

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

1. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja merupakan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran organisasi. Menurut Sirait (2006:44) di dalam perusahaan besar, *procurement* merupakan fungsi yang berdiri sendiri dan dilimpahkan kepada ahli personalia. Departemen ini kemudian mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia. Pada perusahaan kecil, fungsi *procurement* ini dipegang oleh pimpinan perusahaan sendiri, sebab pada perusahaan kecil ruang lingkupnya masih sempit.

Dalam melaksanakan fungsi *procurement*, perlu diperhatikan kualitas yang dimiliki tenaga kerja. Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian, yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat, sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi yang baik. Kegiatan-kegiatan ini mencakup : penarikan (*recruitment*), pemilihan (*selection*), dan penempatan (*placement*).

2. Pengertian Penarikan Calon Pegawai (*Recruitment*)

Rekrutmen merupakan salah satu kegiatan pengadaan pegawai. Rosidah (2009:168) rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Rekrutmen (*recruitment*) juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang didefinisikan dalam perencanaan kepegawaian.

Siagian (2012:102) rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Sedangkan Flippo dalam Sirait (2006:56) mendefinisikan rekrutmen sebagai penarikan calon pegawai atau tenaga kerja adalah proses pencarian tenaga kerja yang dilakukan secara seksama, sehingga dapat merangsang mereka untuk mau melamar jabatan-jabatan tertentu yang ditawarkan oleh organisasi. Bangun (2012:140) penarikan tenaga kerja (*recruitment*) merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang. Rioux and Bernthal dalam *Recruitment and Selection Practices* mengatakan bahwa :

“Recruitment is the process of identifying and attracting potential candidates from within and outside an organization to begin evaluating them for future employment. Once candidates are identified, an organization can begin the selection process. This includes collecting, measuring, and evaluating information about candidates' qualifications for specified positions. Organizations use these processes to increase the likelihood of hiring individuals who possess the right skills and abilities to be successful at their jobs” (perekrutan adalah proses tentang mengidentifikasi dan menarik calon-

calon potensial dari dalam dan satu organisasi luar untuk mulai mengevaluasi mereka untuk ketenaga-kerjaan masa depan. Begitu calon calon dikenali, satu organisasi dapat mulai proses pemilihan. Hal ini termasuk pengumpulan, mengukur, dan mengevaluasi informasi tentang kecakapan-kecakapan calon untuk posisi-posisi yang ditetapkan. Organisasi-organisasi gunakan ini semua proses-proses untuk meningkatkan kemungkinan tentang penggunaan merekrut individu yang menguasai keterampilan-keterampilan dan kemampuan-kemampuan yang benar agar berhasil pada pekerjaan mereka). (<http://atauatauwww.scribd.com/atauatau23658534atauThe-Role-of-Recruitment-and-Selection>)

Menurut Bernadin dan Russel dalam Rosidah (2009:168) mengatakan bahwa :

“rekrutmen merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan” .

Arti penting aktivitas rekrutmen semakin besar karena beberapa sebab antara lain:

- a. Mayoritas organisasi baik swasta maupun publik berasumsi bahwa akan mengalami kekurangan pegawai yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk pegawai-pegawai modern.
- b. Perampingan organisasi dan langkah-langkah penghematan biaya yang dilancarkan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran semakin kecil dibandingkan sebelumnya.

Berdasarkan pemaparan di atas menunjukkan bahwa rekrutmen menjadi semakin penting untuk mendapatkan pegawai yang baik dan memiliki komitmen tinggi kepada tugas dan fungsi dalam organisasi. Organisasi publik sangat perlu mempertimbangkan masalah rekrutmen, mengingat rekrutmen juga merupakan sebuah pertimbangan penting dalam kaitannya dengan pengembangan karir pegawai.

3. Maksud dan Tujuan Rekrutmen

Menurut Siagian dalam Rosidah (2009:169) diadakannya rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan. Tujuan rekrutmen yang sering disebutkan adalah memikat sekumpulan besar pelamar kerja, namun kumpulan-kumpulan pelamar sedemikian besarnya sehingga sangat mahal biaya untuk memprosesnya. Adapun tujuan rekrutmen yaitu :

a. Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial.

Rekrutmen yang bertujuan pencapaian keadilan sosial lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berkiblat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh suatu organisasi. Dalam hal ini rekrutmen dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak dirugikan akibat rekrutmen, apabila dibiarkan.

b. Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi.

Rekrutmen yang bertujuan untuk memaksimalkan efisiensi merupakan sebuah rekrutmen yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan rekrutmen dapat menjaring calon pegawai yang berkualitas sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan organisasi, pegawai yang diterima melalui testing sangat serius.

- c. Rekrutmen sebagai strategi reponsivitas politik.

Rekrutmen yang bertujuan untuk reponsivitas politik, hal ini disesuaikan dengan gejolak disuatu negara, masalah-masalah diperbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin kebutuhan SDM secara sektoral berubah-ubah pula.

Bangun (2012:144) secara umum tujuan penarikan tenaga kerja adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan persyaratan yang dituntut suatu pekerjaan. Secara khusus, tujuan penarikan tenaga kerja adalah :

- a. Agar sesuai dengan program dan strategi perusahaan
- b. Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang
- c. Untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam
- d. Membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi calon karyawan yang jelas tidak memenuhi syarat menjadi karyawan
- e. Mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja
- f. Sebagai upaya dalam mengkoordinasikan penarikan dengan program pemilihan dan pengembangan tenaga kerja
- g. Melakukan evaluasi efektif tidaknya berbagai teknik yang dilakukan dalam penarikan tenaga kerja
- h. Memenuhi kegiatan perusahaan untuk mendukung program pemerintah dalam hal mengurangi tingkat pengangguran.

Berdasarkan pemaparan diatas maka tujuan dari rekrutmen menekankan pada kualitas yang dimiliki para pelamar serta mencari pegawai dengan keahlian dan bakat untuk membantu mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

4. Kriteria Rekrutmen yang baik

Upaya mendapatkan pegawai yang baik dan memiliki komitmen yang tinggi memerlukan rancangan program rekrutmen yang baik. Menurut Rosidah (2009:172) Dasar program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut:

- a. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
- b. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
- c. Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan.
- d. Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif.

3.1. Perencanaan Kebutuhan Pegawai

Menurut Notoatmodjo (2009:96) sebelum mengadakan rekrutmen perlu dilakukan perencanaan terlebih dahulu karena semua kegiatan organisasi yang bersangkutan didasarkan kepada perencanaan tersebut. Sedangkan Syuhadhak dalam Pasolong (2011:154), mengatakan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu proses yang sistematis dan continue untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia bagi suatu organisasi, dalam kondisi dan kebijakan personalia yang berkembang untuk efektifitas organisasi jangka panjang. Manfaat perencanaan kebutuhan pegawai negeri sipil, yaitu :

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sudah ada dapat diberdayakan dan lebih dioptimalkan dalam melaksanakan pekerjaan.

- b. Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) masa akan datang dapat dengan cepat diketahui.
- c. Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) selalu tersedia karena perencanaan PNS idealnya berisi : jumlah PNS yang ada, masa kerja, tingkat pendidikan, keahlian, golongan, status perkawinan, jumlah keluarga dan pegawai yang akan memasuki masa pensiun.
- d. Dapat dijadikan sebagai pijakan untuk menyusun program-program pengembangan PNS.

Berdasarkan pemaparan diatas maka, perencanaan PNS perlu dilakukan bagi suatu organisasi agar organisasi tersebut tidak mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya dan dapat menghadapi pengaruh ilmu pengetahuan dan teknologi. Perencanaan PNS dalam suatu organisasi tidaklah statis karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan PNS harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan.

3.2. Analisis dan Klasifikasi Pegawai

Menurut Sirait (2006:45) untuk mengetahui tuntutan rekrutmen dari suatu jabatan perlu dilakukan suatu kegiatan yang dinamakan analisis pegawai (*job analysis*). Secara sederhana pengertian analisis pegawai dapat dirumuskan sebagai suatu usaha pengumpulan informasi mengenai pegawai dengan melalui pengamatan, menanyakan langsung atau melalui data yang telah tercatat serta bukti-bukti terpercaya yang lain. Sedangkan Benardin dan Russell dalam Rosidah (2009:146), analisis pegawai adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pegawai

yang dilakukan oleh seorang pegawai, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan interview terhadap pegawai, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor.

Menurut Simamora dalam Rosidah (2009:146) analisis pegawai adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut. Sedangkan menurut Rosidah (2009:151) analisis pekerjaan atau pegawai merupakan hal penting yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi, karena gambaran yang utuh tentang aspek kepegawaian merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan. Orientasi analisis yang memiliki sejumlah tujuan juga disertai oleh sejumlah manfaat yang dapat diperoleh. Manfaat dari analisis pegawai adalah:

- a. Analisis penyusunan pegawai
- b. Disain pegawai
- c. Telaah dari perencanaan kinerja
- d. Pelatihan dan pengembangan
- e. Jalur karir
- f. Evaluasi pegawai

Sedangkan menurut Pasolong (2011:157) setiap organisasi perlu melakukan analisis pekerjaan, apalagi organisasi yang mempunyai banyak pegawai maka harus disusun siapa mengerjakan apa, siapa bertanggungjawab kepada siapa, dan siapa mengawasi siapa. Tugas dalam analisis pekerjaan menurut Iain Maitland

dalam Pasolong (2011:158) , yaitu : menganalisis pekerjaan (*Job Analysis*), membuat uraian pekerjaan atau uraian jabatan (*Job Description*), dan menetapkan spesifikasi pegawai (*Job Specification*).

a. Analisis pekerjaan (*Job Analysis*)

Istilah analisis pekerjaan berasal dari bahasa Inggris *Job Analysis*. Analisis pekerjaan (*Job Analysis*) adalah proses pengumpulan, mengkaji semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu instansi. Jucius (2011:156), mengatakan bahwa untuk analisa pekerjaan diperlukan informasi tentang : nama pekerjaan, jumlah pegawai yang ada dalam pekerjaan, sarana dan prasarana yang dipergunakan dalam pekerjaan, posisi dalam unit kerja, jam kerja dan tingkat kompensasi yang diberikan, kondisi kerja, jenis-jenis kewajiban, syarat-syarat pendidikan dan pelatihan, kecakapan bakat dan kemampuan yang diperlukan, dan jenjang promosi serta mutasi.

Menurut Yoder dalam Pasolong (2011:157) analisis pekerjaan perlu dilakukan secara periodik bila kondisi mendesak untuk melakukan perbaikan segera apabila :

- 1) Pengadaan pegawai baru dengan beban kerja mungkin berubah dibandingkan dengan yang dilakukan dan pada waktu-waktu yang lampau.
- 2) Terjadi reorganisasi dalam menampung perkembangan keadaan untuk memenuhi tuntutan pelayanan.
- 3) Terjadi penggunaan ilmu dan teknologi baru dalam instansi dengan penggunaan perangkat-perangkat yang berkapasitas besar, prosedur dan metode kerjanya berlainan dengan perangkat lama.

4) Dilakukan kebijakan optimalisasi besar-besaran di kalangan pegawai.

b. Uraian pekerjaan (*Job Description*)

Uraian pekerjaan (*Job Description*) adalah ikhtiar informasi sistematis yang berasal dari catatan-catatan yang termuat dalam analisis pekerjaan. Maitland menyebutkan bahwa uraian pekerjaan mengandung :

- 1) Tujuan pekerjaan yang berisi sasaran yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Tugas yang dilaksanakan dalam pekerjaan
- 3) Tanggungjawab, merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan agar tugas dapat terlaksana dengan baik.

Manfaat uraian pekerjaan dikemukakan oleh Saydam dalam Pasolong (2011:159) sebagai berikut :

- 1) Dapat memberikan arahan tentang pengetahuan, keterampilan dari pengalaman seseorang yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan ketika mengikuti rekrutmen.
- 2) Bila uraian pekerjaan dimuat dalam iklan, berguna bagi pencari kerja untuk mengukur potensi diri sebelum yang bersangkutan mengajukan lamaran.
- 3) Dapat digunakan sebagai bahan wawancara ketika ujian seleksi.
- 4) Dapat digunakan untuk mengembangkan pegawai, bila hasil pekerjaan belum sesuai dengan yang diharapkan
- 5) Dapat bermanfaat untuk menentukan besarnya imbalan yang akan diberikan.

c. Spesifikasi pegawai (*Job Specification*).

Apabila uraian pekerjaan dengan profil suatu pekerjaan, maka persyaratan pekerjaan menonjolkan kriteria pegawai yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Persyaratan pekerjaan disebut spesifikasi jabatan atau spesifikasi pegawai (*Job Specification*).

Untuk menentukan spesifikasi pegawai Rodger dalam Pasolong (2011:159), mengemukakan ada faktor pribadi yang perlu diperhatikan yaitu :

- 1) Penampilan fisik, seperti penampilan diri, cara berbicara, kesehatan penglihatan, pendengaran, usia, jenis kelamin, ras dan pembawaan yang dimiliki.
- 2) Kemampuan diri, akan meliputi pendidikan, pelatihan, kualifikasi dan pengalaman kerja yang semuanya masih perlu dirinci secara khusus sehingga tidak membingungkan calon pegawai.
- 3) Sikap dan prilaku, merupakan atribut yang bersifat abstrak, dan kadang-kadang masih dapat dilihat dalam situasi tertentu.
- 4) Minat dan kepribadian, lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman hidup semenjak kecil.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka peneliti memahami analisis pegawai adalah usaha mempelajari, mengumpulkan informasi serta merumuskan secara jelas, mengenai kepegawaian dan batasan kualifikasi minimal pegawai yang dikehendaki untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Hasil yang diperoleh dengan mengadakan analisis pegawai adalah berupa daftar uraian pegawai pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pegawai dan juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal

yang diperlukan bagi seorang pegawai untuk melaksanakan kewajiban atas kedudukannya secara memuaskan. Analisis pegawai merupakan langkah dini dalam upaya menyiapkan perekrutan tenaga kerja atau sumber daya manusia. Nilai penting analisis pegawai berkaitan erat dengan masalah anggaran. Analisis pegawai memberikan input yang sangat berarti bagi perencanaan anggaran, karena dapat diketahui data-data yang lengkap mengenai kualifikasi minimal akan kebutuhan pegawai.

Tujuan analisis pegawai menurut Bernadin dan Russel meliputi:

- 1) *Job Description*, yang berisi informasi pengidentifikasian pegawai, riwayat pegawai, kewajiban-kewajiban pegawai dan petanggungjawaban, spesifikasi pegawai atau informasi mengenai standar-standar pegawai.
- 2) *Job Classification*, penyusunan pegawai-pegawai ke dalam klas-klas, kelompok-kelompok atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu. Klasifikasi pegawai adalah suatu tindakan pengelompokkan pegawai berdasarkan kesamaan jenis ke dalam suatu kesatuan pegawai. Klasifikasi pegawai cukup penting guna mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugas, sebaliknya akan memberikan informasi yang berarti bagi perencanaan dalam mengarahkan rencana rekrutmen pegawai. Dengan klasifikasi pegawai yang akurat maka diperoleh gambaran yang jelas tentang kebutuhan pegawai bagi suatu instansi.
- 3) *Job Evaluation*, suatu prosedur pengklasifikasian pegawai berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja yang terkait.

- 4) *Job Disainig Restructuring*, meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan merestrukturalisasi kegiatan-kegiatan pegawai kedalam berbagai kelompok.
- 5) *Personil Requirement* atau *Specifications*, berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi pegawai, seperti pengetahuan (*knowledge*) , keterampilan (*skills*), ketangkasan (*apitudes*), sifat-sifat dan ciri-ciri (*attributes and traits*) yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pegawai.
- 6) *Performance Appraisal*, merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh para supervisor terhadap performansi pegawai dari para pegawai. Tujuannya untuk mempengaruhi performansi dari para pegawai melalui keputusan-keputusan administrasi.
- 7) *Worker Training*, untuk tujuan-tujuan pelatihan.
- 8) *Worker Mobility*, untuk tujuan mobilitas pegawai (karir), yaitu dinamika masuk keluarnya seseorang dalam posisi pegawai dan okupasi-okupasi tertentu.
- 9) *Efficiency*, mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja dan standar-standar kerja.
- 10) *Safety*, ini sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi fisik, dan kondisi-kondisi lingkungan.
- 11) *Human Resource Planning* ini meliputi kegiatan-kegiatan antisipasi dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut

memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, pelaksanaan pegawai-pegawai yang memaksimalkan tujuan-tujuan pelayanan melalui mana organisasi mempertinggi aktualisasi diri dan kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan anggotanya dan memungkinkan pemanfaatan yang lebih maksimal mengenai kecakapan-kecakapan dan bakat-bakat dari para anggota.

12) *Legal* atau *quasi legal requirements* aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi.

Berdasarkan pemaparan konsep diatas, maka peneliti memahami bahwa sebuah proses rekrutmen harus bersifat pasti, tidak dapat ditawar dengan dalih apapun. Salah satu kunci keberhasilan rekrutmen yaitu dengan dibuatnya analisis dan klasifikasi pegawai. Sebelum melakukan rekrutmen pegawai sebaiknya dibuat analisis pegawai terlebih dahulu, agar rekrutmen dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Adanya analisis pegawai terlebih dahulu akan mempermudah proses rekrutmen, dan mendapatkan pegawai sesuai dengan yang dibutuhkan. Setelah proses rekrutmen dilakukan, proses selanjutnya adalah seleksi dan penempatan jabatan yang akan dibahas selanjutnya.

B. Tinjauan Tentang Seleksi dan Penempatan

1. Pengertian Seleksi dan Penempatan

Sebagai sebuah proses yang berjalan terus menerus, maka rekrutmen pegawai belum mengakhiri penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Proses selanjutnya setelah rekrutmen pegawai yaitu seleksi dan penempatan pegawai. Pelamar yang telah direkrut selanjutnya akan menjalani proses seleksi

pegawai. Sudut pandang *definitif* menyatakan seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan.

Menurut Rosidah (2009:189) seleksi (*selection*) merupakan proses memilih dari para pelamar melalui tahapan-tahapan tes, hingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan diterima. Sedangkan menurut Sirait (2006:69) seleksi (*selection*) adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk dapat mengambil keputusan tentang siapa-siapa dari calon pegawai yang paling tepat (memenuhi syarat) untuk bisa diterima menjadi pegawai dan siapa-siapa yang seharusnya ditolak untuk diterima menjadi pegawai.

Menurut Simamora (1997:254) seleksi (*selection*) adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang, atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Pengertian ini menekankan aspek efektifitas seleksi. Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pemimpin suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan, atau kualifikasi tertentu.

Menurut Sirait (2006:85) penempatan pegawai (*placement*) adalah suatu pengaturan awal atau pengaturan kembali dari seorang atau lebih pegawai pada suatu jabatan baru ataupun jabatan yang berlainan. Menurut Simamora (1997:255), seleksi sumber daya manusia sangat penting karena tiga sebab, yaitu :

- a. Kinerja para manajer akan senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahan-bawahannya.
- b. Seleksi yang efektif penting karena biaya-biaya merekrut dan mengangkat pegawai.
- c. Seleksi yang baik penting karena implikasi-implikasi legal dari pelaksanaannya secara serampangan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas tentang definisi seleksi, maka peneliti memahami bahwa seleksi merupakan fungsi yang penting karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya diperoleh melalui proses seleksi yang efektif.

2. Tahap – Tahap dalam Proses Seleksi

Menurut Simamora (1997:308-314) apabila tujuan rekrutmen adalah menciptakan sekelompok besar orang yang tersedia dan mau bekerja bagi suatu organisasi, maka proses seleksi mempunyai tujuan untuk menyortir atau menghilangkan orang-orang yang dianggap tidak berbobot guna memenuhi persyaratan pekerjaan dan organisasi. Tahap-tahap dalam proses seleksi dan urutan-urutannya bervariasi tidak hanya pada organisasi, tetapi juga pada tipe dan tingkat pekerjaan yang akan diisi, biaya pelaksanaan fungsi tertentu pada setiap tahap, dan efektifitas setiap

tahap dalam menyeleksi pegawai yang tidak memenuhi syarat. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasanya digunakan terdiri atas :

a. Wawancara saringan pendahuluan

Wawancara saringan pendahuluan (*Preliminary screening interview*) yaitu pelamar-pelamar yang kelihatannya tidak memenuhi standar atau syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari kelompok pelamar.

b. Pengisian formulir lamaran

Formulir lamaran (*application form*) adalah catatan formal lamaran kerja seseorang. Pengisian formulir lamaran merupakan bagian dasar proses seleksi pada hampir semua organisasi. Tujuan utama formulir lamaran adalah memberikan informasi kepegawaian yang berarti yang membantu mengambil keputusan-keputusan pengangkatan yang akurat.

c. Wawancara

Wawancara seleksi merupakan bagian dari hampir semua prosedur seleksi. Wawancara seleksi sebenarnya digunakan setiap organisasi untuk mengangkat setiap karyawan pada setiap tingkat pekerjaan. Tujuan mendasar dari wawancara seleksi adalah mengukur kualitas yang tidak dapat diukur dengan baik melalui metode yang lain (seperti tes atau formulir lamaran).

d. Tes seleksi

Tes seleksi adalah alat-alat yang menilai kemungkinan kecocokan (*match*) antara pelamar-pelamar kerja dengan persyaratan-persyaratan kerja. Salah satu manfaat dari tes seleksi adalah obyektivitasnya, terutama dibandingkan dengan wawancara.

e. Pemeriksaan referensi dan latar belakang

Pemeriksaan referensi dan latar belakang mencakup penelitian pekerjaan sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivitas kriminal dan karakter umum lainnya. Tujuannya untuk mendapatkan informasi mengenai perilaku pelamar pada masa lalu dan verifikasi terhadap informasi yang diberikan di dalam formulir lamaran.

f. Pemeriksaan fisik

Pemeriksaan fisik (*physical examination*) merupakan bagian dari proses seleksi di banyak organisasi. Pemeriksaan fisik biasanya ditempatkan pada akhir proses seleksi.

g. Wawancara dengan penyelia

Wawancara akhir dengan penyelia ini pada intinya merupakan kontes kepribadian. Apabila penyelia yang mengambil keputusan akhir maka peran departemen sumber daya manusia adalah menyediakan data selengkap mungkin mengenai para pelamar yang lolos pada tahap-tahap seleksi sebelumnya.

h. Keputusan pengangkatan

Biasanya digunakan tiga metode untuk membuat keputusan seleksi:

- 1) Pertimbangan klinis (*clinical judgment*) diartikan sebagai proses informal pemeriksaan informasi dari setiap individu dan membuat keputusan subyektif mengenai calon yang paling diinginkan untuk diangkat.
- 2) Gabungan tertimbang (*weighted composite*) mencakup pembobotan informasi dan secara statistik mengkombinasikannya ke dalam skor gabungan. Pelamar yang nilainya paling tinggi yang diangkat.

- 3) Pisah batas berganda (*multiple cut off*) terdiri dari urutan proses dimana pelamar diharuskan mencapai hasil-hasil yang memuaskan pada setiap urutan langkah.

3. Metode-metode Seleksi dan Penempatan

Sebelum mengadakan seleksi dan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh adalah :

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia;
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan mengisi jabatan-jabatan.
- c. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid
- d. Pengadaan (rekrutment)
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men-*screening* para pelamar
- f. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas
- g. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Organisasi publik biasanya menggunakan metode secara kombinasi sehingga dapat mengeliminir kekurangan dan kelemahan metode tertentu. Klinger mengajukan metode dalam seleksi yaitu: tinjauan data biografis, test bakat atau ketangkasan, tes-tes kemampuan, ujian-ujian penampilan, referensi-referensi, evaluasi kinerja, wawancara, pusat-pusat penilaian, dan masa percobaan. Untuk memahami bagaimana keandalan dan validitas nilai, manajemen perlu memahami tiga metode statistik, yaitu:

- a. Analisis Korelasi, yaitu menentukan kadar hubungan diantara dua variabel.

- b. Analisis Regresi menjawab pertanyaan ke garis lurus mana hubungannya yang paling dekat.
- c. Tes Validasi meliputi *empirical validation*, yaitu validasi empiris, *construct validation*, dan *content validation*. (Rosidah, 2009:201)

4. Tahapan Pengembangan dan Evaluasi Prosedur Seleksi

Menurut Barnadin dan Russell dalam Rosidah (1993) tahapan pengembangan dan evaluasi prosedur seleksi meliputi :

- a. Membuat *job analysis* dan *human resources planning*, mengidentifikasi KASOCs (*knowledge, abilities, skills, other characteristics*)
- b. Mengembangkan prosedur seleksi
- c. Meninjau pilihan-pilihan untuk menilai para pelamar pada KASOCs
- d. Menentukan validitas metode-metode seleksi
- e. Menentukan sistem pembobotan untuk metode-metode seleksi dan data keseluruhan (*resultant data*).

Berdasarkan pemaparan diatas peneliti akan menganalisis proses pengadaan pegawai yang terdiri dari rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pringsewu. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai di Kabupaten Pringsewu apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misi Kabupaten Pringsewu yaitu membangun tata kelola pemerintahan yang baik dengan menerapkan kaidah-kaidah "Good Governance and Clean Government", dan harapan yang diinginkan.

C. Tinjauan Tentang *Good Governance* (Kepemerintahan Yang Baik)

1. Pentingnya Penerapan *Good Governance*

Pemerintahan yang baik dan bersih pada umumnya terjadi pada masyarakat yang memiliki kontrol sosial efektif yang merupakan ciri masyarakat demokratis dimana kekuasaan pemerintahannya terbatas dan tidak bisa bertindak sewenang-wenang terhadap warga negara termasuk melakukan penyalahgunaan wewenang dan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Seperti yang telah dikemukakan Keban (2008:86), dalam melakukan penilaian terhadap suatu kebijakan publik pada era reformasi ini digunakan prinsip *Good Governance*. Nugroho (2008:492) evaluasi kebijakan merupakan bagian penting dalam pelaksanaan *good governance*, yaitu dari sisi akuntabilitasnya. Dengan evaluasi kebijakan pemerintah dapat mempertanggungjawabkan dalam konteks tata kelola yang baik.

Konsep *Good Governance* menurut Sedarmayanti (2009:273), mengandung dua pemahaman, *pertama*, nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam mencapai tujuan nasional, kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. *Kedua*, aspek fungsional dan pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu. Sedarmayanti (2009:277) menyebutkan ciri-ciri tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) yaitu:

- a. Mengikutsertakan semua masyarakat,
- b. Transparan dan bertanggung jawab,
- c. Efektif dan adil,
- d. Menjamin adanya supremasi hukum,

- e. Menjamin bahwa prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat,
- f. Memperhatikan kepentingan mereka yang miskin dan lemah dalam proses pengambilan keputusan dan menyangkut alokasi sumber daya pembangunan.

2. Unsur dan Prinsip *Good Governance*

Menurut *United Nations Development Program* (UNDP) dalam Sedarmayanti (2009:282) mengidentifikasi lima karakteristik pemerintahan yang baik, yaitu : interaksi, komunikasi, proses penguatan sendiri, dinamis, dan saling ketergantungan yang dinamis antara pemerintahan, kekuatan pasar, dan masyarakat madani. Prinsip pemerintahan yang baik pada dasarnya mengandung nilai yang bersifat objektif dan rasional, bila diterapkan dengan baik, menjadi tolak ukur atau indikator dan ciri pemerintahan yang baik.

Tabel 2.2. Prinsip Good Governance Menurut Musyawarah Konferensi Nasional Pemerintahan Daerah yang Baik, Disepakati Anggota: Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (APKASI), Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia (APEKSI), Asosiasi DPRD Kabupaten Seluruh Indonesia (ADKASI) dan Asosiasi DPRD Kota Seluruh Indonesia (ADEKSI), Tahun 2001.

| No | Prinsip | Indikator Minimal |
|----|-------------------------|---|
| 1. | Prinsip Partisipasi | <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah - Meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerah - Meningkatnya kuantitas dan kualitas masukan (kritik dan saran) untuk pembangunan daerah, - Terjadinya perubahan sikap masyarakat menjadi lebih peduli terhadap setiap langkah pembangunan. |
| 2. | Prinsip Penegakan Hukum | <ul style="list-style-type: none"> - Berkurangnya praktek KKN dan pelanggaran hukum - Meningkatnya (kecepatan dan kepastian) proses penegakan hukum - Berlakunya nilaiataunorma di masyarakat |

| | | |
|-----|-----------------------------------|--|
| | | (living law), dan - Adanya kepercayaan masyarakat pada aparat penegak hukum sebagai pembela kebenaran. |
| 3. | Prinsip Transparansi | - Bertambahnya wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintah daerah - Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan - Meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerah, dan - Berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan. |
| 4. | Prinsip Kesetaraan | - Berkurangnya kasus diskriminasi - Meningkatnya kesetaraan gender - Meningkatnya pengisian jabatan sesuai ketentuan mengenai kesetaraan gender. |
| 5. | Prinsip Daya Tangkap | - Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah - Tumbuhnya kesadaran masyarakat - Meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan daerah dan berkurangnya jumlah pengaduan. |
| 6. | Prinsip Wawasan Kedepan | - Adanya visi dan strategi yang jelas dan mapan dengan kekuatan hukum yang sesuai - Adanya dukungan dari pelaku dalam pelaksanaan visi dan strategi - Adanya kesesuaian dan konsistensi antara perencanaan dan anggaran |
| 7. | Prinsip Akuntabilitas | - Meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah daerah - Timbulnya kesadaran masyarakat - Meningkatnya keterwakilan berdasarkan pilihan dan kepentingan masyarakat - Berkurangnya kasus-kasus KKN |
| 8. | Prinsip Pengawasan | - Meningkatnya masukan dari masyarakat terhadap penyimpangan melalui media massa - Berkurangnya penyimpangan-penyimpangan |
| 9. | Prinsip Efisiensi Dan Efektifitas | - Meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat - Berkurangnya penyimpangan pembelanjaan - Berkurangnya biaya operasional pelayanan - Prospek memperoleh standar ISO pelayanan - Dilakukannya swastanisasi pelayanan masyarakat. |
| 10. | Prinsip Profesionalisme | - Meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat - Berkurangnya pengaduan masyarakat - Berkurangnya KKN - Prospek mendapatkan ISO pelayanan, dan - Dilaksanakannya “fit and proper” test terhadap PNS. |

Sumber : Sedarmayanti (2010: 286)

Prinsip *Good Governance* Menurut LAN (Lembaga Administrasi Negara) Tahun 2003 dalam Sedarmayanti (2010: 285) meliputi prinsip Akuntabilitas, Transparansi, Kesetaraan, Supremasi hukum, Keadilan, Partisipasi, Desentralisasi, Kebersamaan, Profesionalitas, Cepat tanggap, Efektif dan efisien, Berdaya saing. Prinsip *Good Governance* Menurut Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yaitu Profesionalitas, Akuntabilitas, Transparansi, Pelayanan prima, Demokrasi, Efisien, Efektivitas, Supremasi hukum, dan Diterima seluruh masyarakat.

Untuk menganalisis prinsip *good governance* dalam Pengadaan Pegawai Negeri Sipil melalui Pengangkatan Honorer Kategori 2 Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pringsewu Tahun 2013, maka penelitian ini menggunakan prinsip *good governance* menurut LAN (Lembaga Administrasi Negara) Tahun 2003. Prinsip *good governance* yang digunakan dalam penelitian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Akuntabilitas

Akuntabilitas (pertanggunggugatan) politik, terdiri dari:

Pertama, pertanggunggugatan politik, yakni adanya mekanisme penggantian pejabat atau penguasa secara berkala, tidak ada usaha membangun monoloyalitas secara sistematis, dan adanya definisi dan penanganan yang jelas terhadap pelanggaran kekuasaan dibawah kerangka penegak hukum. Kedua, pertanggunggugatan publik, yakni adanya pembatasan dan pertanggungjawaban yang jelas. Akuntabilitas merujuk pada pengembangan rasa tanggung jawab publik bagi pengambil keputusan di pemerintahan,

sektor privat dan organisasi kemasyarakatan sebagaimana halnya kepada pemilik (*stakeholder*). Khusus dalam birokrasi, akuntabilitas merupakan upaya menciptakan sistem pemantauan dan mengontrol kinerja kualitas, inefisiensi, dan perusahaan sumber daya, serta transparansi manajemen keuangan, pengadaan, akunting, dan dari pengumpulan sumber daya.

Nugroho, (118: 2008) dalam konsep *good governance*, aktivitas yang berkaitan dengan kepentingan publik perlu mempertanggungjawabkannya kepada publik. Tanggung jawab dan tanggung gugat tidak hanya diberikan kepada atasan saja melainkan juga kepada para *stakeholders*, yakni masyarakat luas. Hal ini juga diperjelas dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, yang mana azas akuntabilitas dalam konsep *good governance* mengandung penjelasan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b) Keterbukaan atau *Transparansi*

Salah satu karakteristik *good governance* adalah keterbukaan. Karakteristik ini sesuai dengan semangat zaman yang serba terbuka akibat adanya revolusi informasi. Keterbukaan tersebut mencakup semua aktivitas yang menyangkut kepentingan publik mulai dari pengambilan keputusan, penggunaan dana-dana publik sampai pada tahap evaluasi (Nugroho,121:2003). Keterbukaan atau *Transparansi* dapat dilihat dari tiga aspek, yakni: adanya kebijakan

terbuka terhadap pengawasan, adanya akses informasi sehingga masyarakat dapat menjangkau setiap segi kebijakan pemerintah, dan berlakunya prinsip *check and balance* antar lembaga eksekutif dan legislatif.

Sedarmayanti, (2010:290) tujuan transparansi adalah membangun rasa saling percaya antara pemerintah dengan publik dimana pemerintah harus memberi informasi yang akurat bagi publik yang membutuhkan, terutama informasi handal berkaitan masalah hukum, peraturan dan hasil yang dicapai dalam proses pemerintahan; adanya mekanisme yang memungkinkan masyarakat mengakses informasi yang relevan; adanya peraturan yang mengatur kewajiban pemerintah daerah dalam menyediakan informasi kepada masyarakat, serta menumbuhkan budaya ditengah masyarakat untuk mengkritisi kebijakan yang dihasilkan pemerintah daerah. Dalam konteks *Good Governance*, prinsip transparansi menurut Bappenas dapat diketahui dengan indikator: tersedianya informasi yang memadai pada setiap proses penyusunan dan implementasi kebijakan publik dan adanya akses informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas diperoleh dan tepat waktu.

c) Partisipasi

Partisipasi merupakan proses melibatkan masyarakat terutama aspirasinya dalam pengambilan kebijakan atau formulasi rencana yang dibuat pemerintah, juga dilihat pada keterlibatan masyarakat dalam implementasi berbagai kebijakan dan rencana pemerintah, termasuk pengawasan dan evaluasi. Partisipasi dalam arti mendorong semua warga negara menggunakan haknya menyampaikan secara langsung atau tidak, usulan dan pendapat dalam proses

pengambilan keputusan. Terutama memberi kebebasan kepada rakyat untuk berkumpul, berorganisasi, dan berpartisipasi aktif dalam menentukan masa depan.

d) Efektif dan efisien

Efektif berarti tepat sasaran dan efisien berarti tepat guna, efektif dan efisien dalam penyelenggaraan negara berarti mampu melayani masyarakat dengan baik dan memanfaatkan sumber daya secara optimal dan bijaksana.

Dengan demikian penggunaan keempat asas *Good governance* dalam rangka menganalisis penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pelaksanaan program Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui pengangkatan honorer kategori 2 pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Pringsewu Tahun 2013, didasarkan karena asas tersebut merupakan yang paling sesuai untuk melihat dan menilai program ini. Asas keterbukaan dapat digunakan untuk menilai sejauh mana pelaksanaan program dilaksanakan secara transparan, dengan melihat ketersediaan informasi yang memadai pada setiap pelaksanaan program dan adanya akses informasi yang siap, mudah dijangkau, dan bebas diperoleh masyarakat. Asas akuntabilitas dapat digunakan untuk menilai sejauh mana tindakan pelaksana program mampu dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Asas partisipasi melihat sejauh mana keterlibatan masyarakat dalam pengangkatan honorer K2 pada BKD Kabupaten Pringsewu. Asas efektivitas dan efisiensi digunakan untuk menilai ketercapaian tujuan program. Dengan melihat sejauh mana terlaksananya program berkualitas, tepat sasaran dan menggunakan sumber daya yang optimal.

D. KERANGKA PIKIR

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia masih mengalami banyak masalah, salah satunya adanya isu mengenai *money politik* dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan keahliannya. Padahal pegawai merupakan sumber daya manusia yang penting dalam menciptakan suatu organisasi yang memiliki kinerja yang baik dalam mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Kabupaten Pringsewu merupakan daerah otonomi baru yang membutuhkan pegawai untuk membantu perkembangan dan pembangunan daerah tersebut. Sesuai dengan misi Kabupaten Pringsewu pada poin ke 4 yaitu membangun tata kelola pemerintahan yang baik dengan menerapkan kaidah-kaidah *good givernance and clean goverment*, maka peneliti tertarik untuk menganalisis penerapan prinsip *good governance* pada Pengadaan Pegawai Negeri Sipil melalui pengangkatan honorer K2 pada BKD Kabupaten Pringsewu Kabupaten Pringsewu Tahun 2013 berdasarkan Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2002.

Penelitian ini kemudian bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis prinsip *good governance* dalam pengadaan pegawai negeri sipil melalui pengangkatan honorer K2 pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pringsewu tahun 2013. Penelitian ini difokuskan pada pelaksanaan program untuk menganalisis:

1. Prinsip *Good Governance* dalam Pengadaan Pegawai Negeri Sipil melalui Pengangkatan Honorer K2 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pringsewu Tahun 2013 meliputi tahap:

- a. Rekrutmen (*Recruitment*)
 - b. Seleksi (*Selection*)
 - c. Penempatan (*Placement*)
2. Kendala yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Pringsewu dalam Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui pengangkatan tenaga honorer K2 Tahun 2013.

Kedua fokus penelitian tersebut dianalisis dengan menggunakan perspektif *good governance* menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN), dalam hal ini persepektif yang digunakan adalah akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektif dan efisien. Dengan demikian, maka tujuan akhir dalam penelitian ini adalah diperoleh hasil analisis prinsip *good governance* dalam Pengadaan Pegawai Negeri Sipil melalui Pengangkatan Tenaga Honorer Kategori 2 Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pringsewu Tahun 2013. Alur kerangka pikir, dijelaskan berikut ini:

Bagan 2.1. Kerangka Pikir

