan sistem promosi *merit-based* yang kompetitif dibandingkan rekannya yang memiliki *locus of control* eksternal.

Ryan & Schmit (1993) menemukan adanya hubungan positif antara *P-O fit* dan kinerja individual serta retensi karyawan, tetapi tidak menemukan hubungan signifikan antara *P-O fit* dengan keputusan penerimaan pegawai. Temuan ini berlawanan dengan hasil penelitian dari Cable & Judge (1997), tetapi secara parsial di dukung oleh Kristof-Brown (2000). Studi oleh Cable & Judge (1997) ini mengungkapkan bahwa pelamar yang dipersepsikan sesuai dengan organisasi akan 44% lebih mungkin menerima tawaran pekerjaan dibandingkan kandidat dengan tingkat kesesuaian *P-O fit* rata-rata.

Kristof-Brown (2000) kemudian menemukan bahwa *P-J fit* dan *P-O fit* menawarkan prediksi yang unik dari rekomendasi penerimaan yang dilakukan oleh profesional yang terlibat dalam kegiatan rekrutmen, meskipun *P-J fit* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap keputusan penerimaan. Oleh karena itu, Kristof-Brown (2000) berkesimpulan bahwa *P-J fit* lebih penting dalam tahap awal proses seleksi, saat pelamar yang tidak memenuhi persyaratan formal pekerjaan harus di eliminasi. Sebaliknya, *P-O fit* lebih sering dipergunakan dalam tahap akhir proses seleksi, di mana keputusan harus dilakukan antara pelamar yang telah membuktikan kualifikasi mereka untuk pekerjaan yang lowong tersebut dari semua kandidat tersisa yang memenuhi persyaratan pekerjaan minimum (Ricklefs, 1979; Rynes & Gerhart, 1990).

Temuan di atas secara implisit menyarankan adanya suatu *coexistence* antara kedua jenis kesesuaian tersebut dibandingkan suatu *"either-or relationship"*. Oleh karena itu, *P-O fit* dari anggota organisasi yang potensial menguntungkan bagi karyawan itu sendiri dan organisasinya. Hal ini membawa penulis sementara dapat menyatakan bahwa ***P-O fit akan secara positif terkait dengan keputusan rekrutmen parpol.***

Sampai di sini, meskipun penulis telah mengungkapkan bahwa pendekatan berorientasi individu seperti *P-O fit* serta kompetensi pelamar adalah lebih sesuai untuk kegiatan staffing di partai politik, namun penulis percaya bahwa kriteria tradisional yang berbasis pekerjaan tetap dipertimbangkan dalam keputusan seleksi di organisasi politik ini.

Hal ini membawa penulis percaya bahwa kesesuaian *P-J fit* juga dapat memiliki peran dalam keputusan seleksi di partai politik. *P-J fit* didefinisikan sebagai *"the match between individual knowledge, skills, and abilities(KSA) and demands of the job or the needs / desires of an individual and what is provided by the job"* (Carless, 2005, hal.412). Kristof-Brown, Barrick & Franke (2002, hal.30) selanjutnya mendefinisikan *P-J fit* sebagai suatu konsep yang *"encompasses the applicant's perceived competence and whether he or she is seen holistically as the 'right type of person' for a particular position"*.

Meskipun beberapa peneliti memunculkan pertanyaan mengenai perbedaan yang dipersepsikan antara *P-J fit* dengan *P-O fit* (Kristof-Brown, 2000), namun Carless(2005) menemukan bahwa pengukuran yang dipergunakan dalam penelitiannya telah mampu memisahkan kedua aspek tersebut dengan baik dan oleh karena itu, kedua kriteria tersebut dapat dipandang berbeda. Teori mengenai *P-O fit* menyarankan bahwa signifikansi dari *P-J fit* menurun, namun demikian Paunonen, Jackson & Oberman (1987, hal.111) menemukan bahwa *"the higher the perceived person-job match, the greater ratings about the candidate regarding suitability for the job and expected success and the greater the interviewer's willingness to hire"*.

Kristof-Brown (2000) menemukan bahwa di antara beragam persepsi luas yang dibentuk oleh pihak yang melakukan wawancara serta yang mereka pertimbangkan sebelum mengambil keputusan akhir, maka *P-J fit* dapat membantu mengatasi satu kekurangan esensial dari *P-O fit* yang berkenaan dengan penggunaan kriterianya yang cenderung abstrak.

Marlowe et al(1996) menjelaskan bahwa kriteria yang abstrak ini dapat menyalaharakan manajer sehingga mendasarkan keputusan seleksinya pada indikator yang tidak tepat misalnya berbasis gender ataupun ketertarikan fisik yang dimiliki pelamar. Dengan mempertimbangkan perspektif individual atau pelamar, Carless (2005) menyatakan bahwa penilaian yang menggabungkan secara simultan kedua jenis kesesuaian (*P-J Fit* dan *P-O Fit*) akan menyediakan representasi yang lebih realistik dari proses seleksi pekerjaan.

Oleh karena itu, mengikuti apa yang dinyatakan oleh Paunonen et al(1987, hal.112) bahwa "*reference reports[...] can override concerns about person-job fit when competence is perceived to be extremely high or extremely low*", maka penulis sampai saat ini dapat menyatakan bahwa pengaruh dari *P-J fit* ini khususnya akan terkait dengan kompetensi pelamar. Dalam hubungannya dengan partai politik, maka hal ini membuat penulis berkesimpulan sementara bahwa ***P-J-fit berperan sebagai moderator dari hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol, di mana hubungan ini bersifat positif jika P-J fit lebih tinggi dibandingkan secara relatif lebih rendah.***

Indikator keputusan seleksi terakhir yang menjadi fokus penulis dalam disertasi ini ialah keberadaan jejaring yang dimiliki pelamar atau yang sering dinamakan modal sosial pelamar. Hubungan jejaring terkait dengan rekrutmen anggota organisasi baru melalui dua cara. Pertama, jejaring rekrutmen anggota organisasi baru melalui dua cara. Pertama, jejaring pemilik/penemu usaha ialah sumber rekrutmen yang penting khususnya bagi

usaha yang masih baru. Kedua, keberadaan jejaring yang dimiliki anggota organisasi yang baru merupakan sumber daya yang bernilai bagi organisasi.

Terdapat bukti yang masuk akal bahwa tempat kerja yang ditempati sebelumnya oleh wirausahawan memiliki dampak yang penting bagi kinerja usaha baru dengan menyediakan 'blueprints' bagi perusahaan yang baru terbentuk tersebut (Baron, Hannan & Burton, 1999), selain melalui kontak dan hubungan jejaring yang telah terbentuk dalam perusahaan tersebut (Burton, Sørensen & Beckman, 2002). Keberadaan jejaring tersebut, serta di tambah oleh rekan-rekan dan relasi kerja, kontak dari universitas, atau tenaga kerja yang dimiliki perusahaan adalah merupakan sumber tenaga kerja yang penting bagi usaha baru. Melalui hubungan-hubungan tersebut, pemilik/penemu usaha dapat menemukan lebih cepat anggota organisasi yang dapat mereka percayai secara implisit, dan yang dapat diberikan kepercayaan untuk memegang tanggung jawab.

Lebih jauh, kegiatan rekrutmen melalui jejaring ialah yang paling berbiaya rendah dibandingkan sumber rekrutmen lainnya seperti iklan surat kabar (Aldrich & Langton, 1997). Zellner & Fornahl (2002) menyarankan bahwa kontak informal dan juga kontak formal dapat menentukan di mana suatu perusahaan akan mencari karyawan potensialnya dan yang pada akhirnya akan diterimanya. Carroll et al (1999, hal.244) menekankan pentingnya kegiatan rekrutmen "through the network", misalnya penerimaan teman-teman dan anggota keluarga dari staf yang dimilikinya, penggunaan rekomendasi karyawan, atau membajak staf dari pesaing khususnya bagi

organisasi yang lebih kecil, karena metode ini berkemungkinan meningkatkan kesesuaian dari karyawan yang baru diterima tersebut.

Rynes et al (2002, hal.155) menyatakan bahwa pelamar kerja yang tertarik kepada iklan kerja akan berkemungkinan memiliki perputaran yang lebih tinggi dibandingkan yang dirujuk oleh karyawan lainnya. Mereka memberikan bukti meta-analisis dan studi primer untuk mendukung pernyataan ini, tetapi menunjukkan bahwa bukti terbaru mengenai pengaruh sumber rekrutmen ternyata kurang konsisten daripada bukti awal serta pengaruh Internet sebagai sumber rekrutmen karena masih kurangnya penelitian akan hal ini. 49% dari profesional SDM yang di survey dengan tepat menilai pernyataan ini benar. Hal ini didukung juga oleh Decker & Cornelius (1979) yang menunjukkan bahwa rujukan karyawan adalah merupakan sumber rekrutmen dengan perputaran yang paling rendah dalam tahun pertama.

Di sisi lain, Zellner & Fomahl (2002) menyarankan bahwa anggota organisasi yang baru diterima tidak hanya memiliki pengetahuan (yang dinamakan *'know how'*), tetapi juga *'know who'*. Dalam artian, mereka memiliki jejaring kontak-kontak dan hubungan-hubungan dari pekerjaan dan karirnya sebelumnya yang dapat dipergunakannya pada saat menempati posisi baru di suatu organisasi.

Peran modal sosial (Bourdieu, 1986), misalnya kemampuan untuk membentuk dan memelihara jejaring dipertimbangkan penting bagi usaha baru (Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001) dan *"has become an important analytical lens for understanding strategic actions of entrepreneurs"* (Aldrich

&Kim, 2007, hal.147). Ulasan yang lebih komprehensif mengenai paradigma jejaring dalam penelitian organisasional telah dilakukan oleh Borgatti & Foster (2003) serta Kilduff, Tsai & Hanke (2006).

Nilai dari jejaring khususnya terletak dalam kemampuan jejaring yang memungkinkan anggotanya untuk mengakses sumber daya sosial yang terdapat dalam jejaring tersebut (Bourdieu, 1986; Lechner & Dowling, 2003; Florin, Lubatkin & Schulze, 2003). Namun, terlepas dari diterimanya secara umum signifikansi dari modal sosial organisasi terhadap pertumbuhan dan keberhasilan organisasi, kebanyakan studi tidak berfokus pada modal sosial yang dimiliki organisasi, khususnya yang dimiliki oleh penemu/pemilik organisasi, tim manajemen puncak, atau tenaga kerjanya (Florin, Lubatkin & Schulze, 2003; Davidsson & Honig, 2003).

Sampai sejauh ini, juga sangat kecil perhatian yang diberikan kepada kemungkinan memperluas modal sosial organisasi dengan menambahkan jejaring sosial yang dimiliki anggota organisasi baru. Meskipun demikian, pengetahuan *'know who'* dari karyawan baru dapat membantu organisasi untuk memecahkan masalah-masalah ilmiah atau teknologi, selain juga membangun kooperasi formal yang baru antara perusahaan dengan aktor-aktor eksternal lainnya (Zellner & Fomahl, 2002).

Newell (2000) serta Robertson & Smith (2001) menyatakan bahwa berubahnya pekerjaan dengan cepat dalam *'knowledge era'* ini akan meningkatkan pentingnya kemampuan untuk membentuk jejaring sosial yang membantu untuk mempertukarkan informasi dengan individu lainnya dan karenanya memperluas *'knowledge pool'*. Karena itu, mengikuti argumentasi

dari Zellner & Fornahl (2002) yang menyatakan bahwa "tingkat akses jejaring dari karyawan yang potensial sebaiknya dipertimbangkan penting dalam proses pengambilan keputusan dalam penerimaan karyawan baru" (hal.196), penulis sampai pada kesimpulan sementara bahwa *hubungan jejaring dengan klien, rekan kerja atau kolega lainnya secara positif mempengaruhi keputusan rekrutmen parpol.*

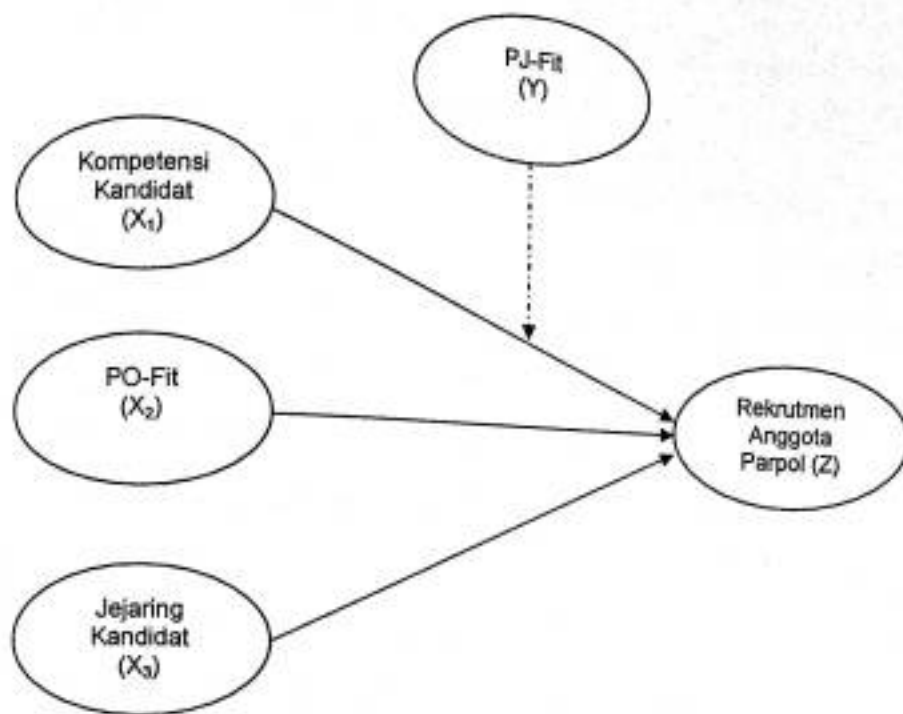
Kerangka konseptual yang baik akan menggambarkan pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara konseptual disini perlu dijelaskan hubungan antar variabel apakah itu bersifat independen, dependen atautkah moderator. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian, oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian didasarkan pada kerangka konseptual atau kerangka berpikir.

Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang yang menjadi obyek permasalahan. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran dapat meyakinkan peneliti lainnya ialah bahwa kerangka pikir tersebut merupakan alur pikiran yang logis yang dibangun dalam suatu kerangka berfikir yang pada akhirnya dapat membuahkan kesimpulan sementara berupa hipotesis.

Dalam kerangka teoritis, penulis telah mengelaborasi sistem atribut pelamar yang dapat dipergunakan sebagai kriteria atau indikator keputusan dalam proses pengambilan keputusan seleksi anggota partai politik. Meningkatnya signifikansi dari kompetensi pelamar selain *P-O fit* muncul dari perubahan yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan saat ini. Beralihnya

pemikiran bahwa pekerjaan merupakan sekumpulan tugas-tugas yang tetap menjadi bermacam-macam aktivitas kerja yang terus berubah memicu penggunaan kompetensi dibandingkan KSA yang lebih tradisional (Gatewood & Feild, 2001, hal.396), selain daripada meningkatnya signifikansi dari *P-O fit* (Bridges, 1994). Jejaring pelamar juga khususnya menjadi signifikan dalam lingkungan organisasi saat ini termasuk organisasi politik seperti partai politik yang semakin menggantungkan dirinya kepada hubungan jejaring ke klien, pemasok sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya.

Karena penelitian ini ingin melihat serta menganalisis seberapa besar peran kompetensi pelamar, kesesuaian pelamar dengan organisasi dan pekerjaan, serta jejaring pelamar terhadap proses pengambilan keputusan seleksi yaitu penerimaan kandidat anggota partai politik, maka sesuai dengan uraian pada latar belakang masalah, landasan teori dan penelitian sebelumnya, disusun kerangka konseptual penelitian yang meringkas model yang diusulkan mengenai dampak kriteria seleksi terhadap keputusan rekrutmen anggota partai politik dalam Gambar 3.1 berikut:



Keterangan:

- > = Pengaruh Langsung
- - -> = Pengaruh Moderasi

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Hipotesis

Berdasarkan hasil telaah teoritis maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. *Kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan) berpengaruh positif terhadap keputusan rekrutmen parpol.*

2. *kompetensi subjek hanya merupakan kompetensi threshold yang signifikansi relatifnya lebih kecil dibandingkan kompetensi lainnya terhadap keputusan rekrutmen parpol.*
3. *P-O fit akan secara positif terkait dengan keputusan rekrutmen parpol.*
4. *P-J-fit berperan sebagai moderator dari hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol, di mana hubungan ini bersifat positif jika P-J fit lebih tinggi dibandingkan secara relatif lebih rendah.*
5. *Jejaring yang dimiliki kandidat dengan klien, rekan kerja atau kolega lainnya secara positif mempengaruhi keputusan rekrutmen parpol.*

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai pendekatan utama yang dimulai dengan perumusan masalah, hipotesis penelitian dan spesifikasi sumber data dengan tujuan untuk menguji hipotesis atau menjawab perumusan masalah penelitian (Hair *et al.*, 2006).

Penelitian ini merupakan penelitian suvei, yaitu memperoleh informasi berdasarkan pertanyaan yang diajukan pada responden. Tujuan utama penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis dan sekaligus melakukan penjelasan terhadap hubungan variabel tersebut, maka sifat penelitian ini adalah eksplanasi (*explanation research*) (Solimun, 2009).

Penelitian ini didisain dengan tujuan untuk mengetahui, menemukan dan menganalisis hasil jawaban dari responden mengenai bagaimana proses rekrutmen anggota partai politik pelamar yang bersangkutan dan dinilai kemungkinan penerimaannya dalam proses seleksi dengan mempertimbangkan atribut pelamar dari sisi kompetensi, kesesuaian, dan jejaring pelamar. Selain itu, hubungan antar variabel bersifat kausal karena menguji dan menjabarkan hubungan antar variabel.

Berdasarkan metode analisis datanya, maka penelitian ini merupakan penelitian multivariabel, karena menganalisa data sampel dari populasi

anggota parpol terpilih dengan menggunakan peralatan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasilnya kemudian akan digeneralisasikan dalam konteks populasi.

4.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini dilakukan dengan memilih obyek dua partai politik yaitu PPP dan Gerindra. Hal ini dilakukan karena kedua partai politik tersebut merepresentasikan partai politik yang besar dan kecil serta sesuai dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Penelitian tentang proses pengambilan keputusan seleksi anggota partai politik ini diawali dengan proses pengumpulan data sekunder, kemudian melakukan pengambilan data primer melalui wawancara dan pengisian kuesioner dari responden. Selanjutnya dilakukan analisis statistik untuk memecahkan masalah serta menguji hipotesis.

Populasi dalam penelitian ini adalah pengurus dua partai politik yaitu PPP dan Gerindra yang terletak di Kota Makassar, Kota Surabaya, Kota Bandung, dan Kota DKI Jakarta. Keempat kota tersebut merupakan representasi dari 4 Kota Besar di Indonesia. Responden penelitian adalah profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi anggota baru partai politik. Pemilihan responden ini dikarenakan pertimbangan penulis serta sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan organisasional dalam partai politik ini berlangsung. Selain itu, pemilihan mereka sebagai responden karena dianggap tepat memberikan informasi untuk menjawab permasalahan penelitian

ini. Adapun rincian jumlah populasi dan sampel sebagaimana disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4.1. Jumlah Populasi dan Sampel Pada 4 Kota Besar di Indonesia

No.	Kota	Populasi (orang)	Sampel (orang)	Persentase (%)
1.	Makassar	124	75	44,91
2.	Surabaya	86	43	25,75
3.	Bandung	42	21	12,57
4.	Jakarta	56	28	16,77
	Jumlah	334	167	100,00

Sumber: Data diolah, 2015

Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling yaitu, memilih secara sengaja dengan pertimbangan bahwa responden yang dipilih dianggap banyak mengetahui dan berkompeten terhadap masalah yang dihadapi dan diharapkan agar responden yang dipilih mewakili populasi.

Karena penelitian ini menggunakan alat *Analisis Structural Equation Modelling* (SEM), maka menurut Ferdinand (2006), yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah dengan menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap parameter yang ditimasi. Pada bagian 4.5 Item-Item Pengukuran dalam Kuesioner berikut ini diketahui terdapat total 32 parameter yang menjadi indikator oleh karenanya minimum sampel yang layak dipenuhi adalah sebanyak 160 sampel ($32 \times 5 = 85$). Sehingga, peneliti akan berusaha memperoleh minimal 160 responden yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan seleksi anggota parpol di partai PPP dan Gerindra.

Sampai pada akhir pengumpulan data diperoleh 175 kuesioner, dimana hanya terdapat 167 kuesioner yang terisi lengkap dan 8 kuesioner yang rusak atau tidak lengkap. Oleh karenanya, hanya sebanyak 167 kuesioner yang siap untuk diproses pada tahap selanjutnya.

4.3. Metode Pengumpulan Data

Beberapa metode digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Untuk memenuhi kebutuhan data primer, Hair *et al.* (2006) mengatakan bahwa data tersebut dapat diperoleh langsung dengan melakukan komunikasi baik secara lisan maupun survey tertulis. Pengumpulan data dalam penelitian ini karenanya mengacu pada Solimun (2009), bahwa pengumpulan data dapat lebih tercapai dengan penggunaan kuesioner, observasi, dan interview. Adapun ketiga metode pengumpulan data tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, kuesioner (angket); berisi sejumlah pertanyaan yang diserahkan secara langsung kepada responden. Bersama kuesioner, dilampirkan surat yang menjelaskan mengenai maksud/tujuan pengisian kuesioner dan waktu pengembalian kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden. Teknik penyerahan kuesioner menurut Hair *et al.* (2006) dapat secara langsung atau tidak ada kontak langsung dengan responden. Isi kuesioner tersusun sistematis dengan menggunakan skala Likert dengan memberi lima pilihan jawaban. Untuk menghindari kesalahan dalam penafsiran maka pernyataan dibuat sebaik mungkin, dengan menghindari kalimat yang menyinggung responden. Kelima pilihan jawaban tersebut



adalah: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral/Ragu-Ragu (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1) yang diberi skor berdasarkan tingkatannya.

Kedua, observasi (pengamatan); merupakan teknik yang digunakan sebagai pelengkap untuk mengetahui kondisi dan perubahan situasi. Teknik ini menggunakan alat bantu seperti checklist, formulir, *tape recorder*, dan alat bantu lainnya (Hair *et al.*, 2006).

Ketiga, interview (wawancara); dilakukan secara langsung dengan responden untuk mencari data yang belum terjawab dan jawaban yang masih meragukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan tekanan atau konfirmasi.

Selain itu, penulis juga akan melakukan metode survei kepustakaan. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data sekunder, yaitu dokumen dan catatan yang diterbitkan oleh lembaga terkait, misalnya laporan periodik atau dokumen yang diterbitkan oleh partai politik yang bersangkutan dan instansi terkait lainnya.

4.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel yang diuji hubungannya dalam penelitian ini akan dioperasionalisasikan agar dapat diketahui secara pasti indikator dan skala pengukurannya masing-masing variabel sebagai berikut:

a) Variabel Dependen: Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol (Z)

Secara operasional rekrutmen berkaitan dengan keputusan seleksi yang dilakukan mereka yang menjadi pengambil keputusan rekrutmen dalam

partai politik menjadi variabel dependen dalam kerangka konseptual ini. Keputusan rekrutmen ini secara operasional didefinisikan sebagai kemampuan menerima kandidat yang kompetensinya, kesesuaiannya dengan pekerjaan serta organisasi (*P-J Fit* dan *P-O Fit*), serta jejaring pelamar dipandang memungkinkannya mencapai popularitas, akseptibilitas, kapabilitas khususnya bagi partai politik dan masyarakat secara umum. Hal ini memungkinkan kita untuk menganalisis pengaruh atribut pelamar secara keseluruhan terhadap proses pengambilan keputusan.

b) Variabel Independen

Indikator keputusan seleksi tersebut dikelompokkan menjadi tiga (3) kategori, di mana kategori pertama menggambarkan kompetensi pelamar yang terdiri dari lima dimensi/kluster kompetensi dalam Tabel 3.1 yaitu kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi wirausaha, kategori kedua merepresentasikan dua bentuk kesesuaian yang berbeda (*P-O fit* dan *P-J fit*), dan kategori terakhir, mengindikasikan indikator keputusan yang berkenaan dengan jejaring pelamar atau modal sosial pelamar.

Kemungkinan untuk menerima kandidat partai politik karenanya akan tergantung kepada atribut-atribut yang dimiliki kandidat tersebut (kompetensi, kesesuaian kandidat dengan organisasi (*P-O Fit*), dan jejaring kandidat). Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam sub-bab 3.3, peneliti menggunakan tujuh variabel independen sebagai berikut:

- Kompetensi Kandidat: Kompetensi Subjek (X1.1), Kompetensi Pribadi (X1.2), Kompetensi Sosial (X1.3), Kompetensi Metode (X1.4), dan Kompetensi Wirausaha (X1.5)
- P-O Fit Kandidat (X2)
- Jejaring Kandidat (X3)

Hal ini sesuai dengan saran dari Shepherd & Zacharakis (1997), yang menyatakan bahwa jumlah kriteria seleksi sebaiknya tidak melebihi delapan atribut dan bahwa atribut pelamar tersebut harus terjustifikasi secara teoritis. Tentu saja, selalu terdapat kemungkinan bahwa variabel yang lain juga dapat dipergunakan sebagai indikator keputusan, sebagai contoh beragam atribut pelamar yang dibahas dalam sub-bab 2.1.4 Namun, seperti telah dibahas sebelumnya dalam sub-bab tersebut, meskipun beragam atribut pelamar tersebut banyak terdapat dalam praktek seleksi, namun secara teoritis belum terbukti validitasnya secara empirik.

Sedangkan definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut yaitu:

- *Kompetensi Subjek (X1.1): Kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait pendidikan, pengalaman kerja, keahlian spesialis, dan bahasa asing serta menggunakannya sesuai dengan tuntutan partai.*
- *Kompetensi Sosial (X1.2): Kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan perilaku komunikatif dan kooperatif yang membantu untuk mencapai tujuan dalam situasi yang memerlukan interaksi sosial baik dengan pihak internal maupun eksternal partai*

dalam bentuk keahlian komunikasi, kerja sama, kemampuan bekerja dalam tim, dan berempati dengan orang lain

- *Kompetensi Pribadi (X1.3): Kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait kemampuan belajar, fleksibilitas, mobilitas, kemampuan emosional, kreativitas, dan karisma untuk menciptakan kondisi yang dapat membuat dirinya secara individu mampu berkembang dalam partai.*
- *Kompetensi Metode (X1.4): Kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan kemampuan mengambil keputusan, kemampuan mengabstraksi, keahlian mengorganisasi, keahlian pemecahan masalah, keahlian analitis, dan otonomi yang memungkinkannya untuk berpikir dan bertindak secara intuitif untuk memecahkan masalah yang kompleks dengan melakukan time-management dan knowledge management yang tepat untuk mengelola kegiatan keorganisasian partai*
- *Kompetensi Wirausaha (X1.5): Kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan kemampuan berpikir strategis, bertanggung jawab, dan mengidentifikasi diri dengan organisasi yang memungkinkannya mampu melakukan tindakan secara efisien, strategis dan kritis untuk mengelola sumber daya dan menangkap peluang sambil mempertimbangkan manfaat dan kerugian dari tindakannya tersebut untuk mengembangkan partai.*
- *P-O Fit (X2): Kesesuaian dengan nilai-nilai dan budaya organisasi sehingga tidak akan menimbulkan friksi dalam partai politik nantinya.*

- *Jejaring Kandidat (X3): Luasnya cakupan rangkaian koneksi, keterkaitan, atau ikatan non-formal (hubungan keluarga dan kekerabatan) serta profesional (relasi formal yang berasal dari hubungan usaha atau anggota profesi) dari kandidat*

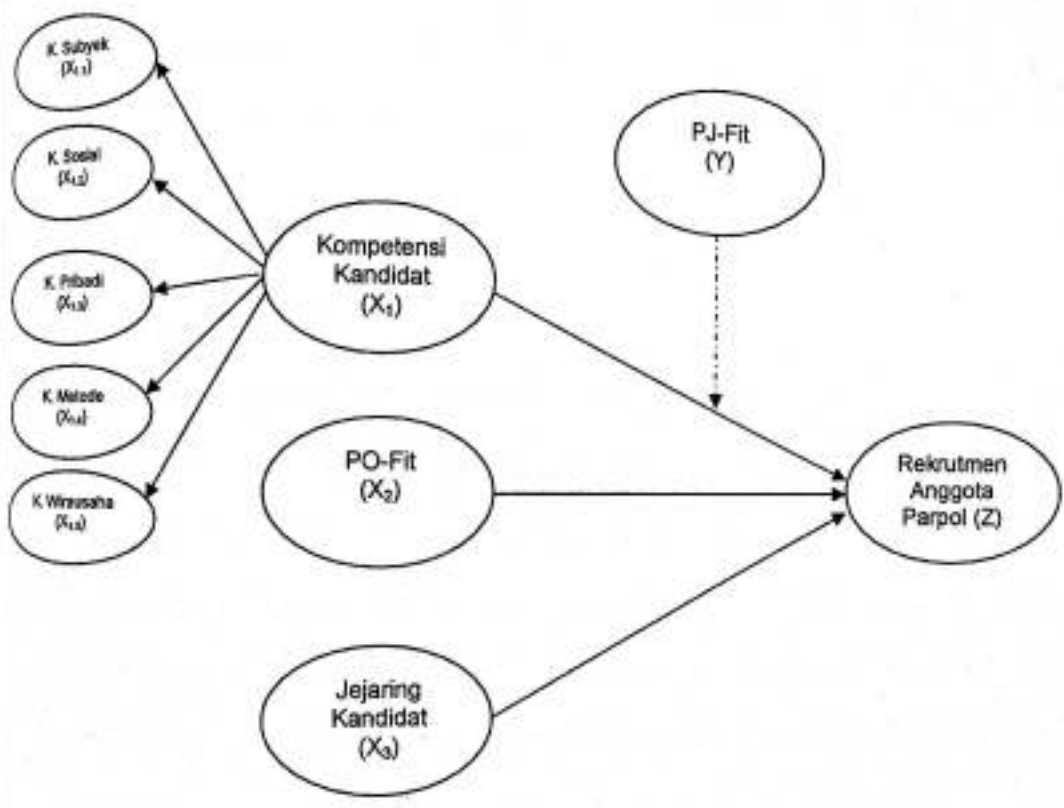
Definisi operasional dari masing-masing konstruk penelitian ini telah kami sesuaikan dengan konteks penelitian yaitu partai politik yang nantinya tertuang dalam bentuk indikator-indikator penelitian. Hal ini dikarenakan menurut Higgins & Judge (2004), pihak yang bertanggung jawab melakukan seleksi seringkali misalnya mengalami kesulitan dalam membedakan misalnya antara aspek-aspek terkait *P-O Fit* dengan *P-J Fit*. Hal ini menyebabkan kami akan menyertakan definisi operasional di atas pada masing-masing item pertanyaan dalam kuesioner yang terkait dengan indikator dari setiap konstruk variabel yang diukur. Tujuannya adalah agar terdapat pemahaman yang sama dari responden mengenai arti dari setiap item pertanyaan tersebut dalam kuesioner nantinya.

c) Variabel Moderator : *P-J Fit* (Y)

Jika kita memperhatikan rangkaian hipotesis yang diajukan sebelumnya, maka hipotesis 4 menduga adanya pengaruh moderat dari *P-J Fit* pada hubungan antara kompetensi dengan keputusan seleksi kandidat parpol. Hal ini menyebabkan *P-J Fit* diperkenalkan dalam pengukuran model disertasi ini sebagai variabel moderat dan bukannya variabel independen. Oleh karena itu kami mengoperasionalkan *P-J Fit* sebagai *kesesuaian kandidat dengan posisi yang memungkinkan partai politik*

memandang bahwa kandidat adalah orang yang tepat bagi posisi yang diminatinya.

Secara keseluruhan, sesuai dengan uraian pada bagian sebelumnya, maka memungkinkan pada penelitian ini digambarkan model operasional penelitian ini sebagaimana disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4.1 Model Operasional Penelitian

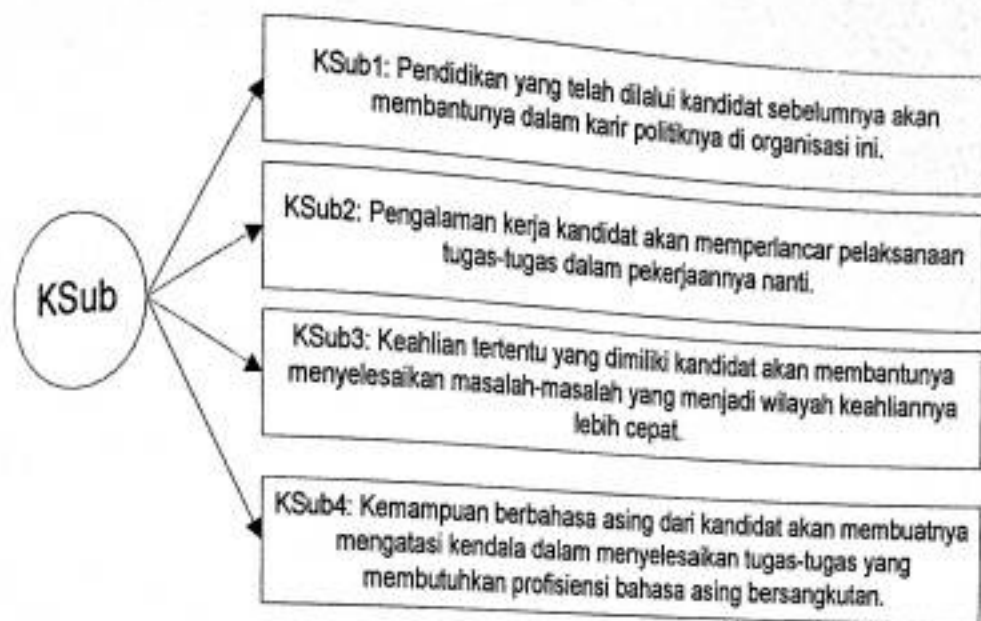
4.5 Instrumen Penelitian dan Pengukurannya

Dalam rangka untuk memperjelas item-item yang dipergunakan sebagai indikator bagi masing-masing variabel, maka berikut ini kami juga akan menjabarkannya berturut-turut sebagai berikut. Sebagai catatan, untuk semua variabel digunakan indikator skala Likert lima-point dari "(5) sangat setuju" sampai "(1) sangat tidak setuju" untuk mengindikasikan signifikansi relatif dari masing-masing kompetensi tersebut dalam proses pengambilan keputusan seleksi kandidat partai politik.

a. Kompetensi Kandidat (X₁)

1. Kompetensi Subjek (X1.1)

Sesuai dengan kerangka teoritis sebelumnya serta Tabel 3.1 dan 3.2 sebelumnya, maka kami dapat menurunkan indikator bagi kompetensi subjek ini yang terdiri dari pendidikan, pengalaman kerja, keahlian spesialis, dan bahasa asing (McLagan & Suhaldonik, 1989; Payne et al, 1992; Cheetham & Chivers, 1996, 1998; Dalton, 1997; Goodstein & Davidson, 1998, Gray, 1999). Adapun indikator pertanyaannya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.2 Indikator Variabel Kompetensi Subjek (KSub1 – KSub4)

2. Kompetensi Sosial (X1.2)

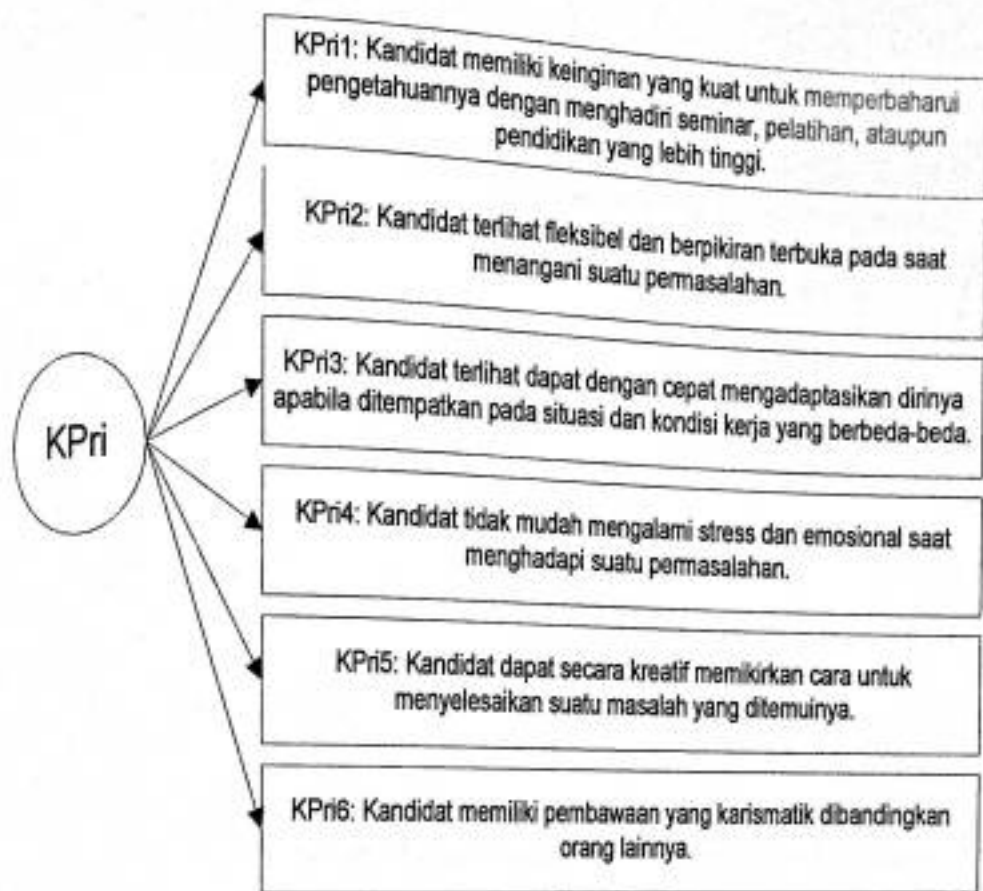
Sesuai dengan kerangka teoritis sebelumnya serta Tabel 3.1 dan 3.2 sebelumnya, maka kami dapat menurunkan indikator bagi kompetensi sosial ini yang terdiri dari keahlian komunikasi, kerja sama, kemampuan bekerja tim, dan empati (McLagan & Suhaldonik, 1989; Greatrex & Phillips, 1989; Payne et al, 1992; Dalton, 1997; Goodstein & Davidson, 1998; Gray, 1999, Boyatzis et al, 2000). Adapun indikator pertanyaannya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.3 Indikator Variabel Kompetensi Sosial (KSos1 – KSos4)

3.Kompetensi Pribadi (X1.3)

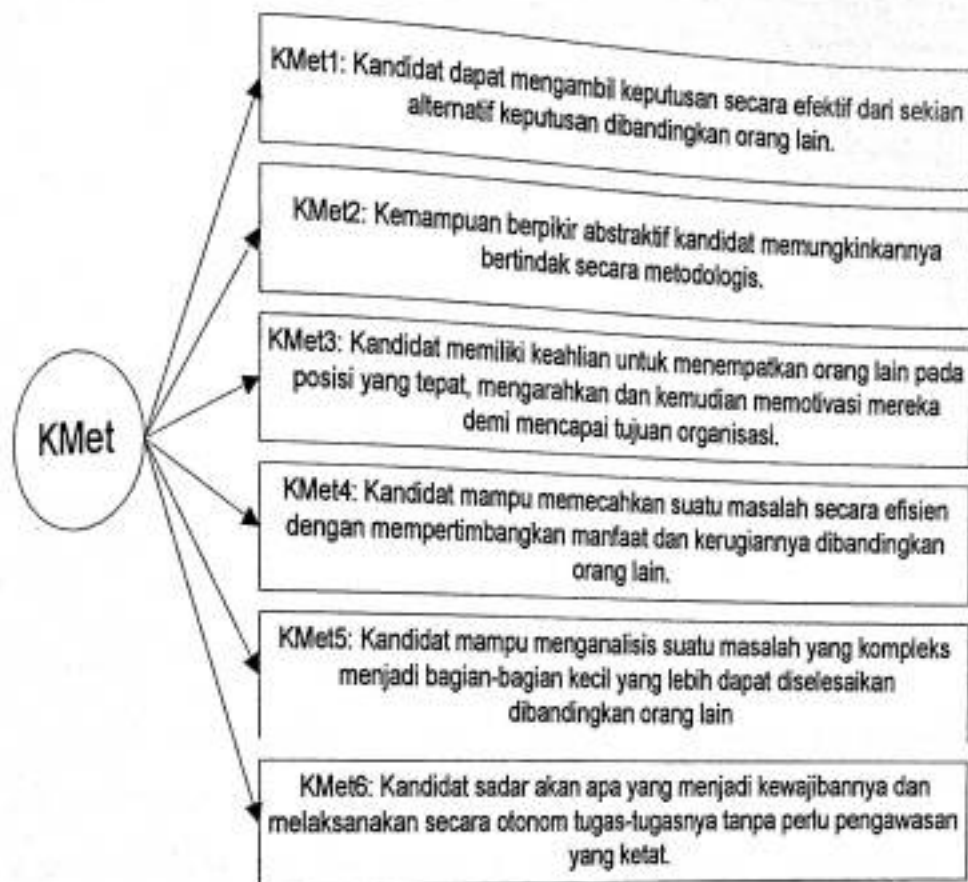
Sesuai dengan kerangka teoritis sebelumnya serta Tabel 3.1 dan 3.2 sebelumnya, maka kami dapat menurunkan indikator bagi kompetensi pribadi ini yang terdiri dari kemampuan belajar, fleksibilitas, mobilitas, kemampuan emosional, kreativitas, dan karisma (McLagan & Suhaldonik, 1989; Payne et al, 1992; Bethell-Fox, 1992; Cheetham & Chivers, 1996, 1998; Dalton, 1997; Gray, 1999; Boyatzis et al, 2000). Adapun indikator pertanyaannya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.4 Indikator Variabel Kompetensi Pribadi (KPri1 – KPri6)

4. Kompetensi Metode (X1.4)

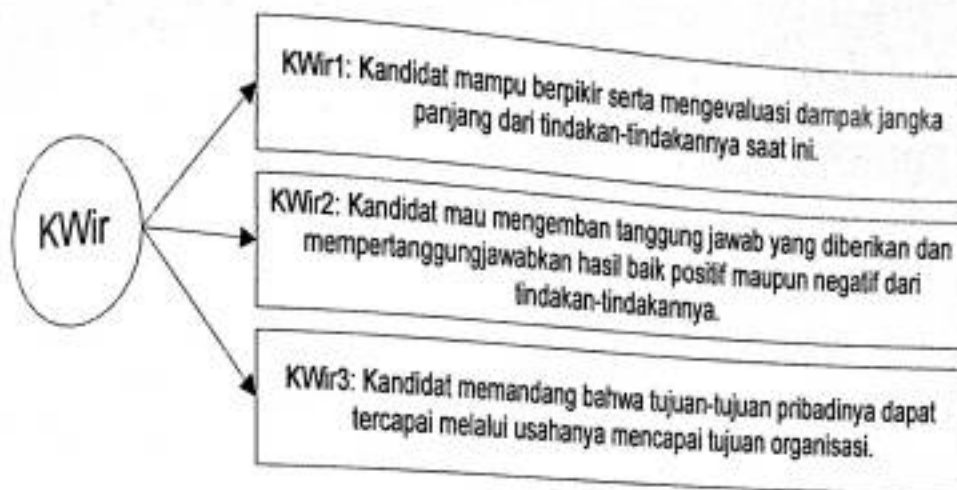
Sesuai dengan kerangka teoritis sebelumnya serta Tabel 3.1 dan 3.2 sebelumnya, maka kami dapat menurunkan indikator bagi kompetensi metode ini yang terdiri dari kemampuan mengambil keputusan, kemampuan mengabstraksi, keahlian mengorganisasi, keahlian pemecahan masalah, keahlian analitis, dan otonomi (Greatrex & Phillips, 1989; Payne et al, 1992; Bethell-Fox, 1992; Cheetham & Chivers, 1996, 1998; Dalton, 1997; Goodstein & Davidson, 1998; Gray, 1999; Boyatzis et al, 2000). Adapun indikator pertanyaannya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.5 Indikator Variabel Kompetensi Metode (KMet1 – KMet6)

5. Kompetensi Wirausaha (X1.5)

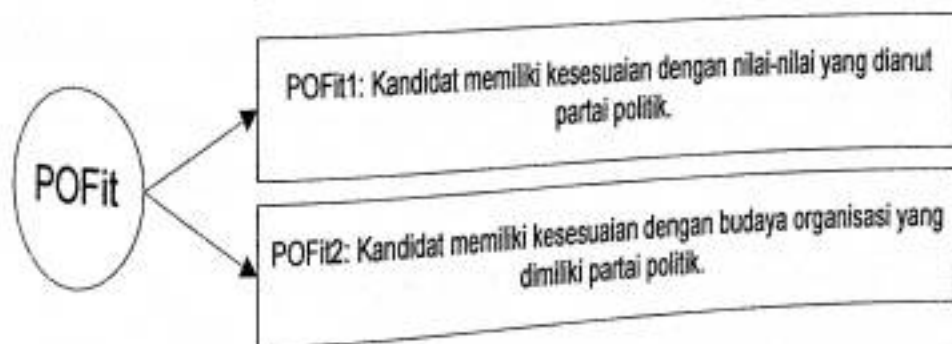
Sesuai dengan kerangka teoritis sebelumnya serta Tabel 3.1 dan 3.2 sebelumnya, maka kami dapat menurunkan indikator bagi kompetensi wirausaha ini yang terdiri dari berpikir strategis, tanggung jawab, dan mampu mengidentifikasi diri dengan organisasi (McLagan & Suhaldonik, 1989; Bethell-Fox, 1992; Gray, 1999). Adapun indikator pertanyaannya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.6 Indikator Variabel Kompetensi Wirausaha (KWir1 – KWir3)

b. P-OFit Kandidat (X_2)

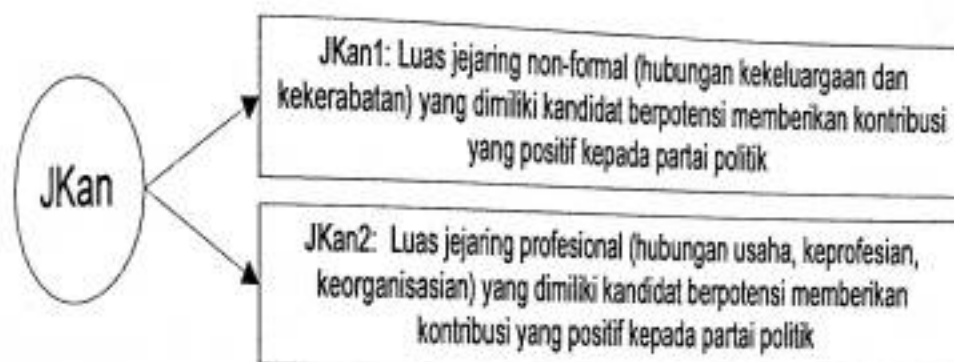
Indikator dari P-O Fit (X_2) kami turunkan dari definisi operasionalnya yaitu "kesesuaian dengan nilai-nilai dan budaya organisasi sehingga tidak akan menimbulkan friksi dalam partai politik nantinya". Di mana secara umum label skala 5 mengartikan "kandidat memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai yang dianut partai politik" dan label skala 1 berarti "nilai-nilai kandidat tidak sesuai dengan nilai-nilai partai politik". Adapun indikator pertanyaannya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.7 Indikator Variabel P-O Fit Kandidat (POFit1 – POFit3)

c. Jejaring Kandidat (X_3)

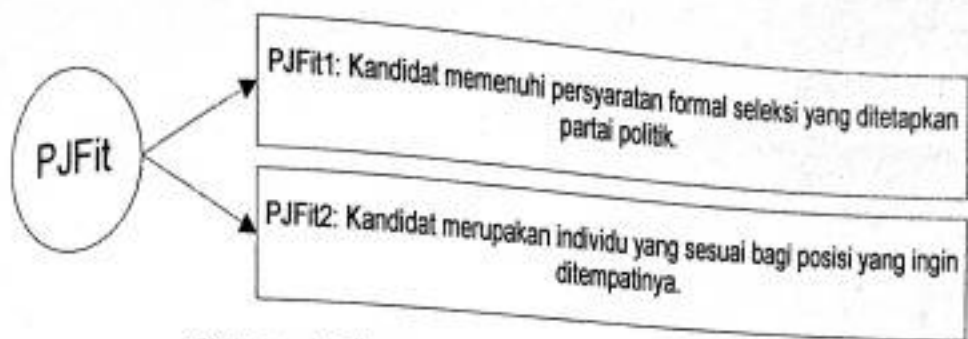
Untuk variabel independen terakhir, Jejaring Kandidat (X_3), maka skala digunakan untuk mengindikasikan bahwa kandidat memiliki jejaring profesional dan/atau non-formal yang cakupannya luas atau terbatas. Adapun indikator pertanyaan yang kami turunkan dari definisi operasionalnya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.8 Indikator Variabel Jejaring Kandidat (JKan1-Jkan2)

d. Person Job-Fit Kandidat (Y)

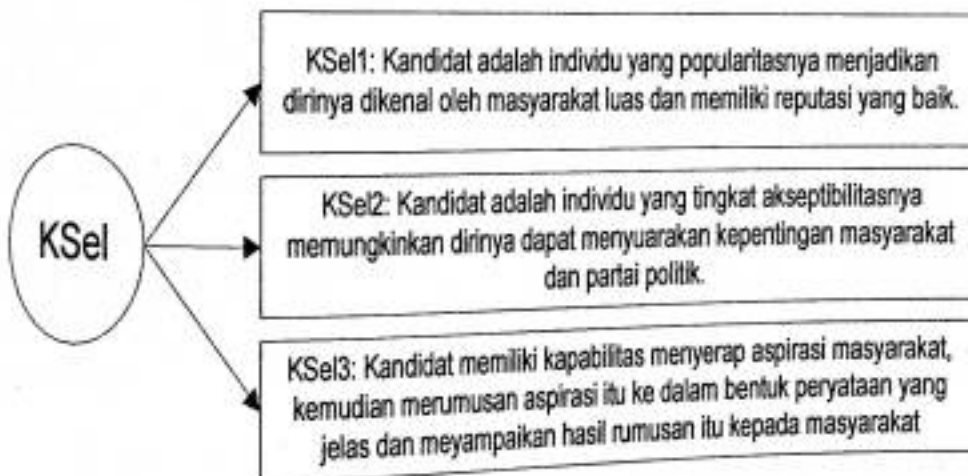
Untuk variabel moderating ini, peneliti akan berusaha menangkap indikasi bahwa kandidat memenuhi persyaratan formal rekrutmen yang telah ditetapkan partai politik, serta untuk menangkap pandangan dari partai politik bahwa kandidat merupakan individu yang sesuai bagi posisi tersebut. Adapun indikator pertanyaannya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.9 Indikator Variabel P-J Fit Kandidat

e. Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol (Z)

Indikator dari keputusan rekrutmen parpol (Z) ini akan kami dasarkan dari kriteria-kriteria rekrutmen politik yang telah disarankan oleh Budiardjo (2008) yaitu popularitas, akseptibilitas, kapabilitas. Adapun indikator pertanyaannya dalam kuesioner dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 4.10 Indikator Variabel Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol

Sebagai catatan kami memilih tidak menggunakan pertimbangan usia dan kemampuan keuangan dan finansial seperti yang disarankan oleh Budiardjo (2008), karena sudah kami pandang merupakan persyaratan

formal yang harus dipenuhi kandidat sebelumnya. Dalam kuesioner, kami akan meminta responden (pihak yang ditugaskan menyeleksi kandidat partai politik) untuk melakukan penilaian yang berhubungan dengan kemungkinan ditawarkannya posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat.

4.6 Metode Analisis Data

Sebuah penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya. Teknik analisis dalam suatu penelitian digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis model penelitian dengan SEM dikatakan dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah *construct* dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand, 2006).

Dengan demikian, penelitian ini akan menggunakan 2 macam teknik analisis. Pertama, yaitu Factor Analysis pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Dan kedua, Regression Weight pada SEM atau Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Selanjutnya, menurut Ferdinand (2006) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan beberapa langkah. Pertama, berhubungan dengan pengembangan model teoritis. Langkah pertama ini telah dilakukan oleh penulis melalui pengembangan sebuah model penelitian (Gambar 3.1) dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah

pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, 2006).

Selain itu, dikemukakan perlunya pengembangan diagram alur (*Path Diagram*). Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam Path Diagram untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program dalam SEM akan mengkonversi gambar Path Diagram tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Di dalam SEM dikenal istilah *construct* atau faktor yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand, 2006).

Setelah itu, dilakukan konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke dalam persamaan. Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan yang dapat berupa persamaan-persamaan structural (*structural equations*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk, ataupun persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Kemudian, peneliti memilih matriks input dan estimasi model kovarians atau korelasi. Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariate

lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Observasi individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi input itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks kovarians atau matriks korelasi sebelum estimasi dilakukan. Hal ini karena fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden (Ferdinand, 2006). Dalam tahap ini, perlu diperhatikan kemungkinan munculnya masalah identifikasi yang seringkali ditemui pada program komputer yang digunakan untuk estimasi model kausal. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Oleh karena itu perlu untuk mengevaluasi kriteria Goodness-of-Fit dari model sebelum digunakan.

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria Goodness-of-Fit (Solimun, 2009). Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang akan diuraikan pada bagian ini. Pertama-tama akan diuraikan disini mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi.

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut:

1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini minimum 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Karena itu bila kita mengembangkan model dengan 20 parameter, maka minimum sampel yang harus digunakan adalah sebanyak 100 sampel.

2. Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3. Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat diadakan treatment khusus pada outliers ini asal diketahui bagaimana munculnya outliers itu.

4. Multicolinearity dan singularity

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Setelah asumsi SEM dilihat, hal berikutnya adalah menentukan criteria yang akan kita gunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model, melalui (Solimun, 2009):

1) Uji Kesesuaian dan Statistik

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesa mengenai model (Hair *et al.*, 2006). Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan cut-off valuenya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak:

- * Chi Square Statistic.
- * The Root MeanSquare Error of Approximation / RMSEA .
- * Goodness of Fit Index / GFI.
- * Adjusted Goodness of Fit Index / AGFI.
- * CMIN / DF.
- * Tucker Lewis Index / TLI.
- * Comparative Fit Index / CFI.
- * Interpretasi Modifikasi Model
- * Indeks Modifikasi

2) Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji, evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam

menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60. Artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori maka nilai dibawah 0,60 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan empirik yang terlihat dalam eksploratori. Validitas menyangkut tingkat yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

Akhirnya pada tahap selanjutnya, model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator (Solimun, 2009).

BAB V

HASIL PENELITIAN

5.1 Deskripsi Data

5.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Sampel penelitian ini adalah profesional yang terlibat dalam kegiatan seleksi anggota baru partai politik di PPP dan Gerindra. Adapun deskripsi karakteristik responden menurut jenis kelamin/gender secara lengkap dapat disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.1 Profil Responden Berdasarkan Gender

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (org)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	131	78,40
2.	Perempuan	36	21,60
	Jumlah	167	100,00

Sumber: Datadiolah, 2015

Daritabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah sampel PPP dan GERINDRA yangjadi responden sebanyak 167 orang. Jumlah Laki-laki 131 orang atau 78,4%, sedangkan jumlah perempuan 36 orang atau 21,6%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah mereka yang dilibatkan sebagai sampel yang laki-laki lebih besar dibandingkan dengan perempuan.

Tabel 5.2 Profil Responden Berdasarkan Asal Kota

No.	Asal Kota	Frekuensi (org)	Persentase (%)
		75	44,91
1.	Makassar	43	25,75
2.	Surabaya	21	12,57
3.	Bandung	28	16,77
4.	DKI Jakarta	167	100,00
	Jumlah		

Sumber: Datadiolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah sampel penelitian ini yang terbanyak terdapat di Kota Makassar yaitu sebanyak 75 orang atau 44,91%. Kota berikutnya adalah Surabaya sebanyak 43 orang atau 25,75%. Kota Bandung sebesar 21 orang atau 12,57%. Kemudian responden yang berasal dari Kota DKI Jakarta sebanyak 28 orang atau 16,77%. Jumlah kader yang terbanyak berasal dari Kota Makassar, dan Surabaya ini disebabkan karena akses wilayahnya relatif terjangkau dibandingkan dengan Kota Bandung dan DKI Jakarta. Selain itu, waktu pengambilan sampel dan jumlah kuesioner yang dikembalikan dan tidak lengkap.

Selanjutnya, gambaran responden penelitian ini berdasarkan usia atau umur secara lengkap dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.3 Profil Responden Berdasarkan Usia

No.	Rentang Usia	Frekuensi (org)	Persentase (%)
1.	Dibawah 20 tahun	0	0,00
2.	20 – 30 tahun	28	16,80
3.	31 – 40 tahun	46	29,20
4.	41 – 50 tahun	53	31,80
5.	Di atas 50	40	24,90
	Jumlah	167	100,00

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa rata-rata usia sampel dari 167 responden didominasi oleh usia 41-50 tahun meskipun perbandingannya dengan dua rentang usia lainnya yakni, 31-40 tahun serta di atas 50 tahun tidak berbeda jauh. Hal ini menurut hasil wawancara kami disebabkan partai politik seringkali berusaha tidak mengandalkan kepada

senioritas dalam rangka meraup kawula muda yang jumlahnya tergolong potensial. Kemudian gambaran umum responden penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir secara lengkap dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.4 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (org)	Persentase (%)
1.	SMA	3	1,70
2.	Diploma (D1, D2, D3)	11	6,60
3.	S1	84	50,30
4.	S2	52	31,10
5.	S3	17	10,20
	Jumlah	167	100,00

Sumber: Datadiolah, 2015

Daritabel diatas dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah tamatan S1 atau sarjanayaitusebanyak 84 orang atau 50,3%. Sedangkankaderyang tamat S2 atau master sebanyak 52 orang atau 31,1%. Daritabel diatas nampak bahwa sampel yang berpendidikan non perguruan tinggi atau setara D1, D2, D3 hanya merupakan jumlah minoritas. Gambaran responden penelitian ini berdasarkan pekerjaan utama dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.5 Profil Responden Berdasarkan Pekerjaan Utama

No.	Pekerjaan Utama	Frekuensi (org)	Persentase (%)
1.	Pensiunan PNS/BUMN	18	10,80
2.	Karyawan Swasta	89	53,30
3.	Pengusaha	8	4,80
4.	Pedagang	5	3,00
5.	Lainnya:	47	28,10
	Jumlah	167	100,00

Sumber: Datadiolah, 2015

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pekerjaan utama dari responden didominasi oleh karyawan swasta yaitu 89 orang atau 53,3%. Kemudian sebagai pengusaha/mendirikan usahanya sendiri, sebanyak 8 orang atau 4,8%. Responden yang bekerja sebagai pedagang ada 5 orang atau 3,0%. Kemudian yang berstatus pensiunan PNS/karyawan BUMN sebanyak 18 orang atau 10,8%. Sedangkan sisanya sebanyak 47 orang atau 28,1% mempunyai profesi lain seperti buruh tanga, serabutan, pegawai honorer dan tidak bekerja.

Gambaran responden penelitian ini berdasarkan penghasilan yang diperoleh setiap bulan dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5.6 Profil Responden Berdasarkan Penghasilan

No.	Rentang penghasilan (Rupiah)	Frekuensi (org)	Persentase (%)
1.	Kurang dari 1.500.000	26	15,60
2.	1.500.000-3.000.000	73	43,70
3.	Lebih dari 3.000.000	68	40,70
	Jumlah	167	100,00

Sumber: Data diolah, 2015

Data yang tersaji di atas menunjukkan bahwa tingkat pendapatan atau penghasilan responden yang paling banyak berada ada rentang 1,5 juta – 3 juta rupiah yakni 73 orang atau 43,7%. Kemudian responden yang memiliki penghasilan dibawah 1,5 juta rupiah perbulannya sebanyak 26 orang atau 15,6%. Selanjutnya yang berpenghasilan di atas 3 juta rupiah perbulannya sebanyak 73 orang atau 43,7% dari responden keseluruhan.

5.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

5.1.2.1 Kompetensi Kandidat

Kompetensi kandidat (X_1) terdiri atas kompetensi subyek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi wirausaha. Masing-masing sub-variabel tersebut secara operasional yakni, (1) Kompetensi Subjek ($X_{1.1}$) adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait pendidikan, pengalaman kerja, keahlian spesialis, dan bahasa asing serta menggunakannya sesuai dengan tuntutan partai; (2) Kompetensi Sosial ($X_{1.2}$) adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan perilaku komunikatif dan kooperatif yang membantu untuk mencapai tujuan dalam situasi yang memerlukan interaksi sosial baik dengan pihak internal maupun eksternal partai dalam bentuk keahlian komunikasi, kerja sama, kemampuan bekerja dalam tim, dan berempati dengan orang lain; (3) Kompetensi Pribadi ($X_{1.3}$) adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait kemampuan belajar, fleksibilitas, mobilitas, kemampuan emosional, kreativitas, dan karisma untuk menciptakan kondisi yang dapat membuat dirinya secara individu mampu berkembang dalam partai; (4) Kompetensi Metode ($X_{1.4}$) adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan kemampuan mengambil keputusan, kemampuan mengabstraksi, keahlian mengorganisasi, keahlian pemecahan masalah, keahlian analitis, dan otonomi yang memungkinkannya untuk berpikir dan bertindak secara intuitif untuk memecahkan masalah yang kompleks dengan melakukan time-management dan knowledge management yang tepat untuk mengelola kegiatan keorganisasian partai;

dan (5) Kompetensi Wirausaha ($X_{1.5}$) adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan kemampuan berpikir strategis, bertanggung jawab, dan mengidentifikasi diri dengan organisasi yang memungkinkannya mampu melakukan tindakan secara efisien, strategis dan kritis untuk mengelola sumber daya dan menangkap peluang sambil mempertimbangkan manfaat dan kerugian dari tindakannya tersebut untuk mengembangkan partai.

Adapun deskripsi persepsi responden terhadap variabel kompetensi kandidat secara lengkap dapat disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.7 Hasil Deskripsi Variabel Kompetensi Kandidat

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata (mean) Indikator
	1		2		3		4		5		
	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
$X_{1.1}$	0	0,0	0	0,0	18	10,8	117	70,1	32	19,2	4,08
$X_{1.2}$	0	0,0	0	0,0	14	8,4	123	73,7	30	18,0	4,10
$X_{1.3}$	0	0,0	0	0,0	9	5,4	105	62,9	53	31,7	4,26
$X_{1.4}$	0	0,0	1	0,6	59	35,3	100	59,9	7	4,2	3,68
$X_{1.5}$	0	0,0	6	3,6	79	47,3	71	42,5	11	6,6	3,52
Nilai Rata-rata (mean) Variabel											3,93

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan hasil yang tertera pada Tabel tersebut dapat diketahui bahwa kompetensi pribadi ($X_{1.3}$) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi yaitu 4,26. Sedangkan kompetensi wirausaha ($X_{1.5}$) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai terendah yaitu 3,52. Nilai rata-rata variabel kompetensi kandidat sebesar 3,93 menunjukkan bahwa kompetensi kandidat berada pada tingkat yang baik.

Hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa kompetensi pribadi sangat dominan dalam membentuk kompetensi kandidat. Kompetensi kandidat berkaitan dengan kemampuan belajar, fleksibilitas, mobilitas, kemampuan emosional, kreativitas, dan karisma untuk menciptakan kondisi yang dapat membuat dirinya secara individu mampu berkembang dalam partai.

5.1.2.2 Person Organization Fit (PO – Fit)

Secara operasional PO-Fit berkaitan dengan kesesuaian kandidat dengan nilai-nilai dan budaya organisasi sehingga tidak akan menimbulkan friksi dalam partai politik nantinya. Indikator variabel ini terdiri atas: (1) kandidat memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai yang dianut partai politik ($X_{2,1}$); dan (2) Kandidat memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh partai politik ($X_{2,2}$). Adapun deskripsi persepsi responden terhadap variabel jejaring pelamarsecara lengkap dapat disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.8 Hasil Deskripsi Variabel PO-Fit

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata (mean) Indikator
	1		2		3		4		5		
	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
$X_{2,1}$	1	0,6	4	2,4	27	16,2	113	87,7	22	13,2	3,90
$X_{2,2}$	2	1,2	6	3,6	42	25,1	96	57,5	21	12,6	3,77
Nilai Rata-rata (mean) Variabel											3,84

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan hasil yang tertera pada Tabel tersebut dapat diketahui bahwa indikator kandidat memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai yang dianut partai politik ($X_{2,1}$) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai

tertinggi yaitu 3,90. Sedangkan indikator kandidat memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi yang dimiliki oleh partai politik ($X_{2.2}$) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai terendah yaitu 3,77.

Nilai rata-rata variabel PO-Fit sebesar 3,84 menunjukkan bahwa PO-Fit berada pada tingkat yang baik. Hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa PO-Fit dalam implementasinya harus menjadi perhatian dalam kegiatan rekrutmen anggota partai politik.

5.1.2.3 Jejaring Kandidat

Secara operasional jejaring kandidat berkaitan dengan luasnya cakupan rangkaian koneksi, keterkaitan, atau ikatan non-formal (hubungan keluarga dan kekerabatan) serta profesional (relasi formal yang berasal dari hubungan usaha atau anggota profesi) dari kandidat. Indikator variabel ini terdiri atas: (1) luas jejaring non-formal (hubungan kekeluargaan dan kekerabatan) yang dimiliki kandidat berpotensi memberikan kontribusi positif pada partai politik ($X_{3.1}$); dan (2) luas jejaring profesional (hubungan usaha, keprofesian, keorganisasian) yang dimiliki kandidat berpotensi memberikan kontribusi positif pada partai politik ($X_{3.2}$).

Adapun deskripsi persepsi responden terhadap variabel jejaring kandidat secara lengkap dapat disajikan pada Tabel berikut.



Tabel 5.9 Hasil Deskripsi Variabel Jejaring Kandidat

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata (mean) Indikator
	1		2		3		4		5		
	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
$X_{3,1}$	4	2,4	10	6,0	59	35,3	80	47,9	14	6,4	3,54
$X_{3,2}$	3	1,8	9	5,4	44	26,3	84	50,3	27	16,2	3,74
Nilai Rata-rata (mean) Variabel											3,64
Sumber: Data diolah, 2015											3,64

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa indikator luas jejaring profesional (hubungan usaha, keprofesian, keorganisasian) ($X_{3,1}$) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi yaitu 3,74. Sedangkan indikator luas jejaring non-formal (hubungan kekeluargaan dan kekerabatan) ($X_{3,2}$) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai terendah yaitu 3,54.

Nilai rata-rata variabel jejaring kandidat sebesar 3,64 menunjukkan bahwa jejaring kandidat berada pada tingkat yang cukup baik. Hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa jejaring kandidat dalam implementasinya harus menjadi perhatian dalam kegiatan rekrutmen anggota partai politik.

5.1.2.4 Person Job Fit (PJ – Fit)

Secara operasional PJ-Fit berkaitan dengan kesesuaian kandidat dengan posisi yang memungkinkan partai politik memandang bahwa kandidat adalah orang yang tepat bagi posisi yang diminatinya. Indikator variabel ini terdiri atas: (1) kandidat memenuhi persyaratan formal seleksi yang ditetapkan oleh partai politik (Y_1); dan (2) Kandidat merupakan individu yang sesuai bagi posisi yang ingin ditempatinya (Y_2).

Adapun deskripsi persepsi responden terhadap variabel jejaring pelamarsecara lengkap dapat disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.10 Hasil Deskripsi Variabel PJ-Fit

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata (mean) indikator
	1		2		3		4		5		
	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
Y ₁	0	0,0	1	0,6	38	22,8	96	57,5	32	19,2	3,95
Y ₂	0	0,0	5	3,0	48	28,7	77	46,1	37	22,2	3,87
Nilai Rata-rata (mean) Variabel											3,91
Sumber: Data diolah, 2015											

Data padatabel tersebut menunjukkan bahwa indikator kandidat memenuhi persyaratan formal seleksi yang ditetapkan oleh partai politik (Y₁) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi yaitu 3,95. Sedangkan indikator Kandidat merupakan individu yang sesuai bagi posisi yang ingin ditempatinya (Y₂) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai terendah yaitu 3,87.

Nilai rata-rata variabel PJ-Fit sebesar 3,91 menunjukkan bahwa PJ-Fit berada pada tingkat yang baik. Hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa PJ-Fit dalam implementasinya perlu mendapatkan perhatian dalam kegiatan rekrutmen anggota partai politik.

5.1.2.5 Rekrutmen Anggota Partai Politik

Rekrutmen anggota partai politik berkaitan dengan kemampuan menerima kandidat yang kompetensinya, kesesuaiannya dengan pekerjaan serta organisasi (P-J Fit dan P-O Fit), serta jejaring pelamar dipandang memungkinkannya mencapai popularitas, akseptibilitas, kapabilitas

khususnya bagi partai politik dan masyarakat secara umum. Indikator variabel ini terdiri atas: (1) kandidat adalah individu yang popularitasnya menjadikan dirinya dikenal oleh masyarakat luas dan memiliki reputasi yang baik (z_1); (2) kandidat adalah individu yang tingkat akseptabilitasnya memungkinkan dirinya dapat menyuarakan kepentingan masyarakat dan partai politik (z_2); dan (3) kandidat memiliki kapabilitas menyerap aspirasi masyarakat, kemudian merumuskan aspirasi itu kedalam bentuk pernyataan yang jelas dan menyampaikan hasil rumusan itu kepada masyarakat (z_3). Adapun deskripsi persepsi responden terhadap variabel kompetensi kandidat secara lengkap dapat disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.11 Hasil Deskripsi Variabel Rekrutmen Anggota Parpol

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata (mean) Indikator
	1		2		3		4		5		
	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	frek	%	
Z_1	18	10,8	59	35,3	56	33,5	25	15,0	9	5,4	2,69
Z_2	0	0,0	5	3,0	47	28,1	88	52,7	27	16,2	3,82
Z_3	0	0,0	12	7,2	83	37,7	76	45,5	18	9,6	3,57
Nilai Rata-rata (mean) Variabel											3,36

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa indikator kandidat adalah individu yang tingkat akseptabilitasnya memungkinkan dirinya dapat menyuarakan kepentingan masyarakat dan partai politik (z_2) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai tertinggi yaitu 3,82. Sedangkan indikator kandidat adalah individu yang popularitasnya menjadikan dirinya dikenal oleh masyarakat luas dan memiliki reputasi yang baik (z_1) memiliki nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai terendah yaitu 2,69.

Nilai rata-rata variabel keputusan rekrutmen anggota parpol sebesar 3,36 menunjukkan bahwa variabel keputusan rekrutmen anggota parpol diprespesikan responden berada pada tingkat yang cukup baik. Hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa tingkat implementasi variabel ini masih relative rendah dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian ini. Karena itu, perlu perbaikan-perbaikan yang lebih intens untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

5.1.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Agar instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai tingkat presisi yang lebih baik, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (*representative*) untuk digunakan mewakili variabel-variabel bebas dalam penelitian. Suatu indikator dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $r > 0,30$ (Sugiyono, 2012). Suatu instrumen disamping harus memenuhi kriteria valid, maka instrumen juga harus *reliable* (dapat diandalkan). Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen yang digunakan. Karena itu, instrumen dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dari kondisi yang berbeda. Suatu variabel dapat dikatakan handal apabila memiliki nilai Alpha Cronbach $> 0,60$ (Hair *et al.*, 2010). Uji coba kuesioner dilakukan pada 30 responden di Kota Makassar. Adapun hasil pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen secara lengkap disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.12 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel/ Indikator	Koefisien Korelasi (r)	Alpha Cronbach (α)	Keterangan
Kompetensi Subyek ($X_{1,1}$)		0,789	
$X_{1,1,1}$	0,732		Reliabel
$X_{1,1,2}$	0,799		Valid
$X_{1,1,3}$	0,742		Valid
$X_{1,1,4}$	0,342		Valid
Kompetensi Sosial ($X_{1,2}$)		0,771	
$X_{1,2,1}$	0,471		Reliabel
$X_{1,2,2}$	0,622		Valid
$X_{1,2,3}$	0,725		Valid
$X_{1,2,4}$	0,508		Valid
Kompetensi Pribadi ($X_{1,3}$)		0,763	
$X_{1,3,1}$	0,544		Reliabel
$X_{1,3,2}$	0,594		Valid
$X_{1,3,3}$	0,319		Valid
$X_{1,3,4}$	0,828		Valid
$X_{1,3,5}$	0,525		Valid
$X_{1,3,6}$	0,445		Valid
Kompetensi Metode ($X_{1,4}$)		0,923	
$X_{1,4,1}$	0,712		Reliabel
$X_{1,4,2}$	0,750		Valid
$X_{1,4,3}$	0,851		Valid
$X_{1,4,4}$	0,818		Valid
$X_{1,4,5}$	0,846		Valid
$X_{1,4,6}$	0,739		Valid
Kompetensi Wirausaha ($X_{1,5}$)		0,873	
$X_{1,5,1}$	0,785		Reliabel
$X_{1,5,2}$	0,787		Valid
$X_{1,5,3}$	0,699		Valid
P-O Fit Kandidat (X_2)		0,771	
$X_{2,1}$	0,628		Reliabel
$X_{2,2}$	0,628		Valid
Jejaring Kandidat (X_3)		0,656	
$X_{3,1}$	0,301		Reliabel
$X_{3,2}$	0,301		Valid
P-J Fit Kandidat (Y)		0,895	
Y_1	0,859		Reliabel
Y_2	0,859		Valid
Keputusan Rekrutmen (Z)		0,628	
Z_1	0,387		Reliabel
Z_2	0,542		Valid
Z_3	0,408		Valid

Sumber : Data diolah (2015)

Sesuai dengan hasil pada tabel di atas dapat diketahui bahwa: (1) Nilai korelasi pada semua indikator lebih besar dari 0,30 ($r > 0,30$), sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian ini adalah valid, (2) Instrumen yang digunakan dalam

pengumpulan data mempunyai tingkat reliabilitas yang cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai Alpha Cronbach (α) setiap variabel lebih besar dari nilai yang dipersyaratkan ($\alpha > 0,60$).

5.2 Analisis Stuctural Equation Model (SEM)

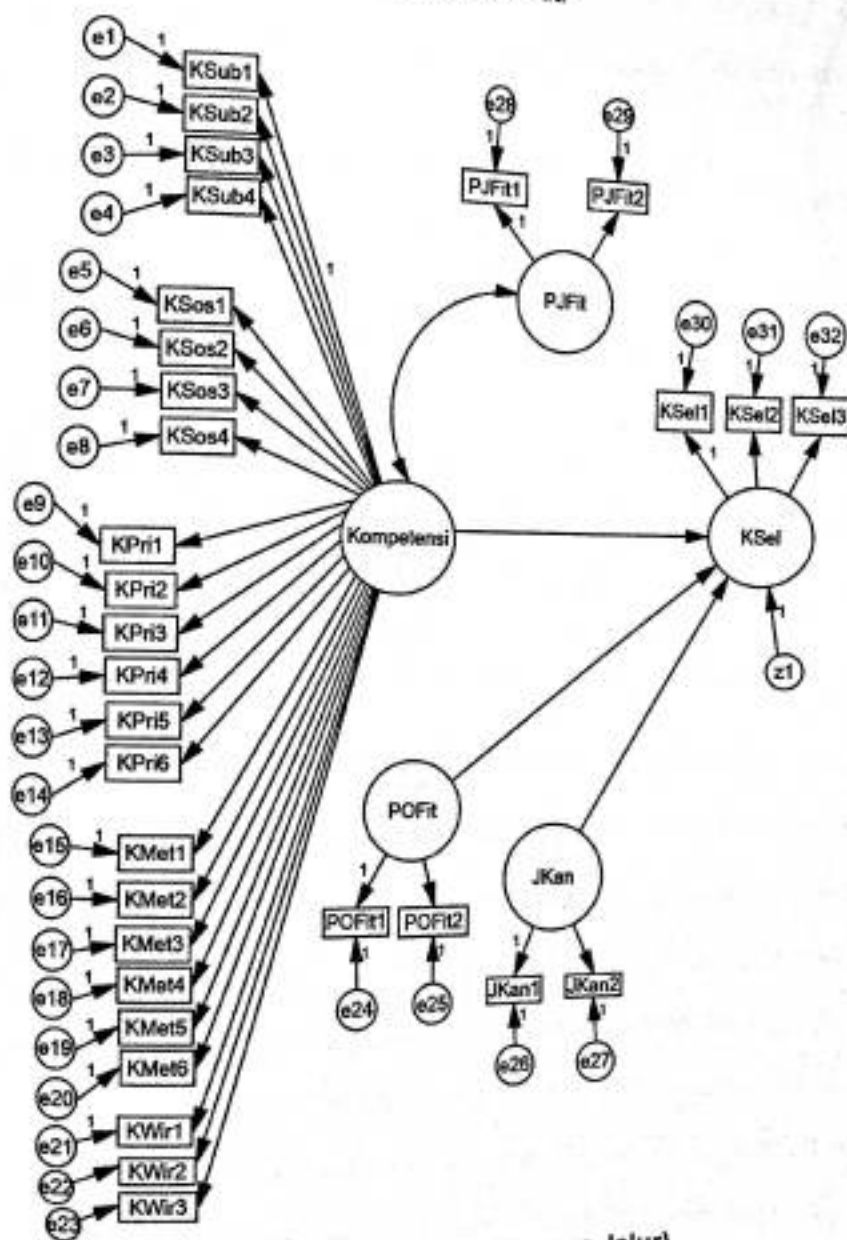
5.2.1 Uji Kesesuaian Model

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi, maka berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap.

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model sebelumnya, maka variabel pengujian model awal ini telah ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk.

Secara ringkas hasil pengujian model awal sebelumnya menunjukkan bahwa per kelompoknya baik masing-masing variabel eksogen maupun variabel endogen telah memenuhi semua uji yang diperlukan yaitu uji normalitas dan outliers multivariat. Namun, dikarenakan dalam penelitian ini berkeinginan mengestimasi pengaruh secara keseluruhan dari baik variabel eksogen maupun endogen, maka pengujian terhadap *full model* atau

model secara keseluruhan harus dilakukan sebagai langkah selanjutnya agar model dapat dipandang baik. Adapun gambar dari model awal ini yang berasal dari AMOS dapat di lihat sebagai berikut:



Gambar 5.1 Model Awal (Diagram Jalur)

Sumber: Data diolah, 2015

Melalui output dari Model Fit Summary dalam program AMOS tersebut, maka dimungkinkan evaluasi berdasarkan *Goodness of Fit Indices* (GFI). Adapun kriteria penerimaan model serta nilai kritisnya yang diperbandingkan dengan hasil dari Model Fit disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.13 Hasil Pengujian *Goodness of fit indices Overall Model* (Awal)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square (atau CMIN)	Diharapkan kecil	792,164 > (0,05; 342 = 386,125)	Kurang Baik
Probability	≥ 0.05	0,000	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	5,113	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,096	Kurang Baik
GFI	≥ 0.90	0,741	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0,697	Kurang Baik
TLI	≥ 0.95	0,731	Kurang Baik
CFI	≥ 0.95	0,753	Kurang Baik

Sumber: Data diolah, 2015

Dari evaluasi atas *full model* ditunjukkan bahwa dari delapan kriteria *goodness of fit indices*, hanya satu yang sementara memenuhi kriteria yaitu Probability yang sebesar 0,000. Semua kriteria lainnya menunjukkan model belum mendekati ataupun memenuhi nilai *cut-off* yang disyaratkan, sehingga jika didasarkan kepada kriteria yang lainnya dapat dipandang kurang baik.

Apabila berdasarkan kepada prinsip *parsimony* (Solimun, 2008), hasil uji statistik ini sebenarnya dapat tetap diterima, meskipun hanya salah satu kriteria menunjukkan hasil yang baik (*good fit*) yang dalam kasus diatas terkait dengan kriteria Probability. Kriteria penerimaan melalui GFI Probability memang menyatakan jika asumsi distribusi normal yang tepat telah terpenuhi

dan jika model yang dispesifikasikan benar, maka nilai 0,000 seperti diindikasikan AMOS merupakan probabilitas terbaik untuk memperoleh nilai statistik Chi-Square yang besarnya mendekati nilai uji statistik yang diperoleh dari data mentah.

Namun AMOS juga menjelaskan bahwa kesesuaian pengujian dengan kriteria ini, bahkan pada saat asumsi distribusi normal yang diperlukan terpenuhi telah seringkali dipertanyakan (Bollen & Long, 1993). Ini membawa kami menempuh langkah selanjutnya dengan memperhatikan petunjuk dari Modification Indices (MI) sebagai upaya untuk memperbaiki model fit melalui korelasi covariances antar error ataupun regression weights antar indikator variabel. Adapun GFI terkait model setelah Modifikasi Indeks dengan demikian dapat diringkas berdasarkan Model Fit dari output AMOS dalam Tabel berikut

Tabel 5.14 Hasil Pengujian Goodness of fit indices Overall Model

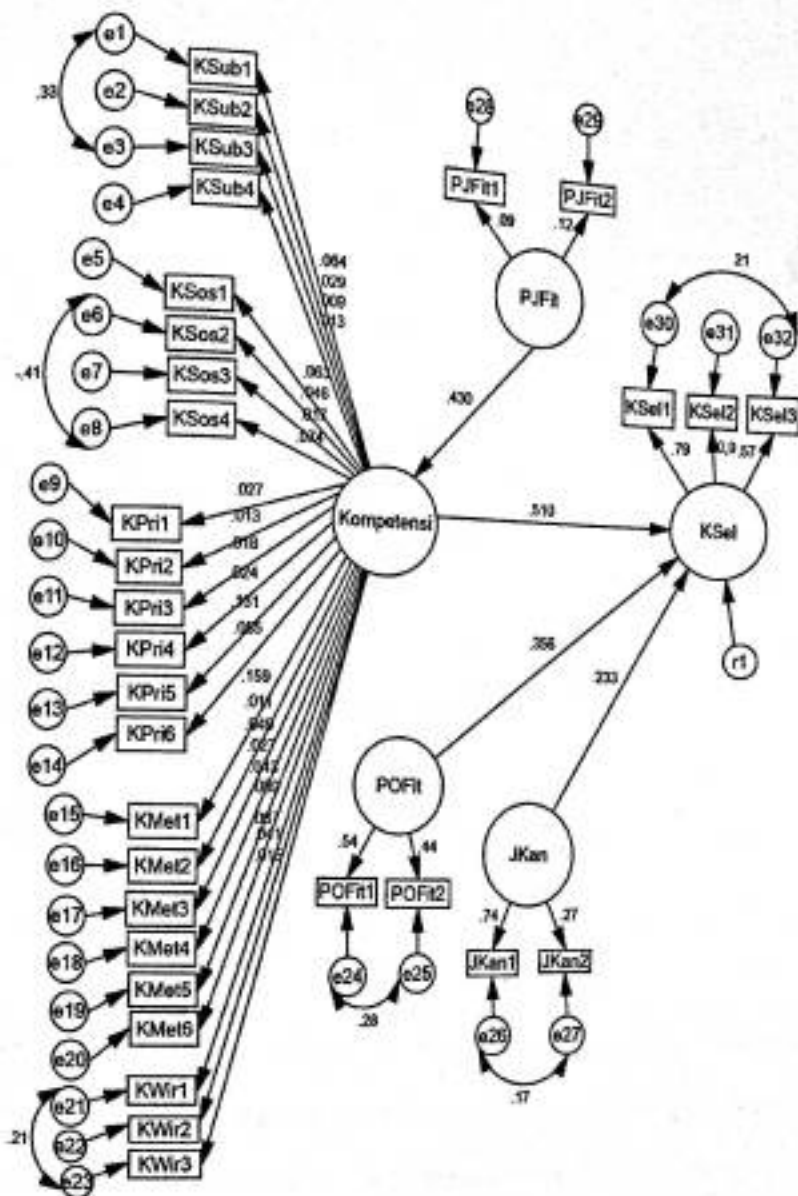
(Akhir)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	518,237 <(0,05; 342 = 386,125)	Marginal
(atau CMIN)			
Probability	≥ 0.05	0,000	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,705	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,040	Baik
GFI	≥ 0.90	0,928	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,901	Baik
TLI	≥ 0.95	0,954	Baik
CFI	≥ 0.95	0,963	Baik

Sumber: Data diolah, 2015

Hasil pengujian terhadap beberapa kriteria kesesuaian model struktural yang tertera pada Tabel tersebut menunjukkan bahwa dari 8 (delapan) kriteria *goodness of fit indices*, terdapat 7 kriteria yang telah memenuhi syarat, sedangkan 1 kriteria lainnya yakni nilai χ^2 - Chi-square (atau CMIN) belum baik (marginal).

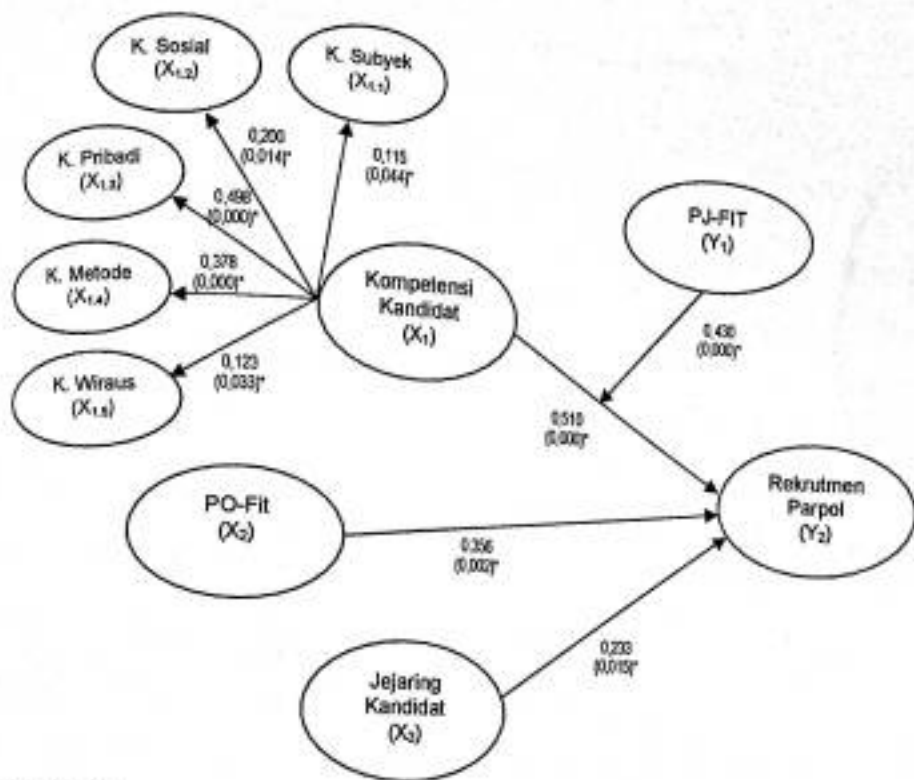
Namun demikian berdasarkan teori/prinsip parsimoni (*parsimony theory*), model ini telah dapat diterima dan tidak diperlukan lagi untuk melakukan modifikasi (Ferdinand, 2005; Solimun, 2006). Karena itu, dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima dan dapat digunakan untuk melakukan estimasi dan analisis hasil penelitian lebih lanjut. Adapun hasil output dari model akhir ini nampak pada gambar berikut:



Gambar 5.2 Model Akhir
Sumber: Data diolah, 2015

5.2.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian model persamaan struktural secara lengkap dapat disajikan pada Gambar berikut.



Keterangan:

*) Pengaruhnya signifikan; $\alpha < 0,05$

Gambar 5.3 Model Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan melalui evaluasi nilai koefisien jalur (*standardized*) dan nilai probabilitas (*p*) pengaruh antar variabel yang telah dihipotesiskan. Berdasarkan hasil pengolahan data, maka hasil pengujian hipotesis penelitian ini dapat disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.15 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Variabel Berpengaruh	Variabel Dipengaruhi	Loading Factor	Critical Ratio (CR)	Prob.	Ket.
H1	X1. Kompetensi Kandidat	Z. Rekrutmen Parpol	0,510	7,448	0,000	Signifikan
H2	X11. Kompetensi Subjek	X1. Kompetensi Kandidat/ Z. Rekrutmen Parpol	0,115	2,111	0,044	Signifikan
	X12. Kompetensi Sosial		0,200	2,771	0,014	Signifikan
	X13. Kompetensi Pribadi		0,498	Fix	Fix	Signifikan
	X14. Kompetensi Metode		0,378	4,234	0,000	Signifikan
	X15. Kompetensi Wirausaha		0,123	2,255	0,033	Signifikan
H3.	X2. PO-Fit	Z. Rekrutmen Parpol	0,358	4,964	0,002	Signifikan
H4	Y. PJ-Fit	Z. Rekrutmen Parpol	0,430	5,783	0,000	Signifikan
H5	X3. Jejaring Kandidat	Z. Rekrutmen Parpol	0,233	3,298	0,015	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau didukung oleh fakta empiris. Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan) berpengaruh positif terhadap keputusan rekrutmen parpol.

Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel Kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan) terhadap keputusan rekrutmen parpol dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,510 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang diajukan diterima

atau didukung oleh fakta empirik. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan) yang semakin baik dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat.

2. Hipotesis 2: kompetensi subjek merupakan kompetensi yang signifikansi relatif lebih kecil dibandingkan kompetensi lainnya terhadap keputusan rekrutmen parpol.

Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel kompetensi subyek terhadap keputusan rekrutmen parpol mempunyai nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,115 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,044 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Kompetensi subyek memiliki nilai koefisien jalur yang paling kecil jika dibandingkan dengan nilai variabel kompetensi lainnya, yakni: kompetensi sosial (0,200), kompetensi pribadi (0,498), kompetensi metode (0,378), dan kompetensi wirausaha (0,123). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang diajukan diterima atau didukung oleh fakta empirik. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa kompetensi subyek yang semakin baik dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat.

3. Hipotesis 3: P-O fit akan secara positif berpengaruh terhadap keputusan rekrutmen parpol.

Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel P-O fit terhadap keputusan rekrutmen parpol dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,356 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,002 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang diajukan diterima atau didukung oleh fakta empirik. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa semakin sesuai kandidat dengan nilai-nilai dan budaya organisasi yang dianut partai politik maka tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat semakin terbuka.

4. Hipotesis 4: P-J-fit berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol.

Variabel P-J-fit berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol, apabila nilai koefisien jalur (*standardized*) pengaruh kompetensi terhadap keputusan rekrutmen parpol (*Z*) adalah positif (+), dan nilai koefisien jalur (*standardized*) pengaruh interaksi P-J-fit dengan kompetensi (X_1*Y) terhadap keputusan rekrutmen parpol (*Z*) adalah positif (+). Berdasarkan hasil olahan data pada tabel di atas, diperoleh nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,510 untuk pengaruh kompetensi terhadap keputusan rekrutmen parpol, dan nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,430 untuk pengaruh interaksi P-J-fit dengan kompetensi (X_1*Y) terhadap keputusan rekrutmen parpol (*Y*).

Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 yang diajukan diterima atau didukung oleh fakta empirik. Arah pengaruh interaksi memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa P-J-fit yang semakin baik dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol.

5. Hipotesis 5: Jejaring yang dimiliki kandidat (jejaring non-formal dan jejaring profesional) secara positif mempengaruhi keputusan rekrutmen parpol.

Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel jejaring kandidat terhadap keputusan rekrutmen parpol dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,233 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,015 yang lebih besar dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 yang diajukan diterima atau didukung oleh fakta empirik. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan tidak signifikan yang berarti bahwa jejaring kandidat yang semakin luas dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat.

BAB VI

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bagian ini memuat penjelasan atau uraian mengenai pengaruh antar variabel penelitian baik secara langsung (*direct effect*) atau pengaruh moderasi (*moderation effect*) yang mengacu pada hasil pengujian hipotesis pada bagian sebelumnya.

Kemudian juga dapat diuraikan sejauh mana hipotesis penelitian yang diajukan mendapatkan pembuktian secara empirik. Hasil-hasil temuan dalam penelitian ini selanjutnya dibandingkan dengan hasil temuan pada penelitian sebelumnya yang relevan untuk mengetahui temuan-temuan penelitian yang mendapatkan penguatan, dan temuan yang berbeda dengan hasil penelitian ini.

6.3.1. Pengaruh Kompetensi Kandidat Terhadap Keputusan Rekrutmen Anggota Parpol

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung (*direct effect*) variabel Kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan) terhadap keputusan rekrutmen parpol adalah sebesar 0,510 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Oleh karena itu, peningkatan satu satuan nilai kompetensi kandidat akan meningkatkan 0,510 satuan nilai keputusan rekrutmen Anggota partai politik.

Hasil ini menunjukkan kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan) yang semakin baik dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat. Temuan ini merupakan indikasi bahwa kandidat yang memiliki kompetensi yang lebih baik dari sisi kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan akan memperoleh peluang yang semakin terbuka pada berbagai posisi dalam rekrutmen partai politik.

Berdasarkan kajian literatur bahwa kompetensi telah menjadi bagian integral dari manajemen modern untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi subjek dapat diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman profesional (Delamare Le Deist & Winterton, 2005; Rowe, 1995; Gray, 1999; McLagan & Suhadolnik, 1989; Berge et al, 2002). Meichenbaum & Butler (1981), kompetensi sosial mengandung perilaku yang ditunjukkan, proses kognitif, dan struktur kognitif. Kompetensi metode terkait dengan kompetensi kognitif dan terdiri dari kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara intuitif untuk memecahkan masalah (Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Kompetensi pribadi termasuk kemampuan untuk mengembangkan keahlian diri, untuk bertindak secara moral, juga sebagai pernyataan gambaran diri yang positif atau *positive self-image* (Delamare Le Deist & Winterton, 2005). Kemudian kompetensi wirausaha. Erikson (2002) yang mendefinisikan kompetensi wirausaha sebagai "kapasitas yang digabungkan untuk mengidentifikasi dan mengejar peluang, dan untuk memperoleh dan

mengkoordinasikan sumber daya". Erikson kemudian mengaitkan kompetensi wirausaha dengan konsep Bandura (1997) mengenai *perceived self-efficacy*, di mana konsep *perceived self-efficacy* ini mencerminkan kepercayaan kepada kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas kewirausahaan yang didasarkan pada apa yang telah diketahui mengenai kinerja dan pencapaian individu tersebut di masa lalu.

Hasil ini penelitian ini memperkuat temuan Pritchard & Fidler (1993) menemukan bahwa karakteristik yang paling dihargai dari kandidat dalam proses rekrutmen adalah keahlian, kemampuan, dan karakteristik pribadi dibandingkan pencapaian akademik. Motivasi dan keinginan untuk bekerja keras, juga keahlian antar-pribadi, seperti kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain atau keahlian komunikasi, juga dipandang sangat penting.

Selanjutnya temuan ini sejalan dengan Deshpande & Golhar (1994) menemukan bahwa sembilan karakteristik tenaga kerja dipandang menjadi perhatian bagi keberhasilan suatu organisasi, kemampuan untuk melakukan inspeksi terhadap pekerja, fleksibilitas pekerja, kemampuan untuk bekerja dalam kelompok, disiplin diri, keahlian pemecahan masalah, tenaga kerja yang memiliki keahlian banyak (*multi-skilled workforce*), keahlian komunikasi, dan keahlian kuantitatif.

Kemudian Stewart & Knowles (2000) lalu memperhatikan jenis keahlian yang menjadi fokus perhatian selama proses pengambilan keputusan dalam rekrutmen dan seleksi. Mereka menemukan bahwa organisasi khususnya mencari jenis keahlian yang dinamakan keahlian yang

dapat dipindahkan (*transferable skills*), misalnya motivasi, pemecahan masalah, atau keahlian sosial.

Tepeci (2001), mengatakan bahwa sebuah organisasi dapat berjalan efektif bila didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kompetensi yang tinggi. Pernyataan tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi dapat mengalami pertumbuhan berkelanjutan tergantung pada bagaimana kompetensi sumber daya manusianya.

Oleh karena itu, setiap organisasi termasuk Partai Politik harus dapat mengelola dengan baik personil yang dimiliki, karena kemampuan organisasi untuk bersaing akan ditentukan oleh SDM yang dimilikinya. Pengalaman, pengetahuan dan know-how yang dimiliki karyawan merupakan aset utama organisasi yang menjadikan sebuah organisasi lebih unggul dibandingkan pesaing, dengan kata lain dasar yang nyata dari keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan oleh proses produksi yang besar atau jenis produk yang beraneka ragam, melainkan pada kualitas orang-orang yang berada di belakang layar perusahaan tersebut (Connolly, Mardis & Down, 1997).

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal maupun internal organisasi banyak menimbulkan pergeseran bagi organisasi dalam melangsungkan kegiatan-kegiatannya. Demikian pula dengan proses seleksi dan rekrutmen yang dilakukan dalam memperoleh tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini (Wood & Payne, 1998).

6.3.2. Pengaruh Kompetensi Subyek Kandidat Terhadap Keputusan Rekrutmen Anggota Partai Politik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung (*direct effect*) variabel kompetensi subyek terhadap keputusan rekrutmen parpol adalah sebesar 0,115 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,044 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Kompetensi subyek memiliki nilai koefisien jalur yang paling kecil jika dibandingkan dengan nilai variabel kompetensi lainnya, yakni: kompetensi sosial (0,200), kompetensi pribadi (0,498), kompetensi metode (0,378), dan kompetensi wirausaha (0,123). Oleh karena itu, peningkatan satu satuan nilai kompetensi subyek kandidat akan meningkatkan 0,115 satuan nilai keputusan rekrutmen Anggota Partai Politik.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi subyek yang semakin baik dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat. Temuan ini merupakan indikasi bahwa kandidat yang memiliki kompetensi subyek yang lebih baik dari sisi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian spesialis, dan bahasa asing akan memperoleh peluang yang semakin terbuka pada berbagai posisi dalam rekrutmen partai politik.

Faktanya, tidak semua kluster kompetensi memiliki signifikansi yang sama dalam keputusan seleksi dan rekrutmen partai politik (parpol). Studi ini membuktikan bahwa kompetensi subyektif merupakan kompetensi yang lebih rendah signifikansinya dalam keputusan rekrutmen politik dibandingkan dengan kompetensi lainnya. Hasil penelitian ini memperkuat temuan

Boyatzis (1982) memperkenalkan istilah ambang batas kompetensi (*threshold competency*) yang mengartikan bahwa meskipun suatu kompetensi termasuk esensial dalam melakukan pekerjaan, namun hal tidak akan menyebabkan pencapaian kinerja yang lebih unggul dari sekedar kinerja yang rata-rata saja. Hal ini hanya dapat dilakukan dengan mendiferensiasikan kompetensi yang membedakan karyawan yang mencapai kinerja yang unggul dibandingkan karyawan yang hanya mencapai kinerja rata-rata (Hooghiemstra, 1992).

Kompetensi subyektif dalam penelitian ini dicerminkan oleh tingkat pendidikan kandidat, pengalaman kerja, keahlian spesialis, dan kemampuan bahasa asing. Campbell (1990) yang menyatakan bahwa pengetahuan deklaratif (*declarative knowledge*) dipandang merupakan pra-kondisi yang perlu tetapi tidak mencukupi dari pengetahuan dan keahlian prosedural dan hanya jenis ketiga dari determinan, yaitu motivasi yang merupakan determinan langsung dari kinerja.

Lebih lanjut, Bethell-Fox (1992) berargumentasi bahwa organisasi sebaiknya memilih kompetensi inheren yang terdapat dalam diri individu serta tertanam dalam sifatnya dan tidak memilih kompetensi yang agak mudah di latih, seperti keahlian teknis. Dalam kaitannya dengan empat kompetensi sebelumnya, maka kompetensi subjek dapat dipandang hanya merupakan kompetensi *threshold*, sehingga signifikansi relatifnya dalam proses pengambilan keputusan akan lebih kecil dibandingkan kluster kompetensi lainnya.

Dessler (2000) menegaskan bahwa salah satu faktor penting yang dapat dijadikan sebagai indikator utama dalam menentukan proses rekrutmen dan seleksi adalah kompetensi. Alasan digunakannya kompetensi sebagai dasar rekrutmen dan seleksi di masa depan adalah kompetensi dapat ditujukan bagi pemenuhan berbagai tujuan organisasi, seperti kompetensi dapat menawarkan suatu cara yang dapat mengikat dan mengintegrasikan elemen-elemen yang ada secara bersama-sama dari strategi sumberdaya yang progresif. Oleh karena itu, sistem penilaian yang didasarkan pada kompetensi diharapkan dapat mendorong penerapan bentuk-bentuk pendekatan tertentu dalam bekerja. Kompetensi pada akhirnya dapat berfungsi sebagai powerful tool pada saat dibutuhkannya perubahan kultur dalam organisasi. Pengaruh kompetensi secara menyeluruh adalah mendorong setiap anggota organisasi untuk memusatkan kinerja yang dihasilkan pada satu area spesifik, dapat mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan yang pada akhirnya meningkatkan performa organisasi. Pada akhirnya keputusan akhir rekrutmen dan seleksi karyawan pada sebuah organisasi harus tepat antara *the whole person* dengan *the whole job*. Hal ini memerlukan analisis menyeluruh antara keduanya. Secara umum, perusahaan-perusahaan akan memperoleh keunggulan dengan merekrut orang yang smart dan masalah inteligensia seseorang dalam bekerja memiliki peranan penting. Bergesernya paradigma dasar penilaian perekrutan dan penyeleksian tenaga kerja dengan mempertimbangkan kompetensi individu, maka orang-orang dengan tingkat kompetensi tinggilah yang dirasa dapat memberikan benefit bagi organisasi di masa depan.

Sejalan dengan uraian tersebut, maka tingkat pendidikan kandidat, pengalaman kerja, keahlian spesialis, dan skill kandidat hanya sebagai *threshold*. Oleh karena itu dapat ditegaskan bahwa kompetensi subyektif merupakan ambang batas kompetensi (*threshold competency*) yang berarti bahwa meskipun kompetensi ini termasuk esensial dalam melakukan pekerjaan atau kegiatan rekrutmen dalam organisasi parpol, namun hal tidak akan menyebabkan pencapaian kinerja yang lebih unggul dari parpol tersebut.

Faktanya, kompetensi subyek yang lebih baik dari sisi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian spesialis, dan bahasa asing akan memperoleh peluang yang semakin terbuka pada berbagai posisi dalam rekrutmen partai politik.



6.3.3. Pengaruh P-O Fit Kandidat Terhadap Keputusan Rekrutmen Anggota Partai Politik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung (*direct effect*) variabel P-O fit kandidat terhadap keputusan rekrutmen parpol adalah sebesar 0,356 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,002 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Oleh karena itu, peningkatan satu satuan nilai P-O fit kandidat akan meningkatkan 0,356 satuan nilai keputusan rekrutmen parpol.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin sesuai kandidat dengan nilai-nilai dan budaya organisasi yang dianut partai politik maka tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat semakin terbuka. Temuan ini menegaskan bahwa kesesuaian kandidat dengan nilai-

nilai dan budaya organisasi yang dianut partai politik dapat menentukan keputusan rekrutmen parpol.

Sejalan dengan temuan penelitian ini, Mahardika (2006) menemukan bahwa kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai perusahaan memastikan individu lebih nyaman dan tenang dalam bekerja sehingga hal ini akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek *fit* antara nilai individu dengan nilai organisasi dalam upaya peningkatan kinerja organisasi dalam proses rekrutmen.

Schneider (1987) menawarkan pendekatan kerangka kerja (*framework*) ASA (*Attraction-Selection-Attrition*) dalam menilai P-O fit, ia berpendapat bahwa individu dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian (*compatibility*) antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut. Beberapa bukti empiris mendukung pernyataan ini (Boxx et al., 1991; Chatman, 1991; O' Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Vancouver & Smitt, 1991).

Hasil studi ini juga mempertegas Kristof-Brown (2000) bahwa *Person Job-Fit* dan *Person Organization-Fit* menawarkan prediksi yang unik dari rekomendasi penerimaan yang dilakukan oleh profesional yang terlibat dalam kegiatan rekrutmen, meskipun *P-J fit* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap keputusan penerimaan. Oleh karena itu, Kristof-Brown (2000) berkesimpulan bahwa *P-J fit* lebih penting dalam tahap awal proses seleksi, saat pelamar yang tidak memenuhi persyaratan formal pekerjaan harus di

eliminasi. Sebaliknya, *P-O fit* lebih sering dipergunakan dalam tahap akhir proses seleksi, di mana keputusan harus dilakukan antara pelamar yang telah membuktikan kualifikasi mereka untuk pekerjaan yang lowong tersebut dari semua kandidat tersisa yang memenuhi persyaratan pekerjaan minimum (Ricklefs, 1979; Rynes & Gerhart, 1990).

Faktanya, prosedur seleksi karyawan konvensional yang telah banyak dan umum digunakan dimulai dari mencari kesesuaian antara *job* dengan *knowledge*, *skill* dan *ability* calon karyawan (*person-job fit*). Dalam perkembangan selanjutnya, konsep *person-job fit* saja tidaklah cukup bagi organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi kandidat dalam organisasi parpol saat ini harus mampu mencapai *person-organization fit*.

Vianen (2000) menegaskan bahwa prosedur seleksi karyawan konvensional yang telah banyak dan umum digunakan dimulai dari mencari kesesuaian antara *job* dengan *knowledge*, *skill* dan *ability* calon karyawan (*person-job fit*). Dalam perkembangan selanjutnya, konsep *person-job fit* saja tidaklah cukup bagi perusahaan. Proses rekrutmen dan seleksi saat ini harus mampu mencapai *person-organization fit*.

Oleh karena itu, pemahaman terhadap *Person-Organization Fit (P-O fit)* dapat membantu organisasi parpol untuk memilih para kandidat dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi parpol dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut.

6.3.4. Pengaruh Moderasi Person Job-Fit Terhadap Hubungan Antara Kompetensi Dengan Keputusan Rekrutmen Anggota Partai Politik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa variabel P-J-fit berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol. Berdasarkan hasil olahan data pada tabel di atas, diperoleh nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,510 untuk pengaruh kompetensi terhadap keputusan rekrutmen parpol, dan nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,430 untuk pengaruh interaksi P-J-fit dengan kompetensi ($Z*Y$) terhadap keputusan rekrutmen parpol (Y). Oleh karena itu, peningkatan satu satuan nilai interaksi P-J-fit dengan kompetensi ($Z*Y$) akan meningkatkan 0,430 satuan nilai keputusan rekrutmen parpol.

Hasil ini menunjukkan bahwa P-J-fit yang semakin baik dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol. Hasil temuan penelitian ini merupakan indikasi bahwa pada saat kandidat memenuhi persyaratan formal rekrutmen yang telah ditetapkan partai politik, dan partai politik menganggap bahwa kandidat merupakan individu yang sesuai bagi posisi yang ditawarkan, kemudian didukung dengan kompetensi kandidat yang lebih baik pada semua aspek, maka kandidat tersebut mempunyai peluang yang besar untuk direkrut dalam parpol tersebut. Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat kandidat dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutup kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan suatu organisasi (Simamora, 2001). Pada konteks partai politik,

proses rekrutmen ini akan menerima pelamar-pelamar yang melamar di parpol sebanyak mungkin, karena dengan begitu organisasi parpol akan memiliki banyak pilihan agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan supaya mereka dapat menyaring kandidat yang bermutu dan handal yang dapat mendukung kepentingan partai politik.

Secara konseptual, Robbins (2008) menyatakan bahwa menghubungkan kepribadian dan nilai seorang individu didasarkan pada kesesuaian antara karakteristik kepribadian seorang individu dengan organisasi, dan dalam pembahasan kesesuaian individu-organisasi disana mengatakan kesesuaian itu harus disepadankan individu dengan organisasi serta dengan pekerjaan.

Kesesuaian *P-J fit* juga dapat memiliki peran dalam keputusan seleksi di partai politik. *P-J fit* didefinisikan sebagai *"the match between individual knowledge, skills, and abilities(KSA) and demands of the job or the needs / desires of an individual and what is provided by the job"* (Carless, 2005).

Temuan penelitian ini sejalan dengan Paunonen *et al.*(1987, hal.112) bahwa *"reference reports[. . .] can override concerns about person-job fit when competence is perceived to be extremely high or extremely low"*. Mereka menyatakan bahwa pengaruh dari *P-J fit* khususnya akan terkait dengan kompetensi pelamar dalam proses rekrutmen dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan pendapat tersebut, maka organisasi parpol hendaknya menggunakan data *person-organization fit* untuk melengkapi data *person-job fit* dalam keputusan rekrutmen kandidat. Sebelum menempatkan

kandidat pada pekerjaan/posisi yang sesuai pertama yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian orang itu berada di organisasi terlebih dahulu. Jadi bisa dilihat apakah karakteristik dan nilai individu orang tersebut sudah cocok dengan organisasi tersebut atau tidak, bila nilai dan karakteristik individu orang tersebut sudah cocok atau sesuai dengan organisasi maka setelah itu baru mencari *person-job fit* nya. Karena bila data P-O Fit tidak digunakan maka organisasi tidak akan mengetahui apakah kandidat tersebut cocok berada di dalam organisasi atau tidak. Sehingga sangat penting bagi setiap organisasi parpol harus memahami secara mendalam peranan interaksi P-J-fit dan PO-fit sebagai dasar dalam rekrutmen.

Hasil studi ini menegaskan bahwa keputusan rekrutmen parpol akan semakin positif pada semua kandidat yang memiliki kompetensi yang tinggi, dan didukung dengan tingkat kesesuaian kandidat dengan posisi atau jabatan yang ditawarkan dalam organisasi partai politik (parpol).

6.3.5. Pengaruh JejaringKandidat Terhadap Keputusan Rekrutmen Anggota Partai Politik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung (*direct effect*) variabel jejaring kandidat terhadap keputusan rekrutmen parpol adalah sebesar 0,233 dengan nilai probabilitas (*p*) sebesar 0,015 yang lebih besar dari nilai $\alpha=0,05$. Oleh karena itu, peningkatan satu satuan nilai jejaringkandidat akan meningkatkan 0,233 satuan nilai keputusan rekrutmen anggota partai politik.

Hasil ini menunjukkan bahwa bahwa jejaring kandidat yang semakin luas dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat. Sehingga jejaring kandidat merupakan salah satu faktor penting dalam keputusan rekrutmen parpol.

Hasil studi ini sejalan dengan Zellner & Fomahl (2002) yang menyarankan bahwa anggota organisasi yang baru diterima tidak hanya memiliki pengetahuan (yang dinamakan *'know how'*), tetapi juga *'know who'*. Dalam artian, mereka memiliki jejaring kontak-kontak dan hubungan-hubungan dari pekerjaan dan karirnya sebelumnya yang dapat dipergunakannya pada saat menempati posisi baru di suatu organisasi.

Secara konseptual, proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan atau posisi baru di dalam suatu organisasi, seperti adanya lowongan posisi baru sehingga membutuhkan pelamar baru dan adanya bagian yang kosong sehingga perlu mengisi kekosongan itu. Proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi. Rekrutmen tidak hanya kegiatan untuk mendapatkan kandidat yang paling sesuai untuk perusahaan tetapi juga kandidat yang bersedia menerima tawaran jabatan yang ada dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bersama perusahaan. Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi (Malthis, 2001).

Rekrutmen politik merupakan seleksi dan pemilihan atau seleksi dan pengangkatan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan

sejumlah peranan dalam sistem politik pada umumnya dan pemerintahan pada khususnya. Fungsi rekrutmen merupakan kelanjutan dari fungsi mencari dan mempertahankan kekuasaan. Selain itu, fungsi rekrutmen politik sangat penting bagi kelangsungan sistem politik sebab tanpa elite yang mampu melaksanakan peranannya, kelangsungan hidup sistem politik akan terancam (Subakti, 2010).

Pada konteks organisasi partai politik, nilai dari jejaring karyawan/kandidat khususnya terletak dalam kemampuan jejaring yang memungkinkan anggotanya untuk mengakses sumber daya sosial yang terdapat dalam jejaring tersebut (Bourdieu, 1986; Lechner & Dowling, 2003; Florin, Lubatkin & Schulze, 2003).

Pentingnya jejaring sosial juga diungkapkan oleh Newell (2000) serta Robertson & Smith (2001) menyatakan bahwa berubahnya pekerjaan dengan cepat dalam *'knowledge era'* ini akan meningkatkan pentingnya kemampuan untuk membentuk jejaring sosial yang membantu untuk mempertukarkan informasi dengan individu lainnya dan karenanya memperluas *'knowledge pool'*.

Selanjutnya temuan ini sejalan dengan Rahmadania (2014) yang menemukan bahwa keputusan rekrutmen partai politik PPP di Kabupaten Sampang menggunakan 2 prosedur yakni formal dan informal. Prosedur formal dilakukan dengan menggunakan aturan-aturan partai dan aturan Komisi Pemilihan Umum, seperti adanya pendaftaran, pengumpulan data-data, administrasi keterangan pendidikan, keterangan kependudukan, keterangan surat berperilaku baik dan keterangan yang lain. Kemudian jalur

informal politik juga menjadi sebuah pertimbangan yang cukup penting karena secara sosiokultural perkembangan politik yang ada di Sampang memiliki pengaruh besar terhadap peranan kyai yang hingga saat ini masih diyakini oleh masyarakat Sampang.

Jejaring kandidat berkaitan dengan pengaruh ketokohan kyai yang kuat mengakibatkan pertimbangan informalitas politik memberikan daftar calon tetap pada dapil V yang didalamnya memiliki calon-calon yang masih berhubungan dengan keluarga kyai, disisi lain kecamatan yang terdapat pada dapil V terdapat pondok pesantren yang cukup banyak. Banyak calon anggota legislatif Partai PPP Dapil V berkompetisi untuk merebutkan mendapatkan dukungan dari kyai hal ini dikarenakan wilayah Dapil V terdapat pondok pesantren cukup banyak dari pada Dapil lainnya.

Fenomena seperti ini terjadi di suatu daerah yang masih kental dan berpegang teguh dengan agama. Perilaku pemilih masih kental dengan budaya keagamaannya dan sangat santun pada kyai. Oleh karena itu peran kyai sangat besar dalam perolehan suara di Sampang karena kyai memiliki wewenang dan kekuasaan tersendiri serta dihormati oleh masyarakat. Selain peranan kyai pertimbangan informalitas lainnya dengan menggunakan kekuatan kekerabatan, jaringan, blater (tokoh bajingan), dan sumber daya keuangan.

Temuan ini sejalan juga dengan pendapat bahwa pemahaman dan penggunaan jejaring terutama memiliki implikasi yang praktis dalam bidang MSDM. Granovetter (1973) memberikan contoh pada saat seseorang mencari pekerjaan. Seseorang yang sedang mencari pekerjaan akan lebih

berkemungkinan berhasil memperolehnya melalui ikatan yang lemah dalam jejaring sosial dibandingkan yang kuat. Hal ini dikarenakan teman dekat yang berada dalam jejaring sosial yang kuat berkemungkinan besar akan memiliki kontak dan sumber yang sama dengan kita, namun rekan yang tidak dekat serta berada dalam lingkaran jejaring yang berbeda akan menyediakan kontak dan sumber yang tidak kita miliki. Karena itu, meskipun beberapa jenis jejaring profesional dapat bersifat tidak erat dibandingkan jejaring non-formal, namun jejaring profesional tersebut dapat lebih menyediakan informasi unik serta dukungan yang lebih berguna dibandingkan jejaring non-formal.

Hasil studi ini menegaskan bahwa keputusan rekrutmen parpol akan semakin positif pada semua kandidat yang memiliki jejaring jejaring profesional dan/atau non-formal yang cakupannya luas, dimana jejaring yang dimiliki kandidat tersebut mempunyai potensi dalam memberikan kontribusi yang positif kepada partai politik.

BAB VII PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat dirumuskan kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Kompetensi kandidat (kompetensi subjek, kompetensi sosial, kompetensi pribadi, kompetensi metode, dan kompetensi kewirausahaan) yang semakin baik dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat baik sebagai kader pengurus partai maupun sebagai calon anggota legislative yang potensial.
2. Kompetensi subyek yang semakin baik dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat. Kompetensi subyek memiliki nilai koefisien jalur yang paling kecil jika dibandingkan dengan nilai variabel kompetensi lainnya, yakni: kompetensi sosial (0,200), kompetensi pribadi (0,498), kompetensi metode (0,378), dan kompetensi wirausaha (0,123). Kompetensi subjek dapat dipandang hanya merupakan kompetensi *threshold*, sehingga signifikansi relatifnya dalam proses pengambilan keputusan akan lebih kecil dibandingkan kluster kompetensi lainnya.
3. Kesesuaian kandidat dengan nilai-nilai dan budaya organisasi yang dianut partai politik (P-O Fit) dapat menentukan keputusan rekrutmen

parpol. Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* (P-O fit) dapat membantu organisasi parpol untuk memilih para kandidat dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi parpol dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut.

4. *Person Job-Fit* yang semakin baik dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dengan keputusan rekrutmen parpol. Hasil temuan penelitian ini merupakan indikasi bahwa pada saat kandidat memenuhi persyaratan formal rekrutmen yang telah ditetapkan partai politik, dan partai politik menganggap bahwa kandidat merupakan individu yang sesuai bagi posisi yang ditawarkan, kemudian didukung dengan kompetensi kandidat yang lebih baik pada semua aspek, maka kandidat tersebut mempunyai peluang yang besar untuk direkrut dalam parpol tersebut.
5. Jejaring kandidat yang semakin luas dapat membawa pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam partai politik bersangkutan kepada kandidat. Keputusan rekrutmen parpol akan semakin positif pada semua kandidat yang memiliki jejaring jejaring profesional dan/atau non-formal yang cakupannya luas, dimana jejaring yang dimiliki kandidat tersebut mempunyai potensi dalam memberikan kontribusi yang positif kepada partai politik kedepan. Karena itu, luasnya cakupan rangkaian koneksi, keterkaitan, atau ikatan non-formal (hubungan keluarga dan kekerabatan) serta profesional (relasi formal yang berasal dari hubungan usaha atau anggota profesi) dari

kandidat dapat menentukan pada semakin terbukanya tawaran posisi dalam anggota partai politik baik sebagai calon legislative maupun sebagai kader pengurus partai.

7.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan uraian pada bagian kesimpulan, maka penelitian ini mempunyai implikasi baik untuk kepentingan pengembangan teori (implikasi teoritik), maupun untuk kepentingan pengambilan keputusan bagi perumusan kebijakan organisasi, khususnya partai politik (implikasi empirik) sebagai berikut:

7.2.1 Implikasi Teoritik

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen SDM strategis utamanya dalam membangun hubungan antara konsep kompetensi, PO-fit, PJ-Fit, Jejaring pelamar, dengan proses pengambilan keputusan rekrutmen anggota dalam suatu organisasi, khususnya pada organisasi partai politik PPP dan Gerindra di Indonesia. Pengujian pengaruh konstruk kompetensi, PO-fit, PJ-Fit, Jejaring pelamar, terhadap proses pengambilan keputusan rekrutmen anggota dalam suatu organisasi, khususnya pada organisasi partai politik PPP dan Gerindra telah mewakili ranah yang lebih luas dari penelitian sebelumnya, sehingga hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat yang lebih optimal untuk kepentingan pengembangan konsep dan teori.

7.2.2 Implikasi Praktis/Empiris

Implikasi penelitian ini bagi manajemen organisasi partai politik adalah tersedianya dokumen yang dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan, program, dan kegiatan strategis berkaitan dengan metode dan cara-cara untuk menghasilkan keputusan rekrutmen anggota partai politik yang lebih efektif.

7.3 Keterbatasan Penelitian

Penulis mengakui masih ada beberapa keterbatasan yang dapat mengganggu keakuratan informasi yang dihasilkan dalam penelitian ini. Beberapa di antara keterbatasan tersebut adalah:

1. Penelitian ini menggunakan data *cross sectional* yaitu data yang dikumpulkan pada satu titik waktu saja. Implikasi dari penggunaan data *cross-section* adalah kemungkinan adanya bias penilaian yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan responden untuk mengingat kembali kejadian-kejadian yang telah lama berlangsung, sehingga informasi yang dikumpulkan sarat dengan bias terutama karena adanya pengaruh kesan dari peristiwa terakhir. Apabila kesan terakhir yang ditangkap adalah positif maka penilaian yang diberikan akan positif pula, dan melupakan aspek negatif yang mungkin pernah terjadi. Demikian pula sebaliknya, akan negatif bila kesan terakhir yang dirasakan negatif dan cenderung melupakan sisi positif yang mungkin pernah terjadi. Hal ini berimplikasi pula pada kecenderungan responden memberikan penilaian yang positif terhadap seluruh variabel penelitian.

2. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini rentan terhadap bias. Penyebabnya adalah semua variabel didasarkan atas penilaian diri sendiri (*self report*) dari responden, sehingga dikhawatirkan terjadi *over-estimate* dalam menilai dirinya sendiri, sebaliknya *under-estimate* ketika menilai hal-hal di luar dirinya.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada 2 partai politik yakni PPP, dan GERINDRA, sehingga temuan-temuan yang dihasilkan memiliki keterbatasan dalam hal kemampuan generalisasi hasil temuan pada partai politik yang lain.

7.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, maka dikemukakan beberapa saran yang menjadi implikasi dari hasil penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Perlunya parpol menciptakan budaya organisasi yang dapat mentransparansikan kompetensi apa sajakah yang diperlukan dalam proses rekrutmen partai politik mereka masing-masing, baik sebagai kader pengurus maupun sebagai calon yang dipersiapkan sebagai anggota legislatif.
2. Parpol perlu pula menyelaraskan proses rekrutmennya agar kesesuaian individu dengan organisasi dan kesesuaian individu dengan pekerjaan (PO Fit dan PJ Fit) dapat lebih relevan. Hal ini sebaiknya menjadi perhatian ke depan karena temuan penelitian menunjukkan meskipun

- bobot PJ-Fit ke variabel kompetensi bernilai positif signifikan, tetapi tingkatannya lebih rendah dibandingkan variabel lainnya.
3. Signifikansi dari masing-masing konsep yang dipergunakan dalam penelitian (kompetensi, kesesuaian kandidat dengan organisasi atau PO Fit, kesesuaian individu dengan pekerjaan atau PJ Fit, dan jejaring) pada saat dipergunakan sebagai indikator oleh partai politik dalam merekrut anggotanya dapat diuji relativitasnya dengan menyertakan parpol selain PPP dan Gerindra dalam penelitian mendatang.
 4. Proses Keputusan rekrutmen anggota partai politik tidak boleh menyimpang dari sasaran dan arah perkembangan organisasi serta strategi dan sistem manajemen yang dipakai untuk mencapai sasaran tersebut. Kriteria seleksi kandidat tidak cukup hanya berdasar pada *person-job fit*, tetapi harus dilengkapi dengan *person-organization fit*. Penilaian yang menggabungkan secara simultan kedua jenis kesesuaian (*P-J Fit* dan *P-O Fit*) akan menyediakan representasi yang lebih realistik dari proses seleksi pekerjaan dalam suatu organisasi.
 5. Keputusan rekrutmen anggota partai politik akan semakin positif pada semua kandidat yang memiliki kompetensi yang tinggi, dan didukung dengan tingkat kesesuaian kandidat dengan posisi atau jabatan yang ditawarkan dalam organisasi partai politik (parpol). Oleh karena itu, pimpinan organisasi parpol (PPP dan GERINDRA) hendaknya mengedepankan pentingnya kompetensi dan *P-J Fit* dalam proses pengambilan keputusan rekrutmen anggota parpol.

6. Temuan Empirik dari penelitian ini disarankan menjadi tema pokok penelitian mendatang untuk memperkaya sumbangsih bidang-bidang ilmu manajemen terutama MSDM dalam bidang ilmu sosiologi politik, administrasi publik, dan organisasi sejenis parpol lainnya. Selain itu, perrlunya penelitian mendatang juga difokuskan kepada bagaimana indikator dari masing-masing atribut ini berinteraksi satu sama lainnyadengan memposisikannya berdasarkan *grand theory* ataupun dengan menyisipkan beberapa variabel lainnya sebagai variabel mediator.
7. Penelitian kedepan juga diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan melakukan penelitian pada partai politikyang lain seperti Golkar, PDIP dan Hanura. Disamping itu, wilayah penelitian juga diperluas untuk lebih memperkaya generalisasi temuan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adkins, C.L., Russell, C.J. & Werbel, J.D. 1994. Judgements of fit in the selection process: The role of work and value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), hal.605-623.
- Ahmad, S. & Schroeder, R.G. 2002. The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), hal.540-550.
- Ahmadi, M. & Helms, M.M. 1997. Small firms, big opportunities: The potential of careers for business graduates in SME's. *Education and Training*, 39(2), hal.52-57.
- Aldrich, H.E. & Kim, P.H. 2007. Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), hal.147-165.
- Aldrich, H.E. & Langton, N. 1997. *Human resource management practices and organizational life cycles*. Dalam W.D. Bygrave, E. Autio & C.G. Brush (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research: Proceedings of the 17th Annual Entrepreneurship Research Conference*. <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/aldrich/Ald.htm>.
- Aldrich, H.E. & von Glinow, M.A. 1992. *Business start-ups: The HRM imperative*. Dalam S. Birley & I.C. Macmillan (Eds.), *International perspectives on entrepreneurship research. Proceedings of the first annual global conference on entrepreneurship research, London, UK, 18-20 February 1991*. Amsterdam, et al: North-Holland, hal.233-253.
- Anderson, N., Born, M. & Cunningham-Snell, N. 2001. *Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes*. Dalam Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. & Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Volume 1: personnel psychology*. London: Sage, chapter 10, hal.200-218.
- Anderson, N., Herriot, P. & Hodgkinson, G.P. 2001a. The practitioner/researcher divide in industrial, work and organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, hal.391-411.
- Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K. & Ryan, A.M. 2004. Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), hal.487-501.



- Appelbaum, E. & Batt, R. 1994. *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bahri, Z. 1996. *Kamus Umum, Khususnya Bidang hukum dan Politik*. Bandung: Angkasa Bandung.
- Baker, T. & Aldrich, H.E. 1994. *Friends and strangers: Early hiring practices and idiosyncratic jobs*. Dalam W.D. Bygrave, S. Birley, N.C. Churchill, E. Gatewood, F. Hoy, R.H. Keeley & J. William E. Wetzel (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research: Proceedings of the 14th Annual Entrepreneurship Research Conference*, hal. 75-87.
- Bamberger, P., Bacharach, S. & Dyer, L. 1989. Human resources management and organizational effectiveness: High technology entrepreneurial startup firms in Israel. *Human Resources Management*, 28(3), hal. 349-366.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman Press.
- Barber, A.E. 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousands Oaks: Sage.
- Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q.M. & Taylor, M.S. 1999. A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), hal. 841-868.
- Barclay, J.M. 1999. Employee selection: A question of structure. *Personnel Review*, 28(1/2), hal. 134-151.
- Barclay, J.M. 2001. Improving selection interviews with structure: Organisations' use of "behavioural" interviews. *Personnel Review*, 30(1), hal. 81-101.
- Baron, R.A. & Markman, G.D. 2003. Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), hal. 41-60.
- Baron, J.N., Hannan, M.T. & Burton, M.D. 1999. Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American Sociological Review*, 64(4), hal. 527-547.
- Barrick, M.R., Patton, G.K. & Haugland, S.N. 2000. Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53(4), hal. 925-951.
- Bartram, D. 2004. Assessment in organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), hal. 237-259.
- Bartram, D., Kurz, R. & Bailey, R. 2000. *The SHL competency framework*. Internal memorandum, SHL Group plc, Thames Ditton.

- Bartram, D., Robertson, I.T. & Callinan, M. 2002. A framework for examining organizational effectiveness. Dalam Robertson, I.T., Callinan, M. & Bartram, D., Organizational effectiveness: The role of psychology. Chichester: Wiley, hal. 1-10.
- Bartram, D., Lindley, P.A., Marshall, L. & Foster, J. 1995. The recruitment and selection of young people by small businesses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, hal.339-358.
- Bassellier, G., Reich, B.H. & Benbasat, I. 2001. Information technology competence of business managers: A definition and research model. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), hal.159-182.
- Batara, A.A.S. & Said, M.D. 2007. *Sosiologi Politik; Konsep & Dinamika Perkembangan Kajian*, Bandung: C.V Pustaka Setia.
- Baum, J.R., Locke, E.A. & Smith, K.G. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), hal.292-303.
- Behr, T.A. & Gilmore, D.C. 1982. Applicant attractiveness as a perceived job-relevant variable in selection of management trainees. *Academy of Management Journal*, 25(3), hal.607-617.
- Berge, Z., de Verneil, M., Berge, N., Davis, L. & Smith, D. 2002. The increasing scope of training and development competency. *Benchmarking. An International Journal*, 9(1), hal.43-61.
- Bethell-Fox, C. 1992. Competency-based recruitment and selection. Dalam Mitrani, A., Dalziel, M. & Fitt, D. (Eds.), *Competency based human resource management: Value-driven strategies for recruitment, development and reward*. London: Kogan Page, hal.67-84.
- Boam, R. & Sparrow, P. (Eds.) 1992. *Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organizations*. London, a.: McGraw-Hill.
- Bolt-Lee, C. & Foster, S.D. 2003. The core competency framework: A new element in the continuing call for accounting education change in the United States. *Accounting Education*, 12(1), hal.33-47.
- Borgatti, S.P. & Foster, P.C. 2003. The network paradigm in organizational research: A review and topology. *Journal of Management*, 29(6), hal.991-1013.
- Borman, W.C., Hanson, M.A. & Hedge, J.W. 1997. Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 48, hal.299-337.

- Born, M.P. & Scholarios, D. 2005. Decision making in selection. Dalam Evers, A., Anderson, N. & Voskuil, O. (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Handbooks in Management. Malden, et al: Blackwell, hal.267-290.
- Bourdieu, P. 1986. *The forms of capital*. Dalam J.G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, et al: Greenwood Press, hal. 241-258.
- Boudreau, J.W., Sturman, M.C. & Judge, T.A. 1994. *Utility analysis: What are the black boxes and do they affect decisions?* Dalam N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *Assessment and selection in organizations: Methods and practice for recruitment and appraisal*. New York: Wiley, hal.77-96.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. jr. & Nathan, B.R. 1991. Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4), hal.35-51.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R.E., Cowen, S.C. & Kolb, D.A. 1995. *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. & Rhee, K. 2000. *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. Dalam R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, hal.343-362.
- Bretz, R.D. & Judge, T.A. 1994. The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), hal.531-551.
- Bretz, R.D., Rynes, S.L. & Gerhart, B. 1993. Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), hal.310-327.
- Bridges, W. 1994. The end of the job. *Fortune*, 130(6), hal.62-67.
- Brown, R.B. 1994. Reframing the competency debate. *Management Learning*, 25(2), hal.289-299.
- Budiardjo, M. 1998. *Partisipasi dan Partai Politik*, Jakarta: Buku Obor.
- Budiardjo, M. 2008. *Dasar-Dasar Ilmu Politik Edisi Revisi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Buhrmester, D., Furman, W., Wittenberg, M.T. & Reis, H.T. 1988. Five domains of interpersonal competence in peer relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, hal.991-1008.

- Burgoyne, J. 1988. *Competency approaches to management development*. Lancaster: University of Lancaster, Centre for the Study of Management Learning.
- Burton, M., Sørensen, J.B. & Beckman, C.M. 2002. *Coming from goodstock: Career histories and new venture formation*. Dalam M. Lounsbury & M. Ventresca (Eds.), *Research in sociology of organizations revisited*, volume 19. Greenwich: JAI Press, chapter 7, hal. 229-262.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. 1997. Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), hal. 546-561.
- Caldwell, D.F. & Burger, J.M. 1998. Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology*, 51(1), hal. 119-136.
- Campbell, J.P. 1990. *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Dalam M.G. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 2nd edition, hal. 687-732.
- Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E. & Volpe, C.E. 1995. *Defining team competencies and establishing team training requirements*. Dalam R.E. Guzzo, E. Salas & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decisionmaking in organizations*, The Jossey-Bass social and behavioral science series. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 333-380.
- Caplan, R.D. & Harrison, R.V. 1993. Person environment fit theory: Some history, recent developments, and future directions. *Journal of Social Issues*, 49, hal. 253-275.
- Cardon, M.S. 2003. Contingent labour as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management Journal*, 42(4), hal. 357-373.
- Cardon, M.S. & Stevens, C.E. 2004. Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), hal. 295-323.
- Cardon, M.S. & Tolchinsky, P. 2006. *To hire or not to hire? Implications of alternative staffing models for emerging organizations*. Dalam R.L. Heneman & J.W. Tansky (Eds.), *Human resource strategies for the high growth entrepreneurial firm*. Greenwich, Conn.: Academic Press, hal. 69-98.
- Carlless, S.A. 2005. Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A

- longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, hal.411-429.
- Carlson, K.D. & Connerley, M.L. 2003. The staffing cycles framework: Viewing staffing as a system of decision events. *Journal of Management*, 29(1), hal.51-78.
- Carlson, K.D., Connerley, M.L. & Mecham, R.L., III. 2002. Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55(2), hal.461-490.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S. 1999. Recruitment in small firms: Processes, methods, and problems. *Employee Relations*, 21(3), hal. 236-250.
- Cascio, W.F. 1991. *Applied psychology in personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. 2002. Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5/6), hal.671-692.
- Chatman, J.A. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person organization fit. *Academy of Management Review*, 14, hal.333-349.
- Chatman, J.A. 1991. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), hal.459-484.
- Cheetham, G. & Chivers, G. 1996. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), hal.20-30.
- Cheetham, G. & Chivers, G. 1998. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), hal.267-276.
- Cheng, M.-I., Dainty, A.R.J. & Moore, D.R. 2003. The differing faces of managerial competency in Britain and America. *The Journal of Management Development*, 22(5/6), hal.527-537.
- Collins, C. J. & Smith, K.G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *The Academy of Management Journal*, 49, hal.544-560.

- Connerley, M.L., Carlson, K.D. & Mecham, R.L., III. 2003. Evidence of differences in applicant pool quality. *Personnel Review*, 32(1/2), hal.22-40.
- Dalton, M. 1997. Are competency models a waste? *Training & Development*, 51(10), hal.46-49.
- Davidsson, P. & Honig, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), hal.301-331.
- Davis, G.F. & Powell, W.W. 1992. *Organization environment relations*. Dalam M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, hal.316-375.
- Decker, P.J. & Cornelius, E.T. 1979. A note on recruiting sources and job survival rates. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), hal.463-464.
- Delamare Le Deist, F. & Winterton, J. 2005. What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), hal.27 - 46.
- DeLong, T. & Vijayaraghavan, V. 2003. Let's hear it for B players. *Harvard Business Review*, 81(6), hal.96-102.
- Deshpande, S.P. & Golhar, D.Y. 1994. HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), hal.49-57.
- Dipboye, R.L. 1992. *Selection interviews: Process perspectives*. South-Western series in Human Resources Management. Cincinnati, Ohio: South-Western Publ.
- Dohm, A. 2000. Gauging the labor force effects of retiring baby boomers. *Monthly Labor Report*, 123(7), hal.17-25.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. 2006. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management and Computer Security*, 14(1), hal.51-64.
- Dunn, W.S., Mount, M. K., Barrick, M.R. & Ones, D.S. 1995. Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgements of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), hal.500-510.
- Edwards, J.R. 1994. The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, hal.51-100.

- Ellström, P.-E. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6/7), hal.266-273.
- Erikson, T. 2002. Entrepreneurial capital: The emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, 17(3), hal.275.
- Färber, F., Keim, T. & Weitzel, T. 2003. *An automated recommendation approach to personnel selection*. Paper presented at the Americas Conference on Information Systems, Tampa.
- Famham, D. & Stevens, A. 2000. Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department: A case study of West Sussex County Council. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), hal.369-382.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Indonesia.
- Feltham, R. 1992. *Using competencies in selection and recruitment*. Dalam Boam, R. & Sparrow, P. (Eds.), *Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organizations*. London u.a.: McGraw-Hill, hal.89-103.
- Fischer, C.S., Jackson, R.M., Stueve, C.A., Gerson, K., Jones, L.M. & Baldassare, M. 1977. *Networks and Places: Social Relations in the Urban Setting*. New York: Free Press.
- Florin, J., Lubatkin, M. & Schulze, W. 2003. A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), hal.374-384.
- Gatewood, R.D. & Feild, H.S. 2001. *Human resource selection*. FortWorth: Harcourt College Publishers, 5th edition.
- Gilmore, D.C., Beehr, T.A. & Love, K.G. 1986. Effects of applicant sex, applicant physical attractiveness, type of rater and type of job on interview decisions. *Journal of Occupational Psychology*, 59, hal.103-109.
- Graham, M.E., Murray, B. & Amuso, L. 2002. *Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs*. Dalam Katz, J.A. & Welbourne, T.M. (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management, volume 5 of Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Amsterdam, et al.: JAI Press, hal.107-145.

- Graves, L.M. & Karren, R.J. 1996. The employee selection interview: A fresh look at an old problem. *Human Resource Management*, 35(2), hal.163-180.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. & McKee, A. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, hal.1360-1380.
- Graves, L.M. & Powell, G.N. 1988. An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), hal. 20-29.
- Gray, L. 1999. New Zealand HRD practitioner competencies: application of the ASTD competency model. *International Journal of Human Resource Management*, 10(6), hal.1046 - 1059.
- Greatrex, J. & Phillips, P. 1989. Oiling the wheels of competence. *Personnel Management*, 21(8), hal.36-39.
- Golhar, D.Y. & Deshpande, S.P. 1997. HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3), hal.30-38.
- Goodstein, L.D. & Davidson, A.D. 1998. Hiring the "right stuff": Using competency-based selection. *Compensation & Benefits Management*, 14(3), hal.1-10.
- Guion, R.M. & Gibson, W.M. 1988. Personnel selection and placement. *Annual Review of Psychology*, 39, hal.349-374.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition. New Jersey. Pearson Prentice-Hall.
- Hansson, B. 2001. Competency models: Are self-perceptions accurate enough? *Journal of European Industrial Training*, 25(9), hal.428-441.
- Hausdorf, P.A. & Duncan, D. 2004. Firm size and internet recruiting in Canada: A preliminary investigation. *Journal of Small Business Management*, 42(3), hal.325-335.
- Haydock, W., Connor, J. & Dawes, F. 1995. Management development: A personal competency approach. *Training & Management Development Methods*, 9(4), hal.7-13.
- Heffernan, M.M. & Flood, P.C. 2000. An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies,

- organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), hal. 128-136.
- Heneman, H.G. & Judge, T.A. 2003. *Staffing organizations*. New York, et al: McGraw-Hill, 4th edition.
- Heneman, R.L. & Tansky, J.W. 2002. *Human resource management models for entrepreneurial opportunity. Existing knowledge and new directions*. Dalam Katz, J.A. & Welbourne, T.M. (Eds.), *Managing entrepreneurship and human resource management*, volume 5 of *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Amsterdam, et al: JAI Press, chapter 3, hal.55-81.
- Heneman, R.L., Tansky, J.W. & Camp, S.M. 2000. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25, hal.11-26.
- Higgins, C.A. & Judge, T.A. 2004. The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), hal.622.
- Highhouse, S. 1997. Understanding and improving job-finalist choice: The relevance of behavioral decision research. *Human Resource Management Review*, 7(4), hal.449-470.
- Highhouse, S. 2001. *Judgement and decision-making research: Relevance to industrial and organizational psychology*. Dalam N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Volume 2: *organizational psychology*. London: Sage, chapter 16, hal.314-331.
- Hooghiemstra, T. 1992. *Integrated management of human resources*. Dalam Mitrani, A., Dalziel, M. & Fitt, D. (Eds.), *Competency based human resource management: Value-driven strategies for recruitment, development and reward*. London: Kogan Page., hal.17-46.
- Holland, J.E. 1985. *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F. 1990. Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28(3), hal.9-19.
- Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F. 2003. Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), hal.73-92.

- Hough, L.M. & Ones, D.S. 2001. *The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology*. Dalam Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. & Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Volume 1: personnel psychology. London: Sage, hal.233-277.
- Hough, L.M. & Oswald, F.L. 2000. Personnel Selection: Looking Toward the Future—Remembering the Past. *Annual Review of Psychology*, 51, hal.631-664.
- Howard, A. & Bray, D. 1988. *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*. New York: Guilford Press.
- Huang, T. 2000. Human resource management practices at subsidiaries of multinational corporations and local firms in Taiwan. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, hal.22-33.
- Huber, V.L., Neale, M.A. & Northcraft, G.B. 1987. Decision bias and personnel selection strategies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, hal.136-147.
- Huber, V.L., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. 1990. Effects of decision strategy and number of openings on employment selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), hal.276-284.
- Johns, G. 1993. Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46(3), hal.569-592.
- Judge, T.A. & Kristof-Brown, A.L. 2004. *Personality, interactional psychology, and person-organization fit*. Dalam B. Schneider and D. B. Smith (Eds.), *Personality and organizations*, LEA's Organization and Management Series. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, chapter 4, hal.87-109.
- Karren, R.J. 2001. Development and assessment centres: Identifying and assessing competence. *Personnel Psychology*, 54(2), hal.556-558.
- Katz, J.A., Aldrich, H.E., Welbourne, T.M. & Williams, P.M. 2000. Guest editor's comments: Special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(1), hal.7-10.
- Kencana, S.I. 2009. *Pengantar Ilmu Politik*. Bandung: Pustaka RekaCipta.

- Kickul, J. 2001. Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), hal.320-335.
- Kilduff, M., Tsai, W. & Hanke, R. 2006. A Paradigm too far? A dynamic stability reconsideration of the social network research program. *Academy of Management Review*, 31(4), hal.1031-1048.
- Kinicki, A.J., Lockwood, C.A., Hom, P.W. & Griffeth, R.W. 1990. Interviewer predictions of applicant qualifications and interviewer validity: Aggregate and individual analyses. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), hal.477-486.
- Klehe, U.-C. 2004. Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), hal.327-342.
- Klemp, G.O. 1980. The assessment of occupational competence. Report to The National Institute of Education, Washington DC.
- Klimoski, R.J. & Jones, R.G. 1995. *Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams*. Dalam R.Guzzo & E.Salas (Eds.), *Teams and Groups*. Jossey-Bass, hal.291-332.
- Koirudin. 2004. *Partai Politik dan Agenda Transisi Demokrasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kotey, B. & Sheridan, A. 2004. Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), hal.474 - 485.
- Kotey, B. & Slade, P. 2005. Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), hal.16-40.
- Kotter, J. & Sathé, V. 1978. Problems of human resource management in rapidly growing companies. *California Management Review*, 21(2), hal.29-36.
- Kraiger, K., Ford, J.K. & Salas, E. 1993. Application of cognitive, skill based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), hal.311-328.
- Kristof, A.L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), hal.1-50.
- Kristof-Brown, A.L. 2000. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), hal.643-671.

- Kristof-Brown, A.L., Barrick, M.R. & Franke, M. 2002. Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28(1), hal.27-46.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. & Hornsby, J.S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), hal.60-71.
- Kurz, R. & Bartram, D. 2002. *Competency and individual performance: Modelling the world of work*. Dalam Robertson, I. T., Callinan, M. & Bartram, D. Organisational effectiveness: The role of psychology. Chichester: Wiley, hal.227-255.
- Lawler, E.E. 1994. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), hal.3-15.
- Lechner, C. & Dowling, M. 2003. Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), hal.1-26.
- Lewin, K. 1935. *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lievens, F., Sanchez, J.I. & Corte, W.D. 2004. Easing the inferential leap in competency modelling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57(4), hal.881-904.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. & Geirnaert, J. 2001. Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), hal.30-51.
- Lysaght, R.M. & Altschuld, J.W. 2000. Beyond initial certification: The assessment and maintenance of competency in professions. *Evaluation and Program Planning*, 23(1), hal.95-104.
- Man, T.W.Y., Lau, T. & Snape, E. 2008. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), hal.257-276.
- Mansfield, R.S. 1996. Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), hal.7-18.
- Marlowe, C.M., Schneider, S.L. & Nelson, C.E. 1996. Gender and attractiveness biases in hiring decisions: Are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, 81(1), hal.11-21.

- McBeath, G. 1990. *Practical management development: Strategies for management resourcing and development in the 1990s*. Oxford: Blackwell.
- McCall, M.W. & Lombardo, M.M. 1983. *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Technical Report 21, Center for Creative Leadership, Greensboro.
- McClelland, D.C. 1973. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 78(1), hal.1-14.
- McClelland, D.C. 1998. Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science*, 9(5), hal.331-339.
- McEvoy, G. 1984. Small business personell practices. *Journal of Small Business Management*, 22(October), hal.1-8.
- McEvoy, G.M., Hayton, J.C., Warnick, A.P., Mumford, T.V., Hanks, S.H. & Blahna, M.J. 2005. A competency-based model for developing humanresource professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), hal.383-402.
- McLagan, P. 1997. Competencies: The next generation. *Training & Development*, 51(5), hal.40-46.
- McLagan, P. & Suhadolnik, D. 1989. *Models for human resource development practice: The research report*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- McLarty, R. 2000. The employment of graduates in small and medium-sized businesses: A British survey. *International Journal of Management*, 17(4), hal.485-493.
- Meichenbaum, D. & Butler, L. 1981. *Toward a conceptual model of social competence*. Dalam J.D.Wine & M.D.Smye (Eds.), *Social competence*. New York: Guilford Press, hal.38-60.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mirabile, R.J. 1997. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), hal.73-77.
- Mitrani, A., Dalziel, M. & Fitt, D. (Eds.) 1992. *Competency based human resource management: Value-driven strategies for recruitment, development and reward*. London: Kogan Page.
- Moore, D.R., Cheng, M.-I. & Dainty, A.R.J. 2002. Competence, competency and competencies: Performance assessment in organisations. *Work Study*, 51(6/7), hal.314-319.

- Moy, J. 1991. What do organisations expect of HRD practitioners? *Training and Development in Australia*, 18(2), hal.21-27.
- Moy, J.W. & Lee, S.M. 2002. The career choice of business graduates: SMEs or MNCs? *Career Development International*, 7(6), hal.339-347.
- Murphy, K.R. & Bartram, D. 2002. *Recruitment, personnel selection and organisational effectiveness*. Dalam Robertson, I.T., Callinan, M. & Bartram, D., *Organisational effectiveness: The role of psychology*. Chichester: Wiley, hal.85-113.
- Neiswander, K.D., Bird, B.J. & Young, P.L. 1987. *Entrepreneurial hiring and management of early stage employees*. Dalam N.C. Churchill, J.A. Hornaday, B.A. Kirchoff, O.J. Krasner & K.H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1987, Proceedings of the Annual Entrepreneurship Research Conference*. Wellesley, MA: Babson College, hal.204-219.
- Newell, S. 2000. Selection and assessment in the knowledge era. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, hal.1-6.
- Nikolaou, I. 2003. The development and validation of a measure of generic work competencies. *International Journal of Testing*, 3(4), hal.309-319.
- Ng, I. & Maki, D. 1993. Human resource management in the Canadian manufacturing sector. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), hal.897-916.
- Nybø, G. 2004. Personnel development for dissolving jobs: Towards a competency-based approach? *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), hal.549-564.
- Ones, D.S. & Viswesvaran, C. 1999. Relative importance of personality dimensions for expatriate selection: A policy capturing study. *Human Performance*, 12(3/4), hal.275-294.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), hal.487-516.
- Payne, T., Anderson, N. & Smith, T. 1992. Assessment centres, selection systems and cost-effectiveness: An evaluative case study. *Personnel Review*, 21(4), hal.48-56.
- Parry, S.B. 1998. Just what is a competency? (And why should you care?). *Training*, 35(6), hal.58-64.

- Paunonen, S.V., Jackson, D.N. & Oberman, S.M. 1987. Personnel selection decisions: Effects of applicant personality and the letter of reference. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(1), hal.96-114.
- Pfeffer, J. & Fong, C.T. 2002. The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning and Education*, 1(1), hal.78-95.
- Ployhart, R.E. 2006. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), hal.888-897.
- Prihatmoko, J.J. 2005. *Pemilihan Kepala Daerah Langsung*, Semarang: Pustaka Pelajar.
- Pritchard, C.J. & Fidler, P.P. 1993. What small firms look for in new graduate candidates. *Journal of Career Planning and Employment*, 53, hal.45-50.
- Rahman, A. 2002. *Sistem Politik Indonesia dalam Perspektif Struktural Fungsional*, Surabaya: Penerbit SIC.
- Rao, H. & Drazin, R. 2002. Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94. *Academy of Management Journal*, 45(3), hal.491-507.
- Rauch, A., Frese, M. & Utsch, A. 2005. Effects of human capital and long term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), hal.681-698.
- Ramanathan, K. 2000. *Konsep Azas politik*, Jakarta: ALMS Digital Enterprise.
- Raza, S.M. & Carpenter, B.N. 1987. A model of hiring decisions in reemployment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), hal.596-603.
- Redman, T. & Mathews, B.P. 1997. What do recruiters want in a public sector manager? *Public Personnel Management*, 26(2), hal.245-256.
- Ree, M.J., Carretta, T.R. & Steindl, J.R. 2001. Cognitive ability. Dalam Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. & Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Volume 1: personnel psychology. London: Sage, hal.219-232.
- Rees, C.J. & Doran, E. 2001. Employee selection in a total quality management context: Taking a hard look at a soft issue. *Total Quality Management*, 12(7-8), hal.855-860.

- Reich, R.B. 1987. Entrepreneurship reconsidered: The team as a hero. *Harvard Business Review*, 65(3), hal.77-83.
- Ricklefs, R. 1979. The hidden hurdle: Executive recruiters say firms tend to hire "our kind of person". *Wall Street Journal*, hal.1W,1E.
- Ryan, A.M. & Schmit, M.J. 1993. *Assessing organizational fit in employee selection*. Paper presented at the eighth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.
- Rynes, S.L. & Gerhart, B. 1990. Interviewer assessments of applicant "fit": An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43(1), hal.13-35.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E. & Brown, K.G. 2002. HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), hal.149-174.
- Roberts, G. 1997. *Recruitment and selection: A competency approach*. London: Institute of Personnel and Development.
- Robertson, I.T. & Kinder, A. 1993. Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), hal.225-244.
- Robertson, I.T. & Smith, M. 2001. Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), hal.441-472.
- Robertson, I.T., Bartram, D. & Callinan, M. 2002. *Personnel selection and assessment*. Dalam P.Warr (Ed.), *Psychology at work*. London: Penguin Books, 5th edition, chapter 5, hal.100-152.
- Rockart, J.F. & Short, J.E. 1991. *The networked organization and the management of interdependence*. Dalam M.S.S. Morton (ed.), *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*. New York: Oxford University Press, hal.189-219.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M.K. 2002. Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), hal.309-324.
- Rothstein, E. 2001. *A lethal weapon with no spider*. New York Times, October 20, hal.A13, A15.
- Rothwell, W.J. & Lindholm, J.E. 1999. Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), hal.90.

- Rowe, C. 1995. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27(11), hal.12-17.
- Ryan, A.M. & Schmit, M.J. 1993. *Assessing organizational fit in employee selection*. Paper presented at the eighth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.
- Rynes, S.L. & Gerhart, B. 1990. Interviewer assessments of applicant "fit": An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43(1), hal.13-35.
- Salim, P. 2002. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Jakarta: Modern English.
- Sanchez, J.I. & Levine, E.L. 2001. *The analysis of work in the 20th and 21st centuries*. Dalam Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. & Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Volume 1: personnel psychology. London: Sage, hal.71-89.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), hal.262-274.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. 2000. *Select on intelligence*. Dalam Locke, J. (ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*. Oxford: Blackwell. hal.3-14.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), hal.437-453.
- Schneider, B. 1996. Whither goes personality at work? *Applied Psychology: An International Review*, 45(3), hal.289-296.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. & Smith, D.B. 1995. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), hal.747-773.
- Schneider, B., Smith, D.B., Taylor, S. & Fleener, J. 1998. Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), hal.462-470.
- Schneider, R.J., Ackerman, P.L. & Kanfer, R. 1996. To "act wisely in human relations": Exploring the dimensions of social competence. *Personality and Individual Differences*, 21(4), hal.469-481.
- Segalla, M., Rouzies, D. & Flory, M. 2001. Culture and career advancement in Europe: Promoting team players vs. fast trackers. *European Management Journal*, 19(1), hal.47-57.

- Segalla, M., Sauquet, A. & Turati, C. 2001. Symbolic vs. functional recruitment: Cultural influences on employee recruitment policy. *European Management Journal*, 19(1), hal.32-43.
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Pien, E.P. & Sanchez, J.I. 2000. The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*, 53(3), hal.703-740.
- Singh, J. B. & Crocker, O. 1988. Operative and espoused personnel selection criteria of managers. *Relations Industrielles*. 43(1), hal.167-182.
- Slaughter, J.E., Stanton, J.M., Mohr, D.C. & Schoel, W.A. 2005. The interaction of attraction and selection: Implications for college recruitment and Schneider's ASA model. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), hal.419-441.
- Snow, C.C. & Snell, S.A. 1993. *Staffing as strategy*. Dalam N.Schmitt & W.C.Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, hal.448-480.
- Solimun. 2009. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling dan Partial Least Square*. Malang. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya. Indonesia.
- Sparrow, P.R. 1998. The pursuit of multiple and parallel organizational flexibility: Reconstructing jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), hal.79-95.
- Spencer, L.M.Jr. & Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Stevens, C.D. & Ash, R.A. 2001. Selecting employees for fit: Personality and preferred management style. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), hal.500-517.
- Stewart, J. & Knowles, V. 1999. The changing nature of graduate careers. *Career Development International*, 4(7), hal.370-383.
- Stewart, J. & Knowles, V. 2000. Graduate recruitment and selection practices in small business. *Career Development International*, 5(1), hal.21-38.
- Summers, T.P. & Summers, S.B. 1997. Strategic skills analysis for selection and development. *Human Resource Planning*, 20(3), hal.14-19.
- Surbakti, R. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Tanova, C. 2003. Firm size and recruitment: Staffing practices in small and large organizations in North Cyprus. *Career Development International*, 8(2), hal.107-114.
- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A. & Murphy, P.J. 2000. Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13(3), hal.205-251.
- Thorndike, E.L. 1920. Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, hal.227-235.
- Tichy, N.M., Tushman, M.L. & Fombrun, C. 1979. Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4, hal.507-519.
- Thompson, J.E., Stuart, R. & Lindsay, P.R. 1996. The competence of top team members: A framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), hal. 48-
- Umichulsum. 2006. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Kashiko Press
- Van Vianen, A.E.M. 2000. Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), hal.113-149.
- Voskuil, O.F. 2005. *Job analysis: Current and future perspectives*. Dalam Evers, A., Anderson, N. & Voskuil, O. (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection*. Handbooks in Management. Malden, et al: Blackwell, hal.27-46.
- Watkins, L.M. & Johnston, L. 2000. Screening job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), hal.76-84.
- Welbourne, T.M. & Katz, J.A. 2002. *Human resource management in entrepreneurial settings: Towards a relational approach*. Dalam Katz, J.A. & Welbourne, T.M. (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*, volume 5 of *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Amsterdam, et al: JAI Press, hal.ix-xvii.
- Williamson, I.O. 2000. Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(1), hal.27-42.
- Williamson, I.O., Cable, D.M. & Aldrich, H.E. 2002. *Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment*. Dalam Katz, J.A. & Welbourne, T.M. (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*, volume 5 of

- Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth. Amsterdam, et al: JAI Press, hal.83-106.
- Winterton, J. 2002. *Entrepreneurship: Towards a competence framework for developing SME managers*. Paper presented at the USASBE Conference, Reno, Nevada, 17-20 Januari.
- Winterton, J. & Winterton, R. 1999. *Developing managerial competence*. London: Routledge.
- Witt, P. & Rode, V. 2004. *Corporate brand building in start-ups*. Paper presented at the 3rd IECER, February 2004, Regensburg.
- Woodruffe, C. 1991. Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), hal.30-33.
- Woodruffe, C. 1993. What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), hal.29-36.
- Woodruffe, C. 1999. *Winning the Talent War*. New York: Wiley.
- Zellner, C. & Fornahl, D. 2002. Scientific knowledge and implications for its diffusion. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), hal.190-198.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H.J. 2001. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), hal. 587-613.

KUESIONER

PENGARUH KOMPETENSI, KESESUAIAN INDIVIDU DENGAN ORGANISASI DAN PEKERJAAN, SERTA JEJARING PELAMAR TERHADAP REKRUTMEN PARTAI POLITIK

TUJUAN

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui kriteria yang dipergunakan dalam proses pengambilan keputusan seleksi anggota di partai politik Bapak/Ibu/Saudara(i) yang kami hormati. Dari jawaban yang diberikan, maka kami mengharapkan dapat menjawab pertanyaan utama dalam penelitian kami yaitu terkait "Apakah signifikansi relatif dari atribut pelamar (kompetensi, kesesuaian kandidat dengan organisasi dan pekerjaan, dan jejaring pelamar) pada saat dipergunakan sebagai indikator oleh partai politik dalam menarik anggotanya?" serta *Bagaimana indikator ini berinteraksi satu sama lainnya?*

Kuesioner ini karenanya hanya ditujukan kepada **mereka yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan rekrutmen di partai politik** sebagai responden penelitian. Jadi apabila satu dan lain hal, Bapak/Ibu/Saudara(i) tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan seleksi tersebut, mohon kiranya agar kuesioner ini diserahkan kepada pihak yang lebih tepat untuk mengisinya.

INFORMASI PENTING

Kuesioner ini terdiri dari dua bagian utama. Bagian pertama menyertakan beberapa informasi demografis mengenai diri responden serta partai politik yang saat ini ditempatinya. Bagian kedua terbagi atas beberapa bagian yang mempertanyakan signifikansi relatif dari masing-masing kriteria rekrutmen dalam partai politik terkait kompetensi, kesesuaian kandidat dengan organisasi dan pekerjaan, serta jejaring yang dimiliki kandidat yang dapat mempengaruhi rekrutmen mereka dari sisi **mereka yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan rekrutmen di partai politik** sebagai responden penelitian..

Oleh karena itu, kami memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara(i) agar dapat menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini karena kami tidak akan dapat menyertakan kuesioner yang tidak terisi lengkap dalam analisis statistik nantinya. Sebagai informasi, uji coba awal kami mengindikasikan bahwa responden hanya memerlukan waktu kurang dari 30 menit untuk mengisi kuesioner ini.

Semua informasi yang kami peroleh dari kuesioner ini akan dijaga kerahasiaannya. Hal ini dikarenakan hasil dari kuesioner ini akan diolah secara statistik sehingga tidak akan terdapat satupun kesimpulan yang dapat ditarik dari perilaku pengambilan keputusan masing-masing individu yang terlibat sebagai responden.

Terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya.

Nama Peneliti: Marwan Aidit Buhaerah (NIM: P0500311411)
Promotor: (1) Prof.Dr.Abd.Rahman Kadir,SE,MSi (2) Prof.Dr.Syamsu Alam, SE,MSi (3) Dr.Maat Pono,SE,MSi
Program Doktor Ilmu Ekonomi, Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar, 2014

BAGIAN I: INFORMASI DEMOGRAFIS

(MENGENAI DIRI ANDA DAN PARTAI POLITIK ANDA)

Pada bagian pertama dari kuesioner ini, Bapak/Ibu/Saudara(i) diminta memberikan informasi mengenai diri anda serta partai politik di mana anda bernaung sekarang ini. Kami memerlukan informasi ini untuk mendapatkan gambaran deskriptif secara umum mengenai responden penelitian kami ini.

1. Umur :tahun
2. Jenis Kelamin (*lingkari salah satu*):
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Pendidikan tertinggi (*lingkari salah satu*):
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMA
 - d. Diploma
 - e. S1(Sarjana)
 - f. S2 (Magister)
 - e. S3 (Doktor)
4. Pekerjaan pokok: (*lingkari salah satu*)
 - a. Karyawan BUMN
 - b. Karyawan Swasta
 - c. Wirausaha/Pengusaha
 - d. Pedagang
 - e. Lainnya:(sebutkan)
5. Jumlah Penghasilan/Bulan: (*lingkari salah satu*)
 - a. Kurang dari Rp. 1.500.000
 - b. Rp. 1.500.000 - 3.000.000
 - c. Lebih dari 3.000.000
6. Lokasi Partai Politik: (*lingkari salah satu*)
 - a. Kota Makassar
 - b. Kota ParePare
 - c. Kota Surabaya
 - d. Kota Bandung
 - e. Kota DKI Jakarta



BAGIAN II: INDIKATOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN REKRUTMEN PADA PARPOL

Untuk setiap pernyataan, berikan hanya **satu** tanda benar (✓) dalam kolom yang ada di samping pernyataan dari skala 1 sampai dengan 5 sesuai penilaian Bapak/Ibu/Saudara(i). Tidak akan dapat disertakan dalam analisis statistik nantinya. Terimakasih sebelumnya untuk berpartisipasi dalam mengisi kuesioner penelitian kami ini.

PERHATIAN: Untuk isian berikut terdapat lima alternatif jawaban yaitu:
 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Kurang setuju, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju

1. KOMPETENSI SUBJEK

(Keterangan: kompetensi subjek adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait pendidikan, pengalaman kerja, keahlian spesialis, dan bahasa asing serta menggunakannya sesuai dengan tuntutan partai)

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Latar belakang pendidikan kandidat akan membantunya dalam karir politiknya di partai ini.					
2.	Pengalaman kerja kandidat akan memperlancar pelaksanaan tugas-tugas dalam pekerjaannya nanti.					
3.	Keahlian tertentu yang dimiliki kandidat akan membantunya menyelesaikan masalah-masalah yang menjadi wilayah keahliannya lebih cepat.					
4.	Kemampuan berbahasa asing dari kandidat akan membuatnya mengatasi kendala dalam menyelesaikan tugas-tugas yang membutuhkan profisiensi bahasa asing bersangkutan.					

2. KOMPETENSI SOSIAL

(Keterangan: kompetensi sosial adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan perilaku komunikatif dan kooperatif yang membantu untuk mencapai tujuan dalam situasi yang memerlukan interaksi sosial baik dengan pihak internal maupun eksternal partai dalam bentuk keahlian komunikasi, kerja sama, kemampuan bekerja dalam tim, dan berempati dengan orang lain)

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kemampuan berkomunikasi kandidat akan membantunya berinteraksi lebih baik dengan orang lain baik didalam maupun diluar partai nantinya					
2.	Keinginan bekerjasama dari kandidat dengan orang lain akan memperlancar tugas-tugasnya dalam partai.					
3.	Kemampuan bekerja dalam tim bersifat krusial agar kandidat dapat lebih sukses dalam tugas-tugasnya nanti.					
4.	Sifat empati (memperhatikan pandangan dan posisi orang lain) dari kandidat dapat membantunya dalam berinteraksi pada saat melaksanakan tugas-tugasnya nanti.					

3. KOMPETENSI PRIBADI

(Keterangan: kompetensi pribadi adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait kemampuan belajar, fleksibilitas, mobilitas, kemampuan emosional, kreativitas, dan karisma untuk menciptakan kondisi yang dapat membuat dirinya secara individu mampu berkembang dalam partai.).

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kandidat yang berhasil adalah yang memiliki keinginan yang kuat untuk memperbaharui pengetahuannya dengan menghadiri seminar, pelatihan, ataupun pendidikan yang lebih tinggi.					
2.	Kandidat yang fleksibel dan berpikiran terbuka pada saat menangani suatu permasalahan akan lebih mampu bekerja menyelesaikan tugas-tugas partai nantinya.					
3.	Kandidat yang dapat dengan cepat mengadaptasikan dirinya apabila ditempatkan pada situasi dan kondisi kerja yang berbeda-beda akan lebih mampu menghadapi tantangan-tantangan dalam posisinya ke depan.					
4.	Kandidat yang tidak mudah mengalami stress dan emosional saat menghadapi suatu permasalahan akan lebih mampu menduduki posisi yang diinginkannya.					
5.	Kandidat yang dapat secara kreatif memikirkan cara untuk menyelesaikan suatu masalah yang ditemuinya akan lebih mampu menjabat posisi yang ditawarkan.					
6.	Kandidat yang memiliki pembawaan yang lebih karismatik dibandingkan orang lain akan lebih berhasil pada saat menjabat posisi yang ditawarkan.					

4. KOMPETENSI METODE

(Keterangan: kompetensi metode adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan kemampuan mengambil keputusan, kemampuan mengabstraksi, keahlian mengorganisasi, keahlian pemecahan masalah, keahlian analitis, dan otonomi yang memungkinkannya untuk berpikir dan bertindak secara intuitif untuk memecahkan masalah yang kompleks dengan melakukan time-management dan knowledge management yang tepat untuk mengelola kegiatan keorganisasian partai).

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kandidat yang dapat mengambil keputusan yang tepat jika diperhadapkan kepada sejumlah alternatif keputusan akan lebih efektif dalam karirnya nanti jika diterima.					
2.	Kemampuan berpikir abstraktif kandidat akan memungkinkannya bertindak secara metodologis dalam posisi yang dijabatnya nanti.					
3.	Kandidat yang memiliki keahlian untuk menempatkan orang lain pada posisi yang tepat, mengarahkan dan kemudian memotivasi mereka demi mencapai tujuan organisasi merupakan individu yang tepat bagi posisi yang ditawarkan.					
4.	Kandidat yang mampu memecahkan suatu masalah secara efisien dengan mempertimbangkan manfaat dan kerugiannya akan memungkinkannya mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dalam partai nanti.					

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
5.	Kandidat yang mampu menganalisis suatu masalah yang kompleks menjadi bagian-bagian kecil yang lebih dapat lebih mudah ditangani merupakan individu yang tepat bagi posisi yang ditawarkan.					
6.	Kandidat yang sadar akan apa yang menjadi kewajibannya dan melaksanakan secara otonom tugas-tugasnya tanpa perlu pengawasan yang ketat akan menjadikan dirinya lebih berhasil dibandingkan orang lain dalam partai.					

5. KOMPETENSI WIRAUSAHA

(Keterangan: kompetensi wirausaha adalah kompetensi yang dimiliki kandidat partai politik terkait dengan kemampuan berpikir strategis, bertanggung jawab, dan mengidentifikasi diri dengan organisasi yang memungkinkannya mampu melakukan tindakan secara efisien, strategis dan kritis untuk mengelola sumber daya dan menangkap peluang sambil mempertimbangkan manfaat dan kerugian dari tindakannya tersebut untuk mengembangkan partai).

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kandidat yang mampu berpikir serta mengevaluasi dampak jangka panjang dari tindakan-tindakan yang dilakukannya akan lebih sukses dalam menjabat posisi yang ditawarkan nantinya.					
2.	Kandidat yang tepat bagi posisi yang ditawarkan adalah yang mau mengemban tanggung jawab yang diberikan dan mempertanggungjawabkan hasilnya baik positif maupun negatif dari tindakan-tindakannya.					
3.	Kemampuan kandidat untuk memandang bahwa tujuan-tujuan pribadinya dapat tercapai melalui usahanya mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan akan lebih dapat menjamin kesuksesannya dalam berkarir di partai ini.					

6. KESESUAIAN KANDIDAT DENGAN ORGANISASI

(Keterangan: kesesuaian kandidat dengan organisasi adalah kesesuaian yang dimiliki kandidat dengan nilai-nilai dan budaya organisasi sehingga tidak akan menimbulkan friksi dalam partai politik nantinya).

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kandidat yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai yang dianut partai politik tidak akan menimbulkan friksi dalam partai politik jika nanti diterima.					
2.	Kandidat yang memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi partai tidak akan menimbulkan friksi nantinya.					

7. JEJARING KANDIDAT

(Keterangan: jejaring kandidat adalah luasnya cakupan rangkaian koneksi, keterkaitan, atau ikatan non-formal (hubungan keluarga dan kekerabatan) serta profesional (relasi formal yang berasal dari hubungan usaha atau anggota profesi) dari kandidat).

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Jejaring non-formal (hubungan kekeluargaan dan kekerabatan) yang luas dari kandidat saat diterima nanti akan memberikan manfaat positif bagi partai politik.					
2.	Jejaring profesional (hubungan usaha, keprofesian, keorganisasian) yang luas dari kandidat saat diterima nanti akan memberikan manfaat yang positif kepada partai politik.					

8. KESesuaIAN KANDIDAT DENGAN POSISI YANG DIMINATINYA

(Keterangan: kesesuaian kandidat dengan posisi yang diminatinya adalah kesesuaian kandidat dengan pekerjaan yang memungkinkan partai politik memandang bahwa kandidat adalah orang yang tepat bagi posisi yang diminatinya).

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kandidat harus memenuhi persyaratan formal seleksi yang ditetapkan partai politik.					
2.	Agar dapat sesuai dengan posisi yang diminatinya, kandidat harus memenuhi persyaratan formal seleksi yang telah ditetapkan.					

9. REKRUTMEN PARTAI POLITIK

(Keterangan: keputusan rekrutmen parpol adalah kemampuan menerima kandidat yang kompetensinya, kesesuaiannya dengan pekerjaan serta organisasi, serta jejaring milik kandidat dipandang memungkinkannya mencapai popularitas, akseptibilitas, kapabilitas khususnya bagi partai politik dan masyarakat secara umum).

No.	ITEM PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kandidat yang diterima adalah individu yang popularitasnya memungkinkannya dikenal oleh masyarakat luas dan memiliki reputasi yang baik.					
2.	Kandidat yang diterima adalah individu yang akseptibilitasnya memungkinkannya dapat menyuarakan kepentingan masyarakat dan partai politik.					
3.	Kandidat yang diterima adalah individu yang memiliki kapabilitas menyerap aspirasi masyarakat, kemudian merumuskan aspirasi itu ke dalam bentuk pernyataan yang jelas dan menyampaikan hasil rumusan itu kepada masyarakat.					

SEBELUM MENUTUP KUESIONER INI, TOLONG MEMERIKSA KEMBALI APAKAH MASIH TERDAPAT PERNYATAAN YANG BELUM DITANGGAPI.

TERIMA KASIH KAMI HATURKAN KEPADA BAPAK/IBU/SAUDARA(I) KARENA TELAH MENGGISI KUESIONER INI.

Lampiran 2. Hasil Distribusi Frekuensi & Statistik Deskriptif

```
FREQUENCIES VARIABLES=x1.1.1 x1.1.2 x1.1.3 x1.1.4 X1.1rata
x1.2.1 x1.2.2 x1.2.3 x1.2.4 X1.2rata x1.3.1 x1.3.2 x1.3.3 x1.3.4
x1.3.5 x1.3.6 X1.3rata x1.4.1 x1.4.2 x1.4.3 x1.4.4 x1.4.5 x1.4.6
X1.4rata x1.5.1 x1.5.2 x1.5.3 X1.5rata X1tot Xlrata x2.1 x2.2
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet2] D:\DISERTASI_MRWN\UJIAN TUTUP_marwan\LAMPIRAN 2_DATA
SPSS (ok).sav

Frequency Table

x1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	.6	.6	.6
2.00	2	1.2	1.2	1.8
Valid 3.00	22	13.2	13.2	15.0
4.00	98	58.7	58.7	73.7
5.00	44	26.3	26.3	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	1.2	1.2	1.2
Valid 3.00	18	10.8	10.8	12.0
4.00	110	65.9	65.9	77.8
5.00	37	22.2	22.2	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	1.8	1.8	1.8
3.00	28	16.8	16.8	18.6
4.00	105	62.9	62.9	81.4
5.00	31	18.6	18.6	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	10	6.0	6.0	6.0
3.00	58	34.7	34.7	40.7
4.00	79	47.3	47.3	88.0
5.00	20	12.0	12.0	100.0
Total	167	100.0	100.0	

X1.1rata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.75	1	.6	.6	.6
3.00	9	5.4	5.4	6.0
3.25	8	4.8	4.8	10.8
3.50	16	9.6	9.6	20.4
3.75	40	24.0	24.0	44.3
4.00	42	25.1	25.1	69.5
4.25	19	11.4	11.4	80.8
4.50	16	9.6	9.6	90.4
4.75	9	5.4	5.4	95.8
5.00	7	4.2	4.2	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	5	3.0		
3.00	28	16.8	3.0	3.0
Valid 4.00	101	60.5	16.8	19.8
5.00	33	19.8	60.5	80.2
Total	167	100.0	19.8	100.0
			100.0	

x1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	1.8	1.8	1.8
3.00	15	9.0	9.0	10.8
Valid 4.00	91	54.5	54.5	65.3
5.00	58	34.7	34.7	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	.6	.6	.6
2.00	2	1.2	1.2	1.8
Valid 3.00	39	23.4	23.4	25.1
4.00	98	58.7	58.7	83.8
5.00	27	16.2	16.2	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	6	3.6	3.6	3.6
3.00	53	31.7	31.7	35.3
Valid 4.00	84	50.3	50.3	85.6
5.00	24	14.4	14.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

X1.2rata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.50	2	1.2		
3.00	8	4.8	1.2	1.2
3.25	12	7.2	4.8	6.0
3.50	28	16.8	7.2	13.2
3.75	17	10.2	16.8	29.9
Valid 4.00	40	24.0	10.2	40.1
4.25	23	13.8	24.0	64.1
4.50	18	10.8	13.8	77.8
4.75	10	6.0	10.8	88.6
5.00	9	5.4	6.0	94.6
Total	167	100.0	5.4	100.0

x1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	.6	.6	.6
2.00	1	.6	.6	1.2
Valid 3.00	6	3.6	3.6	4.8
4.00	70	41.9	41.9	46.7
5.00	89	53.3	53.3	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	.6	.6	.6
3.00	15	9.0	9.0	9.6
Valid 4.00	95	56.9	56.9	66.5
5.00	56	33.5	33.5	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	1.2	1.2	1.2
2.00	6	3.6	3.6	4.8
3.00	52	31.1	31.1	35.9
4.00	75	44.9	44.9	80.8
5.00	32	19.2	19.2	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
2.00	14	8.4	8.4	9.0
3.00	38	22.8	22.8	31.7
4.00	85	50.9	50.9	82.6
5.00	29	17.4	17.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
2.00	13	7.8	7.8	8.4
3.00	29	17.4	17.4	25.7
4.00	92	55.1	55.1	80.8
5.00	32	19.2	19.2	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	1.2		
2.00	25	15.0	1.2	1.2
3.00	51	30.5	15.0	16.2
4.00	69	41.3	30.5	46.7
5.00	20	12.0	41.3	88.0
Total	167	100.0	12.0	100.0
			100.0	

X1.3rata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.33	1	.6	.6	.6
2.67	1	.6	.6	1.2
2.83	1	.6	.6	1.8
3.00	13	7.8	7.8	9.6
3.17	8	4.8	4.8	14.4
3.33	4	2.4	2.4	16.8
3.50	9	5.4	5.4	22.2
3.67	22	13.2	13.2	35.3
3.83	23	13.8	13.8	49.1
4.00	32	19.2	19.2	68.3
4.17	8	4.8	4.8	73.1
4.33	11	6.6	6.6	79.6
4.50	12	7.2	7.2	86.8
4.67	6	3.6	3.6	90.4
4.83	7	4.2	4.2	94.6
5.00	9	5.4	5.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
2.00	7	4.2	4.2	4.8
3.00	38	22.8	22.8	27.5
4.00	98	58.7	58.7	86.2
5.00	23	13.8	13.8	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	1.2	1.2	1.2
2.00	7	4.2	4.2	5.4
3.00	30	18.0	18.0	23.4
4.00	99	59.3	59.3	82.6
5.00	29	17.4	17.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	3.0	3.0	3.0
3.00	46	27.5	27.5	30.5
4.00	80	47.9	47.9	78.4
5.00	36	21.6	21.6	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.4.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	4	2.4	2.4	2.4
3.00	42	25.1	25.1	27.5
4.00	96	57.5	57.5	85.0
5.00	25	15.0	15.0	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.4.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	4	2.4		
3.00	50	29.9	2.4	2.4
Valid 4.00	91	54.5	29.9	32.3
5.00	22	13.2	54.5	86.8
Total	167	100.0	13.2	100.0
			100.0	

x1.4.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	1.8		
3.00	38	22.8	1.8	1.8
Valid 4.00	99	59.3	22.8	24.6
5.00	27	16.2	59.3	83.8
Total	167	100.0	16.2	100.0
			100.0	

X1.4rata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.33	1	.6	.6	.6
2.50	4	2.4	2.4	3.0
2.67	2	1.2	1.2	4.2
2.83	2	1.2	1.2	5.4
3.00	13	7.8	7.8	13.2
3.17	5	3.0	3.0	16.2
Valid 3.33	9	5.4	5.4	21.6
3.50	10	6.0	6.0	27.5
3.67	17	10.2	10.2	37.7
3.83	20	12.0	12.0	49.7
4.00	39	23.4	23.4	73.1
4.17	13	7.8	7.8	80.8
4.33	5	3.0	3.0	83.8
4.50	7	4.2	4.2	88.0

4.67	6	3.6	3.6	91.6
4.83	4	2.4	2.4	94.0
5.00	10	6.0	6.0	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	25	15.0	15.0	15.0
4.00	110	65.9	65.9	80.8
5.00	32	19.2	19.2	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	1.2	1.2	1.2
3.00	23	13.8	13.8	15.0
4.00	112	67.1	67.1	82.0
5.00	30	18.0	18.0	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x1.5.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	.6	.6	.6
3.00	25	15.0	15.0	15.6
4.00	93	55.7	55.7	71.3
5.00	48	28.7	28.7	100.0
Total	167	100.0	100.0	

X1.5rata				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2.67	1	.6	
	3.00	9	5.4	.6
	3.33	33	19.8	6.0
	3.67	42	25.1	25.7
Valid	4.00	43	25.7	50.9
	4.33	24	14.4	76.6
	4.67	9	5.4	91.0
	5.00	6	3.6	96.4
	Total	167	100.0	100.0

X1tot				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	15.33	1	.6	.6
	15.42	1	.6	1.2
	15.50	1	.6	1.8
	15.83	2	1.2	3.0
	16.08	1	.6	3.6
	16.17	2	1.2	4.8
	16.25	1	.6	5.4
	16.33	1	.6	6.0
	16.50	2	1.2	7.2
	16.58	1	.6	7.8
Valid	16.67	3	1.8	9.6
	16.75	1	.6	10.2
	16.75	1	.6	10.8
	17.00	1	.6	11.4
	17.08	1	.6	12.0
	17.33	1	.6	13.2
	17.33	1	1.2	15.0
	17.58	2	1.2	18.0
	17.75	3	1.8	21.0
	17.75	3	6.0	21.0
	17.83	10	6.0	21.6
	17.92	1	.6	24.0
	18.00	4	2.4	

18.08	4	2.4	2.4	26.3
18.17	1	.6	.6	26.9
18.25	1	.6	.6	27.5
18.33	1	.6	.6	28.1
18.42	4	2.4	2.4	30.5
18.58	2	1.2	1.2	31.7
18.67	2	1.2	1.2	32.9
18.75	2	1.2	1.2	34.1
18.83	3	1.8	1.8	35.9
18.92	4	2.4	2.4	38.3
19.00	3	1.8	1.8	40.1
19.08	5	3.0	3.0	43.1
19.17	1	.6	.6	43.7
19.25	2	1.2	1.2	44.9
19.33	7	4.2	4.2	49.1
19.42	2	1.2	1.2	50.3
19.50	2	1.2	1.2	51.5
19.67	7	4.2	4.2	55.7
19.75	5	3.0	3.0	58.7
19.83	3	1.8	1.8	60.5
19.92	4	2.4	2.4	62.9
20.00	1	.6	.6	63.5
20.08	2	1.2	1.2	64.7
20.17	2	1.2	1.2	65.9
20.25	1	.6	.6	66.5
20.33	2	1.2	1.2	67.7
20.42	2	1.2	1.2	68.9
20.50	2	1.2	1.2	70.1
20.58	3	1.8	1.8	71.9
20.67	2	1.2	1.2	73.1
20.75	1	.6	.6	73.7
20.83	2	1.2	1.2	74.9
20.92	2	1.2	1.2	76.0
21.00	1	.6	.6	76.6
21.08	3	1.8	1.8	78.4
21.17	4	2.4	2.4	80.8
21.25	2	1.2	1.2	82.0

21.42	5	3.0		
21.50	2	1.2	3.0	85.0
21.58	1	.6	1.2	86.2
21.67	1	.6	.6	86.8
21.75	1	.6	.6	87.4
21.92	3	1.8	.6	88.0
22.00	1	.6	1.8	89.8
22.08	1	.6	.6	90.4
22.17	1	.6	.6	91.0
22.25	3	1.8	.6	91.6
22.33	1	.6	1.8	93.4
22.50	1	.6	.6	94.0
22.58	1	.6	.6	94.6
22.67	1	.6	.6	95.2
23.33	1	.6	.6	95.8
23.42	1	.6	.6	96.4
23.67	1	.6	.6	97.0
23.75	1	.6	.6	97.6
24.25	1	.6	.6	98.2
25.00	2	1.2	.6	98.8
Total	167	100.0	1.2	100.0

X1rata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
			.6	.6
3.07	1	.6	.6	1.2
3.08	1	.6	.6	1.8
3.10	1	.6	.6	3.0
3.17	2	1.2	1.2	3.6
3.22	1	.6	.6	4.8
Valid 3.23	2	1.2	1.2	5.4
3.25	1	.6	.6	6.0
3.27	1	.6	.6	7.2
3.30	2	1.2	1.2	7.8
3.32	1	.6	.6	9.6
3.33	3	1.8	1.8	

3.35	1	.6	.6	10.2
3.40	1	.6	.6	10.8
3.42	1	.6	.6	11.4
3.47	1	.6	.6	12.0
3.52	2	1.2	.6	12.0
3.55	3	1.8	1.2	13.2
3.57	10	6.0	1.8	15.0
3.58	1	.6	6.0	21.0
3.60	4	2.4	.6	21.6
3.62	4	2.4	2.4	24.0
3.63	1	.6	2.4	26.3
3.65	1	.6	.6	26.9
3.67	1	.6	.6	27.5
3.68	4	2.4	.6	28.1
3.72	2	1.2	2.4	30.5
3.73	2	1.2	1.2	31.7
3.75	2	1.2	1.2	32.9
3.77	3	1.8	1.2	34.1
3.78	4	2.4	1.8	35.9
3.80	3	1.8	2.4	38.3
3.82	5	3.0	1.8	40.1
3.83	1	.6	3.0	43.1
3.85	2	1.2	.6	43.7
3.87	7	4.2	1.2	44.9
3.88	2	1.2	4.2	49.1
3.90	2	1.2	1.2	50.3
3.93	7	4.2	1.2	51.5
3.95	5	3.0	4.2	55.7
3.97	3	1.8	3.0	58.7
3.98	4	2.4	1.8	60.5
4.00	1	.6	2.4	62.9
4.02	2	1.2	.6	63.5
4.03	2	1.2	1.2	64.7
4.05	1	.6	1.2	65.9
4.07	2	1.2	.6	66.5
4.08	2	1.2	1.2	67.7
4.10	2	1.2	1.2	68.9
				70.1

4.12	3	1.8		
4.13	2	1.2	1.8	71.9
4.15	1	.6	1.2	73.1
4.17	2	1.2	.6	73.7
4.18	2	1.2	1.2	74.9
4.20	1	.6	1.2	76.0
4.22	3	1.8	.6	76.6
4.23	4	2.4	1.8	78.4
4.25	2	1.2	2.4	80.8
4.28	5	3.0	1.2	82.0
4.30	2	1.2	3.0	85.0
4.32	1	.6	1.2	86.2
4.33	1	.6	.6	86.8
4.35	1	.6	.6	87.4
4.38	3	1.8	.6	88.0
4.40	1	.6	1.8	89.8
4.42	1	.6	.6	90.4
4.43	1	.6	.6	91.0
4.45	3	1.8	.6	91.6
4.47	1	.6	1.8	93.4
4.50	1	.6	.6	94.0
4.52	1	.6	.6	94.6
4.53	1	.6	.6	95.2
4.67	1	.6	.6	95.8
4.68	1	.6	.6	96.4
4.73	1	.6	.6	97.0
4.75	1	.6	.6	97.6
4.85	1	.6	.6	98.2
5.00	2	1.2	.6	98.8
			1.2	100.0
Total	167	100.0	100.0	



x2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	1.8	1.8	1.8
3.00	38	22.8	22.8	24.6
4.00	103	61.7	61.7	86.2
5.00	23	13.8	13.8	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	1.8	1.8	1.8
2.00	4	2.4	2.4	4.2
3.00	27	16.2	16.2	20.4
4.00	104	62.3	62.3	82.6
5.00	29	17.4	17.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

X2rata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	1.2	1.2	1.2
2.50	5	3.0	3.0	4.2
3.00	17	10.2	10.2	14.4
3.50	28	16.8	16.8	31.1
4.00	83	49.7	49.7	80.8
4.50	15	9.0	9.0	89.8
5.00	17	10.2	10.2	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	4	2.4	2.4	2.4
3.00	45	26.9	26.9	29.3
4.00	80	47.9	47.9	77.2
5.00	38	22.8	22.8	100.0
Total	167	100.0	100.0	

x3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	7	4.2	4.2	4.2
3.00	53	31.7	31.7	35.9
4.00	86	51.5	51.5	87.4
5.00	21	12.6	12.6	100.0
Total	167	100.0	100.0	

X3rata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	.6	.6	.6
2.50	5	3.0	3.0	3.6
3.00	33	19.8	19.8	23.4
3.50	31	18.6	18.6	41.9
4.00	61	36.5	36.5	78.4
4.50	17	10.2	10.2	88.6
5.00	19	11.4	11.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	1.2	1.2	1.2
3.00	22	13.2	13.2	14.4
4.00	93	55.7	55.7	70.1
5.00	50	29.9	29.9	100.0
Total	167	100.0	100.0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	.6	.6	.6
3.00	57	34.1	34.1	34.7
4.00	70	41.9	41.9	76.6
5.00	39	23.4	23.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

Yrata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	.6	.6	.6
3.00	17	10.2	10.2	10.8
3.50	44	26.3	26.3	37.1
4.00	57	34.1	34.1	71.3
4.50	10	6.0	6.0	77.2
5.00	38	22.8	22.8	100.0
Total	167	100.0	100.0	

z1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	3.0	3.0	3.0
3.00	18	10.8	10.8	13.8
4.00	86	51.5	51.5	65.3
5.00	58	34.7	34.7	100.0
Total	167	100.0	100.0	

z2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
2.00	4	2.4	2.4	3.0
3.00	20	12.0	12.0	15.0
4.00	78	46.7	46.7	61.7
5.00	64	38.3	38.3	100.0
Total	167	100.0	100.0	

z3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	.6	.6	.6
2.00	3	1.8	1.8	2.4
3.00	27	16.2	16.2	18.6
4.00	77	46.1	46.1	64.7
5.00	59	35.3	35.3	100.0
Total	167	100.0	100.0	

Zrata

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.67	2	1.2	1.2	1.2
3.00	9	5.4	5.4	6.6
3.33	11	6.6	6.6	13.2
3.67	23	13.8	13.8	26.9
4.00	50	29.9	29.9	56.9
4.33	17	10.2	10.2	67.1
4.67	16	9.6	9.6	76.6
5.00	39	23.4	23.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1.1.1 x1.1.2 x1.1.3 x1.1.4 X1.1rata
 x1.2.1 x1.2.2 x1.2.3 x1.2.4 X1.2rata x1.3.1 x1.3.2 x1.3.3 x1.3.4
 x1.3.5 x1.3.6 X1.3rata x1.4.1 x1.4.2 x1.4.3 x1.4.4 x1.4.5 x1.4.6
 X1.4rata x1.5.1 x1.5.2 x1.5.3 X1.5rata X1tot X1rata x2.1 x2.2
 X2rata x3.1 x3.2 X3rata y1 y2 Yrata z1 z2 z3 Zrata
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[DataSet2] D:\DISERTASI_MRWN\UJIAN TUTUP_marwan\LAMPIRAN 2_DATA
 SPSS (ok).sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1.1	167	1.00	5.00	4.0898	.70134
x1.1.2	167	2.00	5.00	4.0898	.60943
x1.1.3	167	2.00	5.00	3.9820	.65375
x1.1.4	167	2.00	5.00	3.6527	.76779
X1.1rata	167	2.75	5.00	3.9536	.48129
x1.2.1	167	2.00	5.00	3.9701	.69789
x1.2.2	167	2.00	5.00	4.2216	.68019
x1.2.3	167	1.00	5.00	3.8862	.69784
x1.2.4	167	2.00	5.00	3.7545	.74013
X1.2rata	167	2.50	5.00	3.9581	.53538
x1.3.1	167	1.00	5.00	4.4671	.65661
x1.3.2	167	2.00	5.00	4.2335	.63003
x1.3.3	167	1.00	5.00	3.7725	.84080
x1.3.4	167	1.00	5.00	3.7605	.85876
x1.3.5	167	1.00	5.00	3.8443	.84294
x1.3.6	167	1.00	5.00	3.4790	.93033
X1.3rata	167	2.33	5.00	3.9261	.55741
x1.4.1	167	1.00	5.00	3.9261	.74392
x1.4.2	167	2.00	5.00	3.8084	.78525
x1.4.3	167	2.00	5.00	3.8743	.78525
x1.4.4	167	2.00	5.00	3.8743	.77462
x1.4.5	167	2.00	5.00	3.8802	.77462
x1.4.6	167	2.00	5.00	3.8802	.69098
X1.4rata	167	3.00	5.00	3.8503	.69525
x1.5.1	167	2.00	5.00	3.7844	.69525
x1.5.2	167	2.00	5.00	3.7844	.67337
X1.5rata	167	2.00	5.00	3.8982	.67337
X1.6rata	167	2.00	5.00	3.8982	.59011
X1.7rata	167	2.33	5.00	3.8493	.58447
X1.8rata	167	3.00	5.00	4.0419	.60593
X1.9rata	167	2.00	5.00	4.0180	.60593

x1.5.3	167	2.00				
X1.5rata	167	2.67	5.00	4.1257		.66929
X1tot	167		5.00	3.8422		.48254
X1rata	167	15.33	25.00	19.5293		1.94177
x2.1	167	3.07	5.00	3.9060		.38773
x2.2	167	2.00	5.00	3.8743		.65104
X2rata	167	1.00	5.00	3.9102		.76699
x3.1	167	2.00	5.00	3.8922		.61144
x3.2	167	2.00	5.00	3.9102		.76699
X3rata	167	2.00	5.00	3.7246		.73357
y1	167	2.00	5.00	3.8174		.66622
y2	167	2.00	5.00	4.1437		.67908
Yrata	167	2.00	5.00	3.8802		.76680
z1	167	2.00	5.00	4.0120		.66076
z2	167	2.00	5.00	4.1796		.73882
z3	167	1.00	5.00	4.1976		.78571
Zrata	167	1.00	5.00	4.1377		.79088
Zrata	167	2.67	5.00	4.1719		.61643
Valid N (listwise)	167					

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARWAN (Validitas&Reliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1.1	11.0333	2.378	.732	.629
x1.1.2	11.2000	1.959	.799	.570
x1.1.3	11.2333	2.392	.742	.606
x1.1.4	11.8333	3.523	.324	.912

```

RELIABILITY
/VARIABLES=x1.2.1 x1.2.2 x1.2.3 x1.2.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARWAN (Validitas&Reliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.2.1	11.4000	3.559	.471	.766
x1.2.2	11.2333	2.737	.622	.660
x1.2.3	11.5667	3.151	.725	.646
x1.2.4	11.5000	3.362	.508	.749

Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARWAN (ValiditasReliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.3.1	17.9000	6.921	.544	.718
x1.3.2	18.1667	6.633	.594	.705
x1.3.3	18.5667	7.702	.319	.776
x1.3.4	18.4667	6.809	.628	.698
x1.3.5	18.4667	6.809	.525	.723
x1.3.6	18.9333	7.163	.445	.741

Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARKAN (Validitas&Reliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	6

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.4.1	18.8333	10.557	.712	.921
x1.4.2	18.7333	11.513	.750	.914
x1.4.3	18.7000	10.907	.851	.901
x1.4.4	18.6667	10.651	.818	.904
x1.4.5	18.8000	10.717	.846	.901
x1.4.6	18.7667	10.737	.720	.918

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=x1.5.1 x1.5.2 x1.5.3  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=SCALE  
/SUMMARY-TOTAL.
```


Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARROW (Validitas&Reliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Deleted	Correlation	Item Deleted
x1.5.1	7.8000	1.338	.785	.794
x1.5.2	7.9333	1.237	.787	.792
x1.5.3	7.9333	1.444	.699	.869

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x2.1 x2.2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARWAN (Validitas&Reliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	3.8333	.667	.628	
x2.2	3.7333	.616	.628	

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x3.1 x3.2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARMAN (Validitas&Reliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
	Deleted	Deleted	Correlation	Item Deleted
x3.1	3.8667	.740	.301	
x3.2	4.3333	.506	.301	

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARWAN (Validitas&Reliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	2

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	3.9333	.802	.859	
y2	4.3667	.447	.859	

Reliability

[DataSet1]: DATA INPUT SPSS_MARWAN (Validitas&Reliabilitas).sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

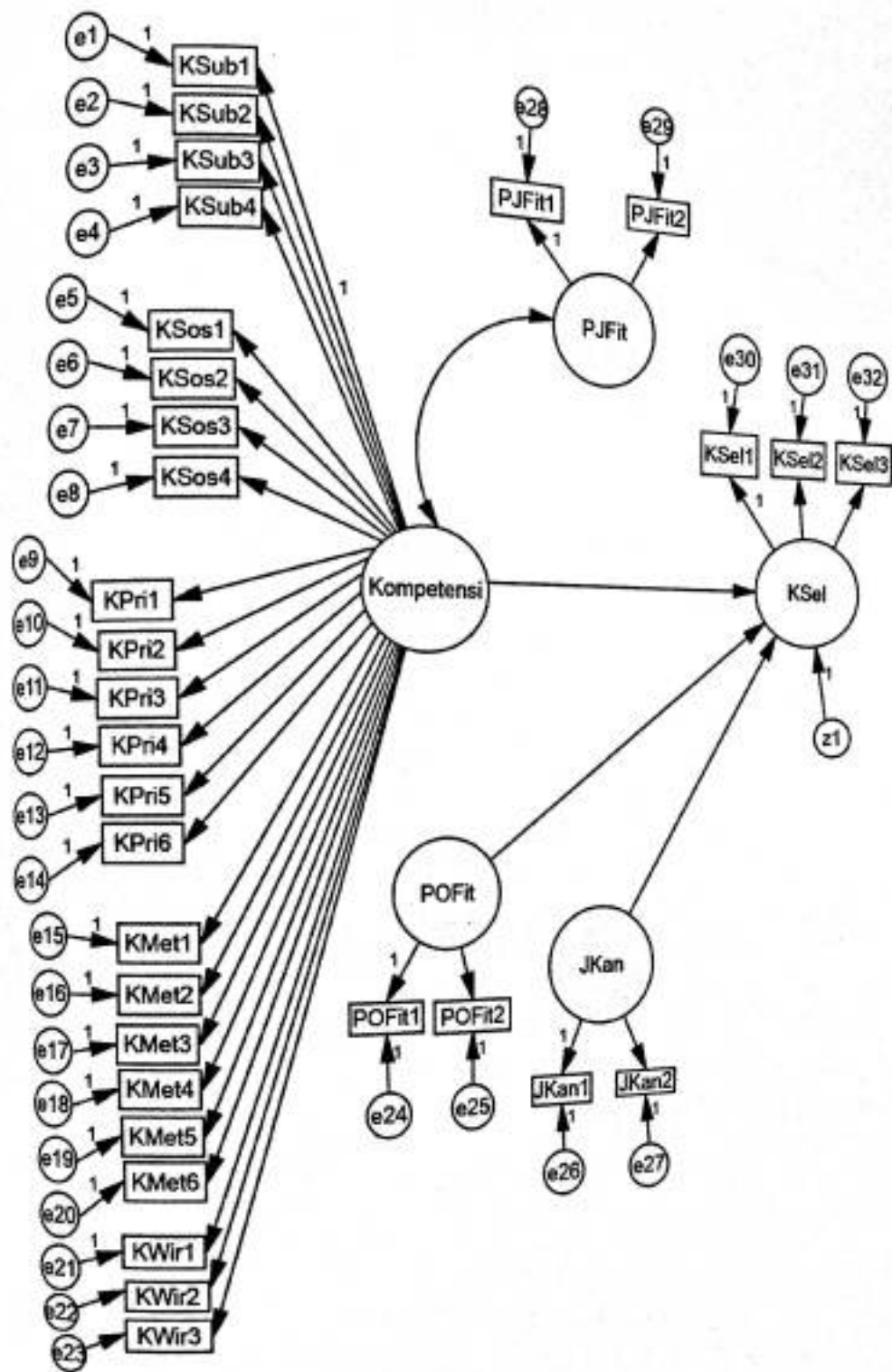
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.628	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
z1	7.1333	1.489	.387	.566
z2	7.6667	1.471	.542	.409
z3	7.5333	1.292	.408	.587



Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
228	109.690	.000	.000
98	75.849	.000	.000
402	65.564	.000	.000
352	64.925	.000	.000
307	64.814	.000	.000
165	64.636	.000	.000
373	62.073	.000	.000
293	61.864	.000	.000
156	61.098	.000	.000
338	60.979	.000	.000
218	59.375	.000	.000
290	57.695	.001	.000
362	57.518	.001	.000
381	57.431	.001	.000
401	57.393	.001	.000
347	57.155	.001	.000
72	57.087	.001	.000
35	56.622	.001	.000
343	56.279	.001	.000
440	56.276	.001	.000
287	56.225	.001	.000
446	55.295	.002	.000
434	54.658	.002	.000
443	53.794	.002	.000
180	53.496	.003	.000
331	53.063	.003	.000
42	52.586	.003	.000
374	52.201	.004	.000
305	51.828	.004	.000

121	51.467	.004	.000
232	51.197	.005	.000
289	50.722	.005	.000
6	50.707	.005	.000
403	50.447	.006	.000
392	48.495	.009	.000
292	48.301	.010	.000
148	48.228	.010	.000
299	48.130	.010	.000
146	47.744	.011	.000
24	47.537	.012	.000
270	47.345	.013	.000
313	47.221	.013	.000
114	46.982	.014	.000
61	46.546	.015	.000
237	46.492	.015	.000
231	45.781	.018	.000
286	45.513	.020	.000
208	45.356	.020	.000
254	45.227	.021	.000
92	45.192	.021	.000
389	44.644	.024	.000
211	44.310	.026	.000
411	44.136	.027	.000
197	44.090	.027	.000
199	44.059	.027	.000
246	44.037	.028	.000
363	43.944	.028	.000
251	43.604	.030	.000
8	43.591	.030	.000
426	43.494	.031	.000
235	43.467	.031	.000
...			

298	43.291	.033	.000
432	43.166	.034	.000
104	42.984	.035	.000
169	42.711	.037	.000
353	42.069	.043	.000
176	41.860	.045	.000
76	41.814	.045	.000
361	41.599	.047	.000
435	41.567	.048	.000
409	41.541	.048	.000
238	41.456	.049	.000
420	41.338	.050	.000
288	41.317	.050	.000
377	41.217	.051	.000
285	41.188	.052	.000
441	41.094	.053	.000
380	40.950	.054	.000
404	40.881	.055	.000
249	40.457	.060	.000
230	40.432	.060	.000
387	40.156	.064	.000
220	39.973	.066	.000
395	39.879	.068	.000
68	39.788	.069	.000
177	39.567	.072	.000
193	39.567	.072	.000
88	39.378	.075	.000
71	39.262	.077	.000
145	39.191	.078	.000
103	39.147	.079	.000
410	38.914	.082	.000
...	38.607	.087	.000

439	38.594	.088	.000
189	38.556	.088	.000
205	38.496	.089	.000
413	38.367	.092	.000
139	38.284	.093	.000
433	38.257	.094	.000
	38.096	.097	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	1774.194	347	.000	5.113
Saturated model	406	.000	0		
Independence model	28	6160.274	378	.000	16.297

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.082	.741	.697	.633
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.380	.245	.189	.228

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.712	.686	.754	.731	.753
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Simpson-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.918	.654	.691
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1427.194	1299.278	1562.594
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5782.274	5531.283	6039.678

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.978	3.200	2.913	3.504
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	13.812	12.965	12.402	13.542

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.096	.092	.100	.000
Independence model	.185	.181	.189	.000

IC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1892.194	1900.401	2134.245	2193.245
Saturated model	812.000	868.470	2477.639	2883.639
Independence model	6216.274	6220.168	6331.146	6359.146

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4.243	3.956	4.546	4.261
Saturated model	1.821	1.821	1.821	1.947
Independence model	13.938	13.375	14.515	13.947

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	99	104
Independence model	31	33

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e25 <--> X1	4.647	.065
e25 <--> e28	12.797	.196
e22 <--> e25	5.294	.136
e1 <--> e28	4.851	-.095
e1 <--> e22	4.030	.093
e2 <--> z2	11.420	.095
e2 <--> e26	12.069	.104
e2 <--> e1	59.530	.324
e3 <--> e1	22.801	.157
e3 <--> e2	23.282	.167
e4 <--> e1	13.016	.142
e4 <--> e2	7.458	.113
e4 <--> e3	33.069	.186
e5 <--> e28	4.452	.083
e5 <--> e3	14.592	.115
e5 <--> e4	51.582	.259
e6 <--> z2	7.902	-.071
e6 <--> e3	6.658	.080
e6 <--> e4	10.235	.119
e6 <--> e5	10.018	.110
e7 <--> e1	6.672	.098
e7 <--> e2	5.750	.096
e7 <--> e4	22.988	.179
e7 <--> e5	4.941	.078
e7 <--> e6	18.797	.156
e8 <--> e23	4.148	.068
e8 <--> e4	9.156	.104
e8 <--> e5	6.213	.080
e8 <--> e6	23.465	.160
e8 <--> e7	59.153	.255
e9 <--> e22	7.531	-.111
e9 <--> e4	4.339	.071
e9 <--> e6	4.137	.067
e9 <--> e7	7.518	.091
e9 <--> e8	52.922	.220
e10 <--> e1	6.202	-.079
e10 <--> e3	4.966	-.058
e10 <--> e4	4.626	-.067
e10 <--> e8	11.194	.092
e10 <--> e9	46.429	.188
e11 <--> e2	5.689	-.095
e11 <--> e8	13.943	-.123
e11 <--> e10	12.965	.108
e12 <--> e2	9.025	-.111

e12 <=> e8	23.559		
e12 <=> e9	4.206		-.149
e12 <=> e10	4.218		-.063
e12 <=> e11	52.355		.057
e13 <=> e26	13.484		.241
e13 <=> e2	9.938		-.098
e13 <=> e10	12.849		-.124
e13 <=> e11	15.020		.106
e13 <=> e12	48.123		.137
e14 <=> e26	8.839		.228
e14 <=> e8	7.918		-.087
e14 <=> e11	30.815		-.101
e14 <=> e12	21.838		.216
e14 <=> e13	14.977		.169
e15 <=> z2	12.170		.148
e15 <=> e26	9.255		-.090
e15 <=> e1	7.526		-.084
e15 <=> e2	22.624		-.106
e15 <=> e7	9.536		-.193
e15 <=> e8	16.546		-.113
e15 <=> e11	11.946		-.137
e15 <=> e12	22.093		.126
e15 <=> e13	32.559		.160
e15 <=> e14	59.557		.206
e16 <=> e4	7.402		.306
e16 <=> e5	9.763		-.097
e16 <=> e7	21.005		-.104
e16 <=> e8	5.672		-.159
e16 <=> e9	8.883		-.075
e16 <=> e14	5.549		-.094
e16 <=> e15	20.033		.088
e17 <=> z2	19.577		.157
e17 <=> e26	8.896		.124
e17 <=> e25	4.850		.090
e17 <=> e2	21.690		-.119
e17 <=> e5	4.443		.207
e17 <=> e6	7.965		-.082
e17 <=> e8	13.161		-.113
e17 <=> e9	18.107		-.133
e17 <=> e10	13.459		-.156
e17 <=> e11	5.329		-.123
e17 <=> e13	8.288		-.092
e17 <=> e16	36.300		-.114
e18 <=> z2	12.126		.232
e18 <=> e26	13.190		.083
e18 <=> e1	9.651		.083
e18 <=> e3	5.155		.092
e18 <=> e4	7.340		-.111
e18 <=> e6	4.694		-.066
			-.095
			-.073



<-->	e7	16.761	
e18 <-->	e8	6.030	-.139
e18 <-->	e9	13.350	-.076
e18 <-->	e10	5.871	-.113
e18 <-->	e11	12.359	-.068
e18 <-->	e13	5.145	-.119
e18 <-->	e14	12.558	-.076
e18 <-->	e16	19.798	-.130
e18 <-->	e17	97.570	.144
e19 <-->	e3	9.517	.372
e19 <-->	e4	8.651	-.088
e19 <-->	e5	5.345	-.100
e19 <-->	e6	15.645	-.074
e19 <-->	e9	15.812	-.130
e19 <-->	e10	8.643	-.120
e19 <-->	e11	13.773	-.081
e19 <-->	e14	17.278	-.122
e19 <-->	e16	4.734	-.148
e19 <-->	e17	6.744	.069
e19 <-->	e18	53.406	.095
e20 <-->	e2	8.177	.226
e20 <-->	e4	18.475	-.105
e20 <-->	e6	7.231	-.147
e20 <-->	e7	8.034	-.089
e20 <-->	e13	11.117	-.094
e20 <-->	e14	5.455	-.109
e20 <-->	e18	13.795	-.084
e20 <-->	e19	91.300	.115
e21 <-->	e1	14.008	.289
e21 <-->	e2	15.497	-.143
e21 <-->	e4	18.163	-.158
e21 <-->	e7	5.054	-.160
e21 <-->	e19	21.194	-.082
e21 <-->	e20	119.624	.153
			.365

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

MI. Par Change

