KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dah Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Sistem Rekrutmen dan Seleksi di Departemen X sebagai Sarana Pemilihan Pegawai Berkinerja Baik Periode 2004-2009". Adapun maksud dari penulisan skripsi ini ditujukan sebagai salah satu persyaratan wajib dalam mencapai gelar Sarjana Ekomomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School.

Sebagaimana pepatah mengatakan "tak ada gading yang tak retak", Penulis, menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan adanya suatu saran yang membangun. Dalam proses berjalannya penyususnan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, masukan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Allah SWT dan junjungan kami Nabi Muhammad SAW yang memberikan limpahan kemudahan dan kelancaran dalam pembuatan skripsi. Tanpa-Nya, saya tidak akan bisa mengerjakan tugas akhir saya.
2. Bapak Dr. Siswanto selaku pembimbing utama skripsi sekaligus mantan Ketua STIE Indonesia Banking periode 2004-2009, yang telah bersedia membimbing peneliti dalam meyelesaikan penelitian ini.
3. Ibu Santi Rimadias, SP,MSi selaku pembimbing pendamping skripsi, yang telah membimbing dan memberikan kritik membangun dalam menyelesaikan penelitian ini.

4. Ibu Dr. Siti Sundari Arie selaku ketua STIE Indonesia Banking School saat ini.
5. Bapak Donant Alananto Iskandar, SE, MBA, selaku Ketua Jurusan Manajemen saat ini.
6. Bapak Dr. Sugianto E. Aritonang selaku Wakil Ketua I Bidang Akademik dan Bapak Drs. Nugroho Endropranoto, SE, MBA, selaku Wakil Ketua II Bidang Administrasi.
7. Seluruh staf pengajar STIE Indonesia Banking School yang telah memberikan ilmu dan bimbingannya.
8. Seluruh staf administrasi STIE Indonesia Banking School yang telah membantu penulis sehingga dapat mengikuti perkuliahaan dengan baik.
9. Papa dan mama tercinta, Mulyadi dan Sri Wahyuni yang telah memberikan doa, semangat dorongan serta motivasi kepada penulis agar penelitian ini dapat segera terselesaikan dengan baik, kasih sayang kalian tak akan aku lupakan hingga akhir hayat.
10. Kedua kakak ku, Wahyudi Susanto dan Deasy yang selalu memberikan motivasi, sehingga peneliti semakin bersemangat menyelesaikan penelitian ini.
11. Teman terbaik ku, Galih Ardyan Saputra, yang selalu meluangkan waktunya untuk memberi motivasi dan menemani dalam proses pembuatan skripsi dari awal hingga akhir.

12. Sahabat-sahabat terbaik ku yang selalu memberikan inspirasi, motivasi dan semangat, Ebi, Ati, Fitri, Dinda, Acit, Anggi, Tata, Dendy, Irfan, Rian, Yola, Merry, Tita, Endah, Ica.
13. Teman-teman angkatan IBS 2005 "Laskar Januari" Abe, Firly, Sari, Ipang, Fahri, Ole, Arya, Via, Bonbon, Risa, Eka, Irfan, Mayora, Apeng, Daryanto, Agung, Indra, Kasyful.
14. Bapak Samidi selaku Kepala Perencanaan SDM Departemen X dan Bapak Wisnu selaku staff divisi Renbang Departemen X. Yang telah membimbing penulis dalam melakukan penelitian.
15. Restoran 'Cava' cikini, yang telah menjadi tempat untuk mengerjakan skripsi dari pagi hingga larut malam.
16. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Jakarta Maret, 2010

Penulis

Abstract

The research is intended to explore the current employee recruitment system implemented in the Department of Forestry, as a means to provide appropriate human resource, recognize recruitment problems, and effectiveness.

Department of Forestry, a government agent aimed to manage natural resources by its multifunction is ineffective without independent support. So with the three aspects of natural resources development (protection, preservation / conservation and usage) implemented and not separately by other department. Referring to the importance of three aspects of natural resources development, Department of Forestry existence is indeed mainly required for the take off instrument in forestry sector

The outcome of the research concludes that Department of Forestry has already implemented an appropriate and effective recruitment system, beside of several problems to be solved

Keywords : recruitment, selection, CPNS performance

HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dini Fitriyanti

NPM : 200511019

Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib STIE IBS.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Penulis,

(Dini Fitriyanti)

Daftar Isi

Kata Pengantar i

Abstract iv

Lembar Pernyataan Karya Sendiri..... v

Daftar Isi..... vi

Daftar Tabel..... x

Daftar Gambar xi

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Perumusan Masalah 6

1.3. Pembatasan Masalah 6

1.4. Tujuan Penelitian 6

1.5. Manfaat Penelitian 7

1.5.1. Bagi Penulis..... 7

1.5.2. Bagi Departemen X 7

1.5.3. Bagi Masyarakat..... 8

1.6. Sistematika Penulisan 8

BAB II. LANDASAN PEMIKIRAN TEORITIS

2.1. Tinjauan Pustaka 10

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 10

2.1.2 Rekrutmen dan Seleksi..... 13

2.1.3 Kinerja Karyawan 17

2.1.4 Sistem Rekrutmen dan Seleksi berdasarkan BKN..... 18

2.1.4.1. Latar Belakang Rekrutmen 19
2.1.4.2. Rekrutmen 19
2.1.4.3. Kinerja..... 26
2.2. Kerangka Pemikiran 27

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian 29
3.2. Metode Pengumpulan Data 29
3.3. Metode Pengambilan Sampel..... 30
3.4. Desain Kuesioner 31
3.5. Metode Analisis Data..... 32

BAB IV. ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Subjek Penelitian 34
4.1.1. Visi dan Misi Departemen X 39
4.1.2. Motto Departemen X 40
4.1.3. Struktur Organisasi Departemen X 40
4.2. Analisis dan Pembahasan 41
4.2.1. Sistem Rekrutmen dan Seleksi Departemen X 41
4.2.2. Analisis dan Pembahasan 45
4.3. Permasalah Rekrutmen Departemen X..... 69

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan Penelitian 72

5.2. Saran 73

DFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Formasi CPNS Departemen X ..... ……. 46

Tabel 4.2 Formasi CPNS dan Jumlah Pelamar 2005-2009 ..... …..... 46

Tabel 4.3 Rasio Seleksi Departemen X 49

Tabel 4.4 Dana yang Dibutuhkan Setiap CPNS 51

Tabel 4.5 Latar Belakang Pendidikan, Formasi Tahun Responden .....…… 53

Tabel 4.6 Hasil Kuesioner 55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Rekrutmen 15

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran 27

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Departemen X 41

Gambar 4.2 Jumlah Pelamar 2005-2009 47

Gambar 4.3 Perbandingan Jumlah CPNS 2005-2009..... 47

Gambar 4.4 Presentase Pelamar Lolos menjadi CPNS..... 48

Gambar 4.5 Presentase Latar Belakang Pendidikan, Formasi Tahun Responden.54

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Analisis sistem rekrutmen dalam sebuah departemen sangat penting karena sistem rekrutmen adalah suatu tahapan ketika lembaga atau badan tersebut menyeleksi calon karyawannya untuk menjadi bagian dari lembaga itu. Dalam melakukan perekrutan lembaga dimaksud bertujuan untuk mendapat sumber daya manusia yang berkualitas demi kemajuan kinerja departemen tersebut, dan agar dapat bersaing secara global. Oleh karena itu sistem perekrutan sumber daya manusia pada sebuah departemen sangat penting.

Kinerja dapat dikatakan baik, kurang baik atau tidak baik sekalipun dapat dijadikan sebuah acuan tingkat keprofesionalan dari karyawan tersebut. Keprofesionalan tersebut dipengaruhi efektif dan efisiennya karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Alasan – alasan yag mempengaruhi profesionalnya karyawan, antara lain:

- Proses rekrutmen yang berjalan di lembaga atau badan tersebut
- Penempatan bidang kerja karyawan
- Imbalan yang diterima karyawan bersangkutan
- Penilaian kinerja yang diberlakukan oleh lembaga atau badan tersebut.

Intensi penulis dalam melakukan penelitian tersebut adalah bentuk dari replikasi dari penelitian yang telah ada tentang analisis sistem rekrutmen dan seleksi. Penelitian saya melanjutkan penelitian yang telah ada sebelumnya, yaitu menganalisis sistem rekrutmen dan seleksi sebagai sebuah sarana untuk menghasilkan karyawan yang berkinerja baik dan menguntungkan lembaga tersebut.

Penulis memilih Departemen X sebagai tempat penelitian dihubungkan dengan wilayah Indonesia terdiri dari begitu banyak sumber daya alam yang menjadi sumber devisa negara Indonesia. Dengan kontribusinya dalam penambahan devisa negara maka Departemen X harus memilki pegawai yang berkompeten dan berkinerja baik dalam mengelola sumber daya alam Indonesia secara benar dan baik. Selain itu isu yang menjadi rahasia umum publik tentang banyaknya penyimpangan berupa nepotisme yang terjadi di proses rekrutmen PNS menjadi masalah yang layak untuk diteliti, karena PNS yang mendapatkan 'jalur khusus' dalam proses perekrutan terkadang tidak sesuai dengan kriteria pegawai yang dibutuhkan. Dan hal tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dan akan mempengaruhi kemajuan Departemen X. Hal ini berhubungan dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang berlaku di Depratemen X, karena Departemen X merupakan lembaga pemerintahan negara Indonesia maka dalam proses rekrutmen dan seleksi harus mengikuti aturan dari Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan badan yang ditunjuk negara dalam proses pengadaan CPNS yang nantinya merupakan bagian SDM Departemen X. Karena hal tersebut maka terdapat beberapa kelemahan dari SDM Departemen X, diantaranya :

- Kebutuhan SDM harus mengikuti aturan-aturan dari BKN (Badan Kepegawaian Negara)
- Departemen X tidak bisa menentukan sendiri jumlah CPNS yang dibutuhkan
- Peraturan kepegawaian harus tunduk kepada aturan – aturan BKN
- Adanya isu – isu yang berkembang tentang nepotisme dalam proses rekrutmen kantor – kantor pemerintahan

Penulis memilih rekrutmen dan seleksi karena dewasa ini, dengan semakin ketatnya tingkat persaingan, mengakibatkan departemen dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Oleh karena itu

lembaga harus mampu bersaing dan salah satu alat penunjang departemen yang paling penting adalah pemilihan sumber daya manusia.

Dalam memilih sumber daya manusia yang berkinerja baik tersebut, maka perusahaan atau lembaga harus mengadakan proses rekrutmen dan seleksi. Apabila proses tersebut dilakukan secara benar maka departemen akan mendapatkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan porsi yang telah ditentukan Departemen X. Dengan pegawai yang bekerja secara optimal maka produktivitas pegawai juga akan meningkat dan lembaga atau perusahaan akan menghasilkan produk yang berkualitas. Pada akhirnya, departemen bukan hanya mampu mempertahankan hidupnya, bahkan departemen mampu menyelamatkan sumber daya alam Indonesia yang telah rusak.

Pentingnya andil sebuah sistem perekrutan karyawan dalam Departemen pemerintahan secara umum dan Departemen X pada khususnya akan penulis bahas dalam skripsi ini.

Secara umum pengertian dari manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau departemen demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengertian dari rekrutmen secara umum suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada.

Pada saat sekarang kebutuhan akan sumber daya manusia berkinerja baik sudah sangat meluas, maka untuk mencapai sebuah kemajuan tersebut sebuah departemen haruslah memiliki sumber daya manusia yang handal. Mendapatkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas dapat kita raih dengan menjalankan sistem perekrutan SDM yang baik sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh Departemen X. Adapun fungsi – fungsi dari sebuah manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja atau *Preparation and selection*

a.Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan prakiraan atau *forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya.
Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b.Rekrutmen

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm oraganisasi atau departemen. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan atau *job description* dan juga spesifikasi pekerjaan atau *job specification*.

c**.**Seleksi

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup atau *curriculum vittae* milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja atau *interview* dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan atau *Development and evaluation*

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau departemen harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai atau *Compensation and protection*

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau departemen. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau departemen. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu kewaktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya terhadap karyawan.

Pada skripsi ini penulis akan melakukan analisis perekrutan karyawan di Departemen X. Berdasarkan uraian di atas penulis akan mencoba membahas dalam skripsi yang berjudul "Analisis Sistem Rekrutmen dan Seleksi Sebagai Sarana Pemilihan Karyawan Berkinerja Baik di Departemen X".

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mencoba merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem rekrutmen dan seleksi yang dimiliki oleh Departemen X saat ini.
2. Apakah sistem rekrutmen dan seleksi tersebut sudah cukup mewakili kebutuhan (formasi) SDM Departemen X.
3. Apa saja masalah dalam melakukan rekrutmen dan seleksi di Departmen X.
4. Apakah sistem rekrutmen dan seleksi tersebut menghasilkan karyawan yang berkinerja baik bagi Departemen X.
5. Apakah proses rekrutmen dan seleksi tersebut sudah cukup menjadi sarana bagi pemilihan CPNS yang berkinerja baik bagi Departemen X.

1.3 Pembatasan Masalah

Penulis akan membahas pada sistem rekrutmen dan seleksi pada 5 tahun terakhir terhadap pemilihan karyawan yang berkinerja baik. Penulis membatasi masalah selama lima tahun, sesuai dengan ketentuan Badan Kepegawaian Nasional, pegawai tersebut akan mendapat kenaikan jabatan dalam kurun waktu minimal lima tahun. Penulis juga membatasi yang akan diteliti pada divisi Sumber Daya Manusia, karena pada divisi tersebut menangani masalah rekrutmen CPNS Departemen X. Jadi dapat disimpulkan divisi tersebut berkompeten dalam menjawab masalah yang ada pada rekrutmen Departemen X.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dirumuskan di atas, penulis mencoba membuat tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui rekrutmen dan seleksi CPNS yang berlaku di Departemen X saat ini.
2. Mengetahui sistem rekrutmen dan seleksi CPNS Departemen X dalam memenuhi kebutuhan (formasi) SDM Departemen X.
3. Mengetahui masalah dalam proses rekrutmen dan seleksi Departemen X.
4. Mengetahui sistem rekrutmen dan seleksi Departemen X dalam menghasilkan pegawai berkinerja baik bagi Departemen X.
5. Mengetahui sistem rekrutmen dan seleksi Departemen X sebagai sarana bagi pemilihan CPNS berkinerja baik di Departemen X.

1.5 Manfaat penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam penulisan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1.5.1 Bagi Penulis:

Dapat memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam mengenai sistem rekrutmen dan seleksi sebagai sarana departemen untuk mendapatkan karyawan berkineja baik.

1.5.2 Bagi Departemen X

1. Mengetahui bagaimana sistem perekrutan penerimaan pegawai pada Departemen X.
2. Melakukan evaluasi terhadap sistem perekrutan penerimaan pegawai Departemen X.
3. Mengetahui masalah pada sistem perekrutan penerimaan pegawai pada Departemen X.
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh sistem perekrutan penerimaan pegawai pada Departemen X terhadap kinerja Departemen X.

1.5.3 Bagi Masyarakat

1. Mengetahui bagaimana sistem perekrutan dan penerimaan pegawai Departemen X.
2. Dapat mengetahui seberapa berpengaruh sistem perekrutan penerimaan pegawai pada Departemen X terhadap kinerja Departemen X.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika ini merupakan kebulatan dari seluruh materi penyusunan skripsi yang mengungkapkan secara garis besar. Skripsi ini terdiri dari 5 bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan dari penelitian dari uraian bab selanjutnya, yang isinya meliputi : latar belakang, pemilihan judul, perumusan masalah,tujuan penelitian, pembatasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan teori – teori yang akan dipakai, serta analisis antara variabel-variabel yang digunakan (hipotesa yang akan menjadi hasil dalam penelitian yang dilakukan).

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas secara singkat tentang jenis riset, data, skala yang digunakan, metode pengumpulan data, jumlah sampel yang digunakan serta metode analisis data.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN MASALAH

Bab ini akan membahas tentang profil Departemen X dan akan membahas tentang analisa sistem rekrutmen dan seleksi yang berlaku di Departemen X sebagai sarana pemilihan karyawan berkinerja baik.

BAB 5 PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir yang merupakan penutup yang berisiskan kesimpulan dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya, yang dilanjutkan juga dengan memberi saran-saran untuk bidang keilmuan maupun kegunaan praktis.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan cabang ilmu manajemen. Maka penulis akan mengemukakan tentang beberapa definisi manajemen menurut beberapa teori yang ada :

Menurut Dessler 2004 manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan mereka, kesehatan, keamanan, serta masalah keadilan.

Http://organisasi.org/definisi_pengertian_tugas_fungsi_manajemen_sumber_daya_manusia_sdm_ilmu_ekonomi_manajemen_manajer_msdm menjelaskan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurusi sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses dalam penanganan pegawai dalam lembaga atau perusahaan, yang meliputi dari proses pemilihan, melatih, menilai, hingga menangani masalah – masalah yang terjadi dalam perusahaan. Pada intinya manajemen sumber daya manusia menangani semua hal yang berkaitan dengan karyawan yang ada di lembaga ataupun perusahaan tersebut.

Aktivitas sumber daya manusia meliputi kegiatan analisis jabatan, perencanaan kebutuhan pegawai, seleksi calon pegawai, pelatihan pegawai, penilaian prestasi kerja, perencanaan karir, membangun motivasi dan pengembangan organisasi.

Berdasarkanhttp://organisasi.org/definisi_pengertian_tugas_fungsi_manajemen_sumber_daya_manusia_sdm_ilmu_ekonomi_manajemen_manajer_msdm manajemen sumber daya manusia juga memiliki peran, fungsi dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja atau *Preparation and selection*.

a) Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan atau *forecast*.

Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, dan lain sebagainya

b) Rekrutmen

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia oraganisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan atau *job description* dan juga spesifikasi pekerjaan atau *job specification*.

c) Seleksi

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang

perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup atau *cv* atau *curriculum vittae* milik pelamar. Kemudian dari *cv* pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian tes tertulis, wawancara kerja atau *interview* dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan atau *Development and evaluation*

   Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai atau *Compensation and protection*

   Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari ataupun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Dalam peran, fungsi dan tanggung jawab tersebut terdapat rekrumen dan seleksi yang akan penulis jabarkan dalam penelitian ini.

2.1.2 Rekrutmen dan Seleksi

Dengan melaksanakan rekrutmen dan seleksi berarti lembaga tersebut akan membuka lowongan kerja di media massa atau bahkan membuat jaringan dengan vendor atau konsultan kemudian mengundang peserta untuk datang ke lembaga terkait. Aktivitas rekrutmen dan seleksi memang menyita waktu dan biaya yang tidak sedikit bagi lembaga tersebut, tetapi hal tersebut akan menjadi masa depan lembaga dalam mengelola kegiatan yang ada. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis akan menjelaskan trentang rekrutmen dan seleksi.

Menurut Adi Mardianto, MBA (2009) rekrutmen dan seleksi dapat diartikan sebagai berikut :

"Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan."

Proses rekrutmen itu sendiri dimulai dari penetapan calon pegawai yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi, pencarian sumber tenaga kerja, pengumpulan surat lamaran serta dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan diakhiri dengan pengumpulan orang-orang yang tertarik dengan pekerjaan yang lowong.

Sementara itu, seleksi dapat dimaknai sebagai suatu proses yang terdiri dari serangkaian langkahuntuk memutuskan calon karyawan yang akan dipilih untuk dipekerjakan. Proses seleksi dimulai dari penetapan metode seleksi yang digunakan, pelaksanaan metode seleksi terhadap para calon karyawan, dan

diakhiri dengan pembuatan keputusan untuk menentukan calon karyawan mana yang sesuai untuk bergabung dengan perusahaan.

Menurut http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=317 (Oleh Johanes Papu, Jakarta 11/21/2001) : tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen & seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya.

Pada saat ini ketika persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin kuat, lembaga seringkali mengalami kesulitan dalam menentukan kandidat yang tepat mengingat bahwa ada banyak kandidat yang tersedia tetapi sangat sedikit yang memiliki kualifikasi yang memadai. Rendahnya moral kerja dan pengaruh budaya "bapakisme" yang telah berlangsung puluhan tahun semakin menyulitkan lembaga dalam mendapatkan kandidat yang benar-benar cocok. Selain menuntut keahlian dan ketrampilan penyelenggara rekrutmen juga harus benar-benar mempersiapkan proses rekrutmen dan seleksi secara maksimal.

Pada dasaranya, tujuan dari aktivitas rekrutmen yang diselenggarakan lembaga adalah

- Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk jabatan atau pekerjaan

- Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai dengan minatnya
- Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan diskriminasi
- Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang tidak dapat diterima
- Memastikan adanya keuntungan dari investasi sumber daya manusia

Orang yang menjalankan program seleksi dan rekrutmen disebut dengan *recruiter*. Dan pada dasarnya prinsip dasar proses rekruitmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan *the right man on the right place and track and time*. Dalam menjalankan tugas seorang *recruiter* harus mampu mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, antara lain :

- Rencana rekrutmen

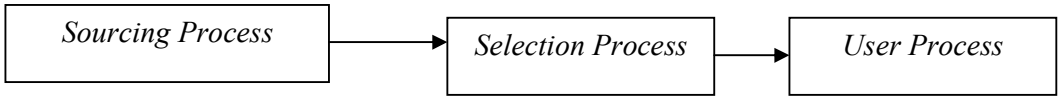
  Informasi tentang posisi, jumlah dan waktu pemenuhan tenaga kerja. Merupakan rangkuman dari *man power planning* yang dibuat oleh masing-masing departemen dari lembaga tersebut.
- Informasi tentang visi, misi, strategi bisnis, iklim organisasi, dan budaya kerja.
- Informasi tentang tugas dan tanggung jawab
- Informasi tentang kecakapan yang diperlukan untuk posisi tersebut
- Informasi tentang kompetensi individu yang harus dimilki untuk posisi tersebut, yang meliputi kompetensi teknis dan non teknis.

Proses rekruitmen yang dimaksud adalah alur atau tahapan yang digunakan oleh mayoritas perusahaan atau lembaga di Indonesia.

Proses rekrutmen yang terjadi adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1

Proses Rekrutmen



-*Sourcing Process* adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia. Metode yang digunakan bisa berupa *internal resourcing* dan *external resourcing*. Proses rekruitmen dimulai ketika perusahaan mengidentifikasikan posisi yang lowong melalui perencanaan tenaga kerja dan permintaan dari amanjer. Ketika lowongan telah teridentifikasi, maka perusahaan harus menemukan dan mempelajari persyaratan yang cocok dengan me-review informasi persyaratan pekerjaan yang termuat dalam *job description*.

-*Selection process* adalah proses untuk menyaring pelamar menjadi kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada. Kualitas SDM yang disaring sangat tergantung pada proses rekrutmen yang dilakukan oleh lembaga tau perusahaan.

-*User process* adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh di antara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi.

Dalam praktek yang terjadi tahapan di atas bukanlah tahapan yang harus dilakukan, artinya alur atau proses yang dilakukan bisa dilakukan dengan cara tidak berurutan.

Hampir semua lembaga atau perusahaan di Indonesia sudah menerapkan proses seleksi dalam merekrut karyawan baru. Beberapa perusahaan yang masih tradisional mungkin masih cenderung untuk tidak menggunakan proses rekrutmen, karena memandang organisasi atau lembaga yang dijalankan masih sederhana.

Berdasarkan definisi tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan tujuan mendapatkan pegawai yang dapat menguntungkan lembaga atau perusahaan tersebut, mengingat banyaknya biaya yang telah dikeluarkan dan waktu yang tidak sedikit oleh perusahaan atau lembaga tersebut. Pegawai yang memberikan keuntungan bagi perusahaan atau

lembaga adalah pegawai yang mempunyai kinerja yang sesuai oleh target lembaga atau perusahaan. Pada akhirnya, strategi rekrutmen dan seleksi yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi lembaga. Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Selain itu, rekrutmen dan seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada produktivitas dan kinerja lembaga. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan sistem rekrutmen dan seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap perusahaan supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut Indrawan W.S (2001:453) dalam kamus lengkap Bahasa Indonesia, kinerja berasal dari kata dasar ”kerja” yang diberi arti sebagai aktivitas untuk melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan dengan tujuan untuk mencari nafkah, mata pencaharian.

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam buku Evaluasi Kinerja SDM, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007:17) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut :

1. Kesetiaan.
2. Hasil kerja.
3. Kejujuran.
4. Kedisiplinan.
5. Kreativitas.
6. Kerjasama.
7. Kepemimpinan.
8. Kepribadian.
9. Prakarsa.
10. Kecakapan.
11. Tanggung jawab.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007:9) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Selain itu kinerja karyawan adalah hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.
Tolak ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan atau ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang merupakan standar kinerja. Standar kinerja dapat pula dijadikan bagai pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Standar kerja untuk masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai dengan jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang telah dijabarkan ke dalam tugas-tugas fungsional. Standar kinerja karyawan akan berbeda dengan standar kinerja guru, seniman atau pekerja lainnya karena masing-masing memiliki spesifikasi tugas atau pekerjaan yang berbeda.

2.1.4 Sistem Rekrutmen berdasarkan Badan Kepegawaian Negara

Pada Departemen X sendiri yang merupakan lembaga pemerintah, maka terdapat ketentuan baku yang wajib diikuti oleh departemen tersebut. Ketentuan tersebut dibuat oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) tentang sistem rekrutmen dan seleksi yang antara lain berisi hal-hal tersebut:

2.1.4.1 Latar Belakang Rekrutmen

Sebagai upaya mengantisipasi perubahan dunia yang begitu cepat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka setiap organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri (adaptif) terhadap perubahan tersebut. Organisasi yang adaptif adalah organisasi yang mampu bersaing dan memiliki sumber daya manusia yang handal serta memiliki kemampuan dan keterampilan yang mandiri, sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi organisasi. Untuk mewujudkan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil yang profesional diperlukan adanya sistem rekrutmen berbasis kompetensi. Seiring dengan hal tersebut, dalam pasal 17 ayat (2) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 17 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ditegaskan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi. Untuk memperoleh SDM-PNS yang berkualitas, terampil dan memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan organisasi, dilakukan melalui proses rekrutmen yang selektif.

2.1.4.2 Rekrutmen

Rekrutmen sebagai suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mencari dan menemukan pegawai yang dibutuhkan, merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Kegiatan rekrutmen sebagai suatu proses selalu diikuti dengan seleksi untuk menemukan kesesuaian kebutuhan dengan kemampuan pribadi sumber daya manusia. Dalam merencanakan aktivitas-aktivitas perekrutan, organisasi penting menyusun strategi guna mengidentifikasi bagai-mana karyawan yang akan direkrut.

Sumber daya manusia pada sebuah perusahaan (organisasi) menurut Simamora (1999 : 212) pada BKN merupakan sumber daya yang paling penting dan hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Supaya dapat merekrut secara efektif, bagaimanapun juga haruslah tersedia informasi akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Perencanaan kepegawaian menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan segala aktivitas sumber daya manusia selanjutnya (seperti seleksi, orientasi, pengembangan, dan kompensasi) tidak bakal efektif kecuali karyawan yang baik telah direkrut. Sebelum perusahaan (organisasi) dapat menyeleksi dan mengangkat pelamar yang mempunyai kualifikasi-kualifikasi terbaik, terlebih dulu harus direkrut orang-orang untuk pekerjaan yang tersedia.

Rekrutmen menurut Schuler dan Jackson (1997 : 227) pada BKN antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, se-hingga dari mereka perusahaan (organisasi) dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Sebagai akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan (organisasi), melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pool pelamar kerja yang memenuhi syarat.

Kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah :

1. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka pan-jang perusahaan (organisasi) dalam hal jenis pekerjaan *(job title)* dan levelnya dalam perusahaan (organisasi).
2. Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai per-kembangan kondisi pasar tenaga kerja.
3. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif.
4. Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan ter-padu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan.
5. Mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat.

6. Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya.

7. Melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif atau tidaknya rekrutmen yang dilakukan.

Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan suatu pool karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan (organisasi), sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain adalah :

1. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan (organisasi).

2. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan (organisasi) di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan (organisasi), perencanaan SDM, pekerjaan design dan analisa jabatan.

3. Untuk meningkatkan pool calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.

4. Untuk mendukung inisiatif perusahaan (organisasi) dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.

5. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.

6. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.

7. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.

8. Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua pelamar kerja.

9. Untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan (organisasi) terhadap program-program tindakan afirmatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

Secara organisatoris, manajemen sumber daya PNS dalam aspek perencanaan sumber daya manusia komprehensif, harus terprogram secara sistematik untuk dapat memprediksi kebutuhan kualitas dan kuantitas dalam setiap periode waktu tertentu, terutama di dalam fungsi *human resource planning* (HRP) dalam rangka melengkapi perencanaan kegiatan rekrutmen *(recruitment),* seleksi *(selection*) dan pendidikan pelatihan *(training development)* sesuai dengan misi yang harus dicapai dalam jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang menurut Ruky (2003 : 70) pada BKN bukan hanya memfokuskan perhatian pada aspek kuantitas, tetapi juga pada aspek kompetensi yang harus mereka miliki. Lebih tinggi lagi, perencanaan sumber daya manusia strategik akan menentukan jenis kompetensi seperti apa yang dibutuhkan oleh perusahaan (organisasi) dalam masa sepuluh sampai dua puluh tahun mendatang. Perencanaan strategik juga harus menetapkan "Pekerja Pengetahuan" *(knowledge workers)* bagaimana yang akan dibutuhkan perusahaan (organisasi) nanti sehingga harus kita kembangkan mulai dari sekarang.

Dalam organisasi pemerintahan perencanaan sumber daya manusia (PNS) menjadi unsur penting dalam pengembangan *strategic planning*. *Strategic planning* sebagai keputusan organisasi tentang apa yang akan dicapai sesuai dengan misi organisasi dan bagaimana cara yang harus dilakukan untuk mencapai misi. Rencana-rencana diarahkan pada program untuk merekrut, menyeleksi dan

menempatkan serta memberi pelatihan, pengembangan dan mengantisipasi promosi atau transfer pegawai yang dibutuhkan.

Untuk dapat mencari dan menemukan calon pelamar yang qualified, organisasi harus menggunakan dan memanfaatkan media komunikasi yang dapat dijangkau oleh calon pelamar, untuk mengiklankan lowongan jabatan lengkap dengan informasi tersebut calon pelamar dapat menilai kecocokan dan kesesuian antara karakteristik pribadi dan kompetensinya dengan kualifikasi dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan, sehingga calon termotivasi untuk mengajukan lamarannya.

Menurut Ruky (2003 : 144) pada BKN yang disebut dengan rekrutmen atau *recruitment* adalah sebuah proses mencari dan menarik (membujuk mereka untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan tertentu.Sebuah proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan ber-akhir sampai lamaran mereka diterima. Namun dalam praktik, istilah rekrutmen diartikan sebagai mencakup semua kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan, yaitu seluruh proses kegiatan mulai dari mencari sampai penempatan.

Seleksi *(selection*) sebagai proses aktivitas memilih pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk jabatan yang lowong. Proses seleksi dimulai ketika pelamar meng-ajukan lamaran dan berakhir pada saat diambil keputusan pengangkatan menjadi pegawai. Secara filosofis, seleksi harus dapat meningkatkan proporsi pegawai yang sukses, yang terpilih dari sekelompok pelamar. Proses seleksi sebagai proses menduga yang paling baik (*best quists*) bahwa seorang pelamar akan mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik.

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek manajemen SDM diantaranya adalah rekrutmen-seleksi (*Competency Based Recruitment and Selection),* sedangkan manfaat penggunaan kompetensi dalam rekrut-men-seleksi menurut Ruky (2003 : 109) pada BKN adalah :

- Memberikan gambaran yang lengkap terhadap tuntutan kompetensi dari tiap pekerjaan/job.

- Meningkatkan ketepatan "prediksi" untuk mempekerja-kan orang yang akan sukses.

- Meminimalkan biaya (*cost*) dalam bentuk uang dan waktu pada karyawan yang mungkin tidak bisa mencapai harapan orang.

- Melakukan proses wawancara yang lebih sistematis.

- Membantu membedakan dengan yang sulit untuk dikembangkan.

Dalam proses seleksi beberapa kegiatan yang tujuannya memilih calon diantara beberapa calon yang akan ditawari pekerjaan atau jabatan yang harus diisi. Tujuan dari tahap ini, menurut Ruky (2003 : 155) pada BKN adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan (dan seyogianya mempunyai potensi untuk dikembangkan agar dapat bisa mengisi jabatan-jabatan lain yang mungkin lebih berat tanggungjawabnya). Dengan kata lain tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang " baik " atau *qualified* tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan (*setting*) dan lingkungan budaya perusahaan (organisasi).

Sistem rekrutmen berdasarkan kompetensi menurut Hooghiemstra dalam Mitrani, (1995 : 32) biasanya dititik-beratkan pada cara-cara penyaringan yang dapat digunakan untuk memilih secara cepat dan efisien sejumlah calon kuat dari sekelompok besar pelamar. Penilaian karyawan baru menampilkan tantangan-tantangan khusus, seperti menyaring banyak pelamar dalam waktu singkat dan memisahkan pelamar-pelamar yang baru lulus sekolah, yang tidak mempunyai pengalaman kerja, sebagai dasar penilaian. Oleh karena itu, sistem perekrutan

berdasarkan kompetensi ditekankan pada beberapa (tiga sampai lima) kompetensi inti yang memiliki kriteria berikut :

- Kompetensi yang telah dikembangkan dan ditunjukkan oleh para pelamar dalam kehidupan kerjanya (misalnya inisiatif).

- Kompetensi yang memprakirakan kemungkinan-kemungkinan keberhasilan calon dalam jangka panjang, yang sukar dikembangkan melalui pelatihan karyawan atau pengalaman dalam pekerjaan (misalnya kompetensi utama seperti motivasi untuk berprestasi).

- Kompetensi yang secara meyakinkan dapat diketahui melalui wawancara peristiwa perilaku yang singkat dan terarah.

Dalam sistem perencanaan penempatan berdasarkan kompetensi sebaiknya dipusatkan untuk menemukan calon-calon terbaik bagi tugas-tugas terpenting yang memberi nilai tambah pada suatu organisasi. Oleh karena itu, sistem seleksi dan penempatan harus ditekankan pada pengenalan secara seksama, kompetensi-kompetensi terpenting yang diperlukan pekerjaan-pekerjaan utama dan kemudian menggunakan sebanyak mungkin sumber informasi mengenai calon-calon, untuk menentukan apakah calon-calon tersebut memiliki kompetensi yang diperlukan. Untuk menilai calon dapat digunakan berbagai cara yaitu wawancara peristiwa perilaku, tes simulasi pusat penilaian, tujuan atas laporan penilaian kinerja, serta penilaian oleh atasan, rekan, dan bawahan. Data hasil kerja di masa lalu dan wawancara peristiwa perilaku biasanya merupakan alat seleksi yang biayanya paling efektif.

2.1.4.3 Kinerja

Lasmahadi (2002 : 3) yang mengutip dari kamus kompetensi LOMA, menjelaskan bahwa aplikasi dari model kompetensi pada sistem manajemen SDM muncul pada area-area :

- *Staffing* : Strategi-strategi rekrutmen dan test-test yang digunakan untuk seleksi berdasarkan atas kompetensi-kompetensi kritikal dari pekerjaan.

- Evaluasi Kinerja : penilaian kinerja dari pekerjaan didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi.

- Pelatihan : program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja.

- Pengembangan : para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya, kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada.

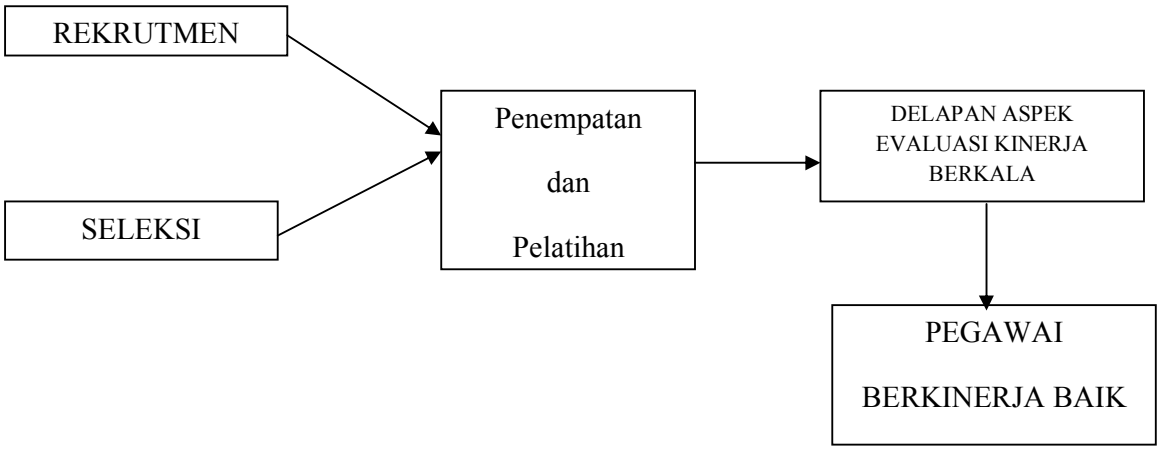
- *Reward* dan *recognition* : para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku yang mencerminkan tingkat keterampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci.

Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat dari Ruki (2003 : 107) pada BKN bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan (*Competency Based Training*), rekrutmen dan seleksi (*Competency Based Recruitmen and Selection*) dan Sistem Remunerasi (*Competency Based Payment*) lebih jauh lagi, sekarang sudah mulai di kenalkan konsep *Competency Based Human Resource Management*.

2.2 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran



Dalam rangka mendapatkan karyawan berkinerja baik, maka dilaksanakan ketentuan-ketentuan dalam Pelaksanaan Pengadaan CPNS melalui proses rekrutmen dan seleksi yang meliputi, antara lain :

1.Perencanaan dan Persiapan
2.Seleksi Administrasi
3.Pengangkatan PNS
4.Pengawasan dan Pengendalian
5.Evaluasi

Proses rekrutmen dan seleksi menghasilkan CPNS yang akan ditempatkan di bidangnya masing-masing. Setelah dilakukan penempatan oleh Departemen X, setiap CPNS akan mendapatkan proses pelatihan yang dilakukan secara berkala sesuai dengan pekerjaan yang diemban. Setelah melalui penempatan dan pelatihan, maka CPNS akan melalui tahap evaluasi kinerja. Ada beberapa aspek yang akan dinilai dari evaluasi tersebut. Setelah adanya evaluasi kinerja, maka

akan terlihat hasil kinerja yang dihasilkan oleh CPNS yang telah melalui tahap rekrutmen.

Dari proses rekrutmen dan seleksi tersebut, maka penulis akan menganalisis proses tersebut dengan kinerja yang ditampilkan oleh PNS tersebut yang ada di Departemen X. Pegawai yang berkinerja baik yang dimaksud adalah karyawan yang berkompeten dan sesuai dengan kriteria yang ada (*formal education*, karakteristik fisik, pengalaman serta kinerja waktu yang lalu dan karakteristik personal serta tipe kepribadian).

Penulis menganalisis tentang seberapa proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh Departemen X mempengaruhi pegawai yang berkinerja baik sesuai dengan kriteria- kriteria yang telah ditentukan oleh Departemen X. Disamping itu, penulis juga menganalisis apakah pegawai mengikuti proses yang telah ditentukan tanpa ada kecurangan, baik di pihak Departemen X maupun di pihak CPNS. Apabila proses rekrutmen dan seleksi dijalankan sesuai dengan proses yang ada, maka akan menghasilkan karyawan yang berkinerja baik sesuai dengan kriteria-kriteria yang ada.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi penelitian akan dilakukan di kantor Departemen X Manggalawanabakti Jakarta Selatan. Pertimbangan dalam pemilihan lokasi adalah penulis lebih banyak melakukan aktivitas dan kegiatan pendidikan di daerah Jakarta Selatan. Hal tersebut memudahkan penulis dalam memperoleh informasi, memperoleh responden serta menyebarkan kuisioner. Hal ini berkaitan dengan pengisian kuesioner yang membutuhkan kerjasama baik dengan responden yang berkegiatan di Departemen X Jakarta Selatan. Selain sumber penelitian berada di daerah Jakarta Selatan, waktu dan tenaga juga mempengaruhi penulis untuk menggunakan Departemen X sebagai tempat melakukan penelitian. Waktu penelitian ini akan dimulai pada tahun rekrutmen 2004 hingga 2009, yaitu lima tahun masa rekrutmen CPNS Departemen X.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Sumber data dibagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Istijanto, M.M , M.Com (2008) data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus. Dalam riset SDM, data primer diperoleh langsung dari sumbernya, misalnya data rekrutmen PNS Departemen X sehingga periset menjadi "tangan pertama" yang memperoleh data tersebut. Data primer memiliki kredibilitas lebih tinggi. Dalam penelitian penulis menggunakan data primer berupa wawancara dengan Direktur SDM Departemen X, Kepala Bagian Renbang Departemen X, Staff Bagian Renbang SDM Departemen X. Selain wawancara, penulis menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengukur penilaian rekrutmen CPNS Departemen X dengan pertanyaan yang bersifat terstruktur sehingga penilitian

tersebut dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif. Data sekunder oleh Istijanto, M.M , M.Com (2008) didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan oleh periset sendiri, karena periset hanya memanfaatkan data yang ada untuk penelitiannya. Keberadaan data sekunder tidak dipengaruhi riset yang akan dijalankan oleh peneliti, sebab data tersebut sudah disediakan pihak lain secara berkala atau pada waktu tertentu. Data sekunder penulis peroleh berdasarkan data yang diperoleh dari Departemen Kehutanan tentang kuota (jumlah) PNS yang direkrut oleh Departemen Kehutanan dari tahun 2005 hingga 2009. Data sekunder penulis merupakan data internal yang didapat dari dalam Departemen yang bersangkutan. Selain diperoleh dari data Departemen X, data sekunder juga diperoleh dari buku maupun internet.

Peneitian yang dilakukan oleh penulis adalah penelitian yang bersifat eksploratif yang bertujuan untuk memahami situasi atau masalah. Riset eksploratif pada penelitian tesebut digunakan untuk menggali informasi tentang sistem perekrutan Departemen X sebagai sarana dalam pemilihan karyawan berkinerja baik. Selanjutnya penelitian ini diikuti juga dengan riset bersifat deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada atau sebagai mana adanya (Bilson Simamora:2004).

3.3 Metode Pengambilan Sampel

Berdasarkan Istijanto, M. M, M. Com (2008) populasi diartikan sebagai jumlah semua anggota yang diteliti, sedangkan sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi. Dalam penelitian penulis mengambil populasi adalah karyawan kantor pusat Departemen X Jakarta Selatan. Penulis menggunakan sampel karena Departemen X merupakan kategori perusahaan besar dengan jumlah jutaan karyawan. Dengan keterbatasan waktu, tenaga dan biaya maka penulis menggunakan sampel dalam penelitian. Sampel yang digunakan akan menggunakan metode *probability sampling,* yaitu dengan menggunakan *simple*

random sampling. Simple random sampling adalah sampel dipilih langsung dari dari populasi dan besar peluang setiap anggota populasi untuk menjadi sampel sama besar. Dalam penelitian tersebut, metode *simple random sampling* digunakan untuk menjamin agar sampel yang terpilih bisa mewakili semua populasinya.

Populasi dalam penelitian tersebut adalah karyawan kantor pusat Departemen X Jakarta Selatan. Dikarenakan jumlah karyawan Departemen X yang berjumlah jutaan, maka penulis membatasi karyawan yang diteliti menjadi sampel penelitian. Jumlah sampel yang akan diteliti berdasarkan pada Bentler and Chou (1993) menyatakan bahwa jumlah minial sampel ditentukan oleh 1 pernyataan yang diwakili oleh lima responden. Sehingga jumlah responden dapat diformulasikan sebagai berikut :

Jumlah minimal sampel = jumlah item pertanyaan x lima reponden

Jumlah item pertanyaan yang ada di dalam kuesioner terdapat 23 pertanyaan, sehingga berdasarkan pernyataan diatas jumlah minimal sampel adalah 23 pertanyaan dikalikan dengan 5 responden. Responden yang dibutuhkan adalah sebesar 125 orang. Untuk menghindari kesalahan dalam penelitian, maka penulis memutuskan untuk menambah sampel menjadi 150 responden.

3.4 Desain Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang digunakan oleh periset untuk memperoleh data secara langsung dari sumber melalui proses komunikasi atau dengan mengajukan pertanyaan. Kuesioner disusun berdasarkan wawancara yang telah dilakukan sebelumnya dengan divisi HRD, data-data yang ada dan buku aturan kepegawaian Badan Kepegawaian Nasional untuk mendapatkan gambaran secara umum tentang sistem rekrutmen Departemen X sebagai sarana dalam mendapatkan karyawan berkinerja baik. Secara garis besar, bagian-bagian dalam kuesioner adalah sebagai berikut :

1. Bagian pertama pada kuesioner berisikan tentang identitas penulis, tujuan penelitian, serta petunjuk pengisian kuesioner.

2. Bagian kedua pada kuesioner berisikan profil responden, informasi yang berkaitan dengan pendidikan serta tahun formasi responden.

3. Bagian terakhir menjelaskan tentang sejumlah variabel yang ditanyakan mengenai sistem rekrumen sebagai sarana pemilihan karyawan berkinerja baik di Departemen X. Proses rekrutmen yang akan ditanyakan antara lain tentang waktu yang dibutuhkan dalam proses tersebut berlangsung, tes yang digunakan, penempatan setelah dilakukan sistem rekrutmen, pelatihan yang dilakukan, aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja, waktu dilakukannya penilaian kinerja, sistem *reward* dan *punishment* yang digunakan oleh Departemen X.

3.5 Metode Analisis Data

Berdasarkan Istijanto, M. M, M. Com (2008) analisis merupakan tindakan mengolah data menjadi informasi yang bermanfaat untuk menjawab masalah riset. Metode analisis data dalam penelitian tersebut menggunakan beberapa alat analisis antara lain : statistik deskriptif, analitis dan historis, dan penelitian termasuk ke dalam penelitian yang bersifat kualitatif.

1. Statistik deskriptif, merupakan salah satu metode analisis statistik yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang lebih ringkas. Analisis tersebut akan semakin baik jika dalam penyajian data ditampilkan dalam bentuk gambar. Tujuan dalam penyajian bentuk gambar adalah untuk memudahkan dalam memahami data-data yang disajikan.

2. Historis, berdasarkan library.usu.ac.id adalah prosedur pemecahan masalah dengan menggunakan data masa lalu atau

peninggalan, baik untuk memahami kejadian yang berlangsung pada masa lampau, maupun masa sekarang.

3. Analisis data secara kualitatif bersifat memaparkan hasil temuan secara mendalam berdasarkan data-data yang dikumpulkan dari riset eksploratori. Data ini sering disebut dengan data verbatim (Sudman dan Blair, 1998). Data atau kata-kata yang diungkapkan karyawan selanjutnya dianalisis dengan merangkum atau meringkasnya untuk menghasilkan temuan yang lebih bermakna dan mudah dipahami. Data kualitatif bisa diperoleh melalui banyak sumber, yang utama diantaranya adalah wawancara mendalam, observasi partisipan atau nonpartisipan, film dan videotape, uji proyektif, studi kasus, dokumen, dan data elektronik. Deskripsi persoalan merupakan esensi utama dari penelitian kualitatif dan berbagai teknik interpretasi dapat digunakan untuk menguraikan, menerjemahkan, mengartikan pola, dan menemukan makna dari fenomena yang terjadi.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBATASAN MASALAH

Pada penelitian tersebut, peneliti melakukan penelitian mengenai sistem rekrutmen sebagai sarana pemilihan tenaga kerja berkinerja baik di Departemen X.

4.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian

Undang-undang Nomor 5 Tahun 1967, mengamanatkan bahwa pengurusan sumber daya alam yang terkait dengan flora dan fauna, selanjutnya disebut sumber daya alam pada hakekatnya adalah untuk mendapatkan manfaat sumber daya alam yang sebesar-besarnya secara serbaguna dan lestari baik secara langsung maupun tidak langsung, bagi kemakmuran masyarakat. Agar usaha-usaha dan kegiatan yang berkaitan dengan pengurusan sumber daya alam tersebut secara administratif dan teknis dapat terselenggara dengan baik, diperlukan adanya wadah atau sarana kelembagaan yang dapat menampung seluruh aktivitas kegiatan di bidang dimaksud. Pada PELITA I, sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah pada waktu itu, kelembagaan yang menangani tugas-tugas atau kegiatan di bidang tersebut berbentuk Direktorat Jenderal, yang secara administratif dan teknis berada di bawah Departemen Pertanian. Melalui Surat Keputusan Menteri Pertanian No. 168/Kpts-Org/4/1971 ditetapkan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal X, yang terdiri dari:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal X. Fungsinya adalah sebagai staf pembantu administrasi untuk penyelenggaraan bimbingan, koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi seluruh kegiatan dan pekerjaan Direktorat Jenderal.

2. Direktorat Perencanaan. Fungsinya adalah sebagai staf pembantu teknis untuk pembinaan kegiatan pengumpulan dan penganalisis data, perencanaan program, pengukuhan, penataan dan pemanfaatan, inventarisasi serta evaluasi program sub sektor x.

3. Direktorat Reboisasi dan Rehabilitasi. Fungsinya adalah sebagai staf pembantu teknis untuk pembinaan reboisasi dan penghijauan serta persuteraan alam.

4. Direktorat Perlindungan dan Pengawetan Alam. Fungsinya adalah sebagai pembantu teknis untuk pembinaan cagar alam, suaka margasatwa, suaka alam, taman wisata, taman buru dan sebagainya.

5. Direktorat Eksploitasi dan Pengolahan. Fungsinya adalah sebagai staf pembantu teknis untuk pembinaan dan pengembangan eksploitasi dan pengolahan hasil sumber daya alam.

6. Direktorat Pemasaran. Fungsinya adalah sebagai staf pembantu teknis untuk pembinaan dan pengembangan pemasaran hasil sumber daya alam.

7. Lembaga Penelitian X. Lembaga ini berfungsi sebagai pelaksana teknis penelitian hutan, tata air, satwa liar, sutera alam, dan pencegahan serta pembasmian hama dan penyakit.

8. Lembaga Penelitian Hasil Sumber Daya Alam. Lembaga ini berfungsi sebagai pelaksana teknis penelitian teknologi (fisik dan kimiawi), pemasaran dan sarana produksi (tenaga dan alat).

Sejalan dengan usaha pemantapan organisasi di lingkungan Departemen Pertanian dalam rangka peningkatan pelaksanaan tugas pada PELITA II, maka pada tahun 1975 susunan organisasi dan tata kerja Direktorat Jenderal X, mengalami perubahan pula.

Dengan Surat Keputusan Menteri Pertanian No. 190/Kpts/Org/5/1975, ditetapkan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal X, yang terdiri dari:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal

2. Direktorat Bina Program X
3. Direktorat Bina Produksi X
4. Direktorat Bina Sarana Usaha X
5. Direktorat Reboisasi dan Rehabilitasi
6. Direktorat Perlindungan dan Pengawetan Alam

Dalam struktur organisasi yang baru itu, Lembaga Penelitian X yang semula adalah unsur pelaksana Direktorat Jenderal X, dimasukkan ke dalam Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian (BPPP). Sementara itu, kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan, hubungan masyarakat dan penyuluhan dimasukkan ke dalam Badan Pendidikan Latihan dan Penyuluhan Pertanian (BPLPP).

Sebagai suatu sarana untuk mencapai tujuan, organisasi harus dapat menampung perkembangan tugas dan kegiatan yang terjadi. Oleh karena itu, untuk lebih memantapkan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan di sub sektor x dalam PELITA III, dengan Surat Keputusan No. 453/Kpts/Org/6/1980, Menteri Pertanian mengadakan pemantapan kembali Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal X.

Pembangunan sumber daya alam sebagai suatu rangkaian usaha diarahkan dan direncanakan untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya alam secara maksimal dan lestari. Tujuannya adalah untuk memadukan dan menyeimbangkan manfaat sumber daya alam dengan fungsinya dalam keharmonisan yang dapat berlangsung secara paripurna.

Dalam pelaksanaannya, yang sejalan dengan semakin berkembangnya usaha-usaha lain dalam pembangunan nasional, pembangunan sumber daya alam menghadapi berbagai masalah/hambatan yang sangat kompleks. Apabila masalah dan hambatan tersebut tidak ditangani secara menyeluruh, tujuan pembangunan sumber daya alam akan dapat terganggu.

Berbagai masalah yang berupa ancaman, gangguan, dan hambatan dalam pelaksanaan pembangunan sumber daya alam, tidak akan dapat terselesaikan

secara tuntas apabila penanganannya tidak bersifat strategis, yaitu melalui penanggulangan secara konsepsional dan paripurna dengan sistem manajemen yang dapat menampung seluruh aktivitas kegiatan di bidang sumber daya alam yang sudah semakin meningkat. Dalam kondisi seperti itu maka perlu adanya suatu bentuk administrasi pemerintahan yang sesuai dan memadai, sebagai sarana yang sangat dibutuhkan bagi terlaksananya keberhasilan pembangunan sumber daya alam.

Instansi X yang setingkat Direktorat Jenderal dirasakan tidak mampu mengatasi permasalahan dan perkembangan aktivitas pembangunan sumber daya alam yang semakin meningkat. Beberapa hambatan yang secara administratif mempengaruhi pelaksanaan pembangunan sumber daya alam antara lain:

1. Ruang lingkup direktorat jenderal sudah terlalu sempit, sehingga banyak permasalahan yang seharusnya ditangani dengan wewenang kebijaksanaan seorang menteri kurang mendapat perhatian. Akibatnya, Direktorat Jenderal X sering dihadapkan kepada masalah-masalah hierarkhis, seperti misalnya di dalam melakukan kerjasama dengan instansi-instansi lain yang lebih tinggi tingkatannya.
2. Akibat selanjutnya, akan terus ke tingkat yang lebih bawah. Direktorat Jenderal X terpaksa banyak mendelegasikan wewenang kepada direktorat melebihi dari yang seharusnya. Akibatnya, direktorat terlibat pula pada tugas-tugas lini dan tugas-tugas lintas sektoral/sub sektoral, yang memang banyak terjadi untuk kegiatan di bidang sumber daya alam.
3. Kewenangan yang melekat pada organisasi tingkat direktorat jenderal dirasakan terlalu kecil di dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang bersifat kebijaksanaan, terutama dalam melakukan kerjasama dengan instansi lain yang terkait.

4. Hubungan teknis fungsional antara daerah dan pusat, dilakukan melalui Kantor Wilayah Departemen (Pertanian), yang karena berbedanya sifat kegiatan masing-masing sub sektor, menimbulkan kekurangserasian.
5. Keterbatasan untuk mengembangkan sarana personil terjadi, karena terikat pada jumlah formasi untuk tingkat direktorat jenderal.
6. Di samping itu terjadi pula keterbatasan pada unit organisasi, yang secara fungsional bertindak sebagai unsur pengawas.
7. Keseluruhan hambatan tersebut menyebabkan sering timbulnya masalah-masalah yang bersifat non rutin, yang memerlukan pemecahan secara khusus.

Selain itu, untuk mencapai tujuan pembangunan X diperlukan suatu pangkal tolak dan orientasi dengan cakrawala yang luas serta menyeluruh tentang hutan dan kehutanan, yang dalam pelaksanaannya mencakup aspek pemanfaatan, konservasi sumber daya alam hutan, dan rehabilitasi lahan.

Dari hal-hal tersebut, maka terbentuknya Departemen X pada PELITA IV merupakan konsekuensi logis dari tuntutan keadaan dan perkembangan selama itu, dengan demikian wadah baru setingkat departemen diharapkan akan mampu menampung permasalahan-permasalahan yang beranekaragam. Hal ini sejalan dengan pidato Presiden pada pembentukan Kabinet Pembangunan IV pada tanggal 16 Maret 1983, sebagai berikut:

Untuk itu dianggap perlu untuk menambah jumlah departemen dengan memecah beberapa departemen yang dinilai ruang lingkup tugasnya perlu memperoleh perhatian yang lebih besar dan harus ditangani lebih intensif dalam PELITA IV nanti.

Dalam pemecahan Departemen Pertanian menjadi Departemen Pertanian dan Departemen X, Presiden mengatakan: "Pemecahan ini perlu, karena dalam PELITA IV nanti di satu pihak terus berusaha untuk meningkatkan produksi pertanian seperti pangan, perkebunan, peternakan, dan perikanan, sedangkan di lain pihak kita harus dapat memanfaatkan kekayaan alam kita yang berupa sumber

daya alam bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat dengan tetap dan harus melaksanakan rehabilitasi dan kelestariannya."

Terbentuknya Departemen X memang sangat tepat, karena sumber daya alam x dengan multi fungsinya tidak mungkin ditangani secara baik tanpa wadah yang mandiri. Demikian pula ketiga aspek pembangunan sumber daya alam (perlindungan, pengawetan, dan pemanfaatan) dapat dilaksanakan secara saling menunjang, sehingga tidak dapat dilaksanakan secara terpisah-pisah oleh berbagai departemen. Melihat pentingnya penanganan ketiga aspek pembangunan sumber daya alam itu, maka eksistensi Departemen X memang merupakan suatu kebutuhan yang mendasar sebagai sarana dalam rangka tinggal landas sektor x.

4.1.1 Visi dan Misi Departemen X

Visi Departemen X :

Sumber daya alam pada era globalisasi tidak dapat dipandang sebagai sumberdaya yang hanya dimiliki oleh seseorang, lembaga atau sekelompok masyarakat saja, tetapi merupakan aset semua orang yang menerima manfaat dari sumberdaya alam yang terkandung di dalamnya, berupa hutan, tanah, air maupun satwa yang hidup dan berkembang sepanjang waktu. Oleh karenanya, informasi DAS perlu disediakan dan disampaikan kepada para pihak. Dengan demikian, sebagai contoh visi Balai Pengelolaan DAS Dodokan Mojosari diarahkan untuk " Tersedianya layanan informasi Pengelolaan DAS Dodokan Mojosari bagi para pihak ".

Misi Departemen X :

Pencapaian visi yang dibuat, dilakukan dengan membuat kegiatan-kegiatan yang nyata sebagai tahapan misi Balai Pengelolaan DAS Dodokan Mojosari adalah sebagai berikut :

a) Terpantau dan terevaluasinya indikator Pengelolaan DAS.
b) Meningkatkan kualitas dan kuantitas data dan informasi Pengelolaan DAS.
c) Meningkatkan ketepatan perencanaan program dan kegiatan Pengelolaan DAS.

d) Terbangunnya kelembagaan Pengelolaan DAS.
e) Menyajikan dan menyebarluaskan data dan informasi Pengelolaan DAS.

4.1.2 Motto Departemen X

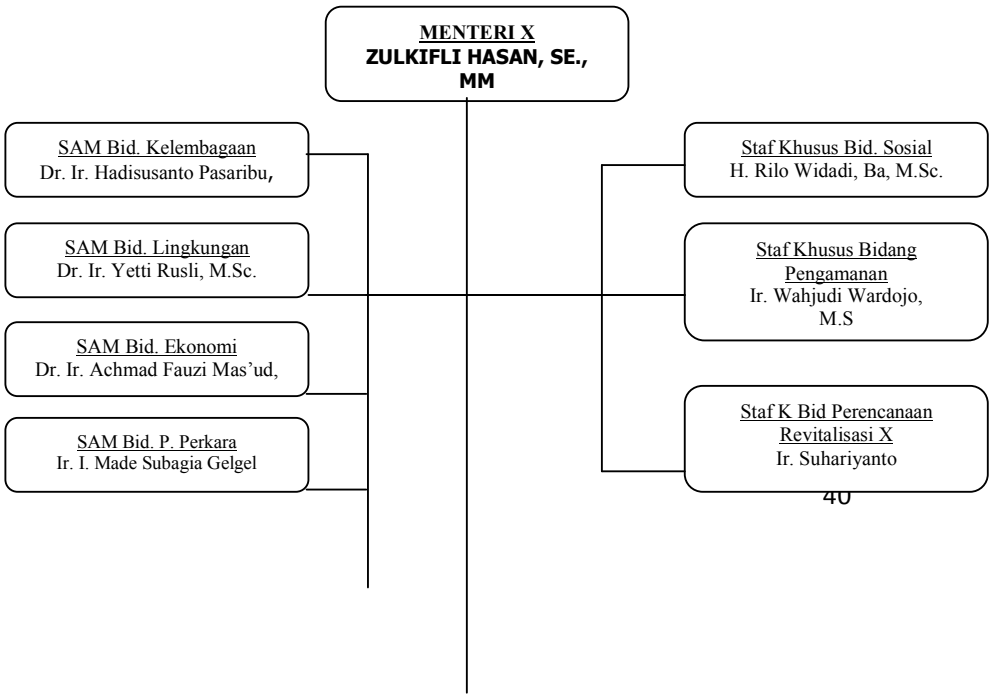
Motto dari Departemen X adalah *'one man one tree'*. Yang dimaksud dengan *one man one tree* adalah dengan adanya isu global berupa pemanasan global, maka Departemen X menggalakkan *one man one tree* yaitu warga Indonesia digalakkan untuk menanamkan 1 pohon per orangnya. Program tersebut dimaksudkan untuk menyelamatkan bumi yang sudah rusak akibat perbuatan manusia itu sendiri.

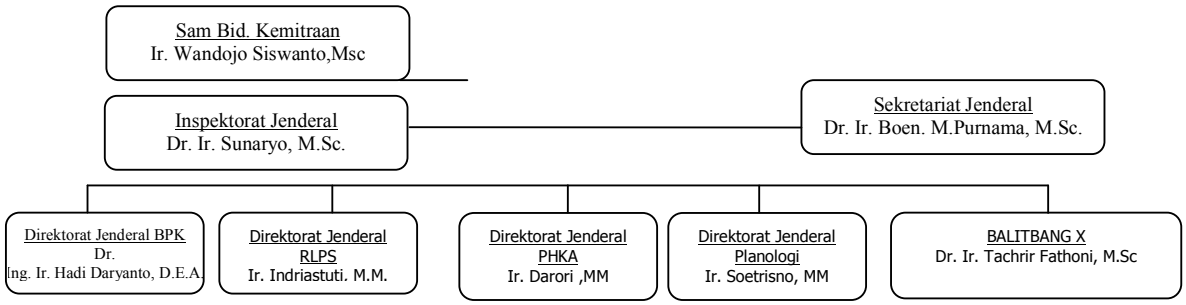
4.1.3 Struktur Organisasi Departemen X

Struktur organisasi merupakan keragka kerja yang mewujudkan pola kerja tetap serta mengatur hubungan-hubungan antara bidang kerja, maupun orang-orang yang menunujukkan kedudukan dan peranan masing-masing jabatan dalam mewujudkan kerja sama suatu organisasi, dan agar adanya kesatuan arah dan langkah dalam pelaksaaan kegiatan suatu organisasi. Untuk dapat menampung tugas dan fungsi pokok tersebut di atas, maka sesuai dengan Surat Keputusan Presiden Nomor 15 tahun 1984 Struktur Organisasi Departemen X ditetapkan sebagai berikut:

Gambar 4.1

Struktur Organisasi





4.2 Analisis Hasil Penelitian

4.2.1 Sistem Rekrutmen dan Seleksi Departemen X

Dalam rangka peningkatan kualitas kinerja kerja Departemen X, maka Departemen X mengadakan proses rekrutmen (pengadaan CPNS). Yang dimaksud dengan proses pengadaan CPNS adalah proses kegiatan pengisian formasi yang lowong dimulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, penetapan kelulusan, permintaan NIP sampai dengan pengangkatan menjadi CPNS.

Proses rekrutmen tersebut harus berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara yang antara lain :

1. Sesuai dengan kebijakan pemerintah, pengadaan CPNS dari pelamar umum dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi untuk mengisi formasi yang kosong.
2. Pengadaan CPNS harus dilaksanakan secara obyektif dan transparan, berdasarkan syarat-syarat yang telah ditentukan, serta tidak membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah.
3. Pengisian tambahan formasi PNS dari pelamar umum diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan dasar, tenaga penyuluh, tenaga teknis serta jabatan tertentu lainnya.
4. Dalam upaya mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas di instansi pusat maupun daerah dilakukan Tes Kompetensi Dasar bagi semua pelamar.
5. Di samping TKD sebagaimana dimaksud dalam angka 4, instansi pusat dan daerah dalam Tes Kompetensi Bidang sesuai dengan formasi jabatan yang dibutuhkan oleh instansi masing-masing.
6. Ditetapkan Peraturan Kepala BKN tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan CPNS deari pelamar umum yang mengatur mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, penetapan kelulusan, permintaan Nomor Identitas Pegawai, sampai dengan pengangkatan menjadi CPNS.

Dalam proses rekrutmen yang sudah dijalankan oleh Departemen X bertujuan :

1. Memperoleh CPNS yang profesional, jujur, bertanggung jawab, netral, dan memiliki kinerja sesuai dengan tugas dan jabatan yang diduduki.
2. Menjamin transparansi dan mencegah terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Untuk merealisasikan tujuan tersebut, maka Departemen X memiliki ketentuan atau beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh pelamar.

Persyaratan yang harus dimiliki oleh para pelamar dimaksud adalah sebagai berikut :

Pelamar melamar jabatan yang lowong dengan menuliskan kode jabatan pada formulir pendaftaran sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki. Pelamar berhak untuk memilih maksimal 2 (dua) jabatan lowong. Pilihan jabatan tidak bersifat mutlak, sehingga panitia berhak menentukan pelamar yang lolos seleksi dengan jabatan di luar jabatan pilihan pelamar. Nama jabatan lowong, kode jabatan, persyaratan jabatan dan uraian tugas masing-masing jabatan terlampir.

- Persyaratan Umum :

1. Warga Negara Indonesia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Berkelakuan baik dan tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang memiliki kekuatan hukum tetap.
3. Tidak dalam kedudukan sebagai pengurus/anggota partai politik.
4. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS/Anggota TNI/Polri maupun sebagai pegawai swasta.
5. Tidak berkedudukan sebagai CPNS/PNS dan tidak sedang terikat perjanjian/kontrak kerja dengan instansi lain.
6. Sehat jasmani dan rohani.
7. Bersedia ditempatkan di seluruh Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh Pemerintah.

- Persyaratan Khusus :

Usia :

1. Usia minimal 18 tahun (lahir tanggal 1 Desember 1991 atau sebelumnya), untuk SKMA, SMK X dan SMK Surveyor, dan perpetaan
2. Berusia maksimal 25 tahun (lahir tanggal 1 Januari 1985 atau sesudahnya)

3. Untuk Diploma III (DIII) berusia maksimal 26 tahun (lahir tanggal 1 Januari 1984 atau sesudahnya).
4. Untuk Sarjana (S1) berusia maksimal 30 tahun (lahir tanggal 1 Januari 1980 atau sesudahnya).
5. Untuk Dokter Umum berusia maksimal 32 tahun (lahir tanggal 1 Januari 1978 atau sesudahnya).

- **Indeks Prestasi Kumulatif (IPK)**

1. Untuk Diploma III (DIII) minimal 2,50 skala 4 dengan program studi terakreditasi A, B, atau C.
2. Untuk Sarjana (S1) minimal 2,75 skala 4 dengan program studi terakreditasi A, B, atau C.
3. Untuk Dokter Umum minimal 3,00 skala 4 dengan program studi terakreditasi A, B, atau C

   ➢ Selain itu persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar, antara lain :

- Pasfoto terbaru berwarna ukuran 3 x 4 cm berlatar belakang merah, sebanyak 2 (dua) lembar;
- 1 (satu) lembar foto ditempel di formulir pendaftaran dan 1 (satu) lembar lainnya ditulisi nama pelamar di bagian belakang foto;
- Fotocopy sertifikat TOEFL skor minimal 450 bila ada.
- Fotocopy bukti pengalaman kerja/kursus yang sesuai dengan jabatan yang dipilih bila ada.
- Fotocopy hasil pemeriksaan kesehatan umum yang telah dilegalisir dari dokter/klinik yang meliputi : tinggi dan berat badan, mata, gigi, fungsi motorik, pendengaran dan tekanan darah (khusus untuk pelamar jabatan Polisi X.

Pengumuman pengadaan CPNS Departemen X tersebut diumumkan melalui website resmi dari Departemen X. Dengan kemudahan akses internet di Indonesia, maka diharapkan dapat menjaring setiap penduduk Indonesia tanpa membatasi. Selain menggunakan media internet, Departemen X juga menggunakan media

cetak sebagai sarana untuk menyebarluaskan pengumuman pengadaan CPNS Departemen X.

Peserta ujian CPNS Departemen X wajib mengisikan tanda peserta ujian CPNS seperti pada lampiran 1. Selain itu, pelamar (peserta ujian) juga harus mengisi daftar hadir ujian CPNS seperti pada lampiran 2. Pelamar juga harus mematuhi tata tertib peserta ujian pada saat mengikuti ujian CPNS Departemen X seperti terlihat pada lampiran 3.

4.2.2 Analisis dan Pembahasan

Setiap tahun, Departemen X mengadakan program rekrutmen. Tetapi, setiap tahunnya jumlah formasi yang dibutuhkan tidak sama. Jumlah CPNS yang direkrut oleh Departemen X sesuai dengan jumlah jabatan kosong. Jumlah yang ditentukan oleh Departemen X, akan diserahkan kepada Badan Kepegawaian Negara, dan nantinya akan dipertimbangkan oleh Badan Kepegawaian Negara. Pertimbangan dari BKN sesuai dengan anggaran pemerintah untuk membiayai perekrutan Departemen X.

Dan berikut merupakan tabel formasi CPNS Departemen Kehutanan tahun formasi 2004-2009:

Tabel 4.1

Formasi CPNS Departemen X

Tahun (Formasi)	Tambahan CPNS	Keterangan
2004	580	
2005	288	
2006	475	
2007	555	
2008	350	
2009	999	**on progress*

*sumber : wawancara

Formasi CPNS dari tahun 2005-2009 dapat dilihat dari tabel berikut, formasi tahun 2005-2009 nantinya akan memperlihatkan kinerja kerja CPNS tersebut. Pembatasan pada jangka waktu lima tahun dikarenakan jabatan khusus, kinerjanya baru akan terlihat setelah empat tahun berikutnya :

Tabel 4.2

Formasi CPNS dan Jumlah Pelamar 2005-2009

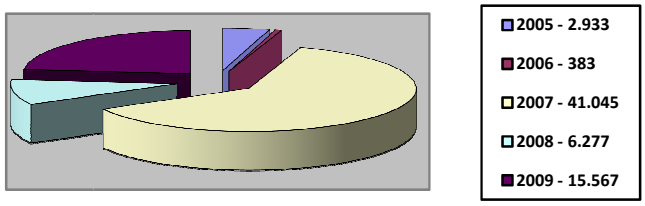
Formasi Tahun	Formasi	Pelamar (Ikut Tes)
2005	288	2.933
2006	475	383
2007	555	41.045
2008	350	6.277
2009	999	15.567

Sumber : Data Departemen X

Setiap tahunnya, Departemen X mempunyai jumlah CPNS yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang lowong dalam Departemen X. Berikut merupakan skema jumlah pelamar Departemen X :

Gambar 4.2

Jumlah Pelamar 2005 - 2009

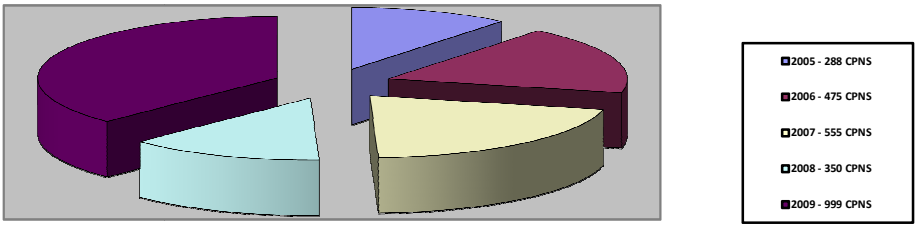


Sumber : Data Diolah

Dan berikut merupakan perbandingan jumlah CPNS yang dibutuhkan Departemen X:

Gambar 4.3

Perbandingan Jumlah CPNS 2005 - 2009

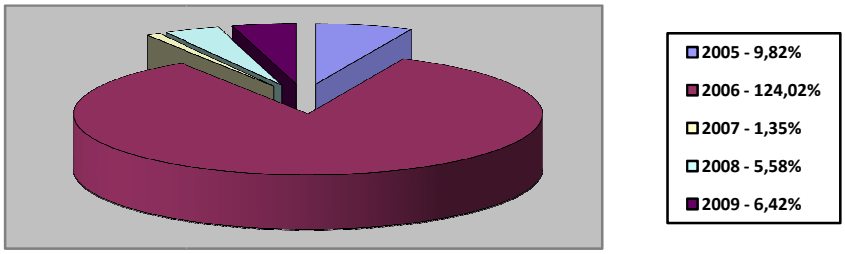


Sumber : Data Diolah

Dari perbandingan antara jumlah pelamar dan yang ditetapkan lolos menjadi CPNS Departemen Kehutanan, ditunjukkan dari skema di bawah ini :

Gambar 4.4

Presentase Pelamar Lolos menjadi CPNS



Sumber : Data Diolah

Data tersebut menggambarkan bahwa jumlah yang dibutuhkan oleh Departemen X tiap tahun berbeda-beda. Jumlah yang paling banyak dibutuhkan oleh Departemen X selama lima tahun terakhir adalah pada tahun 2009. Hal ini disebabkan oleh banyaknya jabatan yang lowong di Departemen X karena banyaknya pegawai departemen tersebut yang memasuki masa pensiun. Selain itu adanya pergantian pemerintahan, yang mengakibatkan terjadinya pergantian pimpinan Departemen X dan perubahan struktur organisasi, sehingga memerlukan banyak tambahan formasi baru. Sementara itu, bila dilihat pada tahun 2006 jumlah pelamar dengan jumlah yang diterima, terlihat lebih besar jumlah yang diterima. Hal itu disebabkan CPNS yang dibutuhkan hanya untuk lulusan SKMA sebanyak 475, sedangkan lulusan SKMA hanya berjumlah 383.

Rata – rata pertahun yang diseleksi sekitar 13.000 pelamar, sedangkan yang direkrut hanya sekitar 500 pelamar. Dengan mempergunakan *selection ratio* dengan menggunakan rumus:

Selection Ratio = rata-rata pelamar yang direkrut/ rata-rata pelamar, maka diperoleh *selection ratio* : 500 / 13000 = 3,85%.

Tabel 4.3

Rasio Seleksi Departemen X

Tahun	Jumlah Pelamar	Pelamar yang diterima	Persentase
2005	2.933	288	9,82%
2006	383	475	124,02%
2007	41.045	555	1,35%
2008	6.277	350	5,58%
2009	15.567	999	6,42%

Sumber : Data Rekrutmen Departemen X Diolah

Pada tahun 2005, jumlah karyawan yang diterima sebesar 288 pegawai dari sebanyak 2.933 pelamar. *Selection ratio* adalah sebesar 9,82%. Tahun 2006 diwarnai dengan peningkatan kebutuhan tenaga kerja di Depatemen X. Hal ini dikarenakan CPNS yang dibutuhkan hanya terbatas pada SKMA. Jumlah kebutuhan karyawan meningkat cukup besar menjadi sebesar 475 karyawan, sedangkan yang mengajukan lamaran sebanyak 383 pelamar. Persentase *selection ratio* semakin rendah, yakni menjadi 124.02%.

Di tahun 2007, Departemen X membutuhkan sekitar 555 pegawai baru. Pelamar yang mengajukan lamarannya sebanyak 41.045 orang. *Selection ratio* sebesar 1,35%. Di tahun 2008 ditandai dengan kebutuhan CPNS Departemen X sebanyak 350 karyawan. Jumlah pelamar yang memasukkan lamarannya sebesar 6.277 orang. *Selection ratio* menjadi naik menjadi 5,58%. Dan *selection ratio* kembali mengalami kenaikan pada tahun 2009 yaitu menjadi 6,42%.

Pada tahun 2007, *selection ratio* berada di bawah rata-rata. Hal ini menandakan animo yang ditunjukkan masyarakat menjadi sangat rendah. Namun, jumlah pelamar yang mengajukan resume ke Departemen X meningkat tajam, dengan begitu antusias pelamar sangat besar pada tahun 2007.

Pada tahun 2006 terlihat jumlah pelamar yang dinyatakan lolos menjadi CPNS besar dibandingkan dengan jumlah pelamar. Pada tahun 2006 *selection ratio* adalah lebih dari 100% (124,02%) artinya setiap lulusan SKMA tahun 2006 sudah dapat dipastikan diterima menjadi CPNS di departemen tersebut.

Berdasarkan tabel 4.2, animo masyarakat dalam menanggapi pengumuman rekrutmen Departemen X. Ini juga dapat mengartikan bahwa semakin banyak masyarakat memperlihatkan ketertarikannya untuk menjadi CPNS di Departemen X.

Untuk menghadapi animo masyarakat yang tinggi terhadap rekrutmen Departemen X, maka Badan Kepegawaian Nasional sebagai lembaga penyelenggara proses rekrutmen Lembaga Negara menganggarkan dana sekitar 2 miliar rupiah untuk mengadakan proses rekrutmen. Sayangnya dana yang dikeluarkan tidak dapat ditampilkan secara terbuka, karena menyalahi aturan negara yang ada. Penulis hanya dapat menampilkan kisaran dana yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Negara. Jika diperhitungkan menggunakan rata-rata pelamar yang diterima adalah 500 orang. Maka setiap orang membutuhkan dana sebesar Rp. 4 juta selama mengikuti proses rekrutmen. Dan berikut merupakan dana untuk pengadaan CPNS yang dimulai dari persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Tabel 4.4

Dana yang Dibutuhkan Setiap CPNS

Tahun	Jumlah CPNS	Dana Rekrutmen	Dana per Pelamar
2005	288	2 miliar	6.944.444
2006	475	2 miliar	4.210.526
2007	555	2 miliar	3.603.603

2008	350	2 miliar	5.714.286
2009	999	2 miliar	2.002.002

Sumber : Data Diolah

Pada tahun 2005 dan 2008, jumlah dana yang harus dikeluarkan oleh Departemen X berada di atas rata-rata, disebabkan jumlah CPNS yang dibutuhkan Deparemen X sedikit. Bila dibandingkan dengan tahun 2007 dan 2008, dana yang dikeluarkan di bawah rata-rata, yang disebabkan jumlah CPNS yang dibutuhkan departemen tersebut lebih banyak.

Dana yang diberikan Badan Kepegawaian Negara sebanyak Rp. 2 Miliar digunakan untuk merekrut sejumlah CPNS yang dibutuhkan oleh Departemen X. Setiap tahunnya jumlah pelamar yang berminat melayangkan lamarannya ke Departemen X berbeda-beda, karena itu Departmen X tetap menyediakan dana sebesar Rp. 2 Miliar untuk proses pengadaan CPNS. Apabila jumlah pelamar pada tahun tersebut sedikit, maka dana yang disediakan akan berlebih. Dana kelebihan tersebut wajib dikembalikan kepada negara. Jadi dana yang dibutuhkan untuk setiap pelamar tidak tentu jumlahnya.

Data tersebut menggambarkan pengadaan CPNS yang dilakukan oleh Departemen X pada tahun 2004-2009. Kuota tersebut dihitung berdasarkan jumlah formasi yang harus diisi oleh tenaga kerja baru dan telah disesuaikan dengan ketentuan dari BKN serta *budget* yang diberikan oleh pemerintah melalui Badan Kepegawaian Negara. *Budget* tersebut disediakan karena PNS akan dibiayai penghasilannya oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBN atau APBD).

Analisis dan pembahasan penelitian dilakukan berdasarkan hasil kuesioner yang berasal dari 150 responden, yang berdasarkan perhitungan pada Bentler and Chou (1993) yang menyatakan bahwa jumlah minimal sampel ditentukan oleh 1 pertanyaan yang diwakili oleh lima responden. Berdasarkan perhitungan tersebut

maka didapatkan seratus dua puluh lima responden. Untuk menghindari kesalahan dalam penelitian, maka penulis memutuskan untuk menambah sampel menjadi seratus lima puluh responden. Responden tersebut terdiri dari bagian staff Sumber Daya Manusia Departemen Kehutanan yang pada dasarnya telah mengetahui secara mendetail tentang sistem rekrutmen dan penilaian kinerja PNS Departemen Kehutanan. Terhadap 150 responden tersebut ingin diketahui penilaian mereka atas proses rekrutmen yang dijalankan oleh Departemen X serta kaitannya dalam pengadaan PNS yang berkinerja baik terhadap beban kerja yang dihadapi dalam masa kerja Departemen X. Tanggapan atas hal tersebut diperoleh dari data hasil kuesioner yang diolah menggunakan program Microsoft Excel. Sebelum menganalisis setiap variabelnya, maka terlebih dahulu akan dikemukakan karakteristik responden.

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi unit kerja, latar belakang pendidikan, tahun formasi CPNS. Pada bagian ini diharapkan akan didapat gambaran yang cukup jelas mengenai sampel yang diteliti. Dari hasil kuesioner, diperoleh data karakteristik responden sebagai berikut :

Tabel 4.5

Latar Belakang Pendidikan, Formasi Tahun Responden

	2004	2005	2006	2007	2008
SLTA	4	5	7	5	8
D3	9	2	11	6	7
S1	18	7	14	16	8
S2	4	1	3	9	6

Sumber : Data Diolah

Pada tabel di atas diketahui bahwa responden dibagi menjadi empat latar belakang pendidikan yaitu SLTA, D3, S1, S2, dan dibagi menjadi lima formasi tahun responden menjadi 2004, 2005, 2006, 2007, 2008. Dari 150 responden

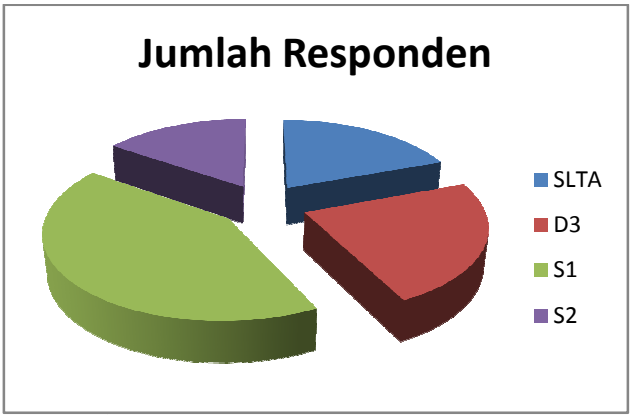
tersebut jumlah responden yang berlatarbelakang pendidikan SLTA sebanyak 29 responden, D3 sebanyak 35 responden, S1 berjumlah 63 responden dan S2 sebanyak 23 responden.

Grafik di bawah menjelaskan bahwa responden berlatar belakang S1 merupakan responden mayoritas. Berikut merupakan penjelasan dari grafik di atas :

- S1 : 42%
- D3 : 23,33%
- SLTA : 19,33%
- S2 : 15,34%

Gambar 4.5

Presentase Latar Belakang Pendidikan, Formasi Tahun Responden



*sumber : Data Diolah

Kepada 150 responden tersebut dibagi masing-masing 23 pertanyaan yang dihubungkan dengan sistem rekrutmen Departemen X dan kinerja PNS Departemen X. Dari kuesioner yang telah disebar ke 150 responden tersebut hasil

terbanyaknya (modus). Untuk mengetahui penilaian dan sebagian besar responden terhadap masing-masing pertanyaan, maka dengan menggunakan skala Likert terhadap masing-masing pertanyaan, responden diminta untuk menilai dengan keterangan sebagai berikut :

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Ragu-ragu

2 : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

Tabel 4.6

Hasil Kuesioner

No	Pertanyaan	Modus
1	Proses rekrutmen yang Anda lalui di Departemen X yaitu seleksi administrasi, tes jabatan, tes pengetahuan sudah dianggap cukup mewakili proses rekrutmen yang lengkap dalam mengukur kemampuan CPNS Departemen X.	4
2	Dalam jangka waktu 1 minggu sampai dengan 3 bulan proses rekrutmen yang dilakukan Departemen X dirasakan tidak bertele-tele dan tepat waktu dalam penggunaan untuk merekrut PNS Departemen X.	4
3	Tes pengetahuan umum, tes potensi akademik, tes kematangan, tes bidang x sudah mewakili kemampuan CPNS sebagai dasar Departemen X dalam merekrut CPNS.	4
	Wawancara dinilai tidak penting dalam proses rekrutmen,	

4	dengan alasan tersebut maka wawancara tidak dimasukkan oleh Departemen X dalam proses rekrutmen.	2
5	Proses rekrutmen yang dilakukan oleh Departemen X dilakukan secara adil dan transparan.	4
6	Hanya orang-orang yang berkompeten yang mampu lolos dari proses rekrutmen Departemen X.	4
7	Dengan proses rekrutmen Departemen X yang dijalankan seharusnya mampu melahirkan pegawai yang mampu beradaptasi dengan beban kerja yang akan dihadapi.	4
8	Jabatan yang Anda emban sekarang sesuai dengan latar belakang pendidikan Anda.	4
9	Proses rekrutmen Departemen X sudah mewakili proses rekrutmen yang baik.	4
10	Setelah menjadi PNS Departemen X, penempatan yang dilakukan langsung di kantor pusat sudah sesuai dengan prosedur kerja yang ada di Departemen X.	4
11	Saya mengalami konflik dalam menjalankan berbagai tugas yang diberikan oleh atasan saya.	2
12	Pelatihan dilaksanakan terasa sangat bermanfaat dalam mempermudah pekerjaan saya sehari-hari.	4
13	Pelatihan seharusnya diadakan secara berkala.	4
14	Dampak positif dari pelatihan sudah bisa dirasakan setelah pelatihan selesai dilaksanakan.	4
15	Pelatihan dilakukan di lapangan agar pegawai mengerti keadaan lapangan yang sebenarnya.	4
16	Pelatihan mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja saya.	4
17	Masalah pribadi terkadang membuat kinerja saya menurun.	2

18	Penempatan yang dilakukan oleh Departemen X sudah sesuai dengan bidang yang saya kuasai.	4
19	Saya memiliki beban kerja yang berlebih.	2
20	Beban kerja yang terlalu tinggi mempengaruhi kinerja kerja.	4
21	Delapan aspek penilaian kinerja Departemen X dinilai sudah cukup mewakili aspek yang harus dinilai dalam evaluasi kerja.	4
22	Penilaian kinerja harus dilakukan secara berkala.	4
23	Sistem *reward* dan *punishment* mempengaruhi saya dalam meningkatkan kinerja kerja.	4

Sumber : Data Diolah

Setelah melakukan *pre test*, maka dapat dibuat kuesioner yang pernyataannya ada di tabel 4.6. Hasil dari kuesioner diperoleh dari modus (perolehan terbanyak) dari 150 responden yang penghitungannya:

Jumlah minimal sampel = jumlah item pertanyaan x 5 responden

= 23 pertanyaan x 5 responden

= 125 responden

Untuk menghindari kesalahan dalam penelitian, maka penulis menambah sampel menjadi 150 responden.

Analisis terhadap jawaban dari 150 responden yang merupakan staff SDM Departemen X memberikan hasil sebagai berikut :

Proses rekrutmen yang pelamar lalui sudah cukup mewakili proses rekrutmen yang lengkap dalam mengukur kemampuan CPNS Departemen X, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil modus 4 (setuju). Hal tersebut juga sudah sesuai

dengan ketentuan yang ditetapkan BKN, sistem rekrutmen Departemen X adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan dan persiapan, yaitu berupa penentuan jumlah atau kuota CPNS yang dibutuhkan oleh Departemen X. Jumlah CPNS yang ada sudah mendapat persetujuan dari BKN sebagai lembaga tinggi negara yang berwenang dalam penentuan jumlah calon-calon CPNS.
2. Seleksi admisitrasi, yaitu panitia akan memberlakukan sistem *ranking* berdasarkan pertimbangan nilai IPK, akreditasi program studi, umur dan pengalaman kerja untuk menentukan jumlah peserta ujian tertulis apabila jumlah pelamar melebihi jumlah peserta ujian yang ditentukan. Pengumuman peserta yang lolos seleksi administrasi dan berhak untuk mengikuti tahapan seleksi berikutnya.
3. Tes Ilmu Pengetahuan (TKD dan TKB), yaitu tes yang terdiri dari Tes Pengetahuan Umum (TPU), Tes Bakat Skolastik (TBS), Tes Skala Kematangan (TSK). Rangakain tes tersebut dimaksudkan untuk menggali pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku, serta mengukur kemampuan peserta yang berkaitan dengan kompetensi jabatan atau pekerjaan yang dilamar.
4. Pengolahan Hasil Ujian yang dilakukan oleh komputer, yaitu pengolahan hasil ujian berupa Lembar Jawaban Komputer (LJK) menggunakan proses *scanning*. Proses *scanning* adalah kegiatan memindahkan data isian LJK ke dalam komputer. Dan kegiatan-kegiatan yang meliputi proses pengolahan, adalah sebagai berikut :
    a) melakukan proses *scanning* atau perekaman data LJK sampai dengan menghasilkan *database file*;
    b) merancang dan membangun *database file* referensi yang dibutuhkan;
    c) merancang *database file* dan memasukkan data kunci jawaban untuk seluruh jenis soal;

d) merancang dan membangun program aplikasi penilaian yang akan menghasilkan laporanhasil ujian berupa peringkat hasil ujain menurut jabatan.

5. Penetapan Kelulusan dan yang Diterima, yaitu pejabat yang terkait mengumumkan nama pelamar, tanggal lahir, nomor ujian dan jenis jabatan yang dinyatakan lulus dan diterima melalui papan pengumuman, media cetak, media elektronik, dan atau media lainnya yang tersedia. Apabila ada peserta yang telah dinyatakan lulus dan diterima, kemudian mengundurkan diri atau meninggal dunia, maka dapat digantikan oleh peserta ujian lainnya sesuai dengan urutan peringkat nilai yang tertinggi berikutnya dalam tahun yang sama.
6. Pengangkatan menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil yang meliputi proses-proses :
    a) Pemanggilan CPNS selama kurun waktu maksimal enam hari kalender. Apabila CPNS tidak memenuhi panggilan, maka yang bersangkutan dianggap tidak memenuhi syarat.
    b) Penyampaian usul penetapan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil (NIP).
    c) Surat Keputusan Pengangkatan sebagai CPNS.
    d) Penugasan dan Penempatan.
    e) Pembayaran Gaji CPNS.

Pengadaan CPNS Departemen X dilakukan berdasarkan prinsip netral, obyektif, akuntabel, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme dan transparan yang dilaksanakan sebagai berikut :

- Setiap WNI yang memenuhi syarat dapat mengikuti tes tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras ataupun golongan
- Pengumuman penerimaan CPNS diumumkan secara luas dengan menggunakan media yang tersedia (internet, televisi, radio, surat kabar, dan atau papan pengumuman)

- Pengadaan CPNS dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan sesuai dengan kebutuhan nyata atau riil masing-masing satuan unit organisasi Negara.
- Pelamar yang dinyatakan lulus dan diterima, harus ditempatkan pada unit kerja sesuai dengan formasi yang telah ditetapkan
- Setiap pelamar tidak dipugut biaya apapun
- Hasil ujian diolah oleh komputer
- Penetapan peserta yang lulus dan diterima diumumkan secara terbuka oleh pejabat yang ditunjuk.

Tahapan dalam proses rekrutmen yang dilakukan oleh Departemen X sudah merujuk pada ketentuan Badan Kepegawaian Negara yang menaungi pengadaan Pegawai Negri Sipil. Ketentuan dari Badan Kepegawaian Negara tersebut juga telah merujuk pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002. Jadi Badan Kepegawaian Negara bersungguh-sungguh dan berhati-hati dalam menentukan tahapan atau proses rekrutmen Departemen X.

Proses rekrutmen tersebut dilaksanakan dalam waktu 1 minggu hingga 3 bulan dinilai tidak berele-tele dan tepat waktu, yang digambarkan dengan modus 4 (setuju) . Dalam jangka waktu tersebut Departemen X melakukan penilaian, baik dalam melakukan seleksi adminisrasi maupun mengolah hasil ujian. Seleksi administrasi adalah pengecekan keabsahan data yang diperlukan Departemen X dari pelamar yang telah disebutkan dalam persyaratan atau kualifikasi lowongan departemen tersebut. Pengolahan dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer atau Lembar Jawaban Komputer (LJK). LJK adalah formulir yang berisi data peserta ujian, instansi yang dilamar, jenis dan jabatan formasi yang dilamar, dan kode soal ujian serta jawaban soal ujian. Dengan demikian, pelamar harus menunggu selama minimal 1 minggu atau maksimal 3 bulan untuk memperoleh hasil dari seleksi yang diadakan oleh Departemen X. Pihak

penyelenggara rekrutmen (Departemen X) wajib bertanggung jawab akan kerahasiaan soal (materi) ujian dan kelengkapan LJK. Semua itu tercantum dalam berita acara serah terima soal ujian dan formulir lembar jawaban komputer CPNS yang wajib diisi dan dilampirkan. Dalam proses pemeriksaan, panitia penyelenggara menyerahkan formulir berita acara serah terima naskah master soal ujian, kunci jawaban dan dokumen lainnya agar dapat diproses.

Serangkaian tes yang ditetapkan oleh Departemen X sudah mewakili CPNS sebagai dasar dalam proses rekrutmen, dan hal tersebut berdasarkan modus 4 (setuju). Berdasarkan aturan BKN, maka materi ujian yang dilakukan oleh Departemen X dalam rangka menggali kemampuan pelamar, antara lain :

- TKD, yaitu Tes Pengetahuan Umum (TPU), Tes Bakat Skolastik (TBS) dan Tes Skala Kematangan (TSK). TKD dimaksudkan untuk menggali pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku peserta ujian. Penyusunan materi soal TKD disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan mengacu pada unsur-unsur yang telah ditetapkan oleh Kepala BKN.
- TKB, yaitu tes yang disesuaikan dengan formasi jabatan atau pekerjaaan. Dengan demikian, materi soal TKB untuk jabatan yang satu berbeda dengan jabatan yang lain.

Tes tersebut dibuat berdasarkan persyaratan bagi para pelamar dalam mengemban tugas yang nantinya akan dikerjakan di Departemen X.

Setelah dilaksanakan proses rekrutmen dan penetapan peserta yang lulus, penyelenggara (Departemen X) menyusun daftar peringkat nilai hasil ujian (lampiran 5). Data-data materi ujian, sisa formulir LJK juga harus dimusnahkan setelah proses perekrutan selesai dijalankan. Data tersebut dicantumkan pada berita acara pemusnahan dokumen seleksi CPNS (lampiran 6).

Dengan serangkaian tes yang telah dijalankan oleh para pelamar, maka wawancara tidak diadakan lagi oleh Departemen X. Hal tersebut bukan karena

dinilai tidak penting (modus 2), melainkan wawancara dinilai sudah cukup bisa digantikan dengan serangkain tes yang telah dilalui oleh para pelamar. Hal ini juga sudah berdasarkan oleh ketentuan Badan Kepegawaian Negara yang menaungi ketentuan perekrutan Pegawai Negri Sipil Indonesia yang tidak meyebutkan wawancara sebagai ketentuan wajib dalam melaksanakan rekrutmen CPNS.

Dengan telah dituangkannya Prinsip Pengadaan CPNS dalam ketentuan Badan Kepegawaian Negara, proses pengadaan CPNS atau proses rekrutmen Departemen X harus dilakukan secara adil dan transparan tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras ataupun golongan. Hal tersebut sesuai dengan hasil kuesioner yang setuju akan pernyataan tersebut. Dapat diartikan bahwa proses rekrutmen Departemen X bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Dengan begitu, proses pengadaan CPNS Departemen X dilakukan secara adil dan transparan.

Biaya yang diperlukan untuk pelaksanaan pengadaan CPNS dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang melekat pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) masing-masing instansi. Sedangkan pembayaran gaji CPNS nantinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Dengan melewati serangkaian tes dan pengujian yang diikuti oleh pelamar selama maksimal 3 bulan dari tahap awal hingga akhir (seleksi administrasi, tes pengetahuan, tes jabatan), maka sudah dapat dipastikan hanya orang-orang yang berkompeten yang mampu lolos dari proses rekrumen Departemen X. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil kuesioner yang mempunya modus 4.

Materi ujian TKB dimaksudkan untuk mengukur kemampuan dan atau ketrampilan peserta ujian yang berkaitan dengan kompetensi jabatan atau jabatan yang dilamar. Pembuatan materi ujian juga disesuaikan dengan formasi jabatan atau pekerjaan yang akan diemban nantinya. Tes tersebut akan mengukur kesiapan mental atau kemampuan adaptasi si pelamar. Dengan begitu, proses rekrutmen

yang diadakan Departemen X mampu melahirkan CPNS yang mampu beradaptasi dengan beban kerja yang dihadapi dalam pekerjaan di Departemen X (sesuai dengan hasil kuesioner dengan modus 4).

Setiap tahun Departemen X memiliki formasi kualifikasi pendidikan yang terdiri dari SKMA, D3, S1 maupun S2. Dalam formasi tersebut telah disebutkan spesifikasi pendidikan yang akan diisi oleh pelamar. Kualifikasi pendidikan tersebut telah disesuaikan dengan jabatan yang harus diisi oleh pelamar. Setiap jurusan pendidikan yang dibutuhka telah disiapkan beberapa formasi sesuai dengan jabatan yang lowong. Dengan adanya kualifikasi tersebut, maka jabatan yang diisi oleh CPNS sesuai dengan latar belakang pendidikan (modus 4).

Dengan deskripsi tentang proses rekrutmen Departemen X yang telah dijabarkan di atas, maka proses rekrutmen Departemen X dapat dinilai sebagai suatu proses rekrutmen yang baik, karena telah memasukkan aspek-aspek yang dibutuhkan dalam dalam menghadapi pekerjaan yang akan diemban CPNS. Proses rekrutmen sendiri juga tidak menyimpang dari aturan yang harus diikuti oleh Departemen X dari Badan Kepegawaian Nasional. Aturan-aturan tersebut yang bersifat mengikat dan telah mampu diikuti oleh Departemen X tanpa mengesampingkan kebutuhan Departemen X sendiri. Selain itu, dapat terlihat dari hasil kuesioner yang mayoritas puas akan proses rekrutmen Departemen X yang dinilai adil dan transparan (modus 4).

Setelah lolos dari proses rekrutmen Departemen Kehutanan, maka akan diadakan pengangkatan menjadi calon pegawai negeri sipil. Tahap-tahap dalam pengangkatan antara lain :

1. Pemanggilan, yaitu pemberitahuan pelamar umum yang dinyatakan lulus ujian dan diterima, disampaikan secara tertulis melaui surat tercatat paling lambat lima hari kerja setelah tanggal pengumuman. Dalam menetapkan kehadiran, maka diperhitungkan letak geografis. Departemen X menyediakan waktu paling lama enam hari kalender.

2. Penyampaian usulan penetapatan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil (NIP), yaitu setelah dilakukan pemanggilan, maka pejabat yang ditunjuk akan menyampaikan usul penetapan NIP CPNS secara kolektif kepada Kepala BKN dengan lampiran-lampiran yang dibutuhkan.
3. Surat Keputusan Pengangkatan sebagai CPNS, yaitu pejabat yang ditunjuk setelah menerima penetapan NIP dari BKN, paling lambat 25 hari kerja setelah diterimanya NIP maka CPNS tersebut mendapatkan surat pengangkatan.
4. Penugasan atau Penempatan, yaitu CPNS ditugaskan atau ditempatkan pada unit kerja sesuai dengan formasi yang telah ditetapkan. Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas (SPMT) dibuat oleh Kepala Kantor satuan unit organisasi paling lambat dua bulan setelah yang bersangkutan secara nyata telah melaksanakan tugas.
5. Pembayaran Gaji CPNS, yaitu akan dibayarkan setelah yang bersangkutan dinyatakan telah melaksanakan tugas berdasarkan SPMT. Apabila pelaksanaan tugas dimulai tanggal 1, maka gaji akan dibayarkan pada bulan yang bersangkutan atau bulan berjalan. Dan apabila pelaksanaan tugas dimulai pada tanggal 2, maka gaji akan dibayarkan mulai bulan berikutnya setelah dinyatakan melaksanakan tugas.

Setelah melalui proses atau tahapan-tahapan di atas, maka PNS yang berlatar belakang penididikan minimal S1, akan dibagi menjadi beberapa golongan :

- 3A (latar belakang pendidikan minimal S1)
- 3 B (latar belakang pendidikan minimal S2)
- 3 C (latar belakang pendidikan minimal S3)
- 3 D (kenaikan jabatan dalam tempo 4 tahun masa kerja dan berkinerja baik).

Dan dalam proses penugasan dan penempatan CPNS akan ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau sesuai dengan formasi jabatan yang pelamar inginkan. Karena itu, dalam proses rekrutmen Departemen X tidak ada salah penempatan CPNS. CPNS akan ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki (modus 4). Rencana penempatan CPNS tertuang pada surat pernyataan rencana penempatan.

CPNS yang lolos dalam proses rekrutmen Departemen X merupakan CPNS yang berkompeten, yang mampu mengerjakan pekerjaan yang diemban. CPNS juga harus bisa beradaptasi dengan lingkungan kerja. Karena itu CPNS harus mampu melaksanakan pekerjaan yang diserahkan oleh atasannya. Atasan juga akan memberikan instruksi kerja yang jelas bagi bawahannya. Dengan begitu tidak ada konflik yang terjadi dalam proses kerja CPNS Departemen X. Semuanya dapat dilaksanakan dengan baik, yaitu dengan penempatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan instruksi kerja oleh atasan yang jelas.

Untuk mendalami pekerjaan yang ada, maka CPNS diberi pelatihan yang diadakan secara berkala baik di dalam maupun di luar kota. Pelatihan juga sering diadakan di lapangan agar CPNS mengerti tentang keadaan sebenarnya di lapangan. Dampak positif dari pelatihan yang diadakan juga sudah bisa langsung dirasakan CPNS. Dampak dari diadakannya pelatihan antara lain dapat meningkatkan kinerja CPNS (modus 4). Pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh Departemen X antara lain :

- Diklat Pra Jabatan
- Pelatihan *Open Source Software*
- Pelatihan Statistik
- Pelatihan *Oracle Database System*
- Pelatihan *Linux IGOS*
- Diklat Pembentukan Analis Kepegawaian
- Pelatihan Badan Kepegawaian Negara

- Diklat Assesor
- Diklat Penyegaran Assesor

Semua pelatihan tersebut disesuaikan dengan jabatan yang sedang dikerjakan CPNS. Dan selama pelatihan diselenggarakan, CPNS Departemen X bisa mengikutinya dengan baik. Hal ini membuktikan bahwa CPNS Departemen X memiliki kompetensi yang baik. Selain pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan, Departemen X juga mengadakn pelatihan yang berhubungan dengan rohani guna membentuk rohani CPNS agar berada di jalan yang seharusnya. Pelatihan yang dilaksanakan Departemen X adalah pelatihan ESQ yang berlaku bagi setiap CPNS yang beragama Islam.

Dengan seimbangnya antara pelatihan rohani dan pekerjaan maka diharapkan pekerjaan yang dikerjakan oleh CPNS dapat dilakukan secara *professional*. Hal tersebut sudah dibantu oleh Departemen X dengan mengadakan pelatihan tersebut yang menyeimbangkan aspek jasmani dengan aspek rohani CPNS, selanjutnya CPNS diharapkan dapat mengendalikan tingkat *stress* yang dapat menurunkan kinerja kerja CPNS. Dengan profesionalnya CPNS maka pegawai mampu memisahkan antara masalah pribadi dengan masalah pekerjaan. Walaupun memiliki masalah pribadi, pegawai tidak mencampuradukkan dengan pekerjaan. Jadi, masalah pribadi tidak akan mempengaruhi pekerjaan atau tidak akan menurunkan kinerja kerja pegawai.

Beban kerja yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan porsi yang ada dan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Setiap pegawai memiliki beban kerja yang sama sesuai dengan bidang pekerjaan yang diemban. Setiap pegawai juga dinilai mampu mengerjakan pekerjaan yang ada, karena itu porsi beban kerja yang diberikan seimbang (tidak berlebih).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (Surat Keputusan Menteri) penilaian kinerja dilakukan setiap tahun, tetapi khusus untuk jabatan fungsional umum Departemen X evaluasi kinerja dilakukan selama 4 tahun sekali. Evaluasi kinerja

tersebut dilakukan dengan menggunakan angka kredit (*scoring*). Yang dimaksud dengan jabatan fungsional antara lain :

1. Polisi khusus
2. Pengendali ekosistem sumber daya alam
3. Penyuluh khusus
4. Widya iswara
5. Operator komputer
6. Analis Kepegawaian

Para pengemban jabatan fungsional tersebut diwajibkan mengumpulkan skor yang akan dijumlahkan pada jangka waktu 4 tahun. Skor didapat dari kegiatan yang dilakukan maupun program yang dibuat oleh para pengemban jabatan fungsional tersebut. Apabila skor yang dikumpulkan kurang dari ketentuan yang ada, maka pengemban jabatan fungsional tersebut akan diberikan peringatan atau *punishment* sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Departemen X.

Penilaian kinerja di lingkungan Departemen X dilakukan secara berkala sesuai dengan Surat Ketentuan Menteri. Departemen X menetapkan delapan aspek yang dinilai dalam setiap penilaian kinerja pegawainya, yaitu :

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Tanggung jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan

Delapan aspek penilaian kinerja tersebut dimaksudkan untuk mengukur loyalitas serta tanggung jawab kerja secara keseluruhan dalam kerja sebagai pegawai Departemen X. Pegawai Departemen X diwajibkan untuk loyal terhadap

pekerjaan, serta selalu berusaha untuk meningkatkan kerjanya agar menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik lagi. Selain itu, pegawai juga dituntut taat terhadap peraturan yang ada serta jujur dalam menjalankan pekerjaannya. Aspek tersebut akan menghindarkan pegawai dar praktek korupsi yang menggoda pegawai negeri. Pegawai negeri juga dituntut dapat bekerjasama dengan rekan kerja dan memprakarsarai ide baru demi kemajuan Departemen X. Kedelapan aspek tersebut dinilai secara berkala. CPNS yang sudah lolos dalam proses rekrutmen Departemen X, ditempatkan sesuai dengan latar belakang yang dimiliki, diberikan pelatihan dan penyuluhan baik yang mendukung pekerjaan maupun mendukung ketahanan rohani, pemberian beban kerja yang sesuai dengan porsi kerja pegawai, pemberian instruksi atasan yang jelas, dan harus bisa mempertanggungjawabkan pekerjaannya dengan kinerja yang ditunjukkan pegawai tersebut.

Dengan proses rekrutmen yang adil dan transparan seperti yang telah dijalankan oleh Departemen X, menghasilkan CPNS yang sudah terbukti mampu menjalankan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan beban kerja yang ada. Pekerjaan yang telah dilakukan dievaluasi secara berkala yaitu menyangkut delapan aspek seperti dimaksud di atas. Dan telah terbukti melalui penelitian berupa wawancara, kuesioner bahwa CPNS dapat menjalankan pekerjaan dengan baik dan lancar. Pekerjaan yang berjalan dengan lancar, akan menghasilkan penilaian kinerja yang positif.

4.3 Permasalahan Rekrutmen dan Seleksi Departemen X

Dengan proses rekrutmen dan seleksi yang telah berhasil dikerjakan oleh Departemen X, masih ada beberapa masalah dalam proses tersebut yang sampai saat ini masih sulit untuk dihilangkan karena sudah ‘mengakar’.

Tanpa ‘menutup mata’ korupsi, kolusi maupun nepotisme tidak dapat lepas dari pemerintahan Indonesia. Jabatan yang diemban seperti menjadi jaminan bagi kesejahteraan diri sendiri, keluarga maupun kerabat. Artinya dengan seseorang berada di jabatan atas, maka dapat dengan mudah membantu para

koleganya mendapatkan akses mudah dengan semua yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Termasuk rekrutmen dan seleksi yang diadakan Departemen X menyediakan 'kursi khusus' bagi pejabat yang sedang berkuasa maupun partai politik yang sedang berkuasa. Jabatan strategis biasanya sudah menjadi incaran para pejabat atau partai politik yang berkuasa.

Pejabat ataupun partai politik tersebut tidak ragu untuk mengganti atau memutasi atau mempesiunkan dini pegawai yang ada di jabatan strategis agar mereka dapat mengisi jabatan strategis tersebut.

Pelamar 'bawaan' dari pejabat ataupun partai politik tetap wajib menjalankan seleksi administrasi maupun serangkaian tes. Namun, para pelamar tersebut sudah dipastikan lolos. Setelah pengangkatan para pelamar bawaan menjadi CPNS maka para pelamar tersebut memberikan uang tanda terima kasih dengan jumlah tertentu.

Praktek-praktek tersebut masih terjadi hingga saat ini. Walaupun kuota atau jumlah yang disisihkan atau "diperdagangkan" tidak banyak (sedikit), namun praktek tersebut tetap menjadi masalah yang harusnya ditiadakan.

Karena perbuatan tersebut termasuk praktek nepotisme yang sedang diperangi oleh Indonesia. Perbuatan tersebut juga akan memacu tindakan korupsi setelah pelamar 'bawaan' menjadi CPNS.

Perbuatan tersebut juga tidak jarang mengubah sistem yang telah ada di Departemen X sebelumnya, karena dengan tidak segannya mengganti pegawai pada jabatan strategis berarti menyingkirkan pegawai yang berperan penting dalam proses kerja Departemen X.

Hal tersebut sangat disayangkan, karena proses rekrutmen yang telah adil dan transparan serta mengikuti ketentuan-ketentuan dari Badan Kepegawaian

Negara harus dicoreng dengan perbuatan mementingkan kepentingan pribadi dan golongan. Para CPNS yang telah bersusah payah lolos dari proses rekrutmen tersebut, setelah mencapai jabatan yang strategis harus rela tergantikan karena wajib mengalah dengan pejabat atau partai politik yang sedang berkuasa.

Para pegawai negeri yang berasal dari partai politik biasanya sangat mementingkan kepentingan golongannya dan mengesampingkan kepentingan negara. Walaupun kinerja mereka tidak mengecewakan, tetapi mereka mengabaikan salah satu aspek dari penilaian kinerja yaitu kejujuran. Hal tersebut dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan demi kesejahteraan pribadi dan golongan.

Pegawai 'bawaan' yang berasal dari partai politik atau "bawaan" memiliki orang kepercayaan khusus atau tim khusus untuk membantunya membuat keputusan. Tim tersebut berasal dari pegawai biasa yang mengerti betul tentang permasalahan maupun struktur Departemen X. Jadi, para pejabat tersebut akan dibantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam prakteknya, tidak akan secara semena-mena mengambil keputusan tanpa rekomendasi dari tim khusus tersebut. Tetapi, tidak dapat dipungkiri bila menyangkut masalah dana atau *budget* Departemen X, para pejabat tersebut tidak ragu-ragu untuk menggelembungkan jumlah sesuai dengan kebutuhan golongan atau pribadi.

Sangat disayangkan dengan kepatuhan terhadap peraturan BKN, proses rekrutmen tersebut masih harus tercoreng akibat perbuatan-perbuatan oknum yang tidak bertanggung jawab. Oknum tersebut biasanya sudah menempati jabatan-jabatan atas yang tidak mungkin bisa dibantah (dilawan) oleh para pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan di bab sebelumnya terdapat beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Sistem rekrutmen dan seleksi yang dimiliki Departemen X sudah mengikuti aturan wajib BKN, terlihat dalam keseluruhan proses rekrutmen dan seleksi Departemen X yang sesuai dengan aturan-aturan wajib BKN.

2. Sistem rekrutmen dan seleksi tersebut sudah mewakili persyaratan dan kebutuhan Departemen X, kuota formasi yang disediakan periode 2004-2009 sudah terisi sesuai dengan jumlah kuota formasi yang ada. Selain itu, penempatan juga dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai.

3. Masalah yang dihadapi adalah adanya praktek kolusi dan nepotisme (jalur khusus) dalam proses rekrutmen dan seleksi.

4. Sistem tersebut sudah menghasilkan pegawai berkinerja baik, dapat dibuktikan dengan hasil kuesioner yang menyebutkan bahwa hasil evaluasi kinerja periode 2004-2004 adalah baik (pegawai mengalami kenaikan pangkat sesuai dengan waktu yang ditentukan). Walaupun ada masalah dalam proses rekrutmen dan seleksi, tetapi Departemen X mampu menyiasati masalah tersebut

5. Dengan begitu, proses rekrutmen dan seleksi Departemen X sudah cukup menjadi sarana bagi pemilihan CPNS berkinerja baik

5.2 Saran

Dari keseluruhan hasil penelitian yang didapat, terdapat beberapa saran, yaitu :

a. Untuk penelitian selanjutnya atau almamater :

1. Mempergunakan uji korelasi untuk menguji efektivitas rekrutmen dan seleksi dengan kinerja pegawai
2. Menggunakan departemen lain sebagai tempat riset
3. Memfokuskan pada salah satu hal penilaian kinerja, contohnya prestasi kerja.

b. Untuk Departemen X :

1. Menambahkan proses wawancara dalam proses seleksi untuk lebih mengetahui karakter pelamar
2. Melakukan penyesuaian estimasi peningkatan biaya rekrutmen, untuk mengantisipasi dampak inflasi dan kemajuan teknologi (walaupun telah mendapatkan anggaran dari BKN).
3. Mengadakan pengevaluasian kinerja dengan jadwal yang pasti (bagi pejabat fungsional).
4. Menghilangkan kecurangan-kecurangan yang terjadi di dalam proses rekrutmen dan seleksi Departemen X dengan menggunalkan *outsourcing* dalam proses tersebut.
5. Dengan adanya keterkaitan antara proses rekrutmen Departemen X dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Departemen X, maka proses rekrutmen harus benar-benar dilakukan secara transparan dan menghindari praktik-praktik KKN.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

Badan Kepegawaian Negara, 2007, "Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil", Jakarta.

Dessler, G., 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia", PT Index Gramedia Group, Jakarta.

Mardianto Adi., 2009, "Recruitment Handbook", Insight Solusi Mandiri, Sukoharjo.

Sekaran Uma, 2006, "Metodologi Penelitian untuk Bisnis", Salemba Empat, Jakarta

SITUS :

http://digilabpetra.ac.id/viewerphp?submit.x=19

http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=317 (Oleh Johanes Papu, Jakarta 11/21/2001)

http://library.usu.ac.id/downloads/fs/070022017.pdf

http://organisasi.org/definisi_pengertian_tugas_fungsi_manajemen_sumber_daya_manusia_sdm_ilmu_ekonomi_manajemen_manajer_msdm

www.ropeg.dephut.go.id

www.scribd.com/doc/2689158/0026