

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka mencapai keberhasilan di era globalisasi saat ini, organisasi perlu memberi perhatian lebih cermat terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM sebagai alat utama dalam organisasi mempunyai peran yang sangat potensial, sehingga perlu mendapat pengelolaan yang efektif dan dapat dikembangkan untuk menunjang organisasi masa depan.

Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (DESDM) dengan adanya Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, perlu menyempurnakan Organisasi dan Tata Kerja DESDM. Seiring dengan penataan kelembagaan itulah maka ditata pula organisasi yang diikuti penataan SDM sebagai penggerak organisasi. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 DESDM tidak berubah, hanya ditambah dengan satu unit Eselon I, yaitu Badan Geologi. Untuk itulah terjadi rotasi dan mutasi, terutama pada posisi jabatan vital. Padahal di sisi lain SDM yang kompeten yang ada saat ini dan tersedia pada organisasi sebenarnya cenderung terbatas dan semakin berkurang, karena secara alamiah pegawai akan mengalami masa pensiun, berhenti, pindah kerja, meninggal dunia, cuti panjang atau mungkin juga adanya pemutusan hubungan kerja (PHK). Hal ini merupakan proses alami dan implikasinya yang perlu diantisipasi oleh organisasi. Oleh karena itu, agar kinerja organisasi tetap terjaga maka setiap terjadi kekosongan jabatan, pihak-pihak yang berkompeten dengan masalah SDM perlu menyiapkan pegawai pengganti yang memiliki kompetensi sesuai dengan kompetensi yang dituntut oleh jabatan tersebut. Untuk itu, perencanaan SDM mulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, pendidikan dan latihan serta pembinaan karir akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi di masa depan.

Pembinaan dan pengembangan profesionalitas SDM menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis. Sebagai upaya untuk mewujudkan tuntutan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil (PNS), Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 telah menetapkan beberapa perubahan dalam manajemen PNS. Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa setiap organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah harus memiliki Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (SDM-PNS) yang memenuhi persyaratan baik secara kuantitas maupun kualitas, sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional.

Secara umum salah satu hambatan penyelenggaraan manajemen SDM-PNS adalah bentuk dan struktur organisasi konvensional yang mengarah kepada *Bureaucratic* atau *hierarchical organization*, yang cenderung memperlakukan SDMnya sebagai faktor produksi yang sama dengan faktor sumber daya lainnya. Morgan (1977) dalam Majalah Usahawan (1998) mengatakan bahwa organisasi birokrasi cenderung mematikan kreativitas dan inovasi serta jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) SDM, karena segala aktivitas dan tindakan selalu harus melalui prosedur hirarkhis atau atas perintah dari atasan.

Apabila secara hipotesis dapat dikatakan bahwa masalah yang dihadapi organisasi secara umum adalah masalah kualitas SDM-PNS, maka persoalan yang harus segera dicermati dan ditelusuri adalah tentang proses rekrutmen dan seleksi SDM-PNS dalam organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi manajemen SDM yang berperan penting karena berbagai keahlian SDM yang dibutuhkan akan dapat disediakan oleh fungsi ini. Ketersediaan SDM yang memiliki keahlian dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan tersebut tentunya akan berpengaruh positif terhadap tercapainya tujuan dan efektifitas organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Rivai (2004 : 3-6), yang menyatakan bahwa keputusan yang buruk menyangkut kebutuhan *staffing* dapat menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan antara serikat buruh, manajemen dan kompensasi. Apabila pengelolaan SDM

dilaksanakan secara profesional, maka diharapkan nantinya SDM tersebut dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan SDM yang dilakukan secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi pengklasifikasian, sesuai kemampuan atau kompetensi, penataran atau pelatihan dan pengembangan karirnya.

Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana SDM untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam fungsi pemekerjaan (*employee function*) SDM–PNS selama ini diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP No. 11 Tahun 2002 dan PP No. 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP No. 54 Tahun 2003 serta PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP No. 13 Tahun 2000. Penerapan kebijakan tersebut sebenarnya bertujuan untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, yakni pegawai yang pintar, terampil dan memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif dan bermoralitas tinggi. Namun, dalam implementasinya belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas SDM–PNS. Kondisi yang demikian ini antara lain disebabkan oleh perencanaan kepegawaian yang pada saat ini belum didasarkan pada kebutuhan nyata sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan penempatan pegawai masih berdasarkan pesanan sehingga kurang menonjolnya upaya mewujudkan prinsip *the right man on the right place*.

Secara konseptual, sistem perencanaan SDM dimaksudkan agar pegawai memiliki kinerja yang tinggi selama bekerja dalam organisasi, sehingga diharapkan dapat memberikan sumbangan yang positif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, rendahnya kinerja ini terjadi karena sistem perencanaan SDM yang dimiliki oleh organisasi masih rendah. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2004 : 12-15 dan 196) yang menyatakan bahwa kinerja buruk dapat berarti bahwa penyeleksian, pelatihan atau pengembangan harus direvisi, karena apabila tidak, hal ini kemungkinan

dapat menimbulkan masalah yang menyangkut hubungan antar pegawai. Pelaksanaan *job analysis*, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan karir serta pendidikan dan pelatihan yang baik akan meningkatkan potensi SDM untuk berkarya karena telah memperoleh bekal pengetahuan dan keterampilan serta di tempatkan pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*). Oleh karena itu, penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, evaluasi kinerja dan kompensasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dapat memberikan umpan balik (*feedback*) tentang keberhasilan organisasi dalam menjalankan rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai. Namun, perlu dipahami juga bahwa komponen-komponen di atas bukanlah satu-satunya yang berperan dan mempengaruhi kinerja pegawai, karena terdapat komponen lain yang juga berperan, seperti sistem kompensasi, *reward and punishment system*, dan kebijakan pengembangan karir serta fungsi-fungsi manajemen kepegawaian lainnya.

Sebelum pegawai dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, urusan kepegawaian harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Oleh sebab itu, analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Jika uraian jabatan telah tersusun dengan baik, maka spesifikasi jabatan atau disebut juga *hiring specification*, yaitu suatu uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi secara efektif.

Analisis jabatan merupakan hal yang mendasar dalam pengembangan SDM. Tanpa adanya data yang akurat tentang profil dari masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan, serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk

menduduki jabatan tersebut, maka proses pengembangan SDM akan menjadi sulit. Rekrutmen dan seleksi akan timpang karena tidak diimbangi informasi yang memadai dan akurat, pengembangan dan pelatihan mungkin tidak dapat mencapai tujuan, begitu juga halnya dengan manajemen penilaian kinerja.

Berdasarkan landasan konseptual dan kondisi faktual di atas adalah penting, menarik dan menantang bagi penulis untuk meneliti proses rekrutmen dan seleksi pegawai serta kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DESDM. Oleh karena itu, penulis menetapkan judul penelitian untuk penyusunan tesis ini adalah Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, penelitian ini merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh rekrutmen terhadap seleksi ?
2. Apakah ada pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM ?
2. Apakah ada pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM ?

## **C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dalam rangka penulisan tesis ini adalah untuk:

- 1.1. Menguji adanya pengaruh rekrutmen terhadap seleksi ?
- 1.2. Menguji adanya pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM.
- 1.3. Menguji adanya pengaruh Seleksi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DESDM ?

### **2. Signifikansi Penelitian**

Permasalahan yang diangkat dalam tesis ini memiliki signifikansi dalam bidang:

### 2.1. Akademis

Dilihat dari bidang akademis, maka hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen SDM.

### 2.2. Praktis

Dilihat dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat langsung bagi penentu kebijakan di Sekretariat Jenderal DESDM, terutama yang terkait dengan kebijakan rekrutmen dan seleksi pegawai selama ini. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan alternatif pilihan yang dapat dipertimbangkan untuk membenahi sistem rekrutmen dan seleksi pegawai agar mampu mendorong terwujudnya kinerja yang tinggi di Sekretariat Jenderal DESDM.

## **D. Sistematika Penelitian**

Tesis ini terdiri dari 5 (lima) Bab termasuk Bab Kesimpulan dan Saran dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- Bab. I. Pendahuluan, dalam bab ini diuraikan gambaran singkat mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penelitian.
- Bab. II. Tinjauan Literatur dan Metode Penelitian, dalam bab ini penulis membahas tinjauan literatur dan obyek penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampling skala pengukuran serta instrumen penelitian dan teknik analisis data.
- Bab. III. Gambaran Umum Obyek Penelitian, dalam bab ini penulis memberikan gambaran umum tentang kondisi pegawai, visi dan misi organisasi, struktur organisasi, kedudukan, tugas pokok dan fungsi Sekretariat Jenderal Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral.

Bab. IV. Pembahasan Hasil Penelitian, dalam bab ini penulis menyajikan berbagai hasil penelitian, yaitu gambaran tentang karakteristik responden yang dilibatkan, deskripsi tentang kondisi variabel-variabel yang dianalisis, gambaran tentang pola hubungan antar variabel yang dianalisis.

Bab. V. Simpulan dan Saran, dalam bab ini, penulis membuat kesimpulan dan saran-saran hasil bahasan penyusunan tesis ini.

