

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

A.1. Perencanaan Pegawai

A.1.1. Pengertian Perencanaan Pegawai

Pegawai adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya, sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi. Dalam hal ini perlu dilakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara tepat sesuai beban kerja yang ada, dan hal tersebut dengan didukung oleh adanya proses rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Mondy dan Noe (1990 : 146) menyebutkan bahwa :

Human resource planning (HRP) is the process of systematicaly reviewing human resource requirements to ensure that the required numbers of employees, with the required skills are available when they are needed.

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan sumber daya manusia (Human resource planning) adalah proses yang sistematis untuk mengkaji kebutuhan sumber daya manusia dalam rangka memastikan jumlah pegawai dengan keterampilan tersedia yang dibutuhkan.

Menurut Irawan (1997 : 16) menyatakan bahwa dalam melakukan perencanaan pegawai atau sumber daya manusia ini perlu dipahami beberapa hal yaitu makna dan cakupan perencanaan pegawai, metode-metode perencanaan, analisis pekerjaan/jabatan, perhitungan beban kerja dan perhitungan angkatan kerja. Sementara itu, Decenzo dan Robbins (2002 : 126) menyebutkan yang dimaksud dengan *employment planning* adalah *process of determining an organization's human resource need*. Definisi lain diberikan oleh Amstrong (2003 : 83) yang menyebutkan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai berkaitan dengan hal-hal mendapatkan dan mempertahankan jumlah dan mutu pegawai

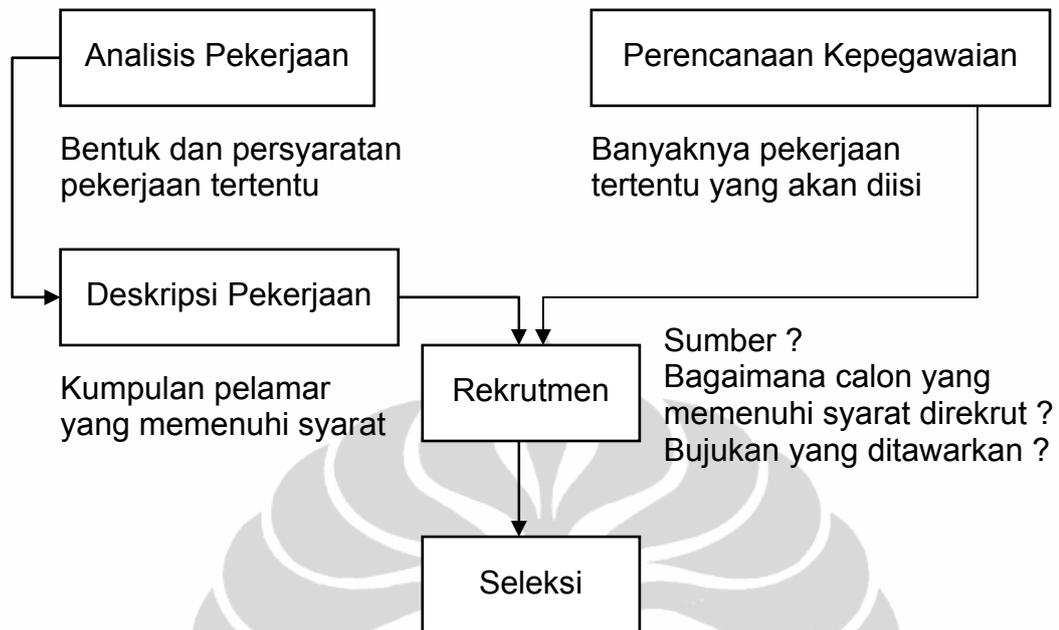
yang diperlukan, mengidentifikasi tuntutan ketrampilan dan cara memenuhinya, menghadapi kelebihan atau kekurangan pegawai, mengembangkan tatanan kerja yang fleksibel dan meningkatkan pemanfaatan pegawai.

Siagian (1997 : 41) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah tertentu yang diambil manajemen guna menjamin agar organisasi tersedia orang yang tepat agar mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Sementara itu, definisi perencanaan pegawai yang diberikan oleh Bernadin adalah sebagaimana berikut:

HR planning is the forecasting of HR needs in the context of strategic business planning. The HR planning process of the past was typically reactive in nature, with business needs defining personnel needs. However, with major changes in the business environment and increasing uncertainty, many organizations have adopted a longer-term perspective and integrating HR planning with strategic business planning centered on a consideration of core business competencies (2003 : 62).

Menurut Bernardin, proses perencanaan sumber daya manusia haruslah terintegrasi dengan proses kegiatan manajemen kepegawaian lainnya. Terutama kegiatan seleksi. Kegiatan-kegiatan dalam manajemen kepegawaian, misalnya rekrutmen, seleksi atau kegiatan lainnya adalah saling tergantung atau terkait secara erat. Misalnya rekrutmen yang sukses akan menyebabkan proses seleksi yang sukses dan demikian pula sebaliknya.

Simamora (2004 : 170) melukiskan hubungan antara analisis pekerjaan, perencanaan kepegawaian, rekrutmen dan seleksi sebagaimana dalam bagan 1 berikut :



Gambar 2.1
Hubungan

Analisis Pekerjaan, Perencanaan Kepegawaian, Rekrutmen dan Seleksi

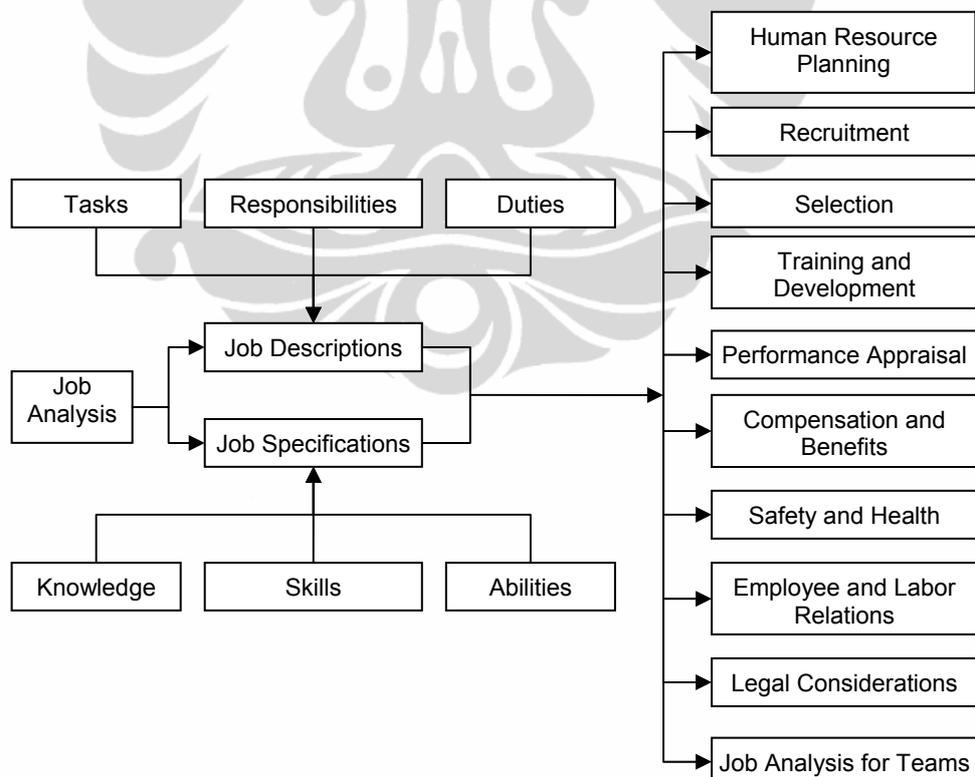
Sumber : Simamora, 2004 : 170

Analisis pekerjaan berfungsi sebagai penyedia bentuk dan pekerjaan tertentu, sedangkan perencanaan kepegawaian berfungsi untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dan segala aktivitas sumber daya manusia selanjutnya seperti seleksi, orientasi, pengembangan dan kompensasi tidak akan efektif kecuali pegawai yang potensial sudah direkrut. Sebelum organisasi menyeleksi dan mengangkat pelamar yang berkualitas, maka terlebih dahulu organisasi harus merekrut orang-orang yang berkualitas untuk menempati posisi yang lowong. Seleksi yang efektif tergantung pada keefektifitasan proses rekrutmen, karena hanya pelamar-pelamar yang berbobot saja yang akan masuk ke dalam kumpulan pelamar yang mengikuti ujian seleksi selanjutnya.

Dari pengertian perencanaan tersebut di atas didapat unsur yang sama, yaitu untuk memenuhi kebutuhan pegawai suatu organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan kegiatan-kegiatan:

1. Inventarisasi sumber daya manusia
2. Perkiraan kebutuhan pegawai di masa depan, dengan memperkirakan permintaan dan penawaran tenaga kerja
3. Penyusunan program kerja dalam menangani sumber daya manusia meliputi rekrutmen sampai dengan pensiun.

Secara lebih rinci Mondy dan Noe (2005) menguraikan peran analisis pekerjaan yang tidak dapat diabaikan dalam proses rekrutmen maupun seleksi. Pada Gambar 2.2 ditampilkan alur pemikiran Mondy dan Noe dalam menerangkan peran analisis pekerjaan sebagai perlengkapan mendasar bagi Manajemen Sumber Daya Manusia.



GAMBAR 2.2

Analisis Pekerjaan: Perlengkapan Dasar Manajemen SDM

Sumber : Mondy dan Noe : 2005

Analisis pekerjaan dilakukan dalam tiga situasi. Pertama, dilakukan ketika organisasi didirikan dan analisis pekerjaan baru dimulai untuk pertama kali. Ketiga, analisis pekerjaan digunakan ketika pekerjaan-pekerjaan berubah secara signifikan sebagai akibat dari teknologi baru, metode-metode baru, dan sistem-sistem baru.

Apa yang disampaikan baik oleh Simamora maupun Mondy dan Noe pada hakekatnya adalah sama. Para penulis ini sepakat bahwa sebelum proses rekrutmen dan seleksi dilakukan, terlebih dahulu dimulai dengan analisis pekerjaan. Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan digunakan untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Selanjutnya, setelah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan ditetapkan maka proses rekrutmen dan seleksi bisa dimulai.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, penulis menetapkan bahwa apa yang dikemukakan Simamora dapat menjadi dasar dalam penelitian ini, karena kejelasan penggambaran alur rekrutmen dan seleksi.

A.1.2. Tujuan Perencanaan Pegawai

Schuler dalam Irawan, Motik dan Sakti (1997 : 32) menyebutkan 6 (enam) tujuan yang ingin dicapai, yaitu :

1. Mengurangi biaya
2. Menyediakan dasar yang lebih baik bagi perencanaan pegawai
3. Memperbaiki proses perencanaan
4. Memberi kesempatan lebih banyak kepada wanita
5. Memasyarakatkan pentingnya SDM pada seluruh level organisasi
6. Menyediakan alat evaluasi atas efek tindakan dan kebijakan alternatif SDM.

Mc Kenna dan Beech (1995 : 76) menulis :

Employee planning is the process of acquiring and utilizing human resources in the organization consist of a number specialist activities which need to act in harmony to ensure that human resources of the quantity and quality are available to meet the overall objectives of the company.

Dari pendapat tersebut di atas dapat dipahami bahwa tujuan dari perencanaan pegawai adalah menyeimbangkan antara kebutuhan dan

persediaan akan tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif, efisien dan maksimal.

A.1.3. Proses dan Teknik Perencanaan SDM

Menurut Miller Burack dan Maryann yang dikutip Sulistyani (2003 : 101) dalam perencanaan SDM ada 4 (empat) langkah pokok:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, hal ini sangat penting karena mencakup beberapa hal yang harus diperhatikan seperti jumlah pegawai dan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan serta jangka waktu kebutuhan pegawai tersebut.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, harus dianalisis tentang berapa jumlah pegawai yang tersedia dan yang dibutuhkan agar rencana kebutuhan pegawai lebih terarah. Adapun yang perlu diperhatikan adalah jumlah pegawai yang ada maupun yang pensiun, jumlah lowongan dan jumlah pegawai yang diperlukan.
3. Perencanaan untuk perekrutan atau seleksi, menyangkut beberapa hal yaitu pengumuman akan kebutuhan pegawai, jumlah pegawai yang diinginkan, penyaringan dan menarik pegawai yang dibutuhkan.
4. Perencanaan untuk pengembangan, akan memperhatikan pendidikan dan pelatihan, pergeseran atau mutasi serta promosi dan pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli, berpengalaman sehingga cukup Kapabel.

Proses perencanaan hanya dapat dijalankan dengan teknik meramalkan atau memperkirakan kebutuhan SDM di masa mendatang. Simamora (2004 : 137) berpendapat prakiraan (*forecasting*) adalah proses penggunaan peristiwa-peristiwa masa lalu untuk membuat prediksi sistematis tentang hasil atau *trend* masa depan, dan hanya dapat dilakukan dengan mengarahkan atau mempengaruhi aktivitas, perilaku dan dampak tindakan organisasional. Teknik permintaan SDM tersedia dalam bermacam-macam cara dengan tingkat kesulitan yang beragam juga. Berbagai teknik yang dapat digunakan antara lain:

1. Teknik Prakiraan Jangka Pendek

- a. Anggaran, prakiraan pegawai jangka pendek dapat melalui proses penganggaran. Karena anggaran dapat menunjukkan rancangan aktivitas dimasa depan yang mencakup sumber daya keuangan dan sumber daya manusia.
- b. Beban Kerja, analisis beban kerja mengidentifikasi banyaknya pegawai maupun tipe pegawai yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Teknik Prakiraan Jangka Panjang

- a. Permintaan unit dan permintaan organisasional, permintaan unit merupakan pendekatan bawah-atas (*bottom-up*). Teknik ini mengharuskan para manajer mengetahui aktivitas usaha yang dijalankan masing-masing unit setiap tahunnya. Sedangkan permintaan organisasional merupakan pendekatan atas-bawah (*top-down approach*). Teknik ini mengharuskan manajemen puncak mengambil keputusan mengenai jumlah pegawai yang dibutuhkan yang disesuaikan dengan kategori pekerjaan.
- b. Pendapat Para Pakar, dapat berasal dari sekelompok pakar ataupun individu. Para pakar biasanya mendasarkan pertimbangan mereka pada pengalaman masa lalu, pendapat orang lain, atau hasil pengamatan terhadap kondisi sosial dan ekonomi.
- c. Model Probalistik/stokastik, adalah prakiraan kebutuhan SDM jangka panjang yang menggunakan probabilitas kejadian masa depan untuk memproyeksikan tingkat kepegawaian di masa depan. Biasanya model probabilistik lazim digunakan dimana permintaan SDM bermuara dari beberapa proyek atau program dalam organisasi tersebut.
- d. Analisis *trend*, adalah memprediksikan permintaan SDM dengan memproyeksikan dengan berbagai kecondongan (*trend*) hubungan antara pegawai dengan variabel organisasi.

- e. Analisis Markov, adalah teknik matematis dalam menganalisis perpindahan dan memperhatikan kebutuhan rekrutmen dan pengembangan serta menyediakan basis perencanaan karir yang objektif.
- f. Model Prakiraan Agregat, adalah gabungan antara variabel dan informasi internal dan eksternal. Model ini memasukkan unsur produktivitas dan penggunaan SDM dan teknik.

Sedangkan teknik peramalan pada suatu organisasi sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Tipe Organisasi
2. Ukuran Organisasi
3. Penyebaran Organisasi
4. Akurasi Informasi

A.2. Analisis Pekerjaan

A.2.1. Pengertian Analisis Pekerjaan/Jabatan

Analisis pekerjaan sering disebut juga dengan istilah analisis jabatan, analisis aktivitas, analisis tugas atau penelitian kerja. Menurut Handoko (1989 : 32) bahwa analisis pekerjaan adalah secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Simamora (2004 :80) mengemukakan bahwa analisis pekerjaan adalah pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas kerja utama di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas organisasi.

Sejalan dengan pendapat-pendapat dimuka French dalam Irawan, Motik dan Sakti (1997 : 45) menegaskan bahwa analisis jabatan adalah penyelidikan yang sistimatis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan.

Dari berbagai pengertian di atas dapat diketahui bahwa dengan melakukan analisis jabatan/pekerjaan akan didapat informasi-informasi mengenai jabatan/pekerjaan itu sendiri dan syarat-syarat yang diperlukan untuk menduduki dan melaksanakan jabatan/pekerjaan itu dengan baik. Hasil analisis pekerjaan sangat bermanfaat banyak bagi aktivitas sumber daya manusia.

A.2.2.. Tujuan dan Manfaat Analisis Pekerjaan

Simamora berpendapat bahwa analisis pekerjaan bertujuan untuk menyediakan bagi manajemen suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan sebuah posisi atau pekerjaan. Menurut Cardoso (2003 : 92 – 94) analisis pekerjaan dicapai untuk berbagai tujuan dan terdapat kurang lebih 12 (dua belas) macam tujuan, yaitu:

1. *Job description*, berisi informasi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban pekerjaan dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar-standar pekerjaan.
2. *Job classification*, penyusunan pekerjaan ke dalam klas-klas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu. Rencana sistematika tradisional biasanya didasarkan pada garis kewenangan organisasi, isi tugas/pekerjaan yang didasarkan pada teknologi, dan tugas/pekerjaan ini pada gilirannya didasarkan pada manusia.
3. *Job evaluation*, suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar terkait.
4. *Job design restructuring*, meliputi usaha-usaha untuk merelokasi dan merestrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.

5. *Personel requirement/spesification*, berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan, keterampilan, ketangkasan, sifat-sifat dan ciri-ciri yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan. Spesifikasi yang demikian merupakan kualifikasi minimal yang harus dipenuhi.
6. *Performance appraisal*, merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh para penyelia (*supervisor*) terhadap performance pekerjaan dari para pekerja. Tujuan penting dari penilaian performansi ini adalah dengan maksud untuk mempengaruhi performansi dari para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara, pemindahan, kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan dan kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaan masing-masing.
7. *Worker training*, untuk tujuan-tujuan pelatihan. Pelatihan adalah proses sistematis yang sengaja dirancang dan dilakukan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan tertentu, dan mempengaruhi perilaku dari para anggota organisasi sedemikian rupa sehingga perilaku-perilakunya bisa memberi kontribusi yang lebih besar bagi efektivitas organisasi. Perilaku disini mencakup setiap aspek dari kegiatan manusia, pengetahuan kognitif, atau perasaan yang diarahkan pada pencapaian tugas-tugas pekerjaan.
8. *Worker mobility*, untuk tujuan mobilitas pekerja (karir), yaitu dinamika masuk keluarnya seseorang dalam posisi-posisi pekerjaan-pekerjaan tertentu, dan okupasi-okupasi tertentu.
9. *Efficiency*, ini 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 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 antisipatif 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 pekerjaan-pekerjaan yang memaksimalkan tujuan-tujuan pelayanan melalui mana organisasi mempertinggi aktualisasi diri dan kebutuhan-kebutuhan anggotanya serta kemungkinan pemanfaatan yang lebih maksimal mengenai kecakapan-kecakapan dan bakat-bakat para anggotanya.
12. *Legal/quasi legal requirement*, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi.

Banyaknya tujuan hendak dicapai oleh suatu organisasi melalui analisis pekerjaan, sehingga membuat analisis pekerjaan menjadi hal penting yang harus dilakukan oleh suatu organisasi. Selain memiliki orientasi tujuan, analisis pekerjaan juga memiliki manfaat yang dapat dicapai, sejumlah manfaat itu menurut Sulistiyani (2003 : 120) adalah:

1. Analisis penyusunan pegawai
2. Desain pegawai
3. Telaah dari perencanaan kinerja
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Jalur karir
6. Evaluasi pegawai

Dessler (2006 : 117) menyebutkan bahwa analisis jabatan akan menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang merupakan dasar kegiatan manajemen sumber daya manusia yang saling terkait. Secara singkat disebutkan pula kegunaan informasi analisis jabatan, yaitu untuk:

1. Perekrutan dan seleksi, yakni untuk menentukan macam orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.
2. Kompensasi, yakni untuk memperkirakan nilai dari kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan.
3. Penilaian kinerja, yakni agar para ahli dapat menetapkan standar untuk dicapai dan kegiatan spesifik untuk dilaksanakan.
4. Pelatihan, yaitu untuk merancang program pelatihan dan pengembangan.

A.3. Rekrutmen

A.3.1. Pengertian Rekrutmen

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

SDM pada sebuah perusahaan (organisasi) menurut Simamora (2004 : 212) 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 yang akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Perencanaan kepegawaian menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dan segala aktivitas SDM selanjutnya (seperti seleksi, orientasi, pengembangan, dan kompensasi) tidak bakal efektif kecuali pegawai yang baik telah direkrut. Sebelum perusahaan (organisasi) dapat menyeleksi dan mengangkat pelamar yang mempunyai kualifikasi-kualifikasi terbaik, terlebih dahulu harus direkrut orang-orang untuk pekerjaan yang tersedia.

Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson (2001 : 273) adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Irawan (1997) bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan atau instansi. Sedangkan menurut ahli lain menyebutkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM (Samsudin, 2006). Ivancevich (1995 : 191) menambahkan bahwa rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian menerima pekerjaan yang ditawarkan. Menurut Ruky (2003 : 144) yang disebut dengan rekrutmen 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 berakhir sampai lamaran-lamaran mereka diterima. Namun, dalam prakteknya istilah rekrutmen diartikan sebagai mencakup semua kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan, yaitu seluruh proses kegiatan mulai dari mencari sampai penempatan.

Keberhasilan proses rekrutmen dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktivitas manajemen SDM lain yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai. Adapun fungsi-fungsi tersebut menurut Sulistiyani (2003 : 134) adalah meliputi fungsi penempatan/alokasi/fungsi pengembangan, fungsi kontrol dan adaptasi. Sedangkan aktivitas-aktivitas yang mengikuti rekrutmen adalah seleksi, orientasi dan promosi.

Rekrutmen dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan memasang iklan di media, mencari calon di kampus, melakukan pameran bursa kerja dan lain-lain. Penggunaan cara ini adalah dalam upaya untuk menjaring calon sebanyak mungkin sehingga mendapatkan

banyak pilihan sehingga pada gilirannya akan diperoleh pegawai yang terbaik. Dalam banyak kasus, jumlah pelamar ternyata sangat banyak sehingga diperlukan proses seleksi untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Rekrutmen sendiri merupakan bagian dari perencanaan dalam manajemen SDM, sehingga dapat dipahami rekrutmen mempunyai peran yang besar dalam pengembangan SDM. Batasan rekrutmen hanya pada perannya sesuai dengan kualifikasi minimal yang dikehendaki, yaitu memberikan kontribusi penting dalam mendapatkan SDM yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Manajemen karier lebih ditekankan pada kepentingan organisasi, salah satunya adalah rekrutmen. Rekrutmen dapat bermanfaat sebagai alat komunikasi akurat tentang peluang karier pada para pegawai ataupun calon pegawai. Dari beberapa pengertian rekrutmen, maka dapat dikatakan bahwa rekrutmen adalah suatu proses atau kegiatan mencari dan menentukan serta menarik pelamar untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi, baik itu organisasi publik ataupun swasta.

A.3.2. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen menurut Siagian adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dan perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan, maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar, hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Carrel, et al (1995) bahwa *"Recruitment is the process of aquaring application who are available and qualified to fill position in the organization"*. Sedangkan tujuan rekrutmen menurut Getewood dan Feild (2001 : 10) adalah:

1. Untuk meningkatkan jumlah pelamar yang berkualifikasi dengan biaya yang murah.

2. Dalam rangka melaksanakan kewajiban hukum dan sosial organisasi terhadap semua warga negara/penduduk khususnya angkatan kerja.
3. Membantu keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi prosentase pelamar yang kurang memenuhi persyaratan atau tidak memiliki keahlian yang sesuai.

Adapun tujuan lain dari rekrutmen menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 136) adalah:

1. Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial
2. Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimumkan efisiensi
3. Rekrutmen sebagai strategi responsivitas politik

Pada organisasi publik pola rekrutmen sangat menentukan, karena pegawai pada organisasi publik akan menyandang status “pegawai seumur hidup” sehingga jika salah menerapkan pola rekrutmen, maka beban yang ditanggung pegawai dan organisasi tersebut akan sangat besar. Menurut Sulistiyani (2003 : 140) rekrutmen yang baik harus memperhatikan beberapa alasan yang mendorong organisasi melakukan rekrutmen, yaitu:

1. Berdirinya organisasi baru
2. Adanya perluasan kegiatan organisasi
3. Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru
4. Adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif
5. Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun
6. Adanya pegawai yang meninggal dunia

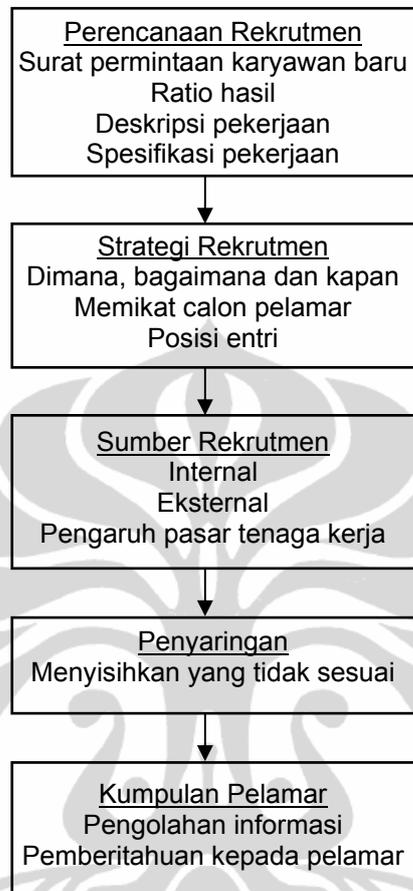
A.3.3. Proses Rekrutmen

Aktivitas rekrutmen adalah sebuah proses satu arah yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencari pegawai. Proses rekrutmen yang ideal, dapat menentukan mutu dari SDM pada suatu organisasi, karena di masa-masa mendatang efektif, efisien dan sikap profesional pegawai publik untuk memberikan pelayanan pada masyarakat akan

dituntut secara maksimal. Pada organisasi publik, rekrutmen tidak hanya menarik bagi pegawai pada organisasi tetapi juga pegawai pada organisasi lain ataupun individu yang tidak bekerja.

Proses rekrutmen menurut Simamora (2005 : 179-184) terdiri dari beberapa aktivitas penting, yaitu:

- a. Perencanaan rekrutmen, antara lain meliputi jumlah dan syarat pegawai yang dibutuhkan, waktu yang dibutuhkan untuk merekrut, jumlah pelamar yang harus direkrut, biaya dan tenaga untuk pelaksanaan rekrutmen.
- b. Strategi rekrutmen, antara lain meliputi metode yang digunakan, waktu yang tepat untuk merekrut, wilayah tersedianya pelamar dengan mempertimbangkan pasar dan sumber tenaga kerja.
- c. Sumber rekrutmen, dilaksanakan setelah rencana dan strategi disusun. Untuk mencari pelamar dilakukan melalui sumber-sumber rekrutmen, baik internal maupun eksternal.
- d. Penyaringan, setelah pelamar diterima, maka perlu disaring untuk mendapatkan pelamar-pelamar yang paling memenuhi syarat. Penyaringan ini harus dilakukan secara obyektif agar diperoleh kumpulan pelamar yang memenuhi kualifikasi.
- e. Kumpulan Pelamar, dari hasil penyaringan pelamar, maka diperoleh sekelompok pelamar yang merupakan calon yang memenuhi syarat untuk mengisi lowongan. Proses selanjutnya adalah seleksi ujian penyaringan untuk menjadi pegawai. Proses rekrutmen tersebut di atas dapat digambarkan dalam Gambar 2.3 berikut ini:



Gambar 2.3
Proses Rekrutmen

Sumber : Simamora, 2005 : 179-184

Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini disebabkan karena kualitas SDM yang akan digunakan sangat bergantung pada prosedur rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan. Sebagaimana dikatakan oleh Samsudin (2006 : 90) bahwa proses pelaksanaan rekrutmen terdiri dari beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Mengidentifikasi jabatan yang lowong
- b. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan
- c. Menentukan calon yang tepat
- d. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat

- e. Memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan
- f. Menyaring atau menyeleksi calon (kandidat)
- g. Membuat penawaran kerja
- h. Mulai bekerja

A.3.4. Teknik Rekrutmen

Perekrutan pegawai pada organisasi publik maupun swasta mengenal teknik-teknik rekrutmen menurut Sulistiyani (2003 : 142) sebagai berikut :

a. Sentralized Rekrutmen Technique

Teknik rekrutmen tersentralisir terjadi pada instansi yang mempunyai pegawai dalam jumlah besar.

b. Decentralized Rekrutmen technique

Teknik rekrutmen didesentralisasikan terjadi pada instansi yang lebih kecil dimana memiliki pegawai dengan berbagai tipe sehingga melakukan rekrutmen terbatas.

c. Name Request

Adalah teknik rekrutmen yang mengkombinasikan antara political responsiveness dan managerial efficiency. Biasanya teknik name request ini digunakan khusus untuk mengisi lowongan-lowongan pada jabatan profesional.

A.3.5. Kendala–kendala Rekrutmen

Dalam proses rekrutmen ada beberapa kendala yang dihadapi oleh penyelenggara, sebagaimana yang dinyatakan Simamora (2004 : 174 - 177) bahwa kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen, yaitu:

a. Karakteristik Organisasional

Implementasi dan desain rekrutmen dipengaruhi oleh karakteristik organisasional. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara terdesentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar, sedangkan pada organisasi yang mengecilkkan arti promosi

dari dalam hierarki haruslah bergantung pada sumber-sumber rekrutan eksternal.

b. Citra Organisasi

Citra organisasi itu sifatnya kompleks, namun kemungkinan besar berdasarkan pada apa yang telah dilakukan oleh organisasi itu terhadap masyarakat dan apakah organisasi itu dianggap sebagai tempat yang nyaman untuk bekerja. Organisasi yang mempunyai citra sangat positif tidak akan kesulitan dalam mengumpulkan banyak pelamar.

c. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi digunakan untuk mencapai keseragaman, keekonomian, faedah hubungan masyarakat (humas) dan tujuan lainnya yang mungkin saja tidak berkaitan dengan perekrutan. Kebijakan rekrutmen yang diambil organisasi juga mengarahkan perekrut dalam mengambil keputusan penarikan, kadang kala kebijakan ini dapat menjadi sumber kendala, kendala-kendala lain bisa dijumpai dalam organisasi seperti:

1. Kebijakan promosi dari dalam
2. Kebijakan kompensasi
3. Kebijakan status kepegawaian

d. Rencana Strategi dan Rencana SDM

Arah perusahaan dan jenis tugas yang dilaksanakan ditentukan oleh perencanaan strategi (*strategy plan*), sedangkan rencana SDM menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi secara internal maupun secara eksternal. Jikalau dilakukan secara internal biaya rekrutmen lebih murah dibanding rekrutmen secara eksternal, walaupun calonnya terbatas.

e. Kebiasaan Perekrut

Perekrut yang dimaksud adalah para pencari tenaga kerja. Kesuksesan pelaksanaan rekrutmen pada masa lalu bisa saja berubah menjadi kebiasaan, kebiasaan tersebut bisa saja bersifat positif maupun negatif.

f. Kondisi Eksternal

Berbagai kondisi eksternal dapat menghambat proses rekrutmen. Pertama adalah faktor yang mempengaruhi dalam kondisi eksternal adalah faktor tenaga kerja. Pasar tenaga kerja mempengaruhi rekrutmen jika terjadi surplus tenaga kerja tatkala berlangsung rekrutmen. Kedua adalah faktor batasan-batasan dari pemerintahan dan serikat pekerja, sehingga mempengaruhi juga pada jumlah gaji yang ditawarkan.

g. Daya Tarik Pekerjaan

Banyak organisasi mengeluh karena tidak mendapatkan tenaga kerja yang berbobot untuk mengisi posisi-posisi yang lowong, hal ini dikarenakan posisi yang akan diisi bukanlah posisi yang bergaji tinggi, dianggap membosankan, resiko tinggi sehingga tidak menarik bagi pelamar.

h. Persyaratan Pekerjaan

Pelamar mencari pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan berminat pada posisi yang ditawarkan, sedangkan organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan gaji dan persyaratan tertentu. Apabila terjadi interaksi yang saling menguntungkan akan terjadilah proses rekrutmen, tetapi jikalau yang terjadi adalah interaksi sebaliknya, maka harapan untuk merekrut sebanyak mungkin tidak terjadi.

A.3.6. Sumber-sumber Rekrutmen

Menurut Siagian (1997 : 103 – 111) rekrutmen dapat dilakukan dengan 2 (dua) jenis sumber, yaitu:

1. Sumber Internal, yaitu melakukan rekrutmen yang memanfaatkan SDM yang sebelumnya sudah ada dalam birokrasi pemerintah. Rekrutmen secara internal ini dapat berupa pengumuman di dalam organisasi akan adanya suatu lowongan, dan pegawai didorong untuk mencalonkan diri. Pendekatan semacam ini seringkali bertujuan untuk mempengaruhi pegawai yang ingin berhenti. Rekrutmen secara internal dapat digunakan di antaranya adalah:

a. Maklumat Pegawai (*Job Posting*)

Organisasi mengumumkan tentang adanya lowongan-lowongan kepada pegawainya melalui buletin, surat edaran atau publikasi perusahaan. Metode ini mempunyai kelebihan, yaitu memberikan kesempatan yang adil kepada pegawai yang memenuhi syarat untuk mendapatkan posisi/kedudukan yang lebih baik. Metode ini dapat mengurangi kemungkinan adanya perlakuan khusus dan favoritisme dalam proses seleksi.

b. Persediaan Keahlian (*Skill Inventory*)

Organisasi mencari pegawai potensial untuk jabatan yang kosong melalui arsip-arsip organisasi. Calon yang diidentifikasi dihubungi dan ditanya apakah ingin melamar pada posisi/kedudukan yang lowong tersebut.

c. Rekomendasi Pegawai (*Refferals*)

Kalangan pegawai yang memahami kegiatan, standar dan sasaran organisasi mereka, dapat mengenal pegawai lain yang berkarya lebih baik di dalam organisasi mereka, atau bahkan mereka dapat merekomendasikan rekan sejawat profesional untuk menempati posisi/kedudukan yang lowong.

2. Sumber Eksternal, yaitu melakukan rekrutmen dengan menarik SDM dari luar organisasi untuk bergabung sebagai pegawai baru. Rekrutmen secara eksternal dapat dibedakan menurut beberapa jalur, antara lain:

a. Pelamar yang datang sendiri (*Walks – in*)

Para pencari kerja datang langsung ke departemen SDM untuk mencari pekerjaan. Pada saat tingkat pengangguran tinggi dan permintaan tenaga kerja rendah, metode ini mencapai jumlah terbanyak. Para pelamar kerja diminta mengisi formulir lamaran untuk menentukan minat dan kemampuan mereka.

b. Surat lamaran yang masuk (*Write – ins*)

Para pencari kerja mengirimkan langsung surat lamarannya pada lembaga. Organisasi yang banyak menerima surat lamaran harus membuat cara yang efisien untuk menyeleksi dan menyimpan arsip lamaran calon yang memenuhi syarat.

c. Iklan

Perekrutan untuk posisi-posisi yang lowong secara efisien dapat dilakukan melalui iklan. Dengan iklan, organisasi dapat mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan pegawai kepada masyarakat umum melalui berbagai sarana, antara lain media, radio, majalah, surat kabar, televisi. Rekrutmen melalui iklan dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu iklan tertutup dimana nama organisasi tidak disebutkan, sedangkan iklan terbuka dengan jelas menyebutkan nama organisasinya.

d. Perguruan tinggi

Banyak perusahaan yang merekrut dari perguruan tinggi walaupun mereka hanya mempunyai beberapa posisi yang lowong. Rekrutmen melalui perguruan tinggi merupakan sumber utama kebutuhan manajerial, profesional, dan teknis bagi organisasi. Selain itu, organisasi juga hendak mengangkat pegawai dengan pengetahuan paling mutakhir sesuai yang dikehendaki organisasi. Bagi sebagian organisasi, rekrutmen melalui perguruan tinggi berguna juga untuk mendongkrak popularitas organisasi di kalangan orang.

- e. Instansi pemerintah yang menangani bidang ketenagakerjaan
Instansi pemerintah yang dikenal dengan Departemen Tenaga Kerja, melakukan kerja sama dengan berbagai instansi lainnya di lingkungan pemerintahan dan dunia usaha dalam menyampaikan informasi tentang berbagai lowongan yang tersedia di masing-masing organisasi. Manfaat dari jalur ini adalah syarat yang ditentukan organisasi relatif lebih mudah dicocokkan dengan daftar lamaran yang ada di kantor tenaga kerja, selain itu informasi tentang berbagai lowongan dapat mudah dilihat karena tersedia di papan pengumuman yang disediakan secara khusus.
- f. Perusahaan yang bergerak dalam bidang pencarian tenaga kerja
Perusahaan ini hanya bergerak khusus untuk mencari tenaga kerja tertentu saja, misalnya eksekutif atau tenaga profesional yang memiliki keahlian khusus, mereka cenderung mencari pegawai-pegawai yang sudah ada atau bekerja pada perusahaan pesaing kliennya dengan menggunakan telepon sebagai media yang efektif dalam mencari pelamar yang memenuhi syarat untuk posisi tertentu. Hal ini dikarenakan mereka sudah memiliki *track record* dari berbagai perusahaan, sehingga mereka lebih dikenal dengan *headhunter* karena secara tidak langsung mereka membajak orang-orang yang potensial dari perusahaan lain.
- g. Organisasi profesi
Banyak organisasi profesi seperti organisasi profesi di bidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli sosial, ahli hukum, dan lainnya menerbitkan *news letter* atau majalah ilmiah lainnya. Dari media lowongan, hal ini diberikan kepada anggotanya, baik yang sudah lama bekerja maupun yang baru bekerja untuk memperoleh pekerjaan baru.
- h. *Open house*
Metode ini dilakukan dengan cara mengundang orang-orang untuk mengunjungi dan melihat berbagai fasilitas perusahaan serta

mendapat penjelasan secara individu tentang aktifitas perusahaan. Bagi organisasi, teknik ini mampu memikat banyak pelamar potensial dengan biaya rendah dan waktu singkat.

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Irawan, Motik dan Sakti (1997) pada pokoknya menyatakan bahwa sumber calon pegawai dapat berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Perekrutan dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi yang telah berjalan lama dan mempunyai sistem karir yang baik. Untuk perekrutan dari luar dapat dilakukan melalui:

a. Perguruan Tinggi

Cara ini dilakukan bila dibutuhkan tenaga kerja jenis keahlian tertentu tanpa memiliki pengalaman kerja. Dengan cara ini diharapkan dapat dibentuk tenaga seperti yang diharapkan.

b. Iklan

Diharapkan melalui iklan dapat memperoleh tenaga kerja yang mempunyai spesifikasi dan pengalaman tertentu. Juga memungkinkan untuk memperoleh pelamar yang tidak terpusat.

c. Teman/Anggota Keluarga Karyawan

Dilakukan dengan meminta bantuan karyawan. Informasi pelamar yang diberikan biasanya berupa saudara, teman, tetangga dan sebagainya.

Terkait dengan masalah rekrutmen, Rivai (2004 : 161) menyatakan bahwa proses rekrutmen harus menganut pada prinsip-prinsip berikut ini:

1. Mutu karyawan yang direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, yang didasarkan pada:
 - a. Analisis pekerjaan
 - b. Deskripsi pekerjaan, dan
 - c. Spesifikasi pekerjaan
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang tersedia, sehingga perlu dilakukan:

- a. Peramalan kebutuhan tenaga kerja
 - b. Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan
 4. Perencanaan dan keputusan strategis tentang perekrutan
 5. Fleksibilitas
 6. Pertimbangan-pertimbangan hukum

A.4. Seleksi

A.4.1. Pengertian Seleksi

Proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Menurut Mondy (1990 : 208) *Selection is the process of choosing from a group of applicants the individual best suited for a particular position*. Proses seleksi yang dapat dikatakan sebagai tahap awal yang menentukan bagi organisasi untuk memperoleh calon pegawai yang mempunyai kemampuan yang handal dan profesional. Hal ini didukung pula oleh Simamora (2004 : 202) seleksi merupakan suatu fungsi penting karena keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi. Nitisemito (1992) mendefinisikan seleksi sebagai kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat dari calon-calon yang dapat ditariknya. Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 156) bahwa yang dimaksud dengan seleksi pegawai adalah suatu proses mendapatkan dan menilai informasi tentang calon pegawai yang akan menempati jabatan tertentu.

Sementara itu Handoko (1994) menyatakan bahwa seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. Menurutnya, proses seleksi adalah pusat manajemen personalia, dimana analisis jabatan, perencanaan SDM dan penarikan dilakukan untuk membantu seleksi personalia. Bila seleksi dilakukan dengan tidak tepat, maka upaya sebelumnya akan sia-sia.

Menurutnya seleksi adalah kunci sukses manajemen personalia dan sukses organisasi.

Gatewood dan Feild (2001 : 1) menyatakan bahwa seleksi adalah proses pengumpulan dan evaluasi informasi tentang individu yang memperoleh tawaran pekerjaan. Selanjutnya Siagian (1994) menyebutkan bahwa seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Menurut Rivai (2004 : 171) proses seleksi tersebut dalam prakteknya tergantung pada 3 (tiga) masukan yang bermanfaat, yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM dan rekrutmen. Analisis pekerjaan memberikan deskripsi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja yang dituntut oleh pekerjaan. Perencanaan SDM mengidentifikasi pekerjaan dengan cara yang logis dan efektif. Kemudian terbentuk suatu kumpulan pelamar yang kemudian akan diseleksi.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai seleksi, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Bahwa apabila seleksi dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses seleksi akan menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik. Sedangkan bila seleksi dilaksanakan secara tidak baik, maka perusahaan akan memperoleh dampak negatif dan tidak berkualitas yang akibatnya perusahaan akan menderita kerugian. Oleh karena itu, seleksi merupakan kegiatan yang benar-benar harus disiapkan secara baik melalui proses yang panjang dan memerlukan biaya yang besar, namun hasilnya akan dinikmati untuk jangka panjang dan karyawan tersebut dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi serta berkarya secara maksimal.

Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan karena untuk pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

A.4.2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Seleksi

Seleksi bukanlah suatu kegiatan yang berdiri sendiri, namun ditentukan oleh sejumlah faktor dan juga menentukan faktor lainnya. Menurut Prasetya (1997 : 67) faktor yang mempengaruhi seleksi ada 3 (tiga) hal, yaitu:

1. Kondisi Penawaran Tenaga Kerja

Semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat, maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas.

2. Faktor Internal Organisasi

Kondisi internal organisasi misalnya etika, ketersediaan dana dan fasilitas serta kesamaan kesempatan. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan, sehingga seringkali masuk dan cenderung ke nilai-nilai pertimbangan seperti hubungan keluarga, teman, pemberian komisi daripada pertimbangan profesional. Hal ini dapat berakibat karyawan yang dipilih jauh dari harapan organisasi. Besar kecilnya anggaran belanja pegawai juga mempengaruhi jumlah pegawai yang akan diterima. Di samping itu, diskriminasi masih sering ditemukan dalam menyeleksi pegawai, baik dari segi ras/suku, agama, umur dan jenis kelamin sehingga kondisi ini dapat menghambat proses seleksi secara wajar.

3. Perangkat Organisasi

Perangkat organisasi seperti analisis jabatan, perencanaan SDM dan rekrutmen. Analisis jabatan dapat digunakan sebagai pedoman untuk seleksi karena memberikan informasi tentang uraian jabatan,

spesifikasi jabatan dan standar pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk jabatan tertentu. Seleksi tanpa acuan analisis jabatan akan menyulitkan untuk mendapatkan pegawai seperti yang dibutuhkan organisasi, karena sebenarnya analisis jabatan merupakan arah atau target yang hendak dicapai pada saat seleksi. Dengan perencanaan SDM akan diketahui jumlah calon pegawai yang dibutuhkan organisasi, pada jenjang apa, bagian mana dan persyaratan apa. Rekrutmen yang efektif akan menghasilkan tersedianya jumlah pelamar yang berkualitas (*qualified*).

Sedangkan faktor-faktor yang dipengaruhi seleksi adalah sebagai berikut:

- a. Orientasi
- b. Pendidikan dan pelatihan
- c. Pengembangan
- d. Perencanaan karir
- e. Penilaian prestasi kerja
- f. Kompensasi
- g. Perjanjian kerja, dan
- h. Pengawasan personalia

A.4.3. Dasar Kebijakan Dalam Seleksi

Menurut Manullang yang dikutip oleh Prasetya (1997 : 70) menyatakan bahwa ada 10 (sepuluh) persyaratan kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi, yakni:

1. Keahlian, yang meliputi kemampuan teknik, *human skill* (kemampuan berkomunikasi) dan *conceptual skill*
2. Pengalaman
3. Usia
4. Jenis kelamin
5. Pendidikan dan pelatihan (formal dan non formal)
6. Keadaan fisik/kesehatan
7. Tampang
8. Bakat, yang biasanya dinilai melalui psikotes

9. Temperamen

10. Karakter

Penilaian selama proses seleksi perlu dilakukan secara efektif agar dapat menghasilkan karyawan yang produktif. Hal ini didukung juga oleh pendapat Rivai (2004 : 191) bahwa sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki 3 (tiga) sasaran, yaitu:

1. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar. Untuk itu, penyeleksi harus menguasai materi.
2. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi. Untuk itulah sistem seleksi dikatakan adil apabila didasarkan pada persyaratan yang dijalankan secara konsisten, standar penerimaan sama untuk semua pelamar, dan menyaring pelamar hanya berdasarkan pada pertimbangan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh, baik penyeleksi, pelamar maupun organisasi itu sendiri.

Untuk mencapai ketiga sasaran tersebut di atas, maka pewawancara dan penyeleksi harus mampu mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam seleksi, masalah tersebut misalnya:

1. Pewawancara mengabaikan informasi penting karena kurang dapat mengembangkan pelamar secara lengkap.
2. Pewawancara melupakan hal-hal yang mungkin disukai dan tidak disukai oleh pelamar, karena pewawancara terlalu fokus pada aspek ketrampilan pelamar.

3. Pertanyaan terlalu jauh dari fokus pekerjaan, malahan lebih dari ke masalah pribadi pelamar.
4. Pertanyaan yang diajukan penyeleksi tumpang tindih dengan penyeleksi lain.
5. Pewawancara tidak menyiapkan butir-butir pertanyaan yang akan diajukan sebelum seleksi dilaksanakan, akibatnya setiap pelamar akan memperoleh pertanyaan yang jauh berbeda sedangkan mereka akan ditempatkan pada posisi yang sama.
6. Pewawancara terlalu banyak bicara atau mengulang-mengulang pertanyaan yang tidak penting, bersikap kurang sopan, meremehkan pelamar.
7. Pewawancara mengklasifikasikan pelamar ke dalam beberapa kelompok, misalnya kelompok almamater atau kelompok etnis. Sehingga pengelompokan ini dapat berakibat terhadap keputusan yang mereka ambil ketika menentukan seorang pelamar diterima atau tidak.
8. Pewawancara tidak cermat melakukan wawancara sehingga tidak membuat catatan yang cukup. Hal ini akan mengakibatkan kerugian bagi si pelamar, karena pewawancara lebih mudah mengingat pelamar pertama atau terakhir dibandingkan dengan pelamar lainnya.
9. Kesalahan pewawancara dalam menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari pelamar. Hal ini dapat mengakibatkan penilaian yang salah.
10. Terlalu cepatnya pewawancara membuat keputusan mengenai pelamar.

11. Dalam seleksi perusahaan hanya mengandalkan pada wawancara. Namun pewawancara dapat memperoleh informasi penting lainnya dari berbagai sumber seperti tes tertulis, simulasi, pengecekan referensi.
12. Pewawancara sering melakukan diskusi penerimaan karyawan tidak sistematis.
13. Adanya wawancara yang membiarkan faktor tertentu yang mempengaruhi keputusan seleksi.
14. Keharusan mengisi jabatan segera sangat mempengaruhi keputusan.

Prinsip-prinsip sistem seleksi yang efektif hendaknya diperhatikan/dipertimbangkan dalam proses seleksi karena jika tidak, maka organisasi akan menghadapi risiko. Risiko-risiko tersebut menurut Rivai (2004 : 192) adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan biaya, sebagai akibat kesalahan ketika penerimaan karyawan.
2. Motivasi karyawan rendah.
3. Kualitas pelayanan yang rendah atau menurun yang dirasakan oleh pelanggan, dan
4. Kurangnya upaya supervisor dalam membimbing karyawan dan inisiatif untuk kemajuan organisasi.

A.4.4. Prosedur Seleksi

Pada kenyataannya seleksi merupakan suatu proses yang kompleks dimana langkah satu dengan lainnya saling berkaitan. Menurut Prasetya (1997 : 74) terdapat 7 (tujuh) langkah dalam prosedur seleksi yang biasa digunakan. Bagi pelamar yang berasal dari internal tidak perlu melalui beberapa langkah, seperti penerimaan pendahuluan, pemeriksaan referensi atau kesehatan. Bagi pelamar eksternal, langkah-langkah seleksi yang harus diikuti adalah sebagai berikut:

1. Penerimaan pendahuluan, organisasi akan memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan tentang penampilan.
2. Tes penerimaan, dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang obyektif dengan tingkat akurasi yang tinggi dan dikenal paling tidak ada 3 (tiga) tes yakni tes pengetahuan pelamar, tes psikologi (meliputi kepribadian, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi) dan tes pelaksanaan pekerjaan (seperti tes mengetik).
3. Wawancara seleksi, adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal-hal yang dapat diterimanya atau tidak. Ada 2 (dua) hal yang dapat digali dari wawancara, yakni bagaimana kemampuan pelamar melaksanakan pekerjaan dan bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan yang lain.
4. Pemeriksaan referensi, terdapat 2 (dua) jenis referensi, yakni referensi pengalaman pendidikan atau pengalaman kerja dan referensi personal.
5. Evaluasi medis/tes kesehatan, dilakukan dengan meminta surat keterangan dokter atau evaluasi oleh organisasi pemberi kerja.
6. Wawancara oleh penyelia (*supervisor*), adalah wawancara oleh calon atasan langsung pelamar, sehingga pendapat dan pertimbangan atasan langsung harus menjadi acuan dalam seleksi.
7. Keputusan penerimaan, hendaknya diambil berdasarkan penilaian yang menyeluruh, tetapi yang harus diutamakan adalah kepentingan organisasi di masa mendatang.

Setelah pegawai berhasil diseleksi biasanya mereka tidak langsung dipekerjakan, tetapi diorientasi dahulu dengan dibekali berbagai pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya, seperti dijelaskan oleh Prasetya (1997 : 80) bahwa

orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong pegawai baru (yang baru lolos seleksi) untuk mengenal pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja. Orientasi ini sangat bermanfaat untuk memperkenalkan peranan dan kedudukan baru yang diperoleh pegawai baru, menambah wawasan mereka serta memperkenalkan dengan organisasi dan rekan kerja sehingga dapat cepat beradaptasi dalam dunia kerja.

A.5. Kinerja

A.5.1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja seringkali disamakan dengan prestasi kerja yaitu prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh pegawai. Mangkunegara (2000 : 67) menyatakan bahwa peranan kinerja pegawai sangat penting di dalam suatu organisasi, hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan kinerja menurut Griffin dalam Rivai dan kawan-kawan (2005 : 14) bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja, sedangkan menurut Vroom dalam As'ad (2003 : 59) merupakan hasil perkalian antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} : f (\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$$

Dari rumus tersebut, Vroom menunjukkan bahwa kedua hal tersebut saling menentukan satu dengan lainnya, artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah, demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan.

Pendapat Robbins, Rivai dan kawan-kawan (2005 : 15) bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu:

$$\text{Kinerja} = f (\text{ability} \times \text{motivasi} \times \text{opportunity})$$

Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian kinerja ditentukan oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Kinerja menurut Bacal dalam Surya Darma (2005 : 115) disebutkan bahwa kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja dan seterusnya. Sedangkan Gibson dan kawan-kawan dalam Rivai dan kawan-kawan (2005 : 16), mengemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan
7. Kepuasan kerja.

Prawirosentono (1999 : 2) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika.

Dengan demikian kinerja pada dasarnya ditentukan oleh 3 (tiga) hal, yaitu kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaan. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai dan kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, dapat diambil benang merah dari konsep kinerja, yaitu bahwa pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaan dalam suatu perusahaan (organisasi) masing-masing sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan dan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan (organisasi) secara legal, tidak melanggar hukum. Sedangkan untuk mengukur kinerja pegawai dilakukan melalui penilaian kinerja (*performance appraisal*).

A.5.2. Penilaian Kinerja

Irawan (1997 : 188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi maupun bagi pegawai, penilaian kinerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Menurut Rivai (2005 : 50) bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Obyek penilaian kinerja meliputi kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang

dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala.

Sedangkan Prawirosentono (1999 : 216) mengatakan bahwa penilaian kinerja sebagai proses penilaian hasil kerja akan digunakan pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan. Menurut Ivancevich (2005 : 14) menyatakan bahwa evaluasi kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan, antara lain:

1. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dilatih (*training*) dan membantu evaluasi hasil pelatihan, dan juga dapat membantu pelaksanaan *conseling* antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan yang dihadapi pegawai.

2. Pemberian imbalan (*reward*)

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

3. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

5. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang mempunyai kinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Dalam pengertian umum penilaian kinerja individu atau pegawai dilakukan oleh atasan langsung (*line manager*) dalam rangka pertanggungjawaban pegawai. Dalam manajemen kinerja, penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat juga dilakukan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, sebagaimana dikemukakan Surya Darma (2005 : 200) bahwa pada intinya penilaian kinerja terdapat 5 (lima) jenis penilaian, yaitu :

1. Penilaian Atas Diri Sendiri

Proses penilaian dimana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi.

2. Penilaian oleh Bawahan

Penilaian oleh bawahan menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari bagaimana pandangan bawahan terhadap kinerja manajernya.

3. Penilaian oleh Rekan Sejawat

Penilaian yang dibuat oleh sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Hasil penilaian ini lebih efektif karena lebih independen.

4. Penilaian oleh *Multi Assesment*

Penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/bawahan, namun penilai multirater ini prakteknya rentan terhadap kelemahan.

5. Umpan Balik dan Konseling dalam Penilaian Kinerja

Dalam perekayasaan sistem, umpan balik menyampaikan informasi mengenai kinerja dari satu bagian sistem kepada bagian yang lebih awal dalam sistem tersebut guna menghasilkan tindakan korektif ataupun memulai sistem baru.

A.5.3. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja menurut Bacal dalam Surya Darma dan kawan-kawan (2005 : 116), antara lain:

1. Sistem *Penilaian Skala (Rating System)*

Sistem penilaian skala memperbandingkan kinerja individu terhadap sebuah standar kinerja absolut.

2. Sistem *Penilaian Peringkat (Ranking System)*

Sistem penilaian peringkat memperbandingkan kinerja orang-orang individu yang melakukan pekerjaan yang sama terhadap kinerja di antara pegawai lainnya untuk menentukan siapa yang terbaik, terbaik kedua, ketiga dan seterusnya.

3. Sistem Penilaian berdasarkan Tujuan dan Standar

Sistem penilaian berdasarkan tujuan dan standar adalah suatu sistem penilaian yang berorientas kepada tujuan, standar ataupun target.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa sistem penilaian berdasarkan tujuan dan standar merupakan sistem penilaian kinerja yang terbaik, karena sistem penilain ini menggunakan perencanaan kinerja yang mencakup penetapan tujuan, standar, ataupun target-target bagi setiap pegawai, juga disebutkan bahwa komunikasi yang berkesinambungan berfokus pada perkembangan ke arah target-target.

Organisasi tidak cukup hanya mempunyai sistem penilaian, tetapi sistem tersebut harus efektif, dapat diterima dan dapat digunakan dengan baik. Dengan demikian, penilaian dapat mengidentifikasi apa yang masih diperlukan untuk meningkatkan kualitas pegawai yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, desain pekerjaan, perencanaan dan struktur kepegawaian, orientasi dan penempatan, pelatihan, pengembangan dan perencanaan karir. Tantangan bagi organisasi adalah harus dapat meyakinkan pegawainya bahwa tujuan utama dari penilaian kerja adalah untuk menilai kinerja masa lalu, sebagai bahan untuk memberi keputusan bidang SDM di masa yang akan datang. Kadang kala penilaian kinerja menjadi kehilangan arti dan dianggap sebagai pekerjaan *filling* kertas yang tidak ada kaitan dengan sasaran individu, tim atau perusahaan. Oleh karena itu, instrumen yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai diupayakan mudah dimengerti dan praktis dalam penggunaannya.

Dalam melakukan evaluasi kinerja pada umumnya dilakukan oleh *supervisor* sebagai atasan karyawan, diri sendiri dan teman sekerja dalam tingkat dan level yang sama. Untuk mendapatkan hasil penilaian yang obyektif, maka penilai harus bisa menghindari permasalahan dan kesalahan dalam menilai kinerja.

Berbagai permasalahan dalam penilaian kinerja menurut Simamora (2004 : 351) dan Samuel C. Certo (1984 : 548), antara lain:

1. Bias Penyelia (*Supervisor*)

Kesalahan yang paling lazim pada setiap penilaian adalah bias penyelia, karena penilaian tidak didasarkan atas pelaksanaan kerja tetapi karena bias pribadi seperti usia, jenis kelamin, ras ataupun kedekatan dengan kalangan manajemen puncak.

2. *Halo Effect*

Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja karyawan dengan membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja karyawan mempengaruhi aspek lain yang sedang dievaluasi.

3. *Central Tendency*

Permasalahan *Central Tendency* terjadi pada saat penyelia tidak dapat secara obyektif mengevaluasi kinerja karyawan karena kurangnya menguasai terhadap pekerjaan pegawai, tidak memiliki kecakapan kepemimpinan, atau takut pada karyawan untuk dicerna bila memberikan penilaian terlalu rendah.

4. Kemurahan Hati (*Liniency*)

Permasalahan bias kemurahan hati (*liniency*) penyelia yang tidak berpengalaman memutuskan cara paling mudah untuk menilai kinerja dengan memberikan nilai evaluasi yang tinggi untuk setiap orang. Hal seperti ini tidak dikehendaki karena hasilnya akan terlihat karyawan memiliki kompetensi lebih dari kenyataan sebenarnya.

5. Keketatan (*Strictness*)

Permasalahan keketatan (*Strictness*) dalam memberikan penilaian adalah penyelia memberikan nilai yang rendah meskipun beberapa karyawan telah mencapai tingkat kinerja rata-rata atau di atas rata-rata. Hal ini dapat menimbulkan kecemasan bagi karyawan karena penghargaan kinerja yang tidak sesuai harapan dapat menimbulkan kerenggangan pada hubungan atasan dan bawahan serta ketidakpuasan kerja.

6. *Recency effect*

Permasalahannya penyelia dalam memberikan penilaian terdapat kecenderungan mengingat-ingat segala sesuatu yang baru saja dikerjakan pegawainya dari pada pekerjaan-pekerjaan yang telah dilakukan beberapa bulan yang lalu. Untuk menghindari hal ini, penilaian dilakukan dalam periode yang lebih cepat misalnya bulanan bukan tahunan.

A.5.4. Dimensi Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan adanya instrumen yang secara representatif dapat menggambarkan kinerja itu sendiri. Pendapat Tiffin yang dikutip Sukasah (2005) memberikan penjelasan bahwa kinerja dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, sampel dari suatu tugas yang merupakan bagian pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari suatu tugas, dan jumlah promosi yang pernah dilampai. Husnan (1996 : 46) menambahkan bahwa faktor-faktor yang biasa digunakan untuk menilai kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan tentang jabatan, kerajinan, kesetiaan, keandalan dan inisiatif.

Di samping itu, dimensi yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja menurut Prawirosentono (1999 : 236) adalah sebagai berikut:

- a. Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugasnya. Misalnya tugas seorang sekretaris antara lain, selain pengetikan surat yang tidak boleh salah ketik juga melaksanakan sistem dokumentasi yang baik.
- b. Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan sehingga tercapai efisiensi dan efektifitas. Hal ini penting dinilai, sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan. Misalnya, seorang petugas pemeliharaan mesin-mesin produksi harus mampu membuat jadwal kerja agar mesin-mesin dapat dipantau secara berkala.
- c. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan. Misalnya, seorang pengetik yang berkinerja baik, dia akan dan harus mengecek ulang hasil pekerjaannya secara teliti sebelum diserahkan kepada atasannya. Pengecekan oleh dirinya sendiri atas hasil pekerjaan

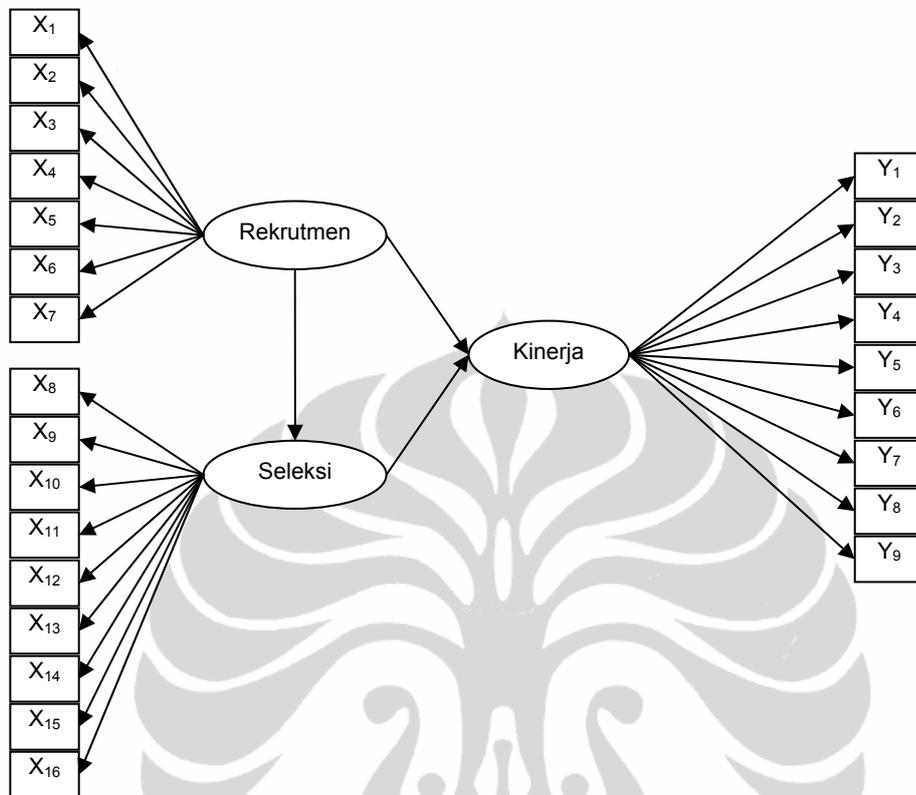
adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

- d. Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan. Semakin banyak jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, tentunya kinerja pegawai bersangkutan harus dinilai baik, selama mutu setiap pekerjaannya juga baik.
- e. Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- f. *Judgement*, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
- g. Komunikasi, kemampuan berhubungan lisan, baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya. Seorang karyawan yang bersifat pendiam belum tentu tidak dapat berkomunikasi dengan atasannya dalam kaitannya dengan pekerjaannya, tetapi kemampuan menerima atau menyampaikan informasi secara benar dan tepat.
- h. Kerja sama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dari sikap yang konstruktif dalam tim. Karena kerjasama mencerminkan saling percaya antar teman.
- i. Kehadiran dalam rapat, disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang pegawai.

- j. Manajemen pekerjaan, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim, membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan baik antar karyawan.
- k. Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan sehingga tercipta efisiensi dan efektifitas.
- l. Kemampuan memperbaiki diri sendiri, kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan dan kursus-kursus.

A.6. Model Analisis

Setelah menganalisa teori-teori di atas dapat dibangun kerangka pemikiran bahwa pada dasarnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh rekrutmen dan seleksi. Disisi lain sebagaimana penjelasan teori di atas, bahwa dalam menjalankan aktivitas rekrutmen tentunya memiliki hubungan dengan aktivitas seleksi. Demikian halnya dengan seleksi, bahwa secara teori aktivitas seleksi memiliki hubungan dengan rekrutmen., maka penulis mencoba menggambarkan kerangka berpikir, seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.4
Model Analisis

Sumber : Penelitian 2008

Dengan demikian di dalam konsep analisis *Structural Equation Model*, model hubungan yang dikembangkan dalam kerangka pemikiran di atas dapat diduga dengan melibatkan beberapa indikator variabel atau biasa disebut dengan *manifest variable*.

Indikator variabel inilah yang akan diamati (*observed*) dan digunakan sebagai dasar pendugaan terhadap variabel laten (rekrutmen, seleksi dan kinerja pegawai).

Adapun bentuk pengamatan terhadap variabel indikator ini dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner.

A.7. Hipotesa Penelitian

Hipotesa menurut Kerlinger (2004:19) adalah kesimpulan sementara atau proposisi tentang hubungan atau korelasi antara dua variabel atau lebih. Pengujian hipotesa dalam penelitian ini adalah:

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh rekrutmen yang positif dan signifikan terhadap seleksi pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM, sebagaimana dipersepsikan oleh pegawai.

Ha : Terdapat pengaruh rekrutmen yang positif dan signifikan terhadap seleksi, sebagaimana dipersepsikan pegawai.

2. Ho : Tidak terdapat pengaruh rekrutmen yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM, sebagaimana dipersepsikan oleh pegawai.

Ha : Terdapat pengaruh rekrutmen yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dipersepsikan oleh pegawai.

3. Ho : Tidak terdapat pengaruh seleksi pegawai yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM, sebagaimana dipersepsikan oleh pegawai.

Ha : Terdapat pengaruh seleksi yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM.

A.8. Operasionalisasi Konsep

Beberapa indikator yang terdapat dalam instrumen dengan memperhatikan aspek teoritis, sehingga dapat dirinci pada kisi-kisi kuesioner pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 Operasionalisasi Konsep

No	Variabel Laten	Indikator Variabel (Manifest Variable)	Kode
1	Rekrutmen (R)	1. Kebijakan Organisasi 2. Perencanaan Rekrutmen 3. Metode Rekrutmen 4. Prosedur 5. Waktu Pelaksanaan 6. Sumber-sumber Rekrutmen 7. Kendala Rekrutmen	X ₁ X ₂ X ₃ X ₄ X ₅ X ₆ X ₇

2	Seleksi (S)	8. Kebijakan Organisasi	X ₈
		9. Metode Seleksi	X ₉
		10. Prosedur	X ₁₀
		11. Pelaku Seleksi	X ₁₁
		12. Peserta Seleksi	X ₁₂
		13. Deskripsi Pekerjaan	X ₁₃
		14. Spesifikasi Pekerjaan	X ₁₄
		15. Sarana dan prasarana seleksi	X ₁₅
3	Kinerja (K)	16. Kendala Seleksi	X ₁₆
		17. Pengetahuan atas pekerjaan	X ₁₇
		18. Perencanaan dan Organisasi	X ₁₈
		19. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan waktu	X ₁₉
		20. Produktifitas	X ₂₀
		21. <i>Jugement</i> , naluri dan kebijakan menyelesaikan masalah	X ₂₁
		22. Komunikasi dan hubungan	X ₂₂
		23. Kerjasama	X ₂₃
		24. Kehadiran	X ₂₄
		25. Managemen Pekerjaan	X ₂₅
		26. Kepemimpinan	X ₂₆
		27. Kemampuan memperbaiki diri	X ₂₇

Sumber : Sukasah (2005 : 45)

B. Metode Penelitian

B.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana jenis data yang digali merupakan pemahaman atas fenomena yang bersifat kualitatif kemudian diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif. Maksud dan tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif ini agar nantinya data yang telah diperoleh dari penelitian ini dapat dianalisis dengan menggunakan statistik, yang rencananya akan diinterpretasikan ke dalam bahasa kuantitatif agar mudah dipahami. Penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif dan konfirmatif dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Melalui metode tersebut, karakteristik dan fenomena faktual (kondisi yang melatarbelakangi permasalahan yang diangkat) sehubungan dengan aktivitas rekrutmen dan seleksi pegawai yang terdapat di lingkungan Sekretariat Jenderal dapat digambarkan secara menyeluruh. Selain itu, melalui metode ini juga dapat terindikasi adanya berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai yang terdapat di lingkungan organisasi ini.

Pengumpulan data dengan menggunakan metode survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang akan dibagikan kepada responden yang merupakan pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM).

Kuesioner yang diajukan kepada responden berupa pertanyaan yang memerlukan alternatif jawaban, seperti:

1. SS (Sangat Setuju)
2. S (Setuju)
3. N (Netral/Biasa-biasa saja)
4. TS (Tidak Setuju) dan
5. STS (Sangat Tidak Setuju).

Masing-masing jawaban disesuaikan berdasarkan skala pengukuran Likert, yaitu:

1. Sangat Setuju diberi angka 5
2. Setuju diberi angka 4
3. Netral/Biasa-biasa saja diberi angka 3
4. Tidak Setuju diberi angka 2, dan
5. Sangat Tidak Setuju diberi angka 1.

B.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik yaitu dengan cara :

1. Studi Pustaka

Yaitu dengan cara mengumpulkan teori dan konsep-konsep yang berhubungan dengan penelitian baik yang berasal dari buku, diktat, tesis atau referensi lain yang berguna memberikan landasan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi. Selain itu juga mengumpulkan data dari dokumen-dokumen yang telah ada berupa laporan tahunan, peraturan atau perundangan dan dokumen lain yang dinilai berkaitan erat dengan bidang yang diteliti.

2. Studi Lapangan

Yaitu terjun langsung di lokasi penelitian untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Penelitian lapangan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui persepsi responden tentang rekrutmen, seleksi dan kualitas pegawai. Yang terdapat di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

B.3. Populasi dan Sampel

B.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dianalisis dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang tersebar di masing-masing unit Eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal DESDM, yang saat ini jumlah pegawainya adalah 451 orang (Data Kekuatan Pegawai Sekretariat Jenderal Semester II Tahun Anggaran 2007).

B.3.2. Sampel

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel (contoh) sederhana (*simple sampling*), dengan menggunakan rumus Slovin menurut Suliyanto (2006:100) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

n = jumlah sampel (responden)

e = batas toleransi kesalahan pengambilan contoh (10%)

N = jumlah populasi (saat penelitian = 451 orang)

$$n = \frac{451}{1 + 451 (10\%)^2}$$

n = 82 orang

Namun, karena menggunakan model analisis Structural Equation Modeling, Hair dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah:

- a. Antara 100 s.d. 200 sampel untuk teknik maksimum Likelihood Estimasi.
- b. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi (pedomannya adalah 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi).
- c. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten (jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 s.d. 10, dan
- d. Bila sampelnya sangat besar (di atas 2500) menggunakan Asymptotically Distribution Free Estimation. Berdasarkan hal tersebut.

Penelitian ini menggunakan 102 orang sebagai sampel menggunakan teknik maksimum Likelihood Estimasi.

B.3.3. Uji Validitas dan Reabilitas

1. Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur variabel yang akan diukur. Menurut Rigdon dan Feruson (1991), dan Doll, Xia, Torkzadeh (1994), suatu variabel dikatakan validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika :
 - Nilai t muatan faktornya (loading factors) lebih besar dari nilai kritis (atau ≥ 1.96 atau untuk praktisnya ≥ 2), dan
 - Muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*) ≥ 0.70 atau ≥ 0.50 (Iqbaria :1997).
2. Uji Realibilitas adalah ukuran mengenai konsistensi *internal* dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai

dimana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum, dengan rumus berikut (Ferdinand, 2002) :

$$\text{Construct Realiability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- a. Standard loading diperoleh dari *standadized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- b. e_j adalah *measurement error* dari tiap indikator yang diperoleh dari $1 - \text{realiabilitas indikator}$, nilai batas tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

B.4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab permasalahan atau mencapai tujuan penelitian ini adalah statistik deskriptif dan Teknik SEM. Secara rinci, kedua teknik ini disajikan pada bagian berikut ini.

B.4.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendiskripsikan dan memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel. Penyajian data dalam tabel frekuensi dan grafik dimaksudkan untuk mempermudah memahami hasil-hasil yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi dan kinerja pegawai menurut sikap para responden. Untuk statistik deskriptif ini digunakan *software Statistical Pacage For Sciences (SPSS).versi 15*.

B.4.2. Model Persamaan Struktural (*Struktural Equation Model*)

Structural Equation Modeling (SEM) dengan *Lisrel 8.8* untuk mengukur pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Pegawai. Setyo Hari Wijanto (2007:34) mengutip pendapat Bollen and Long (1993) mengemukakan prosedur SEM secara umum mengandung 5 tahap,

sedangkan menurut Hair dkk (1998:592) terdapat 7 langkah dalam prosedur *Structural Equation Modeling*, yang diuraikan oleh Ferdinand (2002: 34-64) sebagai berikut :

1). Langkah Pertama: Pengembangan Model Teoritis (*Developing a Theoretically Based Model*)

Pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat, karena *SEM* tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik.

2). Langkah Kedua: Pengembangan Diagram Alur (*Constructing a Path Diagram*)

Diagram Alur mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Hubungan kausalitas digambarkan dalam sebuah path diagram, kemudian bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi. Peneliti bekerja dengan “construct” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan, peneliti akan menentukan diagram alur dalam artian berbagai construct yang akan digunakan dan diukur.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram path dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Kontruk eksogen (*exogenous construct*) dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variable lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Sedangkan konstruk endogen adalah factor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

3). Langkah Ketiga: Konversi diagram alur ke dalam model persamaan structural (*Converting the Path Diagram into a set of Structural and Measurement Models*).

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*), persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), yaitu menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variable.
- 4). Langkah Keempat: Memilih Matriks Input dan Estimasi Model (*Choosing the Input Matrix Type an Estimating the Proposed Model*), SEM dikembangkan sebagai alat analisis pada kovarians. Matriks kovarian digunakan karena ia memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya adalah memilih program computer yang dapat digunakan untuk mengestimasi modelnya, program yang digunakan adalah LISREL (*Linear Structural Relationship*)

- 5). Langkah Kelima: Kemungkinan munculnya masalah identifikasi (*Assessing the Identificaion of the Structural Model*), problem identifikasi adalah ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Cara untuk mengeleminir problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak constraint pada model yang dianalisis yang berarti mengeliminasi jumlah estimated dan hasil yang didapat adalah model overidentified.

6). Langkah Keenam: Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit/Uji Kecocokan (*Evaluating Goodness-of-fit Criteria*)

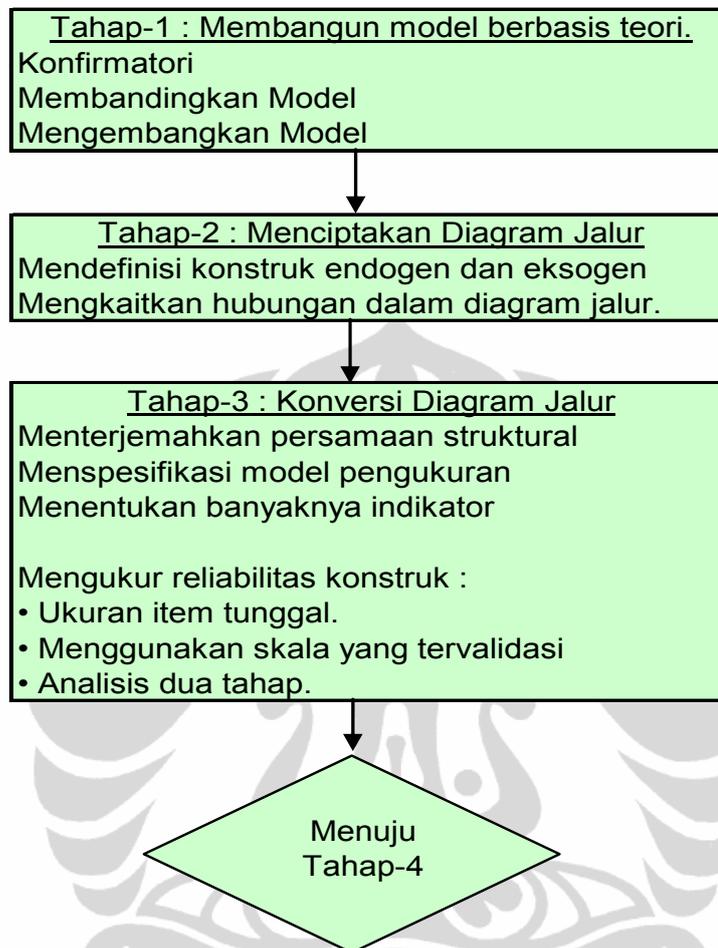
Evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dilakukan melalui tahapan:

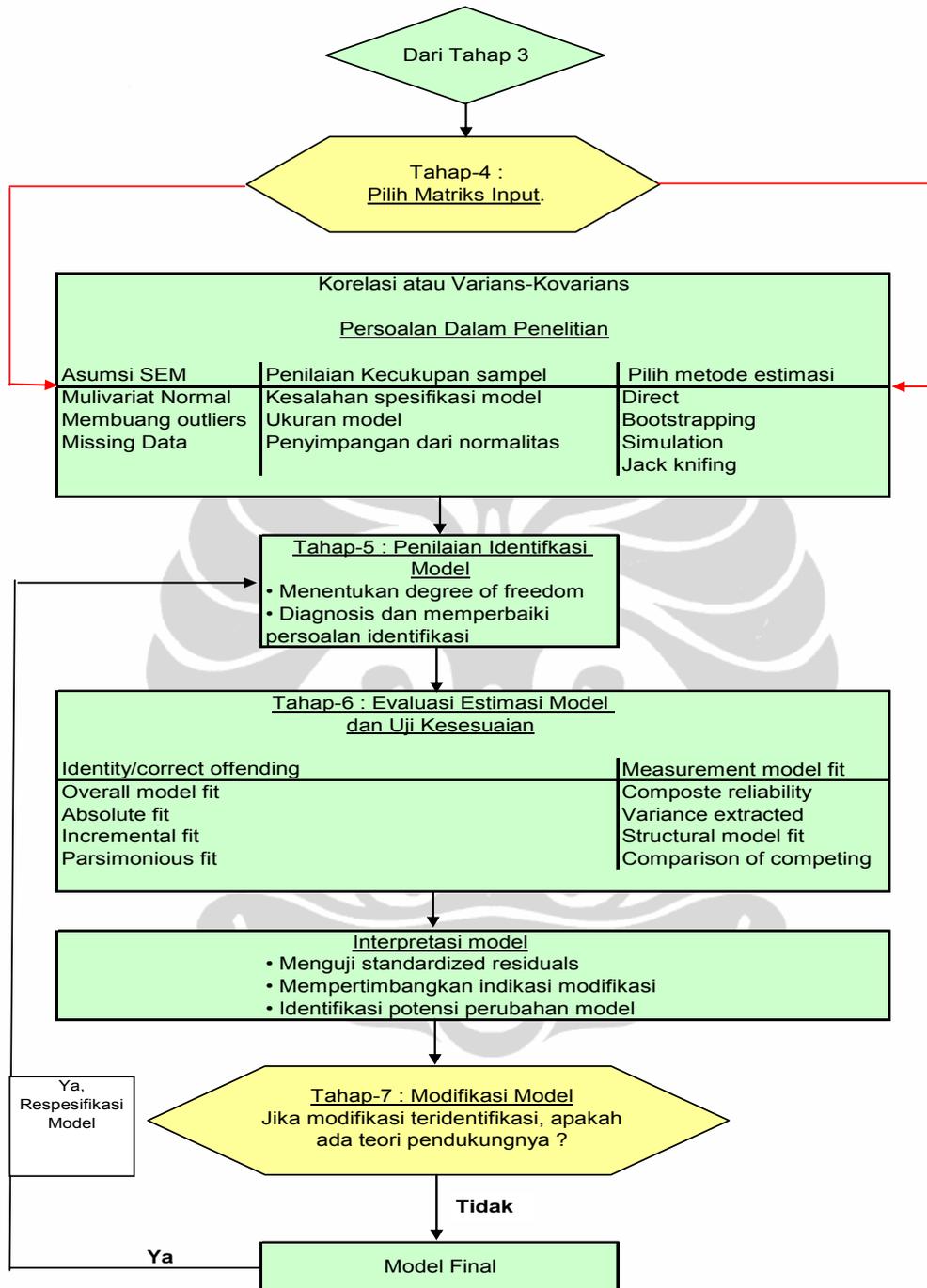
- a. Kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*)
- b. Kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*)
- c. Kecocokan model struktural (*structural model fit*)

7). Langkah Ketujuh: Interpretasi dan Modifikasi Model (*Interpreting and Modifying the Model*). Interpretasi dan modifikasi model digunakan untuk model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas aman untuk jumlah residual 5%, bila jumlah model lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan.

Cut-off value sebesar 2,58 dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% yang menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

Adapun 7 (tujuh) langkah SEM menurut Hair dkk (1998) sebagaimana terdapat pada Gambar 3 berikut :





Gambar 2.5
Tahapan dalam SEM

Sumber : Hair et.al (1998 : 602)

BAB III

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Visi dan Misi

Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi, Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) memiliki visi sebagai berikut: "Terwujudnya sektor energi dan sumber daya mineral yang menghasilkan nilai tambah sebagai salah satu sumber kemakmuran rakyat melalui pembanunan berkelanjutan dan ramah lingkungan, adil transparan, bertanggung jawab, efisien serta sesuai dengan standar etika yang tinggi".

Untuk mewujudkan visinya, maka Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral menjalankan misinya sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas dan kinerja jajaran ESDM yang mencerminkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan akuntabel serta bebas dari KKN.
- b. Memelihara serta meningkatkan kontribusi migas, batubara dan mineral bagi penerimaan negara, dalam rangka mempercepat pemulihan dan pembangunan kembali perekonomian nasional dengan tetap mempertimbangkan konservasi energi dalam jangka panjang.
- c. Merumuskan kebijakan di sektor ESDM yang kondusif sehingga mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif serta berpartisipasi meningkatkan kinerja BUMN yang efisien dan produktif dalam rangka menunjang pembangunan nasional secara optimal.
- d. Meningkatkan penyediaan dan pemanfaatan sumber energi dan tenaga listrik yang terjangkau masyarakat, ramah lingkungan dan secara berkelanjutan.
- e. Meningkatkan pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan energi dan listrik.

- f. Memelihara dan menjamin tersedianya pasokan energi dan tenaga listrik dan bahan baku bagi sektor industri dalam negeri.
- g. Mengembangkan, menyesuaikan dan menyusun perangkat regulasi sektor ESDM sesuai tuntutan jaman dan perkembangan lingkungan yang sekaligus diselaraskan dengan kebijakan otonomi daerah.
- h. Membangun dan meningkatkan kesadaran nasional untuk melakukan konservasi, optimalisasi dan diversifikasi mineral dan energi.
- i. Memelihara dan meningkatkan kerjasama internasional untuk menunjang kepentingan ekonomi nasional, alih teknologi dan peningkatan sumber daya mineral.

B. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

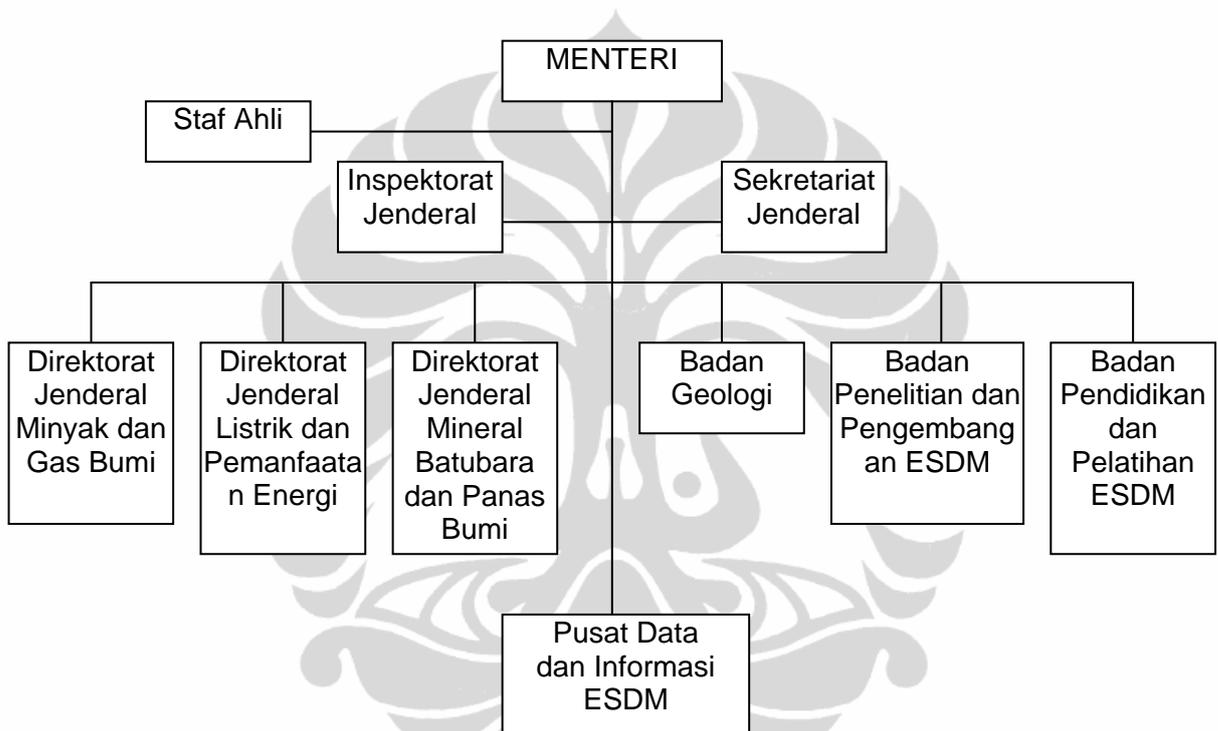
Kantor Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM) berkedudukan di Jalan Medan Merdeka Selatan No. 18 Jakarta Pusat. Sesuai Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 0030 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja DESDM, departemen ini mempunyai tugas untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral. Dalam pelaksanaan tugas dimaksud, DESDM menjalankan fungsinya sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan dan kebijakan teknis di bidang energi dan sumber daya mineral.
- b. Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral.
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab departemen.
- d. Pengawasan dan pelaksanaan tugas departemen.

- e. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsi departemen kepada Presiden.

C. Struktur Organisasi

Gambar 3.1
Struktur Organisasi DESDM



Sumber: Peraturan Menteri DESDM No. 0030 Tahun 2005

D. Sekretariat Jenderal

Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi departemen. Dalam melaksanakan tugasnya, sekretariat jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a. Koordinasi kegiatan Departemen;
- b. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Departemen;

- c. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinasi, Kementerian Negara, Departemen dan Lembaga lain yang terkait;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan menteri Energi dan Sumber Daya Mineral.

Sekretariat Jenderal, terdiri dari :

- a. Biro Perencanaan dan Kerja Sama
Biro Perencanaan dan Kerja Sama mempunyai tugas mengelola penyusunan dan evaluasi kebijakan pembangunan, rencana dan program kerja, dan rencana anggaran, serta pengelolaan kerja sama Departemen.
- b. Biro Kepegawaian dan Organisasi
Biro Kepegawaian dan Organisasi mempunyai tugas mengelola pembinaan kepegawaian, serta pengembangan organisasi dan tata laksana Departemen.
- c. Biro Keuangan
Biro Keuangan mempunyai tugas mengelola anggaran pendapatan dan belanja, perbendaharaan, administrasi keuangan, dan barang milik/kekayaan negara Departemen.
- d. Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat
Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat mempunyai tugas mengelola rancangan peraturan perundang-undangan, penelaahan, dan bantuan hukum, serta hubungan masyarakat Departemen.
- e. Biro Umum
Biro Umum mempunyai tugas mengelola urusan rumah tangga Pimpinan Departemen, rumah tangga Sekretariat Jenderal, serta pembinaan perlengkapan dan ketatausahaan Departemen.

f. Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral

Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral mempunyai tugas mengelola sistem informasi Departemen, serta penelaahan kebijakan strategis energi dan sumber daya mineral, dan penyelenggaraan kesekretariatan Badan Koodinasi Energi Nasional (Bakoren) dan data nasional energi dan sumber daya mineral.

E. Kondisi Umum Pegawai

E.1. Komposisi Menurut Usia Pegawai

Jumlah pegawai di Sekretariat Jenderal menurut data tahun 2007 sebanyak 451 orang. Untuk komposisi pegawai menurut kelompok usia tersebut dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3.1
Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal

No.	USIA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)
1.	20 – 30	59	13,08
2.	31 – 35	65	14,41
3.	36 – 40	69	15,30
4.	41 – 45	78	17,29
5.	46 – 50	90	19,96
6.	> 50	90	19,96
Total		451	100

Sumber : Laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Berdasarkan Tabel 3.1 di atas dapat dilihat bahwa prosentase terbesar pegawai yang bekerja di Sekretariat Jenderal berusia antara 46 tahun ke atas, yaitu sebanyak 39,92%, atau sebanyak 180 orang. Berdasarkan Tabel

3.1 dapat digunakan juga untuk meramalkan bagaimana komposisi pegawai di sekretariat Jenderal dalam 5 tahun ke depan. Sehingga pada 5 (lima) tahun yang akan datang, sekitar 80 orang pegawai akan pensiun. Dengan dasar kondisi tersebut, maka Sekretariat Jenderal harus mulai mempersiapkan pegawai pengganti dalam rangka menjamin kesinambungan jalannya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di berbagai jabatan yang di tinggal pejabatnya karena pensiun. Berkaitan dengan penggantian pegawai tersebut setidaknya Sekretariat Jenderal harus sudah dipersiapkan sejak dini sistem perekrutan dan seleksi pegawai untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi.

E.2. Komposisi Menurut Pendidikan

Komposisi pegawai Sekretariat jenderal jika dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikannya cenderung bervariasi. Hal ini dapat dilihat dari komposisi jumlah pegawai. Untuk lebih jelasnya, komposisi pegawai Sekretariat Jenderal menurut tingkat pendidikannya disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 3.2

Komposisi Pegawai Menurut Pendidikan

No.	PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)	KETERANGAN
1.	Strata 3 (S3)	7	1,55	
2.	Strata 2 (S2)	38	8,43	28 Orang sedang melaksanakan Tugas Belajar
3.	Strata 1 (S1)	183	40,58	
4.	Diploma III, SLTA, SLTP dan SD	223	49,44	
	Total	451	100	

Sumber : Laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Menurut Tabel 4 di atas, jumlah pegawai terbanyak di Sekretariat Jenderal adalah pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma ke bawah yaitu sebanyak 223 orang atau 49,44%. Kemudian disusul oleh pegawai dengan pendidikan Sarjana Strata 1, sebanyak 183 orang atau 40,58%. Untuk pegawai dengan pendidikan Sarjana Strata 2 ke atas hanya terdapat 45 orang atau 9,98%. Mengingat tugas pokok dan fungsi Sekretariat Jenderal sebagai unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (MESDM), maka jumlah pegawai yang lebih banyak Diploma III ke bawah ini, dianggap masih belum memadai. Oleh karena itu, Sekretariat Jenderal perlu mengupayakan langkah-langkah strategis dalam rangka meningkatkan komposisi pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana Strata 1 ke atas. Langkah-langkah tersebut diantaranya dapat dilakukan dengan memberi kesempatan belajar atau menempuh pendidikan Strata 2 atau dengan merekrut pegawai-pegawai baru dengan jenjang Strata 2 ke atas.

E.3. Komposisi Pegawai Menurut Jabatan

Komposisi pegawai Sekretariat Jenderal menurut Jabatan Struktural, pada dasarnya disesuaikan dengan struktur organisasinya. Namun demikian, untuk lebih jelasnya komposisi pegawai Sekretariat Jenderal menurut jabatan strukturalnya dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3
Komposisi Pegawai Menurut Jabatan

No.	JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)
1.	Eselon I	6	1,33
2.	Eselon II	6	1,33
3.	Eselon III	24	5,32
4.	Eselon IV	70	15,52
5.	Staff	345	76,50
Total		451	100

Sumber: Laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Berdasarkan Tabel 5 di atas terlihat bahwa komposisi pegawai terbesar adalah staf dengan jumlah 345 orang atau 76,50%. Kemudian pegawai yang menduduki Jabatan Struktural adalah sebanyak 106 orang atau 23,50%. Dari komposisi pegawai yang menduduki Jabatan Struktural menunjukkan bahwa jabatan eselon IV memiliki komposisi terbesar, yaitu mencapai 15,52%. Semakin meningkat eselon yang dijabat pegawai (atau semakin tinggi jabatan pegawai), maka jumlah yang menjabat semakin berkurang. Kondisi ini telah sesuai dengan prinsip komposisi pegawai yang mengerucut.

Dengan kondisi tersebut diharapkan setiap jenjang jabatan dapat dipersiapkan kader-kader pegawai dari jabatan yang ada di bawahnya untuk menempati posisi-posisi tersebut. Namun demikian, upaya untuk mempersiapkan ini harus tetap mengacu kepada manajemen suksesi dan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi pegawai yang berbasis kompetensi.

E.4. Komposisi Pegawai Menurut Unit Kerja

Komposisi pegawai Sekretariat Jenderal jika dilihat dari unit kerjanya dapat digambarkan seperti pada Tabel 3.4 berikut ini.

Tabel 3.4
Komposisi Pegawai Menurut Unit Kerja

No.	JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH (ORANG)	PROPORSI (%)
1.	Biro Perencanaan dan Kerja Sama	67	14,86
2.	Biro Kepegawaian dan Organisasi	71	15,74
3.	Biro Keuangan	64	14,19
4.	Biro Hukum dan Humas	46	10,20
5.	Biro Umum	160	35,48
6.	Pusat Data dan Informasi	43	9,53
Jumlah		451	100

Sumber: Laporan kekuatan pegawai semester II tahun 2007

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat dilihat bahwa ada satu unit yaitu Biro Umum yang sangat banyak jumlah pegawainya dibandingkan unit lainnya, yaitu sebanyak 160 orang. Hal ini dikarenakan pada unit tersebut termasuk Satuan Pengaman dan Pramu Kantor yang diangkat dari tenaga honorer.