

## IMPLEMENTASI REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI DI LINGKUNGAN POLMAN BANDUNG

Oleh : Emma Dwi Ariyani.\*

### ABSTRAK

*Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dalam sebuah organisasi. Keberadaan sumber daya manusia yang handal dan kompeten akan menentukan keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu segala proses dalam menjamin ketersediaan tenaga kerja yang kompeten harus selalu diupayakan semaksimal mungkin, baik dari proses rekrutmen, seleksi sampai dengan penempatan tenaga kerja. Ketidakefektifan pengelolaan sumber daya manusia dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai akan berdampak pada efektivitas organisasi dan tingginya biaya investasi pengembangan pegawai.*

*Kata kunci: rekrutmen, seleksi, penempatan.*

### PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses yang sangat penting bagi suatu organisasi. Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten tidak akan terlepas dari berhasil atau tidaknya setiap tahap proses rekrutmen, seleksi dan penempatan. Sebagai sebuah instansi pendidikan negeri, maka proses rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan di Politeknik Manufaktur Negeri Bandung (Polman Bandung) mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah sesuai dengan peraturan pemerintah dalam pengadaan karyawan dalam hal ini calon

pegawai negeri sipil (CPNS).

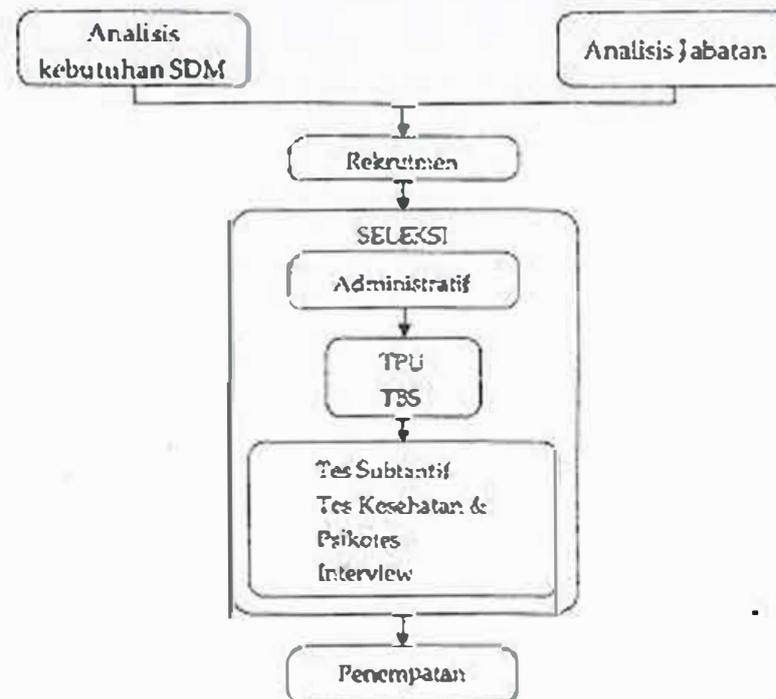
Sebelum melakukan proses rekrutmen dan seleksi, terdapat beberapa hal yang dilakukan yaitu menghitung kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk tahun depan dengan melihat jumlah pegawai yang akan pensiun, kebutuhan tenaga baru dikarenakan pengembangan unit kerja misalnya, mengisi kekosongan jabatan karena pegawai sebelumnya mengundurkan diri, dan sebagainya. Proses ini dilakukan secara internal di satuan kerja dan kemudian diusulkan kebutuhan formasi pegawai tersebut kepada Biro Kepegawaian Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dari jumlah kebutuhan pegawai yang diusulkan biasanya tidak dapat dipenuhi semua tergantung dari keputusan Kementerian Aparatur Negara (Menpan) dalam menetapkan jumlah formasi penambahan pegawai melalui proses penerimaan CPNS. Hal ini seringkali menjadi dilema bagi instansi dimana hanya diberikan formasi lebih kecil dari jumlah yang diusulkan, sehingga akan terjadi kekurangan pegawai pada tahun berikutnya. Sementara menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia 48 tahun 2005 pasal 8, menyebutkan semua Pejabat Pembina Kepegawaian dan Pejabat lain di lingkungan instansi pemerintah dilarang mengangkat tenaga honorer atau yang sejenis, kecuali ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Hal ini tentu saja dapat membingungkan instansi negeri untuk menjamin kelancaran pekerjaan.

Proses selanjutnya setelah ditetapkan jumlah formasi adalah proses rekrutmen, seleksi dan akhirnya penempatan bagi CPNS baru. Proses rekrutmen dilakukan secara serentak pada waktu yang telah ditetapkan Kemdikbud melalui media masa seperti koran lokal dan nasional, melalui website instansi pendidikan masing-masing dan website Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pengadaan CPNS dilakukan

untuk skala nasional sehingga proses rekrutmen yang dilakukan harus dapat diketahui oleh seluruh warga Negara Indonesia dimanapun dia berada. Dengan semakin majunya teknologi informasi maka hal tersebut bukan menjadi kendala lagi, semua orang dapat mengakses informasi pengadaan CPNS dari website dimanapun dia berada. Selain itu media masa saat ini seperti koran juga sudah beredar secara nasional ke seluruh pelosok negeri.

Proses seleksi sendiri juga dilakukan secara serentak di seluruh wilayah Indonesia dengan materi yang sama yaitu Tes Tahap I terdiri dari Tes Pengetahuan Umum (TPU) dan Tes Bakat Skolastik (TBS), yang hasilnya akan dikirim dan diperiksa secara terpusat di Kemdiknas Jakarta. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir unsur-unsur tindak manipulasi hasil tes oleh oknum-oknum di instansi. Tes Tahap II terdiri dari Tes Substantif yang terdiri dari Tes Akademik, Tes Kesehatan & Psikotes dan Wawancara yang pelaksanaannya diserahkan langsung pada tiap-tiap instansi. Pada tahapan tes ini sering kali terjadi tindakan "KKN" (korupsi, kolusi dan nepotisme) yang dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab di suatu instansi. Apabila hal ini terus menerus dilakukan maka tidak menutup kemungkinan CPNS yang diterima adalah orang-orang tidak sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan dan diharapkan sebelumnya, sehingga pengaruh yang ditimbulkan adalah tingginya biaya pengembangan bagi yang bersangkutan karena ketidaksesuaian antara kompetensi yang ditetapkan dengan kompetensi yang dimiliki CPNS baru.

Berikut diagram alur proses rekrutmen, seleksi dan penempatan di Polman Bandung :



## TINJAUAN TEORI

### Definisi Proses Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen telah didefinisikan sebagai "aktivitas atau praktek-praktek yang mengubah karakteristik pelamar untuk siapa prosedur seleksi yang pada akhirnya diterapkan" (Boudreau & Rynes, 1985, dalam *The Psychology of Work and Human Performance*, Smither, 1994). Dengan kata lain, tujuan dari rekrutmen adalah untuk membujuk orang-orang untuk mempertimbangkan atau untuk melamar pada suatu posisi dari pemberi kerja tertentu.

Definisi seleksi sumber daya manusia (Gatewood & Field, 2001) adalah:

Seleksi adalah proses mengumpulkan dan mengevaluasi informasi seseorang sebagai tindak lanjut dari tawaran pekerjaan. Pekerjaan tersebut dapat berupa pekerjaan perdana bagi seorang pegawai baru atau posisi yang berbeda bagi pegawai lama. Proses seleksi ini dilakukan sesuai aturan dan terbatas dan menawarkan sesuatu yang menarik bagi organisasi dan pegawai.

Seleksi lebih dekat dengan rekrutmen daripada program HRM yang lain, karena keduanya berhubungan dengan memproses individu untuk ditempatkan dalam suatu pekerjaan. Sampai saat ini, rekrutmen dan seleksi sering dianggap sebagai aktivitas yang terpisah. Rekrutmen adalah proses menarik sekelompok individu untuk masuk ke dalam organisasi. Seleksi dimulai setelah rekrutmen selesai dan merupakan proses memperkecil kelompok tersebut untuk ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka.

Tujuan Rekrutmen (Gatewood & Field, 2001) adalah:

- > Memperbanyak jumlah pelamar dengan biaya yang sesuai.
- > Menyesuaikan aturan organisasi dan kewajiban sosial sehubungan dengan komposisi demografis tenaga kerja.
- > Mempertinggi tingkat kesuksesan proses seleksi dengan mengurangi persentase pelamar yang tidak berkualitas atau memiliki keahlian tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Definisi lain menyebutkan Cascio (2003) dan Munandar (2001), proses rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja (lowongan pekerjaan) pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan; sedangkan proses seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang

paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Dengan demikian, proses rekrutmen merupakan proses awal yang dilakukan dalam pencarian tenaga kerja, sedangkan proses seleksi terjadi setelah ada sejumlah calon karyawan yang mendaftar atau terdaftar melalui proses rekrutmen. Munandar (2001) menjelaskan bahwa sasaran seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya. Tugas seleksi adalah menilai sebanyak mungkin calon untuk memilih seorang atau sejumlah orang (sesuai dengan jumlah orang yang diperlukan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini berarti, dalam proses seleksi perusahaan atau organisasi akan memilih calon karyawan yang 'diperkirakan atau diramalkan' akan berhasil menjalankan pekerjaannya dengan baik. Dengan kata lain, akan memilih calon karyawan yang paling tepat untuk pekerjaan tertentu.

### Tahap-tahap Proses Rekrutmen dan Seleksi

Gatewood & Field, (2001), menyebutkan terdapat dua sumber utama dalam rekrutmen yaitu eksternal dan internal. Rekrutmen eksternal adalah pekerja potensial yang pada saat ini bukan anggota organisasi, dan rekrutmen internal adalah mereka yang saat ini adalah anggota organisasi. Rekrutmen eksternal adalah suatu cara utama untuk menarik ke dalam organisasi individu-individu yang memiliki keahlian atau kecakapan baru, dan cara yang berbeda untuk menyelesaikan pekerjaan. Sisi negatifnya adalah individu-individu tersebut tidak familiar dengan kebijakan organisasi, metode bekerja, dan standar performa. Karena para pelamar yang dihasilkan oleh metode rekrutmen eksternal adalah

orang baru dalam organisasi, yang tidak mengetahui atau mengetahui hanya sedikit keahlian atau kecakapan yang dibutuhkan oleh organisasi. Program seleksi bertugas untuk mengumpulkan semua informasi tersebut.

Sumber-sumber utama rekrutmen eksternal diantaranya adalah berikut ini:

- Iklan (*advertising*)
- Asosiasi dan perkumpulan (*associations and unions*)
- Perguruan tinggi dan sekolah menengah (*colleges and secondary schools*)
- Program referensi pegawai (*employee referral program*);
- Agensi pekerjaan (*employee agencies*)
- Datang langsung (*walk-ins*)
- Internet

Proses pencarian calon karyawan untuk ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu dalam suatu perusahaan atau organisasi, pada umumnya meliputi proses rekrutmen (pencarian calon karyawan) serta seleksi (pemilihan calon karyawan), yang secara terinci meliputi kegiatan di bawah ini.

#### 1. Proses rekrutmen

- memasang iklan di berbagai media cetak, seperti koran, majalah, tabloid; atau di radio dan televisi
- pendekatan langsung ke sekolah, universitas, lembaga-lembaga pendidikan
- kejuruan atau pusat-pusat kursus
- para karyawannya sendiri yang akan mengajak kenalan atau anggota
- keluarganya yang dapat merekomendasikan 'kebaikan' kerjanya

- pencari kerja melamar sendiri di perusahaan-perusahaan.

#### 2. Seleksi calon karyawan

- seleksi surat-surat lamaran
- wawancara awal
- ujian, psikotes, wawancara
- penilaian akhir
- pemberitahuan dan wawancara akhir
- penerimaan

Dalam setiap tahap seleksi ini, ada calon karyawan yang ditolak sehingga tidak dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya (sering disebut dengan sistem gugur). Namun ada pula yang menerapkan semua peserta diikuti dalam setiap tahapan tes dan diambil yang terbaik dari semua kandidat. Penggunaan metode seleksi tersebut dapat dipilih sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pada saat itu.

#### Peramalan Kemungkinan Keberhasilan Calon Karyawan

Dalam proses seleksi, salah satu cara yang umumnya dilakukan adalah melakukan pemeriksaan atau tes psikologis pada calon karyawan yang digunakan untuk meramalkan kemungkinan keberhasilan calon karyawan dalam jabatan atau pekerjaan tertentu. Ada berbagai alat ukur psikologis yang umumnya digunakan dalam proses seleksi, yaitu:

- tes kecakapan/kemampuan kognitif
- tes kepribadian objektif
- tes kepribadian proyektif
- tes situasional
- informasi biografi
- wawancara

## Penempatan

Penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya atau dengan kata lain penempatan adalah penugasan seorang pekerja pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan suatu perusahaan (H. Hadari Namawi, 1997: 79). Setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan karyawan yang berkompeten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dileaksanakan. Untuk itu harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

## PEMBAHASAN

Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses yang sangat penting bagi suatu organisasi. Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten tidak akan terlepas dari berhasil atau tidaknya setiap tahap proses rekrutmen, seleksi dan penempatan. Setiap proses rekrutmen, seleksi dan penempatan selalu didahului dengan adanya analisis kebutuhan tenaga kerja dan analisis jabatan supaya dalam melakukan proses rekrutmen tidak salah menentukan siapa yang dibutuhkan, dalam proses seleksi dapat tepat menentukan metode seleksi apa yang paling tepat digunakan dan pada saat penempatan dapat dengan tepat menempatkan pegawai pada jabatan yang tepat dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan yang baru.

Proses menentukan kebutuhan pegawai di Polman Bandung dilakukan setiap tahun sekali dan dilakukan berdasarkan perhitungan

dari jumlah pegawai yang akan pensiun, pegawai yang mengundurkan diri, pegawai yang akan menjalani tugas belajar dan kebutuhan pegawai karena pengembangan unit kerja. Kegiatan analisis kebutuhan SDM ini sering disebut sebagai *bezetting*, untuk proses perhitungan *bezetting* sendiri tidak diuraikan dalam penulisan ini. Hasil dari perhitungan tersebut yang akhirnya dapat memunculkan angka kebutuhan pegawai yang akan diusulkan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Proses yang dilakukan ini cukup panjang dan memakan waktu cukup lama disebabkan oleh adanya prosedur pengadaan pegawai dalam hal ini pengadaan CPNS. Dimana usulan dari unit kerja baik Perguruan Tinggi Negeri, Politeknik dan Kopertis setelah diusulkan pada Biro Kepegawaian Kemdikbud akan diteruskan untuk diusulkan kepada Kementerian Aparatur Negera (MENPAN). Seperti yang telah diungkapkan pada pendahuluan, hasil formasi yang diberikan oleh pihak MENPAN seringkali tidak sesuai dengan yang diusulkan oleh unit kerja, biasanya lebih kecil dari yang diusulkan sehingga hal ini menjadi dilema bagi unit kerja untuk memenuhi kebutuhan pegawai, karena disatu sisi menurut Peraturan Pemerintah RI No 48 tahun 2005 melarang pengadaan pegawai selain melalui proses pengadaan CPNS, namun disisi yang lain apabila tenaga kerja tidak ditambah sesuai kebutuhan maka kekurangan tenaga kerja dapat menyebabkan terganggunya pekerjaan. Hal ini membuat banyak unit kerja di lingkungan Kemdikbud termasuk Polman Bandung mengalami kesulitan dan kekurangan tenaga kompeten sehingga berdampak pada hambatan dalam penyelesaian pekerjaan dan jalannya organisasi menjadi tidak efektif. Mungkin hal ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam menentukan kebijakan pengadaan pegawai di masa yang akan datang.

Proses rekrutmen yang dilakukan di Polman Bandung apabila dilihat berdasarkan teori adalah rekrutmen yang bersumber dari eksternal dan sudah sesuai dengan aturan pemerintah yang telah ditetapkan. Iklan dalam koran juga sudah sesuai dengan aturan yang ada meskipun isi pengumumannya cukup singkat namun sangat dicari masyarakat seiring dengan meningkatkannya antusiasme masyarakat saat ini yang menginginkan pekerjaan sebagai PNS. Karena banyaknya ketentuan yang harus tertuang dalam pengumuman maka yang paling efektif adalah dengan menempelkan pengumuman penerimaan CPNS tersebut di kampus dan melalui website. Apabila diperhatikan dalam rekrutmen tersebut sudah memenuhi ketentuan hak asasi manusia untuk tidak mensyaratkan jenis kelamin, ras dan suku bangsa, agama dan sebagainya. Media yang dipilih juga sesuai dengan kebutuhan yaitu media koran dan website yang dapat diakses oleh seluruh warga negara Indonesia.

Fenomena yang terjadi pada jabatan yang dibutuhkan, terkadang kurang sesuai dengan kebutuhan pegawai berdasarkan kualifikasi pegawai, contohnya sebenarnya yang dibutuhkan adalah tenaga administrasi sehingga kualifikasi pendidikan adalah administrasi niaga, namun karena adanya kebijakan pemerintah untuk tidak menambah tenaga administrasi karena dianggap *zero growth* maka formasi yang diberikan adalah tenaga teknis, sehingga mau tidak mau jabatan yang ada pada lowongan pekerjaan adalah teknis meskipun kemudian tetap mensyaratkan pendidikan administrasi niaga untuk mengisi jabatan teknis tersebut. Hal ini sebenarnya bertentangan dengan teori rekrutmen dan seleksi dimana seharusnya setiap proses rekrutmen, seleksi dan penempatan selalu didahului dengan adanya analisis kebutuhan tenaga kerja dan analisis jabatan supaya dalam melakukan

proses rekrutmen tidak salah menentukan siapa yang dibutuhkan berdasarkan kebutuhan pegawai berdasarkan hasil analisis kebutuhan pegawai dan analisis jabatan yang kemudian dituangkan dalam lowongan pekerjaan tentang jabatan apa yang dibutuhkan serta kualifikasi dan kompetensi yang seperti apa yang diperlukan untuk dapat mengisi kekosongan jabatan tersebut.

Seperti yang terjadi di Polman Bandung, formasi jabatan yang diberikan pemerintah adalah teknis dimana menurut hasil analisis jabatan kompetensi teknis terdiri atas serangkaian kemampuan teknis yang berhubungan dengan bidang-bidang teknik seperti pengoperasian mesin, pemahaman membaca gambar teknik, daya bayang ruang dan sebagainya, sedangkan kebutuhan nyata pada saat itu adalah pegawai dengan kompetensi administratif dimana kompetensi ini terdiri atas serangkaian kemampuan administratif seperti komunikasi, pengarsipan, surat menyurat, dan sebagainya.

Strategi yang mungkin dapat diambil untuk mengatasi ketidaksesuaian antara jabatan yang dibutuhkan dengan jabatan yang diberikan oleh pemerintah ini antara lain dapat dilakukan dengan adanya pengembangan rumpun jabatan di instansi seperti dengan pengklasifikasian jabatan teknis dalam dua rumpun misalnya untuk rumpun pertama adalah teknis teknis untuk bidang-bidang yang membutuhkan kompetensi teknis seperti teknis teknis kelistrikan, teknis teknis permesinan dan sebagainya. Dan rumpun yang kedua adalah teknis administratif yaitu teknis administratif untuk bidang-bidang yang membutuhkan kompetensi administratif seperti teknis administratif akademik, teknis teknis kepegawaian, teknis teknis logistik, dan sebagainya. Dengan adanya pengembangan rumpun jabatan ini diharapkan dapat menjembatani antara peraturan yang baku

yang berlaku dalam pengadaan pegawai di lingkungan pemerintahan dengan kebutuhan nyata pegawai di instansi di bawahnya.

Selain fenomena jabatan yang kurang "pas" di atas, ada pula hambatan dalam pengadaan dosen di Pelman Bandung yaitu sejak terbitnya UU no.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dimana lembaga Pendidikan Tinggi mensyaratkan minimum pendidikan dosen di politeknik adalah S2 menjadi hambatan tersendiri dalam pengadaan CPNS. Dalam rekrutmen dosen mau tidak mau mensyaratkan pendidikan minimal S2 tampaknya yang menjadi kendala yaitu masih rendahnya minat pelamar dengan kualifikasi S2 untuk mendaftar sebagai dosen di politeknik. Bahkan pada tahun 2007 dan 2008 sempat terjadi tidak terpenuhinya formasi pengadaan CPNS disebabkan tidak adanya pelamar yang mendaftar. Salah satu cara yang diambil untuk mengantisipasi keadaan tersebut adalah dengan mengupayakan studi lanjut program magister bagi para dosen yang belum S2 maupun instruktur yang telah memiliki jam terbang mengajar tetapi belum mendapatkan jabatan fungsional sebagai dosen. Langkah antisipasi ini meskipun tidak dapat dimasukkan dalam formasi pengadaan CPNS, namun dinilai cukup relevan untuk mengatasi hambatan tersebut. Rekrutmen seperti ini penulis kategorikan sebagai rekrutmen internal dimana sebenarnya mereka adalah pekerja potensial yang saat ini sebagai anggota dari organisasi itu sendiri.

Untuk proses seleksi yang dilakukan dengan metode sistem gugur, dimana kandidat yang tidak masuk dalam tahapan tes tertentu tidak akan dapat melanjutkan pada tahap berikutnya. Dimulai dengan seleksi administratif, para kandidat akan diseleksi berdasarkan kelengkapan administratif dan kesesuaian kualifikasi pendidikan yang diminta. Pada tahap ini ketelitian dan ketelitian rekruter sangat diperlukan untuk

memilih berdasarkan berkas yang dikirimkan para kandidat yang benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan.

Tahapan selanjutnya adalah Tes Tahap I yaitu Tes Pengetahuan Umum dan Tes Bakat Skolastik, dimana materi tes ini sangat umum dan berlaku sesuai dengan kualifikasi pendidikan. Tes tersebut dilaksanakan secara serempak di seluruh Indonesia. Bagi peserta yang tidak lulus pada tahapan tes ini maka tidak dapat melanjutkan pada tahapan tes berikutnya. Seluruh hasil akan diserahkan pada panitia pengadaan CPNS pusat yang berada pada Biro Kepegawaian Kemdikbud Jakarta, yang hasilnya akan disampaikan dalam Rapat Koordinasi penentuan kandidat yang lulus pada tahapan tes berikutnya. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir kemungkinan-kemungkinan kecurangan dalam proses penilaian dan meminimalisir unsur-unsur tindak manipulasi hasil tes oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab.

Tahap Tes II berisi tes substantif yang pelaksanaannya diserahkan pada masing-masing unit kerja. Karena pelaksanaannya diserahkan langsung pada unit kerja maka pada tahapan tes ini sangat rentan dengan adanya tindakan kolusi korupsi dan nepotisme yang dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab. Dalam tahap tes ini terdiri dari serangkaian tes yaitu tes Substantif berisi tes keterampilan berdasarkan kualifikasi pendidikan. Pada saat menentukan metode/prosedur seleksi inipun sedikit menjadi masalah karena alat ukur yang tepat untuk menyeleksi jabatan teknis tidak sesuai dengan kebutuhan instansi yang membutuhkan tenaga administrasi. Akhirnya biasanya diputuskan untuk tetap konsisten mengambil prosedur seleksi yang sesuai untuk menyeleksi tenaga administrasi karena memang kualifikasi pendidikannya adalah Administrasi Niaga.

Tes selanjutnya adalah tes kesehatan dan psikotes dilaksanakan oleh

pihak ketiga yaitu Rumah Sakit/Klinik maupun Biro Psikologi dan diakhiri dengan Interview yang dilakukan langsung oleh user yang membutuhkan pegawai baru. Dalam proses seleksi, salah satu cara yang umumnya dilakukan adalah melakukan pemeriksaan atau tes psikologi atau sering disebut sebagai psikotes pada calon karyawan yang digunakan untuk meramalkan kemungkinan keberhasilan calon karyawan dalam jabatan atau pekerjaan tertentu. Hasil dari tes tahap II ini akan diserahkan kepada Biro Kepegawaian Kemdikbud untuk kemudian ditetapkan sebagai CPNS yang diterima.

Munandar (2001) menjelaskan bahwa sasaran seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya. Tugas seleksi adalah memilih sebanyak mungkin calon untuk memilih seorang atau sejumlah orang (sesuai dengan jumlah orang yang diperlukan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini berarti, dalam proses seleksi perusahaan atau organisasi akan memilih calon karyawan yang 'diperkirakan atau diramalkan' akan berhasil menjalankan pekerjaannya dengan baik. Dengan kata lain, akan memilih calon karyawan yang paling tepat untuk pekerjaan tertentu. Setelah diterima sebagai CPNS, maka pegawai baru tersebut ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pada unit kerja yang membutuhkan sesuai dengan usulan penempatan sebelumnya. Penempatan adalah penugasan seorang pekerja pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan suatu perusahaan (Hadari Nawawi, 1997: 79). Menempatkan pegawai sesuai dengan tuntutan kompetensi yang dibutuhkan menjadi sangat penting dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi

secara keseluruhan. Kesalahan dalam menempatkan pegawai yang tidak kompeten maupun tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan tentu saja akan menyebabkan ketidakefektifan, sehingga pengaruh yang ditimbulkan adalah tingginya biaya pengembangan bagi yang bersangkutan karena ketidaksesuaian antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dimiliki CPNS baru.

Yang terjadi di POLMAN semua CPNS baru ditempatkan sesuai dengan peruntukannya sebelumnya, meskipun ada sedikit kejanggalan dan bertentangan dengan teori rekrutmen, seleksi dan penempatan yaitu untuk jabatan teknisi pada Bagian Administrasi diisi dengan pegawai dengan kualifikasi pendidikan Administrasi. Meskipun hal ini dilakukan sebagai salah satu cara yang diambil untuk menyalahi ketersediaan formasi yang diberikan oleh pemerintah dan kebutuhan akan tenaga administrasi yang dibutuhkan di bagian administrasi. Praktik seperti ini juga dilakukan oleh instansi-instansi lain yang juga merasa kesulitan untuk mengajukan formasi tenaga administrasi. Semoga dimasa yang akan datang pemerintah lebih tanggap dan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat sehingga praktik-praktik pengadaan pegawai khususnya CPNS seperti tersebut di atas dapat dihilangkan sehingga dapat benar-benar sesuai antara kebutuhan suatu jabatan dengan ketersediaan formasi dari pemerintah dan tidak bertentangan dengan teori dan prinsip-prinsip yang berlaku pada proses rekrutmen, seleksi dan penempatan.

## PENUTUP

### Simpulan

1. Secara keseluruhan POLMAN telah melakukan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, meskipun masih terdapat kekurangsesuaian antara formasi jabatan yang diberikan dengan kebutuhan jabatan di unit kerja.
2. Proses rekrutmen sendiri dilakukan dari sumber eksternal dengan sistem gugur dan telah memperhatikan aspek-aspek hak asasi manusia dimana dalam pengumuman tidak dicantumkan jenis kelamin, ras dan suku bangsa, agama dan sebagainya.
3. Proses rekrutmen menggunakan media informasi yang tepat yaitu koran dan website sehingga dapat diakses oleh seluruh warga Negara Indonesia dimanapun dia berada
4. Proses seleksi dilaksanakan secara adil dan transparan berdasarkan prinsip-prinsip seleksi untuk mendapatkan kandidat pegawai yang terbaik dan sesuai dengan kompetensi yang diharapkan, meskipun terdapat sedikit masalah dalam penentuan sistem/prosedur seleksi sehubungan dengan ketidaksesuaian formasi dengan kualifikasi pendidikan tersebut di atas
5. Penempatan secara umum telah dilaksanakan sesuai dengan peruntukannya, meskipun terdapat sedikit kegagalan pada pengisian jabatan teknis oleh pegawai dengan kualifikasi pendidikan administrasi.

### Saran

1. Saran teoritis: terkadang pada praktik rekrutmen, seleksi dan penempatan di dunia kerja tidak sejalan dengan teori dan prinsip-prinsip tentang rekrutmen, seleksi dan penempatan, sehingga memungkinkan bagi peneliti khususnya yang berada pada bidang psikologi industri dan organisasi, serta manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penelitian tentang fenomena tersebut dan mungkin dapat mengembangkan teori-teori baru yang berkenaan dengan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan.
2. Saran praktis: diharapkan menjadi masukan bagi pemerintah dalam proses pengadaan pegawai CPNS untuk lebih memperhatikan jumlah kebutuhan formasi bukan hanya sekedar menambah jumlah pegawai namun juga perlu diperhatikan juga kesesuaian antara jumlah formasi yang diberikan serta formasi jabatan yang tersedia dengan kebutuhan tenaga kerja yang aktual yang terjadi di unit kerja. Selain itu strategi pengembangan rumpun jabatan perlu dilakukan sehingga terjadi kesesuaian antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi formasi yang diberikan, dan tidak menyalahi peraturan yang berlaku.

### DAFTAR PUSTAKA

- Cascio W., 2003 *Managing Human Resource: productivity, quality of work life and profits*. 6<sup>th</sup> edition. Boston: Mc.Graw-Hill.
- Dessler, Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2, Edisi kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks.
- Dessler, Gary, 2005. *Human Resources Management*. 16<sup>th</sup> edition, Prentice-

- Hall, Inc. – Penerjemah: Pratiwi Rahayu, 2009. Jakarta: PT Indeks.
- Gatewood, Robert D and Field, Hubert S., 2001, *Human Resource Selection*, 5<sup>th</sup> edition. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Hadari Nawawi, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Milkovich, George T. and Boudreau, John W., 1997. *Human Resources Management*, 8<sup>th</sup> edition USA: Irwin
- Munandar, Ashar S., 2001, *Psikologi Industri*. Jakarta Penerbit Universitas Indonesia.
- Smithee, Robert D., 1994, *The Psychology of Work and Human Performance*, 2<sup>nd</sup> edition. New York: Harper Collins.

---

\* Penulis adalah Dosen Tetap Politeknik Manufaktur Negeri Bandung