

Dasar-dasar Rekrutmen dan Perencanaan Pegawai

Ajib Rakhmawanto, S.IP., M.Si.



PENDAHULUAN

Materi Dasar-dasar Rekrutmen dan Perencanaan Pegawai merupakan materi awal/pertama dari 9 modul mengenai “Rekrutmen dan Perencanaan Pegawai”. Modul ini penting dipahami karena memuat dasar-dasar pengetahuan yang perlu, bagi para pengelola Sumber Daya manusia (SDM) baik dalam instansi pemerintah maupun swasta sebagai pedoman umum dalam melakukan rekrutmen dan perencanaan pegawai. Adapun penekanan dalam modul ini adalah melakukan rekrutmen dan perencanaan pegawai di lingkungan instansi pemerintahan, yaitu SDM Pegawai Negeri Sipil (PNS). Adanya penguasaan modul ini akan memberikan pengetahuan dasar yang kuat guna memahami modul-modul selanjutnya. Modul 1 tentang Dasar-dasar Rekrutmen dan Perencanaan Pegawai ini, akan memuat 3 materi kegiatan belajar, yaitu:

1. definisi rekrutmen dan perencanaan pegawai;
2. ruang lingkup rekrutmen dan perencanaan pegawai;
3. tujuan manfaat rekrutmen dan perencanaan pegawai.

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan Anda dapat memahami dan menjelaskan tentang dasar-dasar rekrutmen dan perencanaan pegawai, khususnya dari sudut pandang mengenai definisi, ruang lingkup, serta tujuan dan manfaatnya.

KEGIATAN BELAJAR 1

Definisi Rekrutmen dan Perencanaan Pegawai

A. REKRUTMEN PEGAWAI

Suatu organisasi kerja (publik atau *privat*) memerlukan sebuah tenaga kerja dalam usaha mewujudkan eksistensinya yang terarah untuk mencapai tujuannya. Tenaga kerja atau yang lebih dikenal dengan istilah pegawai berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok pada organisasi tersebut. Oleh sebab itu, guna mencapai eksistensi tersebut diperlukan pegawai yang handal dan berkualitas, caranya dengan melakukan pengadaan (rekrutmen) pegawai secara profesional. Rekrutmen pegawai sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) manusia tidak dapat dilepaskan dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/jabatan sebagai hasil analisis jabatan. Rekrutmen pegawai juga tidak dapat dilepaskan dari kegiatan perencanaan pegawai dalam melakukan manajemen SDM. Adanya perencanaan akan mengetahui pekerjaan yang diperlukan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Maka dari itu dalam pengelolaan organisasi perlu memahami tentang pentingnya rekrutmen dan perencanaan, baik dari tataran konsep, fungsi maupun tujuan dan manfaatnya.

Pengertian rekrutmen ada bermacam-macam sebagaimana disampaikan oleh beberapa pakar atau ahli, yang intinya adalah usaha untuk mendapatkan pegawai pada suatu organisasi. Rekrutmen ini merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja sesuai dengan formasi yang tersedia/dibutuhkan. Berikut adalah beberapa pengertian atau definisi tentang rekrutmen yang dipersepsikan oleh para ahli tersebut.

Menurut Ruky (2003: 144), yang dimaksud dengan rekrutmen (*recruitment*) adalah sebuah proses mencari dan menarik (membujuk mereka untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan tertentu. Sementara Gomes (1995: 105) mengartikan bahwa rekrutmen sebagai suatu proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Andrew E. Sikula (1981: 183) mengatakan bahwa “recruitment is the act or process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose”. Pendapat

lain dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2002: 261) dengan mengemukakan bahwa “recruitment, including the identification and evaluation of source, is a major step in the total staffing process. That process begins with the determination of manpower needs for the organization. It continues with inventories of capabilities, recruitment, selection, placement, and orientation”.

Menurut Nawawi (2005: 169) mendefinisikan rekrutmen merupakan suatu proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang berkualitas untuk jabatan/pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seorang. Kegiatan rekrutmen ini menurut Nawawi (2005: 170–171) di dalamnya terdapat 3 kegiatan pokok yang terdiri atas berikut ini.

1. Kegiatan Seleksi

Seleksi adalah proses penempatan keputusan dalam menerima atau tidak menerima, setelah mempertimbangkan pelamar (calon) untuk suatu pekerjaan/jabatan. Dengan demikian, berarti proses seleksi dilakukan dengan cara menempatkan karakteristik perilaku yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan setiap jabatan yang memerlukan tenaga kerja sebagai persyaratan dan mengukur kemampuan calon berdasarkan karakteristik tersebut. Karakteristik pekerjaan/jabatan biasanya ditetapkan berdasarkan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan/jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan/jabatan.

2. Kegiatan Penempatan

Penempatan adalah penugasan seorang pekerja pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan suatu organisasi. Dengan demikian, berarti penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu, melalui kegiatan sebelumnya harus diperoleh pekerjaan yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, calon pegawai yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

3. Kegiatan Orientasi

Sosialisasi adalah proses orientasi seorang pekerja baru pada organisasi atau unit kerja tempatnya akan bertugas. Dengan demikian, berarti sosialisasi atau orientasi merupakan langkah pemantauan atau uji coba kepada seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya pada unit kerja yang telah ditentukan.

Masih menurut Nawawi (2005: 171) terdapat 4 sikap yang berbeda di lingkungan organisasi (privat atau publik) dalam melakukan rekrutmen yaitu sebagai berikut.

a. Berdasarkan pasif tanpa diskriminatif

Sikap ini dimaksudkan adalah komitmen para eksekutif di lingkungan organisasi untuk meniadakan perbedaan dan memperlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji, dan memberikan promosi bagi para calon dan para pekerja. Rekrutmen tidak membedakan ras, jenis kelamin, suku, agama, dari para pelamar. Satu-satunya dasar yang diperlukan dalam rekrutmen adalah proses seleksi yang sama bagi semua calon/ pelamar.

b. Berdasarkan perbedaan

Rekrutmen dilakukan oleh organisasi dengan cara aktif mengelompokkan para pelamar dengan hanya menerima kelompok tertentu. Tidak seorang pun pelamar untuk bekerja yang dapat menolak diskriminasi bilamana latar belakang dan kondisinya sekarang tidak sesuai dengan kelompok yang akan diterima.

c. Berdasarkan prioritas

Rekrutmen dilakukan oleh organisasi dengan mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu. Cara ini tidak murni diskriminasi dan disebut dengan cara penjatahan lunak.

d. Berdasarkan sistem penjatahan

Rekrutmen ini dilakukan oleh organisasi dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu. Rekrutmen tidak dilakukan bilamana tidak ada pelamar dari kelompok tersebut.

Schuler dan Jackson (1997:227) mengartikan bahwa rekrutmen adalah meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan atau organisasi dapat

menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu, rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Sebagai akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan atau organisasi, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pelamar kerja yang telah memenuhi segala persyaratan. Kalau dilihat dari berbagai penjelasan di atas dapat dikemukakan ada dua istilah pokok dalam rekrutmen ini, *pertama* bahwa sebuah proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan terakhir sampai lamaran mereka diterima. *Kedua*, rekrutmen dapat juga diartikan sebagai mencakup semua kegiatan “rekrutmen, seleksi dan penempatan, bahkan orientasi, yaitu seluruh proses kegiatan mulai dari mencari sampai menempatkan dan orientasi pegawai”.

Adapun kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah mencakup beberapa hal yang berkaitan dengan:

- 1) menentukan kebutuhan pegawai jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang pada suatu organisasi dalam hal jenis pekerjaan (*job title*) dan levelnya;
- 2) berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
- 3) menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif;
- 4) menyusun program rekrutmen secara sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan;
- 5) mendapatkan calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat;
- 6) mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya;
- 7) melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif/tidaknya rekrutmen yang dilakukan.

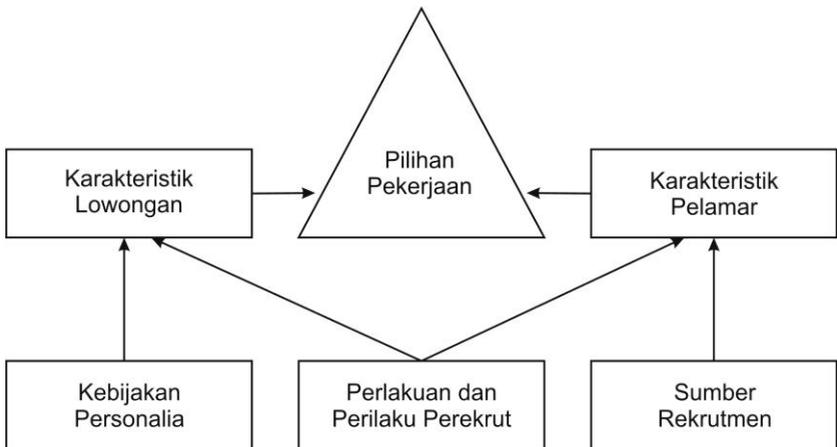
Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan karyawan yang memenuhi syarat-syarat bagi segala kebutuhan organisasi dan tujuan yang lebih spesifiknya antara lain berikut ini.

- 1) Agar konsisten dengan strategi, wawasan, dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen organisasi di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam suatu

organisasi harus melaksanakan perencanaan SDM, pekerjaan desain, dan analisis jabatan.

- 3) Untuk meningkatkan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- 4) Untuk mendukung inisiatif organisasi dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- 5) Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
- 6) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- 7) Untuk mengoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
- 8) Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua pelamar kerja.
- 9) Untuk memenuhi tanggung jawab organisasi terhadap program-program tindakan afirmatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

Ishak Arep dan Hendri Tanjung dalam Bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2003: 68) mengartikan rekrutmen adalah kegiatan atau aktivitas perusahaan yang ditujukan untuk menarik tenaga kerja yang potensial. Aktivitas rekrutmen dirancang untuk memengaruhi jumlah orang yang melamar suatu pekerjaan dan tipe pelamar. Tujuan dari program rekrutmen adalah agar organisasi memiliki pelamar-pelamar berkualitas yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan yang lowong. Lebih lanjut menurut Ishak Arep dan Hendri Tanjung setiap organisasi atau perusahaan memiliki 3 area yang diputuskan tentang rekrutmen yaitu (1) kebijakan personalia, memengaruhi jenis pekerjaan yang ditawarkan; (2) sumber rekrutmen sering digunakan pelamar memengaruhi jenis orang yang akan dilamar; (3) karakteristik dan perilaku perekrut yang memengaruhi keyakinan pelamar terhadap pekerjaannya. Adapun proses rekrutmen dan faktor-faktor yang memengaruhi dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright, 2000 dalam Arep dan Tanjung, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta:Trisakti, 3003.

Gambar 1.1.
Proses Rekrutmen terhadap Pilihan Pekerjaan

Rekrutmen pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan Pegawai Negeri Sipil (PNS) didasarkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Jo Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002. Pengadaan PNS ini pada intinya adalah kegiatan untuk mengisi formasi PNS yang lowong, bisa disebabkan oleh PNS yang berhenti, meninggal dunia, dan pengembangan organisasi pemerintah. Pengadaan PNS dilakukan mulai dari perencanaan (penetapan formasi), pengumuman penerimaan PNS, pelamaran, penyaringan (seleksi), pengangkatan sebagai CPNS dan PNS, sampai penempatan. Dalam Pasal 16 ayat (1) Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, menyebutkan juga bahwa pengadaan PNS adalah untuk mengisi formasi yang lowong.

Secara lebih khusus, dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 22 Tahun 2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2005 disebutkan bahwa pengadaan CPNS adalah proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong dimulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, penetapan kelulusan, penetapan Nomor Identitas

Pegawai (NIP) sampai dengan pengangkatan sebagai CPNS, baik yang berasal dari pelamar umum maupun dari tenaga honorer. Tenaga honorer adalah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Burhanuddin A. Tayibnapi (1995: 128–129), mengatakan bahwa pengadaan pegawai merupakan langkah awal dari pelaksanaan rencana kepegawaian, yang bertujuan untuk memperoleh tenaga-tenaga potensial dari masyarakat. Rekrutmen atau pengadaan pegawai pada dasarnya adalah upaya untuk menarik minat tenaga kerja di masyarakat agar bersedia mengajukan lamaran sebagai CPNS. Berdasarkan pemahaman itu maka yang perlu dipahami bahwa rekrutmen dalam konteks kepegawaian PNS adalah rekrutmen calon-calon pegawai, dalam hal ini adalah Calon PNS (CPNS). Istilah yang digunakan adalah pengadaan CPNS. Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa secara teknis operasional, pengadaan CPNS tahun 2005 diatur dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 22 Tahun 2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2005. Tujuan dari disusunnya pedoman ini adalah sebagai acuan bagi Pejabat Pembina Kepegawaian terkait dalam pelaksanaan CPNS guna tercapainya dua hal, yaitu memperoleh CPNS yang profesional, jujur, bertanggung jawab, netral, dan memiliki kompetensi sesuai dengan tugas/jabatan yang akan diduduki; mencegah terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam penerimaan CPNS.

Lowongnya formasi dalam suatu organisasi pada umumnya disebabkan oleh dua hal, yaitu adanya PNS yang berhenti, pensiun dan meninggal dunia, atau adanya perluasan organisasi. Oleh karena pengadaan PNS adalah untuk mengisi formasi yang lowong maka penerimaan PNS harus berdasarkan kebutuhan. Pengadaan PNS dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan CPNS sampai dengan pengangkatan menjadi PNS. Pengadaan PNS dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan PNS di lingkungannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengadaan CPNS dilakukan berdasarkan lima prinsip, yaitu netral, objektif, akuntabel, bebas KKN, dan terbuka, yang dilaksanakan sebagai berikut.

- 1) Setiap warga negara Indonesia yang memenuhi syarat dapat mengikuti seleksi, tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah.
- 2) Pengumuman penerimaan CPNS diumumkan secara luas dengan menggunakan media yang tersedia (internet, televisi, radio, surat kabar, dan/atau papan pengumuman).
- 3) Pengadaan CPNS dilaksanakan oleh dan menjadi tanggung jawab masing-masing Pejabat Pembina Kepegawaian.
- 4) Setiap pelamar tidak dipungut biaya apa pun.
- 5) Seleksi dilakukan secara objektif, terbuka/transparan dan pelaksanaan ujian bagi pelamar umum maupun pengisian/jawaban daftar pertanyaan mengenai pengetahuan tata pemerintahan/pemerintahan yang baik bagi tenaga honorer dilakukan secara serentak di seluruh Indonesia.
- 6) Hasil ujian bagi pelamar umum maupun hasil pengisian/jawaban daftar pertanyaan mengenai pengetahuan tata pemerintahan yang baik bagi tenaga honorer diolah dengan komputer.
- 7) Penetapan peserta yang lulus dan diterima bagi pelamar umum dan yang diprioritaskan untuk diangkat sebagai CPNS bagi tenaga honorer diumumkan secara terbuka oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain yang ditunjuk.

Perencanaan pengadaan PNS dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, yang meliputi berikut ini.

- 1) Penjadwalan kegiatan.
- 2) Inventarisasi lowongan jabatan yang telah ditetapkan dalam formasi serta syarat jabatannya.
- 3) Pengumuman akan dilaksanakannya pengadaan PNS.
- 4) Penyiapan materi ujian.
- 5) Penyiapan sarana dan prasarana yang diperlukan.
- 6) Pelamaran.
- 7) Pelaksanaan penyaringan.
- 8) Pengangkatan menjadi CPNS sampai dengan pengangkatan menjadi PNS.

Hal lain yang diatur dalam PP tersebut adalah bahwa kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong harus diumumkan seluas-luasnya melalui media massa yang tersedia dan/atau bentuk lainnya yang mungkin digunakan sehingga pengadaan PNS diketahui oleh umum. Di samping untuk memberikan kesempatan yang luas kepada warga negara Indonesia untuk mengajukan lamaran, juga memberikan lebih banyak kemungkinan bagi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk memilih calon yang cakap dalam melaksanakan tugas yang akan dibebankan kepadanya. Pengumuman tersebut harus dilakukan paling lambat 15 hari sebelum tanggal penerimaan lamaran. Beberapa hal yang harus dicantumkan dalam pengumuman tersebut antara lain berikut ini.

- 1) Jumlah dan jenis jabatan yang lowong.
- 2) Kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan.
- 3) Syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar.
- 4) Alamat dan tempat lamaran ditujukan.
- 5) Batas waktu pengajuan surat lamaran.
- 6) Waktu dan tempat seleksi.
- 7) Lain-lain yang dipandang perlu.

Selain itu juga disebutkan beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar untuk menjadi PNS, yaitu sebagai berikut.

- 1) Warga negara Indonesia.
- 2) Berusia serendah-rendahnya 18 tahun dan setinggi-tingginya 35 tahun.
- 3) Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan.
- 4) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
- 5) Tidak berkedudukan sebagai calon/Pegawai Negeri Sipil.
- 6) Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian dan keterampilan yang diperlukan.
- 7) Berkelakuan baik.
- 8) Sehat jasmani dan rohani.
- 9) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh pemerintah.
- 10) Syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.

B. PERENCANAAN PEGAWAI

Pengertian perencanaan pegawai atau Sumber Daya Manusia (SDM) seperti dikatakan oleh Sherman dan Bohlander merupakan proses mengantisipasi dan membuat keputusan untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi (Nawawi, 2005: 137). Adapun tujuannya adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin, agar mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang tepat dalam mengisi posisi pekerjaan. Perencanaan SDM dimaksudkan untuk membuat pengaturan arus gerakan pekerja di dalam organisasi yang merupakan proses untuk mendayagunakan SDM yang telah tersedia secara efektif dan efisien. Ke dalam organisasi artinya memberikan persyaratan bagi penerimaan tenaga kerja baru yang diperlukan agar diperoleh SDM yang mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien, sedangkan ke luar organisasi artinya mengatur tenaga kerja yang keluar organisasi seperti pensiun, pengurangan tenaga kerja, pemecatan agar dapat diganti dengan tenaga kerja yang baru yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Perencanaan SDM menurut Siagian (2001: 166) pada hakikatnya adalah merupakan tindakan-tindakan manajerial untuk memutuskan suatu tindakan yang harus diputuskan sekarang sebagai prediksi pada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian suatu tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam kaitan dengan pengelolaan SDM dapat dikatakan bahwa dasar perencanaan SDM adalah upaya dasar yang dilakukan oleh pimpinan suatu organisasi untuk memutuskan jumlah dan mutu pegawai yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Tujuannya agar organisasi memiliki tenaga kerja atau pegawai yang tidak hanya sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, akan tetapi juga agar para pegawai yang dipekerjakan itu memenuhi berbagai persyaratan yang ditentukan untuk jabatan dan pekerjaan yang akan dipangku dan dilaksanakannya. Untuk mencapai tujuan tersebut para pejabat/pimpinan organisasi perlu memahami terlebih dahulu berbagai tantangan yang akan dihadapi oleh organisasi bersangkutan dalam suatu kurun waktu tertentu di masa depan. Tantangan tersebut berkisar pada tantangan yang timbul karena tuntutan masyarakat, tantangan organisasional, dan tantangan profesional.

Arthur W Suherman dan George W Bohlander dalam bukunya *Managing Human Resources* Tahun 1992 (dalam Nawawi, 2005: 137) mengatakan bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses untuk mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi. Tujuannya adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerjaan yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan. Pengertian perencanaan ini dimaksudkan untuk membuat arus gerakan pekerja di dalam organisasi secara seefektif dan seefisien mungkin. Di samping itu juga diharapkan dapat untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam organisasi yang memberikan persyaratan bagi permintaan tenaga kerja baru yang diperlukan agar diperoleh SDM yang mampu melaksanakan pekerjaan. Hal ini pada gilirannya dapat mengatur gerakan tenaga kerja yang akan keluar dari organisasi agar dapat diganti dengan tenaga kerja yang mampu bekerja dengan baik.

G. Steiner mengemukakan perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasarnya melalui strategi kontribusi pekerjaannya di masa depan (Nawawi, 2005: 138). Pengertian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang tujuan perencanaan SDM namun terlepas dari maksud tersebut perlu dimanfaatkan untuk lebih memahami pengertian perencanaan SDM. Perencanaan SDM sebagai suatu strategi pengembangan kontribusi SDM terhadap usaha organisasi untuk mencapai sukses. SDM akan menjadi faktor yang mampu mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mewujudkan eksistensinya yang kompetitif. Eksistensi hanya akan tercapai melalui pelaksanaan pekerjaan secara terarah pada sasaran organisasi karena tenaga kerja yang dimiliki akan bekerja dan memberikan pelayanan secara produktif dan berkualitas.

Intinya perencanaan pegawai adalah merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan pegawai/karyawan dari suatu organisasi di masa mendatang. Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang akan dibutuhkan oleh seluruh bagian dalam suatu organisasi, Divisi SDM atau Biro Kepegawaian dapat menyusun rencana lebih baik dalam hal-hal yang menjadi lingkup pekerjaannya, misalnya penarikan pegawai, seleksi pegawai, pengembangan pegawai. Perencanaan pegawai akan memungkinkan mendapatkan komposisi pegawai yang ideal, tepat,

berkualitas, dan punya kompetensi memadai. Namun, apabila tidak ada perencanaan pegawai secara terpola maka organisasi tidak akan dapat menyediakan pegawai dalam jumlah, kualitas maupun waktu yang tepat, artinya perencanaan pegawai akan mengalami suatu kegagalan.

Dalam perencanaan PNS perlu sekali dilakukan guna memotret kebutuhan PNS dalam birokrasi pemerintahan, manajemen PNS juga sangat menekankan pentingnya ketersediaan PNS yang sesuai dengan kebutuhan pada instansinya. Penekanan ini tercermin dalam istilah “rightsizing”, apakah PNS perlu ditambah, dipertahankan atau dikurangi, hal ini sangat tergantung pada tiga faktor dominan. *Pertama*, faktor lingkungan seperti faktor ekonomi, faktor politik, tuntutan peraturan perundang-undangan, faktor sosial budaya, dan pemanfaatan teknologi. *Kedua*, Faktor organisasional seperti adanya strategi baru, adanya tugas baru, dan anggaran yang tersedia. *Ketiga*, Faktor kepegawaian sendiri seperti adanya PNS yang berhenti atas kemauan sendiri, pindah bekerja ke instansi lain, diberhentikan karena terkena sanksi disiplin, meninggal dunia, dan adanya PNS yang sudah memasuki masa purnabakti atau pensiun dengan hak-hak pensiunnya.

Dengan perkataan lain bahwa perencanaan PNS diperlukan karena adanya formasi yang lowong dalam instansi pemerintah yang perlu segera diisi dengan cara menggunakan “rumus permintaan dan penawaran”. Sebab-sebab timbulnya permintaan tercermin pada tiga faktor yang telah disinggung di atas, sedangkan penawaran memerlukan pemahaman tentang dua sumber utamanya, yaitu penawaran *internal* dan *eksternal*. Adapun yang dimaksud dengan penawaran secara *internal* adalah melakukan rotasi para PNS dalam arti alih tugas dan alih tempat dalam bekerja, melakukan promosi terhadap PNS tertentu yang dipandang memenuhi berbagai persyaratan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dan memikul tanggung jawab lebih besar. Maksud dari penawaran *eksternal* ialah berbagai sumber yang dapat digarap di luar organisasi yang bersangkutan. Misalnya, penambahan pegawai yang direkrut untuk membantu menyelesaikan tugas-tugas pemerintahan, seperti perekrutan Pegawai Tidak Tetap (PTT), melakukan kontrak melalui biro jasa tenaga kerja. Suatu catatan kecil yang perlu dikemukakan mengenai hal ini ialah bahwa penawaran eksternal ditanggapi apabila (1) suplai internal tidak mencukupi; (2) diperlukan tenaga tambahan pada tingkat bawah; (3) karena kebutuhan mendesak untuk posisi manajerial tertentu.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Kegiatan utama apa yang perlu diperhatikan dalam kegiatan rekrutmen? Jelaskan!
- 2) Jelaskan konsep perencanaan pegawai!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Baca kembali Kegiatan Belajar 1, terutama pendapat dari Nawawi mengenai rekrutmen.
- 2) Baca pendapat tentang perencanaan pegawai yang diberikan oleh beberapa pakar, misalnya oleh Sherman dan Bohlander, G. Steiner dan juga oleh pakar-pakar lainnya.



RANGKUMAN

Definisi rekrutmen adalah merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja sesuai dengan formasi yang tersedia/dibutuhkan. Di lingkungan instansi pemerintah rekrutmen atau yang lebih dikenal dengan pengadaan PNS ini pada intinya adalah kegiatan untuk mengisi formasi PNS yang lowong, bisa disebabkan oleh PNS yang berhenti, meninggal dunia, dan pengembangan organisasi pemerintah. Pengadaan PNS dilakukan mulai dari perencanaan (penetapan formasi), pengumuman penerimaan PNS, pelamaran, penyaringan (seleksi), pengangkatan sebagai CPNS dan penetapan sebagai PNS, sampai pada penempatan pada jabatannya.

Dalam rekrutmen pegawai meliputi 3 kegiatan pokok terdiri atas berikut ini.

1. Kegiatan Seleksi.
2. Kegiatan Penempatan.
3. Kegiatan Orientasi.

Perencanaan rekrutmen pegawai pada hakikatnya adalah merupakan tindakan-tindakan manajerial untuk memutuskan suatu tindakan yang harus diputuskan sekarang sebagai prediksi pada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian suatu

tujuan dan sasaran organisasi sebagaimana telah ditentukan sebelumnya. Dalam konteks pengelolaan SDM dapat dikatakan bahwa dasar perencanaan pegawai adalah upaya dasar yang dilakukan oleh pimpinan suatu organisasi untuk memutuskan jumlah dan mutu pegawai yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Ada tiga faktor dominan yang harus diperhatikan dalam melakukan perencanaan pegawai.

Pertama : Faktor lingkungan, seperti faktor ekonomi, faktor politik, tuntutan peraturan perundang-undangan, faktor sosial budaya, dan pemanfaatan teknologi.

Kedua : Faktor organisasional, seperti adanya strategi baru, adanya tugas baru, dan anggaran yang tersedia.

Ketiga : Faktor kepegawaian sendiri, seperti adanya PNS yang berhenti atas kemauan sendiri, pindah bekerja ke instansi lain, diberhentikan karena terkena sanksi disiplin, meninggal dunia, dan adanya PNS yang sudah memasuki masa purna bakti atau pensiun dengan hak-hak pensiunnya.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Ilmuwan yang mendefinisi rekrutmen sebagai suatu proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi adalah
 - A. Andrew E. Sikula
 - B. Mathis dan Jackson
 - C. James Gibson
 - D. Cardoso Gomes
 - E. Ivancevic

- 2) Dalam melakukan rekrutmen terdapat 3 kegiatan pokok yang terdiri atas
 - A. tes, pengangkatan, dan penempatan
 - B. perencanaan, seleksi, dan penempatan
 - C. pemagangan, pengangkatan, dan penempatan
 - D. pengangkatan, penempatan, dan orientasi
 - E. seleksi, penempatan, dan orientasi

- 3) Peraturan Pemerintah yang menjadi dasar rekrutmen atau pengadaan pegawai adalah terdapat pada
- A. PP Nomor 100 Tahun 2000 Jo PP Nomor 9 Tahun 2002
 - B. PP Nomor 99 Tahun 2000 Jo PP Nomor 10 Tahun 2002
 - C. PP Nomor 98 Tahun 2000 Jo PP Nomor 11 Tahun 2002
 - D. PP Nomor 97 Tahun 2000 Jo PP Nomor 12 Tahun 2002
 - E. PP Nomor 96 Tahun 2000 Jo PP Nomor 13 Tahun 2002
- 4) Istilah pengadaan CPNS dalam rekrutmen pegawai di lingkungan instansi pemerintah harus dilakukan dengan lima prinsip di bawah ini, *kecuali*
- A. selektif
 - B. netral
 - C. objektif
 - D. akuntabel
 - E. terbuka
- 5) Upaya dasar yang dilakukan oleh pimpinan dalam suatu organisasi untuk memutuskan jumlah dan mutu pegawai yang dibutuhkan, disebut
- A. perencanaan pegawai
 - B. pengelolaan pegawai
 - C. pengendalian pegawai
 - D. pemanfaatan pegawai
 - E. penetapan pegawai

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2**Ruang Lingkup Rekrutmen dan
Perencanaan Pegawai****A. RUANG LINGKUP REKRUTMEN PEGAWAI**

Ada beberapa klasifikasi yang didasarkan atas jangka waktu dan ruang lingkup dalam rekrutmen pegawai. Jika rekrutmen pegawai diklasifikasikan menurut ruang lingkungannya maka ada 5 klasifikasi ruang lingkup yang umum dalam melaksanakan rekrutmen pegawai, yaitu adanya perencanaan rekrutmen, adanya panitia seleksi, pelaksanaan seleksi, teknik seleksi, dan penempatan pegawai. Berikut adalah ruang lingkup rekrutmen pegawai.

1. Perencanaan Rekrutmen

Suatu perencanaan rekrutmen akan berfokus pada hal-hal yang berkaitan dengan langkah-langkah tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana melaksanakannya. Esensinya perencanaan rekrutmen akan menetapkan tujuan-tujuan untuk langkah pelaksanaan rekrutmen dan adanya sarana yang tepat untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Ada beberapa elemen dalam melakukan perencanaan yaitu sebagai berikut.

Tujuan : menetapkan kondisi masa depan yang diharapkan oleh seorang perencana tentang apa yang ingin dicapai yang meliputi komponen teknik, waktu, kapan akan dilaksanakan, dan kapan akan selesai.

Tindakan : menetapkan sarana prasarana atau aktivitas-aktivitas khusus yang direncanakan untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan rekrutmen.

Sumber daya : merupakan hambatan-hambatan atau kelancaran-kelancaran yang akan dipakai, baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya materil.

2. Panitia Seleksi

Panitia seleksi ini akan dijalankan oleh sumber daya manusia (SDM) yang melakukan pengelolaan seleksi. Panitia menyiapkan segala sesuatu berkaitan dengan pelaksanaan seleksi yang meliputi pelaksanaan koordinasi,

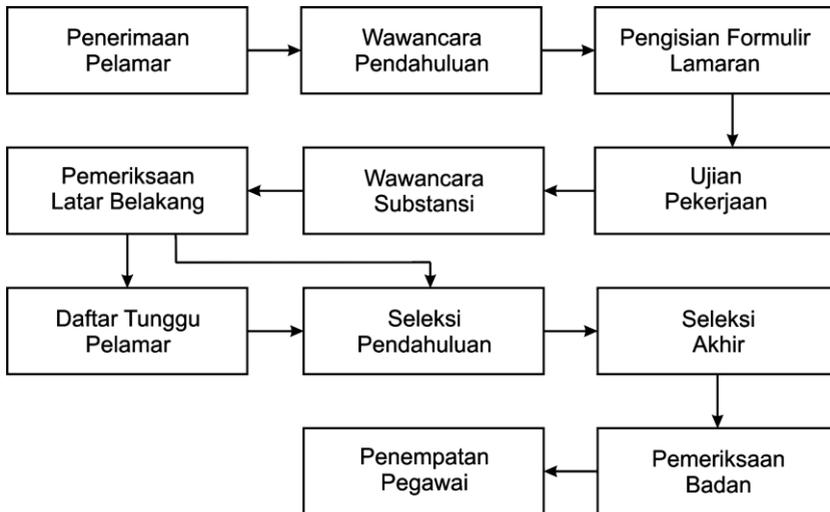
menyusun teknik seleksi, menyusun metode, menyiapkan soal-soal dan meteri tes, menyiapkan tempat, menentukan dan mengumumkan kelulusan.

3. Pelaksanaan Seleksi

Pelaksanaan seleksi adalah tahap para calon pegawai melaksanakan tes sebagai syarat mutlak dalam metode rekrutmen pegawai. Seleksi pada dasarnya merupakan proses untuk menentukan siapa yang paling sesuai dengan syarat-syarat tenaga kerja di antara para pelamar untuk pekerjaan yang akan diberikan jabatan-jabatan dalam organisasi. Tahap inilah yang akan menentukan diterima tidaknya seseorang yang melakukan pelamaran pekerjaan. Proses seleksi ini merupakan tingkat permulaan untuk membuat mutu pegawai dalam organisasi secara *qualified* sebagai *basic* guna menjalankan kinerja organisasi. Kelulusan akan ditentukan oleh hasil tes, baik dari tes yang sifatnya tertulis dengan metode pengerjaan soal ujian maupun yang sifatnya wawancara yang kelulusannya akan ditentukan oleh pewawancara. Dalam pelaksanaan seleksi ini panitia melakukan fungsi pengawasan dan pengendalian guna kelancaran tes tersebut.

4. Teknik Seleksi

Dalam melakukan seleksi tentunya harus dilakukan dengan teknik dan prosedur yang benar, menurut Flippo (1992: 160) prosedur seleksi meliputi beberapa tahap, di antaranya ada wawancara awal, formulir lamaran, pemeriksaan referensi, tes psikologi, wawancara penempatan tenaga, persetujuan penyelia, ujian kesehatan jasmani, dan perkenalan atau orientasi. Menurut Herbert dan Arthur (*dalam* Moekijat, 1991: 51) langkah-langkah dalam proses seleksi diawali dengan melakukan penerimaan lamaran dari para calon pegawai yang tentunya secara administratif sudah sesuai dengan persyaratan jabatan sebagaimana telah ditentukan. Kemudian melakukan wawancara pendahuluan yang materinya hanya menanyakan pada substansi kepribadian pelamar dan dilanjutkan dengan pengisian formulir lamaran plus berkas-berkas sebagaimana yang telah dipersyaratkan untuk diisi. Selanjutnya, melakukan ujian – wawancara substansi kompetensi pekerjaan yang dilamar – pemeriksaan latar belakang – seleksi pendahuluan oleh bagian pegawai – seleksi akhir oleh supervisor – pemeriksaan badan atau yang lebih dikenal dengan tes kesehatan – pengumuman dan penempatan pegawai. Lebih rincinya dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Sumber: Herbert J. Chruden and Arthur W Suherman. Jr, dalam Moekijat, *Administrasi Kepegawaian Negara*, Bandung: Mandar Maju, (1991).

Gambar 1.2.
Proses Seleksi Pegawai

Menurut Eugene (*dalam* Sulistiyani, 2005: 151–154) ada beberapa jenis atau teknik dalam melakukan suatu seleksi, antara lain berikut ini.

a. Interview

Merupakan teknik seleksi yang umum digunakan baik yang menggunakan metode *one to one interview* ataupun *panel interview*, hal ini dilakukan karena akan lebih mengetahui karakter calon pegawai secara langsung. *Interview* sebaiknya dilakukan oleh tenaga spesialis yang mendapat tugas untuk mewawancarai pelamar dan akan lebih baik apabila calon atasannya langsung ikut mewawancarainya. Pentingnya atasan langsung untuk ikut mewawancarai calon pegawai adalah (1) untuk memberikan informasi tambahan yang menyangkut tugas pekerjaan calon yang sangat mungkin bersifat teknis dan tidak bisa diberikan oleh tenaga spesialis yang mengelola SDM dalam organisasi; (2) agar atasan langsung tersebut langsung menilai apakah pelamar akan cocok bekerja dalam organisasi atau tidak.

b. *Tes psikologi*

Paling tidak minimal biasanya ada 2 macam yang merupakan bagian dari tes psikologi yang sering digunakan dalam proses seleksi, yaitu tes *inteligensia* dan tes kepribadian. *Pertama*, tes inteligensia berupa tes berbentuk kemampuan numerik dan verbal dengan pertanyaan berupa kosakata, kemiripan, kebalikan, perhitungan aritmatik (umum). Melalui tes ini seorang calon dapat diukur kecerdasannya paling tidak melalui ketepatan waktu dalam menyelesaikan ujian, ketepatan menjawab soal, penyerapan informasi dalam soal-soal yang dikerjakan, dan mempelajari sesuatu dengan kecermatan. *Kedua*, tes kepribadian berupa tes yang dimaksudkan untuk mencocokkan kepribadian pelamar dengan kompetensi individunya. Kepribadian ini sangat berhubungan dengan kompetensi individu untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif. Adapun karakteristik tes kepribadian yang baik adalah adanya alat ukur yang membedakan antara individu-individu, tes dapat diandalkan dengan valid, dan tes sudah distandarisasi dengan tepat saat digunakan pada sampel yang signifikan dari populasi.

c. *Tes pekerjaan*

Merupakan hal yang dilakukan dengan cara tes *behavioral* atau tes *in tray*, caranya kandidat diminta mempresentasikan sampel pekerjaan seandainya mereka diterima menjadi pegawai.

d. *Pusat penilaian*

Dalam hal ini penilaian seleksi menggunakan beragam metode seleksi untuk mendapatkan pengambilan keputusan guna mendapatkan pegawai yang diinginkan sesuai dengan kompetensinya. Metode yang diterapkan biasanya termasuk *interview*, tes psikomotorik, pelatihan individu atau kelompok, *in tray*. Pusat penilaian ini fungsi utamanya, yaitu melakukan penilaian terhadap semua calon pegawai dalam tahap seleksi dengan menggunakan metode sebagai mana telah ditentukan. Harapan dari pelaksanaan penilaian ini tentunya untuk mendapatkan pegawai-pegawai sebagaimana yang betul-betul dibutuhkan oleh organisasi.

e. *Biodata*

Merupakan semua data-data yang ada dalam surat lamaran dan telah diajukan atau tertera dalam lampiran surat lamaran, yang biasanya berisi

nama, umur, pendidikan, alamat, pengalaman kerja. Biodata ini sangat penting dan dibutuhkan sekali karena sebagai potret identitas diri bagi para calon pegawai. Dari data-data yang ada tim seleksi dapat memperoleh gambaran tentang semua latar belakang dan pengalaman yang ada dari para calon pegawai tersebut.

f. Referensi

Merupakan suatu input yang penting dalam seleksi pegawai, yang biasanya merepresentasikan dukungan dari yang mengetahui betul tentang identitas, karakter, dan pengalaman dari calon pegawai. Biasanya referensi yang bisa diandalkan adalah bentuk referensi yang telah disiapkan secara khusus guna merespons item-item ketentuan sebagaimana yang telah dipersyaratkan oleh suatu organisasi. Fungsi referensi ini hakikatnya untuk mendapatkan konfirmasi bahwa informasi yang diberikan kandidat atau pelamar adalah benar.

5. Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai harus disesuaikan jabatan yang dilamar dengan kompetensi yang sesuai bidangnya dari hasil tes seleksi. Penempatan pegawai ini juga merupakan masalah yang krusial, sebab bila organisasi salah dalam penempatan pegawai bisa menyebabkan rusaknya tatanan dan kinerja pada organisasi tersebut.

B. RUANG LINGKUP PERENCANAAN PEGAWAI

Ada beberapa ruang lingkup kegiatan yang berkaitan dengan proses perencanaan pegawai (Tomas H. Stone *dalam* Moekijat, 1991: 9) di antaranya berikut ini.

1. Meramalkan Kebutuhan Pegawai yang Akan Datang

Ramalan tentang kebutuhan pegawai yang akan datang didasarkan atas ramalan tentang permintaan akan produk-produk, jasa-jasa, hakikat jabatan-jabatan dan persyaratan-persyaratannya untuk waktu yang akan datang. Hal tersebut termasuk dalam kebutuhan pegawai adalah jenis kecakapan yang diperlukan. Apabila permintaan produk-produk dan jasa-jasa meningkat hal ini akan mengakibatkan kebutuhan pegawai meningkat pula. Sebaliknya, apabila permintaan produk-produk dan jasa-jasa berkurang maka kebutuhan pegawai juga akan menurun.

2. Memproyeksikan Persediaan Pegawai yang Akan Datang

Maksud dari proyeksi adalah perkiraan mengenai jenis dan jumlah pegawai yang diharapkan merupakan tenaga kerja organisasi pada waktu yang akan datang. Proyeksi didasarkan atas perkiraan secara cermat dari pegawai yang ada sekarang ditambah dengan pertimbangan mengenai gerakan pegawai yang bersangkutan sepanjang waktu dalam organisasi. Meskipun proyeksi mengenai adanya pegawai yang akan datang sudah didasarkan atas penilaian persediaan pegawai saat ini, proyeksi menganggap bahwa pegawai yang tersedia sampai satu, dua, tiga atau empat tahun ke depan dirasa sudah tidak tepat karena pertimbangan berbagai hal. Dengan demikian metode memproyeksikan persediaan pegawai harus memperhatikan pola-pola gerakan pegawai di dalam, ke dalam, dan ke luar organisasi. Pola-pola gerakan demikian disebut aliran pegawai, yang meliputi promosi, pemindahan atau pemberhentian.

3. Membandingkan Kebutuhan yang Diramalkan dengan Persediaan yang Diproyeksikan

Membandingkan kebutuhan pegawai diramalkan dengan memproyeksikan persediaan pegawai internal sehingga kebutuhan pegawai yang sebenarnya dapat ditentukan. Kebutuhan pegawai yang sebenarnya dapat ditentukan dengan metode penghitungan plus atau minus, plus menunjukkan kelebihan persediaan pegawai sedangkan minus menunjukkan kekurangan dalam persediaan pegawai. Proses perbandingan hendaknya juga mengandung perbandingan kecakapan dan diperlukan oleh jabatan-jabatan yang mempunyai ramalan kekurangan dengan kebutuhan kecakapan dari jabatan-jabatan yang mempunyai kelebihan peramalan. Data ini sangat berguna bagi perencanaan dalam perencanaan pegawai berikutnya, yaitu untuk menentukan kebijakan-kebijakan dan program-program dalam menangani pegawai.

4. Merencanakan Kebijakan-kebijaksanaan dan Program-program untuk Memenuhi Kebutuhan Pegawai

Dalam merencanakan kebijakan dan program organisasi berusaha menghindari terjadinya kelebihan pegawai karena hal itu akan mengurangi keefektifan organisasi dan mengakibatkan pengeluaran biaya yang lebih besar. Suatu pendekatan yang lazim terhadap adanya kelebihan pegawai adalah dengan membatasi penerimaan pegawai, promosi, dan rotasi.

Perencanaan pegawai ini akan menilai kebijakan dan program alternatif yang telah direncanakan untuk menangani kelebihan atau kekurangan pegawai yang sebelumnya telah diperkirakan. Kemudian sebagai pertimbangannya disampaikan kepada yang berhak disertai dengan rekomendasi untuk kebijakan-kebijakan dan program-program kepegawaian.

5. Menilai Keefektifan Perencanaan Pegawai

Suatu organisasi harus menilai usaha-usaha perencanaan pegawai untuk menentukan keefektifan guna mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perencanaan pegawai berusaha meramalkan kebutuhan pegawai dengan ukuran keefektifannya, yaitu dengan adanya perkiraan yang tepat. Ukuran perkiraan kebutuhan pegawai yang efektif adalah dengan melihat jumlah lowongan jabatan dan sudah berapa lama jabatan tersebut lowong serta bagaimana selama ini kinerja organisasinya. Adanya jabatan-jabatan yang lowong dalam jangka waktu yang lama dalam jumlah yang banyak menunjukkan kegagalan organisasi untuk merencanakan kebutuhan pegawai yang efektif.

Kemudian juga ada beberapa klasifikasi yang didasarkan atas jangka waktu dan ruang lingkup dalam perencanaan pegawai. Jika perencanaan pegawai diklasifikasikan menurut jangka waktu maka ada 3 klasifikasi yang umum, yaitu klasifikasi jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Berikut adalah klasifikasi perencanaan pegawai.

a. Klasifikasi jangka pendek

Perencanaan pegawai disebut perencanaan jangka pendek, jika waktu perencanaan tersebut memakan waktu yang pendek, yaitu 0–1 tahun, hal ini dikarenakan adanya kebutuhan pegawai yang sangat mendesak karena tuntutan pekerjaan.

Sebagai contoh, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melaksanakan tender untuk pekerjaan sarana jalan dan halte untuk proyek *transjakarta busway* yang dimenangkan oleh PT Tirani. Proyek ini direncanakan akan memakan waktu 6 bulan, yang dilaksanakan 1 bulan terhitung setelah penandatanganan naskah tender. Apabila kesepakatan tender ditandatangani Bulan 1 Desember 2007 maka proyek pembuatan sarana jalan dan halte *bus transjakarta* tersebut harus dimulai oleh PT Tirani pada tanggal 1 Januari 2008 dan selesai pada 30 Juni 2008. Untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang mendesak ini PT Tirani harus menambah jumlah pegawai (untuk pekerja lapangan) guna memenuhi penyelesaian pekerjaan selama enam bulan tersebut. Adapun

metodenya untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam jangka pendek khususnya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang sangat mendesak pada suatu perusahaan biasanya direkrut secara kontrak.

Di samping itu, PT Tirani juga harus mencari beberapa pegawai untuk tenaga ahli atau pimpinan proyek yang punya kompetensi dalam bidang pembuatan sarana jalan dan halte bus. Seorang pimpinan proyek biasanya memerlukan spesifikasi tertentu baik ditinjau dari keahliannya pada bidang yang bersangkutan, kemampuan manajerialnya, di samping pendidikannya. Oleh karena PT Tirani tidak mempunyai PIMPRO (Pimpinan Proyek) dengan kualifikasi seperti itu maka PT Tirani harus merekrut atau mencari PIMPRO dari pihak di luar perusahaan. Perencanaan dari luar perusahaan yang meliputi deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan serta perekrutan tenaga lapangan secara kontrak, inilah yang dimaksud dengan perencanaan pegawai dalam jangka pendek.

b. Klasifikasi jangka menengah

Perencanaan pegawai disebut perencanaan jangka menengah jika waktu perencanaannya memakan waktu di atas 1 tahun sampai dengan 5 tahun.

Sebagai contoh, suatu Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) merencanakan akan membangun suatu Lembaga Bantuan Hukum (LBH) bagi korban lumpur di Sidoarjo, Jawa Timur. LBH tersebut tujuannya untuk membantu bagi korban-korban yang selama ini dirugikan atas timbulnya bencana luapan lumpur Lapindo, agar hak-haknya baik secara individu maupun sebagai warga negara tetap terpenuhi. Guna terealisasi dan terbentuknya lembaga tersebut di samping sarana lainnya, diperlukan sarana SDM, yaitu para pegawai yang profesional dan punya kompetensi di bidang hukum. Perencanaan pegawai ini dirancang hanya sebatas penyelesaian atas hak-hak korban lumpur Lapindo yang eksistensinya diperkirakan selesai dalam kurun waktu maksimal 5 tahun setelah awal terjadinya bencana. Apabila tugas dan hak-hak para korban Lapindo sudah selesai maka secara otomatis tugas dan peran LBH tersebut juga selesai, artinya peran dan keberadaan lembaga tersebut hanya diperuntukkan sebatas pemenuhan dan penyelesaian atas hak-hak korban Lapindo tersebut.

c. *Klasifikasi jangka panjang*

Perencanaan pegawai disebut perencanaan jangka panjang, jika waktu perencanaan tersebut memakan waktu yang lamanya di atas 5 tahun lebih. Biasanya perencanaan jangka panjang tersebut, bervariasi tergantung pada organisasi yang bersangkutan.

Sebagai contoh, suatu Organisasi Sosial Politik (ORSOSPOL)/Partai Politik (PARPOL) yang akan merencanakan program peningkatan perolehan suara dan merencanakan kadernya untuk bisa menduduki sebagai Presiden. Oleh karena pemilihan biasanya dilaksanakan minimal 5 tahun sekali maka langkah *pertama* yang menjadi target adalah menang dalam pemilu legislatif dulu. *Kedua*, setelah menang dalam pemilu legislatif mereka akan memobilisasi masa untuk menggoalkan jagonya sebagai Presiden yang itu tentunya akan memakan waktu yang sangat lama (lebih dari lima tahunan).



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Sebutkan dan jelaskan klasifikasi ruang lingkup rekrutmen pegawai!
- 2) Sebutkan dan jelaskan klasifikasi perencanaan pegawai yang didasarkan atas jangka waktu!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Pada prinsipnya klasifikasi ruang lingkup rekrutmen pegawai ada 5 yaitu (1) perencanaan rekrutmen, (2) panitia seleksi, (3) pelaksanaan seleksi, (4) teknik seleksi, dan (5) penempatan pegawai. Mengenai penjelasan masing-masing klasifikasi, silakan pahami kembali pada Kegiatan Belajar 2.
- 2) Ada tiga klasifikasi yang umum menyangkut perencanaan pegawai yaitu (1) klasifikasi jangka pendek, (2) klasifikasi jangka menengah, dan (3) klasifikasi jangka panjang. Silakan baca kembali dengan seksama Kegiatan Belajar 2 untuk dapat menjelaskan masing-masing klasifikasi tersebut.



Rekrutmen pegawai menurut ruang lingkungnya secara umum diklasifikasikan, dalam 5 macam yaitu sebagaimberikut.

1. Perencanaan rekrutmen
Suatu perencanaan rekrutmen akan berfokus pada hal-hal yang berkaitan dengan langkah-langkah tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana melaksanakannya.
2. Panitia seleksi
Panitia menyiapkan segala sesuatu berkaitan dengan pelaksanaan seleksi yang meliputi pelaksanaan koordinasi, menyusun teknik seleksi, menyusun metode, menyiapkan soal-soal dan materi tes, menyiapkan tempat.
3. Pelaksanaan seleksi
Pelaksanaan seleksi adalah tahap para calon pegawai melaksanakan tes sebagai syarat mutlak dalam metode rekrutmen pegawai.
4. Teknik seleksi
Dalam melakukan seleksi tentunya harus dilakukan dengan teknik dan prosedur yang benar, biasanya meliputi penerimaan berkas lamaran-penyortiran berkas lamaran-wawancara pendahuluan-tes tertulis-psikotes/intelegensia-tes kompetensi bidang-tesketerampilan-wawancara materi/inti-pengumuman hasil tes.
5. Penempatan pegawai
Penempatan pegawai harus disesuaikan jabatan yang dilamar dengan kompetensi yang sesuai bidangnya dari hasil tes seleksi.

Adapun rekrutmen pegawai direncanakan/dirancang untuk kepentingan dalam jangka waktunya, dibagi dalam 3 lingkup yaitu sebagai berikut.

1. Jangka pendek.
2. Jangka menengah.
3. Jangka panjang.

Dalam perencanaan pegawai ada beberapa ruang lingkup kegiatan yang berkaitan dengan prosesnya yaitu sebagai berikut.

1. Meramalkan kebutuhan pegawai yang akan datang.
2. Memproyeksikan persediaan pegawai yang akan datang.
3. Membandingkan kebutuhan yang diramalkan dengan persediaan yang diproyeksikan.

4. Merencanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan program-program untuk memenuhi kebutuhan pegawai.
5. Menilai keefektifan perencanaan pegawai.

Adapun perencanaan pegawai diklasifikasikan menurut jangka waktu maka ada 3 klasifikasi yang umum yaitu sebagai berikut.

1. Klasifikasi jangka pendek.
2. Klasifikasi jangka menengah.
3. Klasifikasi jangka panjang.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut adalah pola rekrutmen pegawai menurut ruang lingkupnya dilihat secara umum, *kecuali*
 - A. perencanaan
 - B. panitia seleksi
 - C. pelaksanaan seleksi
 - D. hasil seleksi
 - E. penempatan
- 2) Ada tiga elemen pokok dalam melakukan perencanaan rekrutmen pegawai, yaitu
 - A. tujuan, tindakan, dan sumber daya
 - B. masukan, tindakan, dan panitia
 - C. sumber daya, pelaksanaan, dan tujuan
 - D. seleksi, panitia, dan penempatan
 - E. sumber daya, alat, dan tujuan
- 3) Berikut adalah di antara tugas-tugas panitia seleksi dalam rekrutmen pegawai, *kecuali*
 - A. melaksanakan koordinasi
 - B. melakukan peramalan
 - C. menyusun teknik seleksi
 - D. menyusun metode
 - E. menyiapkan materi/soal

- 4) Klasifikasi perencanaan pegawai dalam jangka menengah dikategorikan untuk kebutuhan pegawai dalam jangka waktu
- A. 0–1 Tahun
 - B. 1–2 Tahun
 - C. 1–3 Tahun
 - D. 1–4 Tahun
 - E. 1–5 Tahun
- 5) Menurut Thomas H. Stone ada beberapa ruang lingkup kegiatan berkaitan dengan proses perencanaan pegawai sebagai berikut di bawah ini, *kecuali*
- A. menilai keefektifan perencanaan pegawai
 - B. merencanakan kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan pegawai
 - C. memproyeksikan persediaan pegawai yang ada sekarang
 - D. membandingkan kebutuhan yang diramalkan dengan persediaan yang diproyeksikan
 - E. meramalkan kebutuhan pegawai yang akan datang

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3**Tujuan dan Manfaat Rekrutmen dan
Perencanaan Pegawai****A. TUJUAN DAN MANFAAT REKRUTMEN PEGAWAI**

Dewasa ini rekrutmen bukan hanya lagi sekadar upaya pengisian formasi yang kosong dengan tenaga kerja yang minim kualifikasi. Rekrutmen dibebani tanggung jawab untuk menyentralisasi sumber daya dari segala praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) baik pada proses penarikan maupun setelah pegawai lolos seleksi. Di lingkungan baru birokrasi pemerintahan dengan tuntutan pemerintahan yang bersih (*good governance*), rekrutmen pegawai pemerintah diharapkan mampu menarik tenaga kerja dengan memenuhi kualifikasi minimal yang standar. Pegawai juga dituntut punya tanggung jawab, komitmen terhadap tugas-tugasnya, jujur, transparan, akuntabel, dan mampu berperan aktif dalam setiap menjalankan tugas-tugasnya. Dengan konsekuensi dan ciri seperti ini maka aparatur birokrasi akan kelihatan lebih dinamis dan efektif. Harapan ini akan menjadi realita nyata apabila proses rekrutmen dapat dilakukan secara profesional, bersih, jujur, adil, transparan, dan menerapkan standar rekrutmen secara jelas.

Pada umumnya, tujuan utama rekrutmen pegawai ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa kebutuhan tenaga kerja bagi organisasi tetap terpenuhi secara konstan dalam jumlah dan kualitas yang memadai. Hal ini baik yang terjadi pada lingkungan organisasi pemerintahan maupun dalam organisasi di luar pemerintahan atau swasta/perusahaan. Menurut Sondang P Siagian (*dalam* Suharyanto dan Hadna, 2005: 77) bahwa maksud dan tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Manfaatnya juga dapat untuk meningkatkan karier bagi pegawai lama, dan bagi pegawai baru merupakan kesempatan guna mendapatkan pekerjaan serta bisa menyumbangkan kreativitas tenaga, pikiran/ide, dan keterampilan. Di luar konteks pegawai dalam organisasi tentunya juga sangat bermanfaat bagi para pelamar/calon pegawai untuk mendapatkan kesempatan mengikuti proses seleksi guna

mengisi kekurangan pegawai pada suatu organisasi. Sebagaimana telah disinggung dalam materi belajar sebelumnya bahwa ada tujuan rekrutmen yang sangat spesifik di antaranya berikut ini.

1. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai-nilai organisasi.
2. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen organisasi di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam suatu organisasi harus melaksanakan perencanaan SDM, pekerjaan desain, dan analisa jabatan.
3. Untuk meningkatkan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
4. Untuk mendukung inisiatif organisasi dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
5. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
6. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
7. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
8. Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua pelamar kerja.
9. Untuk memenuhi tanggung jawab organisasi terhadap program-program tindakan afirmatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

Adapun tujuan lain mengapa rekrutmen pegawai sangat perlu dilakukan sebagaimana dikatakan oleh Cardoso (*dalam* Sulistiyani dkk, 2004: 145) adalah karena sebab-sebab yang beraneka ragam, di antaranya berikut ini.

1. Berdirinya organisasi baru.
2. Adanya perluasan kegiatan organisasi.
3. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru.
4. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain.
5. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat ataupun tidak dengan hormat sebagai tindakan positif.
6. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki masa pensiun.
7. Adanya pekerja yang meninggal dunia.

Dari beberapa hal tersebut dapat dipahami bahwa rekrutmen dilakukan khususnya dalam lingkungan birokrasi di antaranya perluasan kantor maupun dinas seperti yang sekarang ini banyak dilakukan oleh Pemerintah Daerah dengan adanya program otonomi daerah. Sebagaimana diketahui bersama bahwa dampak dari otonomi daerah telah membawa konsekuensi terciptanya daerah otonom baru, seperti provinsi baru, kota baru, kabupaten baru. Dengan terciptanya daerah-daerah otonom baru ini secara otomatis tercipta struktur pemerintahan yang baru, yang logikanya pasti dibutuhkan pegawai-pegawai baru untuk memimpin, menjalankan, dan memenuhi kebutuhan pegawai pada organisasi tersebut.

Menurut Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2002: 67–68) tujuan dari program rekrutmen adalah agar organisasi memiliki pelamar-pelamar yang berkualitas yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan jika ada yang lowong. Lebih lanjut dikatakan Ishak Arep dan Hendri Tanjung bahwa tujuan utama dari rekrutmen bukan terletak pada jumlah pelamar yang besar, dan jumlah pelamar yang besar tidak akan berarti banyak jika pelamar tersebut sebagian besar tidak berkualitas. Oleh karena itu, perlu dipikirkan sistem rekrutmen pegawai yang mampu merekrut tenaga-tenaga yang betul-betul handal dan berkualitas.

Jadi, fungsi rekrutmen di sini adalah merupakan kelanjutan tahap perencanaan atau dengan kata lain tahap awal dari implementasi kebijakan SDM yang telah dihasilkan pada proses perencanaan. Tahap rekrutmen merupakan tahap yang paling krusial karena dalam prakteknya saling berpengaruh oleh nilai-nilai keadilan sosial dan hak asasi individu, efisiensi administratif, daya tanggap politik, dan nasionalisme. Mereka yang mendukung nilai keadilan sosial dan hak asasi individu berpandangan bahwa rekrutmen hendaknya diambil dari semua golongan dengan memberikan proporsi yang seimbang tanpa mempertimbangkan kualitas (*affirmatif action*). Hal ini sering didukung kelompok hak asasi manusia yang beranggapan bahwa pemerintah sudah seharusnya mengusahakan pekerjaan bagi warga negaranya.

Bagi mereka yang mendukung efisiensi administratif, pekerja yang berkualitas adalah pertimbangan utama dalam proses rekrutmen. Hal ini berarti bertentangan dengan pendukung nilai keadilan sosial dan hak asasi manusia. Untuk mereka yang menilai dengan daya tanggap politis dan kebangsaan menganggap bahwa perekrutan dianggap sebagai sarana untuk menguasai pegawai yang kemungkinan akan memperbesar kekuasaannya.

Kekuasaan ini menurut golongan nasionalis seharusnya diabdikan untuk kepentingan bangsa, bukan untuk kepentingan kelompok atau pribadi.

B. TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN PEGAWAI

Perencanaan pegawai secara akurat dan profesional akan semakin penting artinya bagi organisasi/perusahaan dalam menghadapi perkembangan lingkungan dan teknologi ke depan. Pada dasarnya kondisi mendatang mengharuskan organisasi melakukan perencanaan strategis dan operasionalnya agar mampu mewujudkan eksistensinya secara kompetitif. Penyesuaian ini berdampak pada perlunya melakukan analisis tenaga kerja, untuk mengetahui kesesuaian tenaga kerja yang dimiliki dengan seluruh volume dan beban kerja berdasarkan rencana. Berdasarkan hasil analisis tenaga kerja itulah dapat diketahui kebutuhan tenaga kerja sekarang dan di masa yang akan datang, hal ini sebagai masukan utama dalam perencanaan SDM.

Persepsi di atas pada dasarnya merupakan penekanan bahwa prinsip utama dalam perencanaan pegawai adalah keserasiannya dengan perencanaan strategis organisasi. Dengan kata lain, pimpinan organisasi harus mampu mengintegrasikan perencanaan SDM dengan perencanaan strategis organisasi. Di sisi lain perencanaan strategis organisasi berpengaruh pula pada deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/jabatan. Pengaruh ini semakin besar jika terjadi dinamika pekerjaan, sebagai akibat dari perubahan dan pengembangan atau penyesuaian rencana strategis dan operasional dari suatu organisasi dalam mengantisipasi perubahan dan perkembangan lingkungan. Untuk itu, penyesuaian deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/jabatan dapat terjadi secara menyeluruh bagi suatu organisasi dan mungkin juga hanya menyentuh pekerjaan atau jabatan tertentu saja. Penyesuaian atau perubahan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan/jabatan harus dijadikan masukan utama bagi analisis tenaga kerja, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif agar seluruh volume tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi dapat diwujudkan. Oleh karena itu, volume dan beban kerja hanya dapat diketahui secara tepat dalam deskripsi atau spesifikasi pekerjaan maka prinsip kedua perencanaan SDM harus sepenuhnya didasarkan atas hasil analisis pekerjaan. Dengan menggunakan informasi dalam deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/jabatan dapat diestimasi atau diprediksi kebutuhan tenaga kerja (kualitatif

dan kuantitatif) untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai uraian di atas dapat dilihat bahwa fungsi perencanaan SDM atau pegawai dalam suatu organisasi adalah merupakan prediksi kondisi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang kompetitif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang sekarang terjadi maupun di masa yang akan datang. Dalam fungsi seperti ini maka manfaat dari perencanaan pegawai atau SDM pada hakikatnya adalah sebagai berikut (Nawawi, 2005: 147).

1. Meningkatkan informasi SDM yang secara terus-menerus diperlukan dalam pendayagunaan SDM secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem informasi pegawai yang terpusat pada manajer SDM harus selalu menunjang sistem informasi manajemen organisasi karena SDM merupakan faktor sentral dalam mewujudkan manajemen organisasi sebagai suatu kesatuan dalam merealisasikan perencanaan strategis operasional organisasi tersebut secara kompetitif.
2. Di samping itu, berarti pula bahwa perencanaan pegawai juga bermanfaat untuk:
 - a. Meningkatkan pendayagunaan SDM
Dengan perencanaan yang cermat harus diusahakan agar setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi.
 - b. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi yang lebih efisien
Perencanaan SDM dalam organisasi harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja untuk diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas dalam volume kerja organisasi agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
 - c. Menghemat tenaga, waktu, dan dana serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja
Dengan perencanaan pegawai yang akurat dapat diketahui secara tepat tenaga kerja yang diperlukan sehingga proses penerimaan tepat tenaga kerja dapat diarahkan dan dibatasi sesuai dengan kebutuhan. Maka dari itu bisa ditetapkan persyaratan penerimaan secara konkret sehingga jumlah pelamar dapat dikurangi. Dalam kondisi ini, berarti dalam proses penerimaan tenaga kerja, biaya, waktu, dan dana yang dipergunakan dengan hemat. Hasilnya akan mampu menyeleksi

secara cermat dan tepat calon tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi sebagaimana telah direncanakan.

d. Mengembangkan dan menambah informasi SDM

Digunakan sebagai prediksi untuk melaksanakan pengembangan karier pegawai sehingga mempermudah mendapatkan informasi atau data mengenai tenaga kerja yang perlu akan dikembangkan. Bagi yang belum memenuhi kriteria untuk dikembangkan dapat membantu untuk meningkatkan kemampuan kerjanya agar memenuhi syarat untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bagi pejabat-pejabat yang lain di luar pejabat/manajer SDM akan diperoleh pula informasi yang akurat mengenai kekuatan dan kelemahan unit/departemen masing-masing dilihat dari kuantitas dan kualitas SDM di lingkungan kerjanya masing-masing.

3. Perencanaan SDM berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh manajer SDM dalam usaha untuk memadukan pengelolaan pegawai. Fungsi koordinasi ini sangat penting karena pembidangan dan pembagian volume kerja pada masing-masing unit organisasi sangat diperlukan sehingga tidak terjadi pengotakan. Dengan adanya koordinasi juga berarti tidak ada dinding pemisah antarsetiap unit-unit kerja yang ada pada suatu organisasi sehingga jaringan (*net work*) akan lebih mudah diwujudkan.
4. Perencanaan SDM jangka panjang bermanfaat bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan pegawai sampai 10 tahun ke depan. Kondisi ini akan menjadi motivasi untuk tidak sekadar mempertahankan strategi organisasi semata, akan tetapi juga untuk dapat melakukan pengembangan di masa mendatang.
5. Perencanaan pegawai jangka pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi atau jabatan/pekerjaan yang lowong di tahun depan. Dengan demikian, dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan baik dengan manfaat sumber tenaga kerja di dalam maupun di luar organisasi. Kecepatan proses pengisian kekosongan itu sangat penting agar terdapat ketersediaan pegawai yang akan mampu mengatasi kebutuhan organisasi dalam jangka pendek secara tepat.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa sebenarnya yang menjadi tujuan dari rekrutmen pegawai dan apa yang dapat diambil manfaat dari rekrutmen pegawai tersebut!
- 2) Jelaskan juga apa yang menjadi tujuan dari penyelenggaraan perencanaan pegawai dan jua apa yang menjadi manfaatnya!

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab 2 soal latihan tersebut di atas, silakan Anda membaca kembali dan pahami dengan seksama materi yang terdapat pada Kegiatan Belajar 3 pada Modul 1 tersebut.



RANGKUMAN

Pada umumnya, tujuan utama rekrutmen pegawai ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa kebutuhan tenaga kerja bagi organisasi tetap terpenuhi secara konstan dalam jumlah dan kualitas yang memadai. Hal ini baik yang terjadi pada lingkungan organisasi pemerintahan maupun dalam organisasi di luar pemerintahan atau swasta/perusahaan. Di samping itu, maksud dan tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Fungsi perencanaan SDM atau pegawai dalam suatu organisasi adalah merupakan prediksi kondisi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang kompetitif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang sekarang terjadi maupun di masa yang akan datang. Manfaat dari perencanaan pegawai atau SDM pada hakikatnya adalah sebagai berikut.

1. Meningkatkan informasi SDM yang secara terus-menerus diperlukan dalam pendayagunaan SDM secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Meningkatkan pendayagunaan SDM, penyelarasan aktivitas SDM dengan sarana organisasi yang lebih efisien, menghemat tenaga dan waktu, serta dana guna meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan pegawai, mengembangkan dan menambah informasi SDM.
3. Mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM dengan manajer SDM
4. Memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan pegawai sampai beberapa tahun ke depan.
5. Perencanaan pegawai jangka pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi atau jabatan/pekerjaan yang lowong di tahun depan.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Menurut Cardoso tujuan rekrutmen sangat diperlukan bagi organisasi yang dikarenakan oleh beberapa sebab di bawah ini, *kecuali* adanya pegawai yang
 - A. tidak disiplin
 - B. pindah kerja
 - C. berhenti
 - D. pensiun
 - E. meninggal dunia
- 2) Pada intinya secara umum rekrutmen pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mengisi
 - A. formasi yang dibutuhkan
 - B. pegawai baru
 - C. jabatan yang lowong
 - D. kebutuhan organisasi
 - E. struktur organisasi
- 3) Dalam sistem rekrutmen aliran nilai yang mengatakan bahwa “mendapatkan pekerja berkualitas merupakan pertimbangan utama” adalah
 - A. nasionalis
 - B. politis
 - C. hak individu
 - D. keadilan sosial
 - E. efisiensi administratif

- 4) Berikut ini adalah tujuan umum perencanaan pegawai, *kecuali*
- memprediksi kebutuhan pegawai
 - mengetahui jumlah pelamar pegawai
 - memenuhi pegawai dengan tepat
 - menghindari kekurangan pegawai
 - memperkirakan penerimaan pegawai
- 5) Menurut Hadari Nawawi ada beberapa hal yang bermanfaat dalam melakukan perencanaan pegawai sebagaimana tersebut di bawah ini, *kecuali*
- meningkatkan informasi SDM secara terus-menerus
 - mempermudah koordinasi kebutuhan SDM antarunit
 - memprediksi kebutuhan SDM ke depan
 - mempercepat pengisian SDM
 - mengetahui jabatan-jabatan yang lowong

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) A
- 2) C
- 3) E
- 4) B
- 5) D

Tes Formatif 2

- 1) D
- 2) A
- 3) B
- 4) E
- 5) C

Tes Formatif 3

- 1) A
- 2) C
- 3) E
- 4) B
- 5) D

Daftar Pustaka

- Arep J. Ishak dan Tanjung, Hendri. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Tri Sakti University Press.
- Flippo, Edwin. D. (1984). *Personal Management*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Gomes, Faustino, Cardoso. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mathis, Robert, L., Jackson, John, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (1991). *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Kepala BKN Nomor 22 Tahun 2005 tentang *Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang *Pengadaan Pegawai Negeri Sipil*. Jo Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002.
- Ruky, S., Achmad. (2003). *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Schuller, R.S. And Jackson S.E. (1992). *Human Resources Management*. Edition N.J: West Publishing Sthal, G.E. et. Ed.
- Siagian, Sondang P. (2001). *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sikula, Andrew, E. (1981). *Personnel Administration and Human Resource Management*. New York: A Wiley Trans Edition, by John Wiley & Son, Inc.
- Soeharyanto, Hendriyanus dan Hadna, Agus. H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Adipura.
- Sulistiyani, Ambar. T. (2004). *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Tayibnapis, Burhanudin, A. (1995). *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*, Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.