

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Sumber Daya Manusia (SDM) tidak bisa terlepas dari sebuah organisasi baik pada unit pemerintah maupun swasta, karena sumber daya manusia yang dimiliki oleh tiap individu dalam hal daya pikir maupun fisik dimana hal tersebut yang nantinya akan dijadikan sebagai penggerak dalam organisasi yang nantinya akan menciptakan pemikiran-pemikiran dan menghasilkan perencanaan yang baik untuk mencapai tujuan di organisasi tersebut dengan melakukan pengembangan dan mengikuti pelatihan guna bertujuan agar dapat meningkatkan kemampuan dari individu itu sendiri. Menurut Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjelaskan tenaga kerja yaitu setiap individu yang memiliki kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang bisa menghasilkan barang atau jasa yang nantinya akan berguna untuk memenuhi kebutuhan individu maupun kebutuhan masyarakat.

Dengan begitu dapat terlihat bahwa untuk mencapai kesuksesan organisasi dan mencapai pertumbuhan ekonomi dan sosial dalam pembangunan nasional dimana untuk mengurangi tingkat pengangguran dan penciptaan tenaga kerja itu sendiri harus dilaksanakan dengan tepat dan sesuai dengan penempatan yang nantinya akan menduduki jabatan di organisasi tersebut dengan memperhatikan prosedur yang telah dibuat.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 menjelaskan ”bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.” Proses agar penciptaan tenaga kerja harus tepat dan sesuai dengan jabatan yaitu tentu harus melalui beberapa tahapan diantaranya yaitu rekrutmen, rekrutmen dalam hal ini yaitu melakukan kompetensi dimana ASN yang tergolong dalam daftar individu yang akan diikutsertakan dalam proses pengangkatan disektor birokrasi sudah memiliki kelebihan dalam kualitas dan juga kapasitasnya yang baik, setelah tahap kompetensi yaitu adanya tahap seleksi dan penempatan pegawai. Tahap-tahap yang dilakukan dianggap sangat penting dalam peningkatan pegawai karena ketika SDM sudah dinyatakan lolos dalam melakukan tahap-tahap diatas artinya SDM tersebut memiliki kemampuan yang layak untuk menduduki sebuah jabatan, selain itu adanya tahapan yang dilakukan juga yang nantinya akan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dalam memperlihatkan kemampuannya untuk menyelesaikan target-target yang ada di organisasi.

Menurut Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjelaskan bahwa ”Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN dimana untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, dan juga bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.” Dalam melakukan Manajemen ASN dilakukan agar tatanan di sektor birokrasi terdapat adanya ASN dengan tingkat kualitas SDMnya yang baik agar dalam melaksanakan tugasnya ASN bisa memperlihatkan sejauh mana

profesionalisme yang dimiliki agar bisa dikatakan sebagai pelayanan publik yang baik.

Birokrasi di Indonesia masih perlu adanya perhatian dan pengawasan yang lebih agar dalam proses berjalannya pemerintahan tidak menimbulkan masalah-masalah yang sama dan selalu memiliki etika di dalam melakukan pekerjaan, itu sebabnya mengapa di dalam Undang-Undang ASN dijelaskan bagaimana manajemen ASN yang baik. Dalam hal ini ada beberapa daerah yang bermasalah pada pelaksanaan promosi jabatan struktural, (<https://news.okezone.com>) bahwa Ferizal Ridwan selaku Wakil Bupati Limapuluh Kota yang pada saat itu bertugas sebagai Plt Irfendi Arbi selaku Bupati yang pada saat itu sedang menunaikan ibadah Haji, ketika Ferizal Ridwan melakukan tugasnya sebagai Plt beliau melakukan perubahan struktur dengan cara mutasi dan melakukan pelantikan kepada 3 pejabat tanpa sepengetahuan Bupati dan juga tanpa adanya izin tertulis dari Kemendagri, tindakan Ferizal Ridwan itu sendiri justru menyebabkan struktur organisasi di Dinas bahkan Sekda sekalipun menjadi double karena satu jabatan masing-masing memiliki dua pejabat.

Presiden Jokowi menegaskan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) agar bisa lebih memperhatikan dan memperbaiki manajemen ASN, hal yang menjadi perhatian Presiden pada saat itu dikarenakan adanya penangkapan pejabat oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) kepada Pejabat Pemerintah Kabupaten Klaten dengan bukti adanya kasus jual beli jabatan dimana pada kasus ini yang kemudian membuat Bupati dan delapan orang mendapatkan teguran dan pemeriksaan lebih lanjut oleh KPK

dengan dugaan penerimaan suap atas promosi dan mutasi jabatan pada pengisian Struktur organisasi perangkat Daerah Kabupaten Klaten (<https://www.cnnindonesia.com>).

Alasan Kementerian Penertiban Aparatur Negara di era Ir.H.Azwar Abubakar melakukan adanya Reformasi Birokrasi dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tersebut karena beranggapan bahwa sistem birokrasi yang berjalan sudah tidak baik dan cukup mengkhawatikan, hal tersebut dibuktikan dengan adanya keadaan dimana banyak tenaga kerja yang tidak diperlukan dan juga sering adanya kegiatan mutasi dimana tidak adanya data base kepegawaian yang jelas (<http://iepsh.org>). Lelang jabatan dalam hal ini dimana yang merupakan salah satu dari reformasi birokrasi yang sudah cukup dikenal masyarakat semenjak Peraturan Menteri Keuangan Nomor 75 Tahun 2008 mulai mewarnai perjalanan Kemenkeu dalam menerapkan sistem *good governance* (<http://iepsh.org>).

Promosi terbuka dimana yang bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih terbuka dan menjangkau pejabat yang profesional ternyata pada pelaksanaannya tidak berjalan sesuai dengan tujuan awal. Hal tersebut dibuktikan bahwa adanya kecurigaan yang terjadi pada pelaksanaan promosi terbuka Kementerian ESDM pada tahun 2015, bahwa Said Didu yang pada saat itu menjabat sebagai Mantan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) gagal menjadi Direktur Jenderal Mineral dan Batu Bara meskipun pada tahapan proses promosi terbuka beliau telah lolos dalam seleksi promosi, hal tersebut karena adanya keanehan dimana keputusan Dirjen Energi Baru

Terbarukan dan Konservasi Energi (EBTKE) pada Tahap Akhir Seleksi (TPA) menegaskan bahwa atas nama Rida Mulyana sudah dituangkan dalam Surat Keputusan Presiden (Keppres) namun seketika hari H pelantikan Keppres berubah dan Dirjen EBTKE bukan nama tersebut.

Pekalongan merupakan kota Batik dimana wilayahnya terbagi menjadi dua wilayah ada Kota dan ada Kabupaten dan keduanya memiliki keunggulan industri masing-masing, dimana di Kota lebih banyak pengusaha Batik sedangkan di Kabupaten itu sendiri lebih condong kepada konveksi jeans. Dengan begitu Pekalongan memiliki dua Kepala Daerah, dimana Kota itu sendiri dipimpin oleh Walikota dan Kabupaten dipimpin oleh Bupati, keadaan dan kebijakan yang dilakukan keduanya pun berbeda. Pentingnya promosi terbuka dalam hal ini yaitu sebagai pengembangan karier pegawai dan juga agar ASN dapat ditempatkan sesuai dengan ilmu yang dimilikinya sehingga dalam hal ini ASN dengan kualitas SDM yang tinggi tidak merasa dirugikan untuk kepentingan politis karena ASN tersebut sudah lolos tahapan-tahapannya, dengan adanya tahapan tersebut maka terlihat sejauh mana letak pemahaman berfikir antara ASN yang pintar dan yang kurang pintar. Dengan adanya penjelasan tersebut ASN akan lebih puas terhadap apa yang diterimanya karena usaha yang dilakukannya agar bisa lolos dari tahap awal sampai dengan tahap akhir, selain itu juga ASN yang telah lolos akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya karena dasar dari pekerjaannya yang baru sudah sesuai dengan jabatan yang ditetapkan.

Di Kabupaten Pekalongan itu sendiri proses promosi terbuka atau promosi jabatan dilakukan pertama kalinya pada tahun 2017 dan ada 7 kekosongan jabatan

kepala dinas yang harus segera diisi agar tidak mengganggu pelayanan masyarakat serta bisa memperkuat legalitas kebijakan, pengangkatan jabatan di Kabupaten Pekalongan dimana promosi terbuka yaitu pelaksanaan untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) agar sesuai dengan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK).

Dengan begitu maksud penulis dalam hal ini ingin melihat proses di dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama apakah di dalam proses promosi tersebut campur tangan Bupati atau panitia seleksi ada dalam proses yang berlangsung, melihat bahwa proses promosi yang terjadi di beberapa daerah intervensi politis turut serta di dalam pelaksanaan promosi terbuka atau memang dalam hal ini dimana proses promosi yang berjalan sudah benar-benar murni atau belum selain itu juga untuk mengetahui apakah pada tahun pertama berjalannya promosi ini sudah berjalan dengan baik dan lancar sesuai peraturan. Hal itulah yang bisa dijadikan sebagai pertanyaan apakah dalam proses promosi terbuka ini tidak adanya intervensi dari pihak manapun serta tidak adanya unsur politis didalamnya. Dengan penjelasan diatas, tulisan ini akan membahas tentang Proses Promosi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Pekalongan pada tahun 2017.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Proses Promosi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Pekalongan Tahun 2017?

2. Apa saja faktor yang mempengaruhi proses promosi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Pekalongan?

## **C. TUJUAN DAN MANFAAT**

### **1.1.TUJUAN**

Untuk mengetahui proses dan faktor yang mempengaruhi dalam berjalannya proses promosi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Pekalongan pada tahun 2017.

### **1.2.MANFAAT**

#### 1.2.1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan informasi mengenai proses promosi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Pekalongan, agar masyarakat mengetahui dengan jelas apakah dalam pelaksanaan tersebut sudah berjalan dengan baik atau masih ada campur tangan dari pihak lain.
- b. Memberikan referensi tambahan bagi masyarakat apabila ada masyarakat yang ingin meneliti tema yang serupa dengan penulis.

#### 1.2.2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap Pemerintah Kabupaten Pekalongan agar birokrasi di Kabupaten tersebut bisa lebih netral dan memperhatikan kebutuhan masyarakat.

b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada masyarakat agar bisa lebih memahami kondisi birokrasi yang ada di Pemerintahan Kabupaten Pekalongan.

#### D. LITERATUR REVIEW

No	Judul	Penulis	Tahun	Isi
1	KEMAMPUAN PEMERINTAH DAERAH DALAM MENGEMBANGKAN KEBIJAKAN LELANG JABATAN DI KOTA MAKASSAR	Lukman Hakim	2016	Keragaman sosial budaya yang ada di Makassar membuat pemerintah kota tersebut mengadakan lelang jabatan demi terciptanya pelayanan yang cepat dan tepat bagi masyarakat. Pada bagian transparansi kebijakan Pemkot Makassar kurang menerapkan prinsip tersebut karena proses lelang jabatan dilakukan dg cara tertutup, kedua pada akuntabilitas kebijakan sudah cukup dilakukan dengan baik karena ketika dibuka seleksi dilakukan dengan terbuka. Dan yang terakhir yaitu profesionalitas dan obyektivitas kebijakan

				dilaksanakan kurang profesional, hal ini terlihat dari tidak terlihatnya kesungguhan panitia seleksi dan kurangnya konsultasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).
<b>2</b>	Analisis Proses Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Studi kasus: Proses Promosi Jabatan Struktural Eselon II di	Muhammad Eko Atmojo		Di Yogyakarta pelaksanaan promosi jabatan dilakukan dengan cara seleksi administrasi, assessment center, fit and proper test, fakta integritas dan evaluasi selama 6 bulan. Meski demikian pelaksanaan lelang jabatan di DIY terdapat unsur politis dimana ada 5 peta kepentingan. Yang pertama yaitu, insidible aktor partai politik

	Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014			dengan fisibel aktor sebagai gubernur, kedua infisibel suku/ras dengan fisibel aktor sekretaris daerah, ketiga infisibel aktor agama dengan fisibel aktor baperjakat, keempat infisibel aktor almameter dengan fisibel aktor badan kepegawaian daerah, dan yang terakhir kraton.
3	Pengisian Jabatan Sekretaris Desa Di Kabupaten Banyumas (Studi Tentang Kebijakan Pengisian Jabatan Sekretaris Desa)	Sri Hartini Dan Abdul Aziz Nassihudin	2008	Di Banyumas sebelumnya masih banyak Sekretaris Desa yang bukan Pegawai Negeri Sipil dan ketika Peraturan Pemerintah mengeluarkan kebijakannya maka Pemerintah Daerah Banyumas pada tahun 2006 pertama kalinya mengusulkan beberapa Sekretaris Desa sebagai Calon Pegawai Sipil. Langkah-langkah Pemerintah Daerah itu sendiri meliputi : Mengidentifikasi Jabatan Sekretaris Desa , yang membahas mengenai kepentingan dalam berorganisasi dan membahas tentang teori kebutuhan manusia. Selain itu juga

				Pemerintah Daerah Banyumas telah menjalankan langkah selanjutnya mengenai Prosedur Pengangkatan dalam pengisian jabatan sekretaris Desa untuk mewujudkan fungsi hukum.
4	Model Lelang Jabatan Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta	MHD. Rafi Yahya & Dyah Mutiarin	2015	Pemerintah Daerah DIY melakukan kebijakan lelang jabatan pertama kali dari daerah lain yaitu pada tahun 2000-an, selain itu Pemda DIY juga yang pertama kalinya melakukan metode assessment center dalam melakukan pengisian jabatan. Pemda DIY dalam menyelenggarakan model promosi jabatan tersebut disesuaikan dengan program kerjanya yang sebelumnya sudah ditetapkan, dengan menggunakan PP No 10 Tahun 2000 sebagai acuan dalam pelaksanaannya. selain itu juga terdiri dari 12 alur promosi model lelang jabatan, dimana tahapan tersebut adanya campur tangan bersama antara BKD Pemda DIY dengan

				Baperjakat, kemudian pada saat seleksi telah selesai dilakukan Baperjakat menyerahkan kepada Gubernur dan menunggu Gubernur melantik kandidat tersebut.
<b>5</b>	Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan	Baiq Setiani	2013	Produktivitas pegawai disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan rekrutmen dianggap sebagai cara yang tepat guna memenuhi struktur organisasi perusahaan. Kendala yang dihadapi itu sendiri yaitu melalui faktor eksternal perusahaan karena dalam hal ini organisasi ikut campur tangan bergerak pada berjalannya rekrutmen. Rekrutmen itu sendiri dilakukan dengan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan.
<b>6</b>	Evaluasi Lelang Jabatan Camat Dan Lurah Pemerintah Provinsi Dki	Nunik Retno Herawati	2016	Mekanisme yang dilakukan pada seleksi dilakukan secara online melalui website resmi yang ditetapkan oleh Tim Seleksi dengan ada 3 tahapan tes kompetensi. Hasil yang lolos pada seleksi terbuka

	Jakarta			Camat yaitu ada 5 dari 285 kandidat yang mencalonkan diri dan pejabat yang tidak lolos akan dipindahkan ke posisi lain namun masih dengan jabatan yang setingkat.
7	Penerapan Prinsip <i>Good Governance</i> Dalam Rekrutmen Pejabat Birokrasi (Studi Di Kabupaten Pringsewu)	Suci Lestari	2016	Pelaksanaan rekrutmen pejabat yang dilakukan di Kabupaten Pringsewu yaitu sudah sesuai dengan Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014 dengan beberapa tahapan yang ada, selain itu proses rekrutmen pejabat birokrasi ini dilakukan guna lebih fokus dalam meningkatkan dan menerapkan prinsip <i>good governance</i> di Kabupaten Pringsewu.
8	Sistem Pendukung Keputusan Untuk Rekomendasi Promosi Jabatan Menggunakan	Muhammad Irfan Nashrullah, dkk		Metode <i>Profile Matching</i> dan <i>Electre</i> digunakan untuk menilai subkriteria setiap karyawan agar dapat diketahui nilai tertinggi dalam perhitungan dari setiap karyawan yang telah mengikuti promosi jabatan. Peneliti dalam penilaiannya menggunakan 4

	Metode <i>Profile Matching dan Electre.</i>			tahapan yaitu tahap bobot penilaian, perhitungan nilai gap, perhitungan <i>core</i> dan <i>secondary factor</i> dan nilai total dari setiap aspek. Sistem perhitungan metode <i>electre</i> itu sendiri menggunakan data dari nilai total metode <i>Profil Matching</i> . Dengan adanya rumus didalam perhitungan di setiap metode tersebut peneliti dapat mengetahui nilai tertinggi kryawan yang mengikuti promosi jabatan.
9	PENGISIAN JABATAN SEKRETARIS DAERAH SECARA TERBUKA DI PROVINSI LAMPUNG	Ginta Monita	2017	Di Provinsi Lampung sudah ada 4 daerah Kabupaten yang melaksanakan penisian jabatan Sekretaris Daerah dengan cara terbuka namun proses tersebut belum secara menyeluruh diketahui oleh masyarakat. Poin yang dibahas di peneliti disini yaitu fokus kepada Kabupaten Pringsewu dengan topik bahasan mengetahui pengaturan pengisian jabatan dan pelaksanaan pengisian jabatan Sekretaris Daerah secara terbuka di Kabupaten tersebut. Hasil dari

				<p>tulisan peneliti diatas bahwa pengaturan pengisian jabatan Sekretaris Daerah di Kabupaten Pringsewu sudah sesuai dengan Keputusan Bupati dan SK Bupati. Dan pelaksanaan pengisian jabatan itu sendiri juga dinilai sudah berjalan dengan lancar dan aman dan dalam wawancara si peneliti menjelaskan bahwa prosesnya sudah sesuai dengan syarat-syarat yang seharusnya sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2014.</p>
<b>10</b>	<p>Peran BAPERJAKAT dalam Promosi Jabatan pada Pemerintahan Kota Makassar</p>	<p>Andi Endang Sulistiawaty dan Nurlinah</p>	2016	<p>Peran BAPERJAKAT dalam promosi jabatan di pemerintahan Kota Makassar yaitu melaukan interventarisasi dan pemetaan potensi sumber daya ASN dan juga menyiapkan data rekam jejak ASN, namun kenyataannya hasil tersebut tidak terfokus padaa hasil interventarisasi jabatan yang lowong hal tersebut karena adanya</p>

				mekanisme promosi jabatan yang melibatkan SKPD sehingga adanya perbedaan antara jumlah hasil inventarisasi dengan jumlah hasil seleksinya.
--	--	--	--	--

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terlihat didalam waktu pelaksanaannya, dimana di Kabupaten Pekalongan pelaksanaan promosi terbuka pertama kali dilakukan pada tahun 2017 yang mana pada tahun pertama pelaksanaan tersebut dalam hal ini akan dilihat apakah proses yang dilakukan sudah berjalan sesuai dengan peraturan yang ada dan apakah dalam pelaksanaan promosi terbuka di Kabupaten Pekalongan ada intervensi atau campur tangan dari pihak lain atau tidak

## **E. KERANGKA DASAR TEORI**

### **1. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)**

Menurut Frinces, Z. Heflin (2011) ilmu manajemen sumber daya manusia telah berkembang cukup pesat sesuai dengan adanya perubahan lingkungan sosial politik, ekonomi, perdagangan, keuangan, mobilitas SDM, kemajuan dan perkembangan organisasi secara global. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2012) menjelaskan bahwa hal tersebut diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur mengenai hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam menggunakan kemampuan manusia sehingga dapat mencapai tujuan yang ada di dalam perusahaan.

Menurut Mathis & Jackson (2008) menjelaskan bahwa MSDM dapat dipahami dari segi makna sistem maupun dari segi fungsinya, arti dari makna sistem itu sendiri yaitu MSDM merupakan suatu sistem manajemen dimana hal tersebut tidak lain sengaja dirancang agar dalam pelaksanaannya dapat dipastikan bahwa setiap bakat yang dimiliki oleh tiap-tiap individu tersebut dapat digunakan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Frinces, Z. Heflin (2011) Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu kegiatan untuk mendapatkan sejumlah SDM yang kemudian akan dikelola secara sistematis dan benar sehingga mampu menciptakan SDM yang dapat memenuhi persyaratankualitas dan jumlah SDm yang diinginkan dan dapat

didayagunakan secara efektif, efisien, produktif dan optimal didalam usaha ketika melaksanakan rencana strategis dan mencapai berbagai tujuan strategis yang sudah direncanakan.

1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan 2012, diantaranya :

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dalam hal ini menjelaskan bahwa dalam prosesnya kita perlu adanya perencanaan tenaga kerja secara efektif dan efisien yang bertujuan agar dapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi terwujudnya suatu tujuan yang ada. Langkah awal yang dilakukan dalam fungsi perencanaan itu sendiri yaitu dengan menetapkan program kepegawaian, dimana program kepegawaian itu sendiri terdiri dari pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu kegiatan mengorganisasi semua karyawan dengan melihat dari beberapa hal yang harus ditetapkan seperti pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi di dalam suatu bagan organisasi. Organisasi disini hanya dinilai sebagai alat dalam mencapai suatu tujuan, karena jika organisasi tersebut

berjalan dengan baik maka akan membantu terwujudnya tujuan yang efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan itu sendiri yaitu suatu kegiatan yang mengarahkan kepada semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerjasecara efektif dan efisien dalam mambantu tercapainya suatu tujuan didalam perusahaan, keryawan dan masyarakat. Pengarahan itu sendiri dilakukan oleh pimpinan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mereka dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian dalam hal ini berguna untuk mengendalikan jalannya setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan agar dapat menaati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan dan dapat bekerja sesuai dengan rencana, dan apabila dalam pelaksanaannya terlihat adanya penyimpangan atau kesalahan maka akan adanya tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan itu sendiri dilakukan dengan melihat dari kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan merupakan suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan sehingga jika pengadaan berjalan dengan baik maka akan membantu mencapai tujuan itu sendiri.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan dalam hal ini bertujuan guna sebagai proses untuk meningkatkan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral yang dimiliki oleh karyawan yang disalurkan melalui pelatihan dan pendidikan. Pelatihan dan pendidikan itu sendiri juga harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi dalam hal ini yaitu pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak langsung yang berupa uang atau suatu barang yang diberikan kepada karyawan guna sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan dengan penerapan prinsip adil dan layak dimana adil itu sendiri dilihat dari prestasi kerja yang dilakukan dan arti layak itu sendiri memenuhi kebutuhan primernya dan dapat sesuai dengan batas upah minimum pemerintahnya.

#### h. Pengintegrasian (*integration*)

Hal ini merupakan kegiatan untuk mempersatukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar dapat menciptakan kerja sama yang serasi dan tentunya dapat saling menguntungkan. Namun pengintegrasian disini dianggap merupakan suatu hal yang cukup susah didalam MSDM karena harus mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan itu sendiri berguna agar dalam proses kegiatannya itu mampu memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas dari karyawan sehingga mereka akan dengan senang bekerja sampai masa pensiunnya tiba. Agar pemeliharaan itu berjalan dengan baik maka kegiatan ini dilakukan dengan mengadakan program kesejahteraan dengan memperhatikan kebutuhan tiap karyawan namun tetap melihat dari segi internal dan eksternalnya.

#### j. Kedisiplinan

Kedisiplinan disini kita bisa melihat sendiri bahwa merupakan suatu hal yang penting dan salah satu hal utama yang ada di dalam fungsi MSDM itu sendiri, karena kedisiplinan juga merupakan salah satu kunci terwujudnya

suatu tujuan. Sehingga karyawan yang menerapkan sikap kedisiplinan di dalam dirinya tentu senantiasa memiliki kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang ada.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian ini merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan dan hal tersebut disebabkan bisa karena keinginan dari karyawan, masa kontrak kerja yang telah habis, pensiun dan bisa juga karena penyebab lainnya.

## 1.2. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Di era yang semakin penuh banyaknya perkembangan dunia kerja yang sangat banyak dan luas serta terus menerus berkelanjutan, maka Friences, Z. Heflin 2011 dalam bukunya menjelaskan beberapa tantangan, diantaranya :

a. Perkembangan dan perubahan (pembaharuan) teknologi

Teknologi dianggap menjadi tantangan dalam MSDM karena teknologi bisa mempengaruhi SDM itu sendiri di suatu organisasi maupun di dalam pihak kantor. Beberapa pihak seperti lingkup pihak kantor pemerintah maupun swasta, organisasi juga selalu menggunakan teknologi demi berjalan dengan baiknya hasil bagi kepentingan untuk diri sendiri maupun kebutuhan pasar secara terbuka. Hal tersebut

dikarenakan adanya perkembangan teknologi dan pemakaian yang didorong oleh banyak faktor, yang salah satunya yaitu adanya dorongan dalam kemajuan teknologi yang kemudian akan menemukan temuan-temuan baru sehingga teknologi dianggap sebagai kebutuhan dan menjadi tuntutan di dalam pekerjaan sehari-hari karena dapat memberikan dampak yang lebih praktis dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b. Munculnya produk dan jasa baru di pasar

Perdagangan bebas di alam persaingan global membuat adanya interaksi antara manusia, barang dan jasa dengan cepat dan nampak terlihat jelas dan hal tersebut juga dapat dilihat dan diketahui dalam interaksi dunia maya.menciptakan produk dan jasa baru sebagai usaha untuk menciptakan peluang besar pasar baru meskipun hal tersebut terlihat hampir sama dengan produk sebelumnya dari bagian usaha dan tetap dilakukan karena untuk bisa melakukan diversifikasi produk dengan beberap tindakan antisipasi, diantaranya:

- 1) Kejenuhan pasar terhadap produk dan jasa yang ada selama ini,
- 2) Usaha agar lebih bisa memperluas aktivitas bisnisnya,
- 3) Menghadapi tantangan baru pasar (konsumen) yang akan semakin bebas dalam melakukan pilihannya,

- 4) Agar dapat menciptakan kebutuhan dan keinginan baru bagi setiap konsumen sehingga mereka bisa tetap loyal terhadap organisasi kita.

Dan keempat hal tersebut merupakan suatu yang perlu perubahan dalam segi aspek, produksi dan sistemnya. Selain itu juga perlu adanya penataan kembali teknologi dalam berproduksi dan bekerja serta dapat memberikan perubahan pelayanan dan pemasaran, SDM itu sendiri juga perlu adanya perubahan daya pikir dan ketrampilan kemampuan yang nantinya akan dibutuhkan di dalam proses bekerjanya.

c. Munculnya kebutuhan dan kebutuhan baru

Kebutuhan, keinginan dan daya beli masyarakat selalu berubah terlebih jika munculnya kelas menengah baru di tengah masyarakat karena akan berdampak pada naiknya daya beli masyarakat dan bertambahnya jumlah serta beberapa variasi permintaan akan barang dan jasa. Dengan begitu secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pula kepada produk yang akan ditawarkan selama ini dan juga bisa berdampak kepada eksistensi organisasi bisnis ketika permintaan produk dan jasa tersebut ketika ditawarkan itu cukup terganggu. Dan hal itulah yang menjadi tantangan dan kesempatan untuk organisasi maupun bagi SDM agar bisa lebih meningkatkan dan dapat menyesuaikan dengan memperhatikan

beberapa hal termasuk yang nantinya berkaitan dengan cara kerja, kemampuan dan ketrampilan serta terus mencari wawasan baru.

d. Perlunya kecepatan dan perbaikan pelayanan

Dengan adanya persaingan yang cukup tinggi maka perlu adanya pengembangan pada bidang pelayanan, entah pelayanan dari segi kualitas ataupun pelayanan dari segi melayani dengan konsumen. Pelayanan terbaik itu sendiri bisa diberikan tanpa harus melihat dari konsumen atau pembelinya, tetapi kecepatan karyawan dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang perlu diselesaikan.

e. Kecepatan di dalam mengambil keputusan

Pemimpin dalam hal ini harus bersikap lebih tegas untuk menentukan dan mengambil keputusan karena akan semakin tingginya mobilitas kebutuhan dan keinginan publik, tentu dalam pengambilan keputusan itu sendiri perlu adanya informasi mengenai dana dan analisis yang bisa didapatkan dan dikomunikasikan dengan mudah dan cepat karena harus bisa merespon secepat mungkin tindakan apa yang harus dibuat. Hal tersebut juga menjadi tantangan yang selalu dihadapkan oleh SDM, itu sebabnya SDM harus selalu mengasah dan meningkatkan ketrampilan kemampuan dan kecepatannya dalam bekerja, selain itu

juga harus menerapkan prinsip kerja cepat, akurat, tepat, prokatif dan inovatif.

f. Perubahan prioritas dan strategi

Adanya perubahan itu disebabkan oleh banyak hal karena juga diikuti oleh adanya perubahan kondisi dan lingkungan dari dalam maupun dari luar, bahkan bisa juga berakibat pada perubahan strategi suatu organisasi. Apapun penyebab dari perubahan strategi tersebut tentu berdampak kepada SDM karena akan mendapatkan konsekuensi pada perubahan cara kerja, mekanisme kerja, dan keahlian sehingga dengan begitu perlu adanya penyesuaian diri dan kualitas diri tiap SDM sehingga dapat menyikapi perubahan-perubahan tersebut.

g. Persaingan dan kondisi obyektif internal

Munculnya pesaing-pesaing baru yang kemudian akan dapat menjadi ancaman eksistensi dan operasional usaha serta terjadinya perubahan internal organisasi seperti menurunnya produktivitas kerja dan kinerja SDM juga menjadikan dorongan untuk mengadakan penyesuaian strategis dan memuat strategi baru.

Dengan beberapa penjelasan di atas dapat kita tarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia itu harus memperhatikan beberapa fungsi penting dalam

pelaksanaannya dan juga harus siap menghadapi tantangan-tantangan yang akan terjadi kedepannya demi membentuk SDM yang memiliki kualitas baik dan tepat sesuai kebutuhan dan kemampuannya. Sumber daya manusia itu sendiri dalam hal ini yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN), dimana dijelaskan pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 yang berbunyi bahwa “ pegawai ASN wajib melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran dan tanggap jawab serta menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan “.

### 1.3. Manajemen ASN

Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 menjelaskan bahwa “manajemen ASN yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek kolusi, korupsi dan nepotisme.” “Manajemen ASN itu sendiri yang dijelaskan oleh Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, meliputi:

- a. Penyusunan dan penetapan kebutuhan;
- b. Pengadaan;
- c. Pangkat dan jabatan;

- d. Pengembangan karier;
- e. Pola karier;
- f. Promosi;
- g. Mutasi;
- h. Penilaian kinerja;
- i. Penggajian dan tunjangan;
- j. Penghargaan;
- k. Disiplin;
- l. Pemberhentian;
- m. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- n. Perlindungan.”

## **2. REKRUTMEN**

Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan guna untuk menciptakan dan mendapatkan SDM yang lebih baik dan profesional agar bisa dikelola dan dikembangkan lebih banyak lagi, pengembangan itu sendiri agar bisa meningkatkan kualitas birokrasi yang sebaik-baiknya. Rekrutmen itu sendiri dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai di suatu organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah, seperti yang sudah dijelaskan di dalam Undang-Undang ASN bahwa Manajemen ASN salah satunya meliputi pengadaan dimana dijelaskan apabila dalam organisasi pemerintah ada kekurangan pegawai tentu akan melakukan rekrutmen pegawai guna memenuhi kebutuhan penyusunan pada struktur organisasi.

Dijelaskan pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa “pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetensi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberi pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.” Menurut Hasibuan (2010) mengartikan rekrutmen bahwa rekrutmen merupakan masalah penting di dalam tenaga kerja. Menurut Yullyanti (2009) rekrutmen yaitu berkaitan dengan aktifitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian akan mau menerima pekerjaan yang telah ditawarkan.

## 2.1. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen bisa dijadikan sebagai alat bantu untuk dapat mengidentifikasi karakteristik dari calon pegawai yang melamar, pengidentifikasian itu sendiri juga agar pelamar yang nantinya terpilih dapat memposisikan dan bekerja sesuai dengan bidangnya. Nuryanta (2008) menjelaskan bahwa ada dua fase jika berbicara mengenai proses rekrutmen, diantaranya:

- 1) Agar bisa memonitor perubahan organisasi dan lingkungan yang nantinya dapat menciptakan kebutuhan sumber daya manusia yang baru dan juga dapat menetapkan pekerjaan yang harus diisi dan jumlah pelamar yang ditentukan.

2) Agar bisa lebih memperluas kepada calon pegawai yang berpotensi adanya lowongan pekerjaan sehingga dapat menarik calon calon pegawai yang bersangkutan, serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk memilih calon pelamar yang tidak sesuai dengan kriteria dan kurang memiliki kompetensi.

## 2.2. Proses promosi jabatan

Promosi jabatan dilakukan secara terbuka, menurut Mahmud(2013) proses promosi jabatan terdiri dari:

### 1) Pengumuman

Pengumuman dalam hal ini dilakukan melalui media cetak dan media elektronik dan juga melalui surat edaran yang akan disesuaikan dengan anggaran yang telah disediakan.

### 2) Mekanisme seleksi

Mekanisme seleksi dalam hal ini yaitu dilihat berdasarkan penilaian kompetensi manajerial dan kompetensi bidang.

### 3) Panitia seleksi mengumumkan hasil dari setiap tahap seleksi.

## 2.3. Fungsi-fungsi Rekrutmen

Nuryanta (2008) menjelaskan ada beberapa fungsi-fungsi rekrutmen, diantaranya:

a. Dapat menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang di dalam sebuah instansi atau organisasi yang berhubungan mengenai jenis pekerjaan.

- b. Memiliki upaya untuk menambah informasi yang berkaitan dengan perkembangan pasar tenaga kerja
- c. Lebih mampu menyusun bahan rekrutmen yang akan digunakan.
- d. Adanya penyusunan yang lebih sistematis dengan memperhatikan pekerjaan yang sejenis bagi kegiatan sumber daya manusia.
- e. Adanya upaya untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas.
- f. Metode yang ada dalam proses rekrutmen untuk disesuaikan dengan jumlah dan kualitas pelamar.
- g. Mengevaluasi kembali jika proses rekrutmen sudah selesai, dimana proses tersebut sudah sesuai dengan hukum yang berlaku atau belum dan juga melihat tingkat efektifitasnya dalam menerima calon pegawai maupun dilihat dari pelamar yang tidak diterima karena tidak sesuai dengan kualifikasi.

#### 2.4. Metode Rekrutmen

Menurut Baiq (2013) metode yang dilakukan dalam proses rekrutmen memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap lamaran yang akan masuk ke dalam perusahaan, metode itu sendiri terbagi menjadi dua diantaranya:

- a. Metode Tertutup yaitu perekrutan yang dilakukan dan diberikan informasi hanya kepada beberapa orang saja yang mana hal tersebut berakibat terhadap jumlah pelamar yang mendaftar relatif lebih sedikit, dengan begitu tidak adanya peluang untuk memilih calon karyawan yang berpotensi.

b. Metode Terbuka yaitu dalam metode ini berbanding terbalik dengan metode sebelumnya, dimana pada metode terbuka perekrutan lebih dilakukan dengan menginformasikan seluas-luasnya kepada seluruh masyarakat dan juga dilakukan dengan berbagai cara yang nantinya akan berdampak pada banyaknya jumlah pelamar yang mendaftarkan diri. Promosi terbuka yang dilakukan pemerintah secara terbuka, dimana dijelaskan Baiq (2013) menjelaskan bahwa jika proses rekrutmen dilakukan secara terbuka maka akan ada kemungkinan untuk mendapatkan pejabat yang dapat memberikan pembaharuan pada sistem kerja dan juga adanya kewibawaan dari pejabat yang relatif lebih baik lagi.

Proses promosi yang dilakukan secara terbuka maka calon pelamar akan semakin banyak, hal tersebut dikarenakan metode terbuka memberikan peluang dan informasi yang tak terbatas bagi mereka yang akan mencalonkan diri sehingga kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang baik juga cukup luas. Yahya & Arin (2015) menjelaskan bahwa promosi jabatan struktural dilakukan guna untuk pembinaan karier yang mana dasar yang dijadikan dalam proses pelaksanaannya yaitu dilihat dari prestasi kerja, keahlian, disiplin, loyalitas, Daftar Urut Kepangkatan (DUK) dengan kategori baik, selain itu pegawai yang dipromosikan jabatannya harus memiliki perilaku baik dan berpengalaman serta telah lolos mengikuti diklat kesenjangan.

## 2.5. Sumber Perekrutan

Menurut Baiq (2013) sumber perekrutan terbagi menjadi dua, diantaranya:

### a. Sumber Internal

Dalam sumber internal dijelaskan bahwa lowongan pekerjaan diambil dengan mencari jabatan kosong yang ada di dalam perusahaan, yang artinya bahwa proses tersebut lebih minim biaya karena lowongan pekerjaan itu diambil dari dalam perusahaan itu sendiri.

### b. Sumber Eksternal

Dalam sumber ini menjelaskan bahwa perekrutan yang dilakukan di luar perusahaan dengan adanya beberapa sumber diantaranya:

- a. Kantor penempatan tenaga kerja
- b. Lembaga-lembaga pendidikan
- c. Adanya referensi karyawan
- d. Perserikatan Buruh
- e. Pencangkokan yang dilakukan dari perusahaan lain
- f. Nepotisme dan leasing
- g. Pemasangan iklan pada media massa yang akan mendapatkan sumber informasi dari pasar tenaga kerja
- h. Dan dari sumber-sumber lainnya.

## 2.6. Kendala Dalam Proses Rekrutmen

Setiap kegiatan yang dilakukan tentu memiliki resiko dan kendala dalam proses pelaksanaannya, termasuk dalam hal mencari karyawan dimana tentu sangat memiliki harapan agar bisa mendapatkan pegawai yang baik dan berkualitas. Dalam hal ini Baiq (2013) juga menjelaskan beberapa kendala yang terjadi dalam proses rekrutmen, diantaranya:

#### 1) Kebijakan-kebijakan Organisasi

Kebijakan merupakan langkah penentu dalam berjalannya suatu kegiatan, karena ketika kita dihadapkan dengan beberapa permasalahan tentu dalam hal ini kita harus mampu menciptakan kebijakan sebaik mungkin untuk mengatasinya, dan ketika kita kurang tepat dalam menentukan kebijakan maka berjalannya kegiatan itu sendiri juga akan terganggu. Baiq (2013) menjelaskan dalam hal ini ada empat kebijakan yang berpengaruh, diantaranya:

- Kebijakan Kompensasi dan Kesejahteraan
- Kebijakan Promosi
- Kebijakan Status Karyawan
- Kebijakan Sumber Tenaga Kerja

#### 2) Persyaratan Jabatan

Jika perusahaan terlalu rumit dan banyak dalam memberikan persyaratan, maka pelamar cenderung akan kurang perhatian dan tertarik dengan lowongan yang ada.

### 3) Metode Pelaksanaan

Seperti yang sudah dijelaskan pada poin sebelumnya bahwa metode cukup berpengaruh dalam proses perekrutan, ketika dalam proses tersebut telah tepat dalam pemilihan metode maka akan banyak pelamar yang tertarik untuk mendaftar.

### 4) Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Dalam hal ini berkaitan dengan bagaimana cara pasar kerja dalam menarik perhatian kepada masyarakat agar tertarik dengan penawaran lowongan kerja yang telah disebarakan.

### 5) Soliditas Perusahaan

Soliditas perusahaan menjadi awal kepercayaan masyarakat ketika akan melamar pekerjaan.

### 6) Kondisi Lingkungan Eksternal

Dalam hal ini lebih condong kepada bagaimana keadaan perekonomian yang ada, karena jika kondisi perekonomiannya tumbuh dengan cepat maka persaingan untuk mendapatkan pelamar lebih sedikit, dan sebaliknya jika kondisi perekonomian tumbuh lambat maka pelamar akan lebih banyak.

Dengan penjelasan di atas maka dapat kita ketahui bahwa mekanisme rekrutmen yang terjadi yaitu terdiri dari poin-poin yang telah disebutkan diatas, dimana poin-poin itu selalu ada resiko,

kelemahan dan kelebihan tersendiri. Dimana dalam pelaksanaannya telah dilakukan dengan baik dan pemilihan yang tepat maka mekanisme rekrutmen itu sendiri akan menghasilkan pelamar yang profesional dan memiliki kriteria yang baik sesuai kebutuhan. Dalam hal ini juga berkaitan ketika proses promosi terbuka berlangsung, dimana promosi terbuka itu sendiri dalam pelaksanaannya harus sesuai dengan peraturan yang ada dan untuk menciptakan pegawai yang sesuai dengan bidangnya serta memiliki keahlian dan mau berkompetensi untuk menjadi yang terbaik.

Promosi terbuka juga sama halnya dengan rekrutmen pegawai karena dalam hal ini promosi terbuka yaitu guna untuk mengisi jabatan yang kosong di suatu instansi. Promosi terbuka dalam hal ini lebih difokuskan kepada pejabat struktural, dimana Eko Atmojo (2016) menjelaskan bahwa promosi jabatan struktural eselon II harus berdasarkan sesuai dengan kompetensi agar dalam pelaksanaan tata pemerintahan dan menjalankan tugasnya sebagai pegawai negeri sipil bisa dilakukan dengan lebih efektif dan efisien. Eko Atmojo (2016) juga menjelaskan bahwa promosi jabatan struktural rentan akan intervensi karena pelaksanaan tersebut tidak terlepas dari pejabat pembina kepegawaian yang juga berasal dari kalangan politik, dan jika proses tersebut masih rentang terhadap intervensi politik maka akan sulit untuk menemukan pegawai yang berkompeten serta

profesional, dengan begitu juga berpengaruh terhadap birokrasi yang kurang transparan di dalamnya.

Hasibuan (2008) menjelaskan ada beberapa dasar-dasar dalam pelaksanaan promosi jabatan, diantaranya:

- a. Pengalaman (senioritas) dalam hal ini pelaksanaan promosi dilihat dari masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.
- b. Kecakapan karyawan dalam hal ketika menyelesaikan tugas kerjanya, apakah karyawan tersebut sudah melaksanakan sesuai dengan prosedur, teknik dan disiplin ilmu pengetahuannya serta kecakapan dalam menyatukan elemen yang berkaitan dengan pembuatan kebijakan.
- c. Pengkombinasian dalam kecakapan dan pengalaman yang ada, dengan melihat lamanya dalam bekerja, ijazah pendidikan yang dimiliki dan hasil dari ujian yang telah dilakukan.

## 2.7. Faktor Pendukung dalam Proses Seleksi

Menurut Doyo & Heri (2014) menjelaskan beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan serta diperhitungkan didalam proses seleksi berjalan, diantaranya:

- a. Kondisi penawaran tenaga kerja

Kondisi penawaran tenaga kerja dalam hal ini patut untuk diperhatikan karena semakin sedikitnya kondisi

penawaran seperti susahnya kriteria yang ditawarkan maka akan mempengaruhi proses seleksi yang dilakukan.

b. Faktor Internal

Faktor Internal organisasi menurut Hendry (2014) yaitu dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu perilaku individu dan perilaku kelompok dari organisasi itu sendiri.

c. Perangkat Organisasi

Proses rekrutmen dilakukan mengacu sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusianya, dimana pada prosesnya memperhatikan jumlah, kualitas serta kuantitas dari calon pegawai.

## **F. DEFINISI KONSEPTUAL**

1. Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu suatu manajemen yang dilakukan guna mendapatkan SDM yang berkompeten dan juga profesionalisme, serta memiliki etika di dalam bekerja. Pembentukan SDM itu sendiri dilakukan agar dalam proses melakukan pekerjaan dapat sesuai dengan kriteria di atas.
2. Rekrutmen merupakan langkah awal yang nantinya akan berpengaruh terhadap berjalannya perusahaan, dimana ketika metode yang digunakan kurang tepat maka akan menimbulkan dan mendapatkan pegawai yang kurang maksimal.

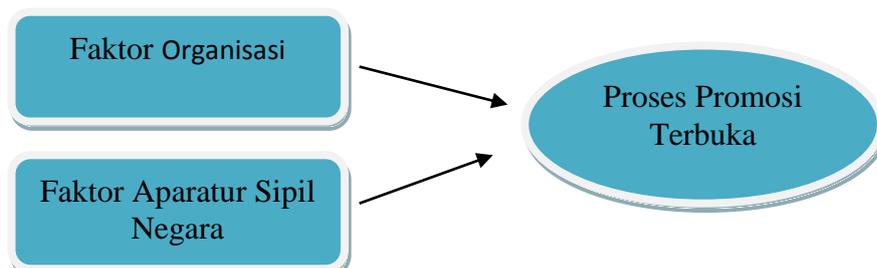
## G. DEFINISI OPERASIONAL

Penelitian ini akan disajikan dalam beberapa bentuk indikator mengenai proses promosi terbuka dan faktor promosi terbuka yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dengan mengacu pada teori di atas, selain itu juga menggunakan teori dari beberapa tokoh diantaranya menggunakan teori Yahya & Mutiarin dalam jurnalnya dengan judul Model Lelang Jabatan Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, akan dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Matriks Ukuran Keberhasilan Proses Lelang Jabatan Pejabat Eselon II di Kabupaten Pekalongan**

Variabel	Indikator	Parameter
1. Proses Promosi	a. Pengalaman	- Keahlian - Jenjang karier - Prestasi Kerja
	b. Mekanisme Seleksi	- Penilaian Kompetensi Manajerial - Penilaian Kompetensi Bidang
2. Faktor Pendukung Proses Promosi	a. Faktor Organisasi	- Kebutuhan organisasi
	b. Faktor Aparatur Sipil Negara	- Kompetensi - Kecakapan - Kedekatan Pribadi - Kepentingan

## H. KERANGKA PIKIR PENELITIAN



## **I. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian menjelaskan bagaimana penulis menguraikan pendekatan dan langkah-langkah yang digunakan dalam menyelesaikan penelitian.

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif itu sendiri merupakan suatu prosedur dimana penelitian yang nantinya akan menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata secara tertulis atau lisan melalui orang-orang dan perilaku yang diamati (Sugiyono, 2012). Jenis penelitian yang digunakan melalui pendekatan studi kasus dengan sebuah deskripsi yang merupakan representasi obyektif terhadap fenomena yang ditangkap. Dengan pendekatan ini peneliti akan melihat bagaimana proses promosi terbuka yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Pekalongan.

### **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pekalongan dan Pemerintah Daerah Kabupaten Pekalongan.

### 3. Unit Analisa Data

**Tabel 1.2. Unit Analisa Data**

No	Instansi	Jumlah	Narasumber
1	Badan Kepegawaian Daerah	1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat
2	Panitia Seleksi	2	Ketua Panitia Seleksi Lelang
3	Aparatur Sipil Negara	2	ASN yang lolos lelang jabatan
4	Aparatur Sipil Negara	2	ASN yang tidak lolos lelang jabatan
Jumlah		7	

### 4. Jenis Data

#### 1. Data Primer

Menurut Maulidi (2016) menjelaskan bahwa sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya melalui wawancara maupun berupa observasi. Data primer penelitian ini melalui wawancara langsung kepada narasumber, dimana dalam mencari data dan informasi bisa lebih mudah didapatkan dengan bertemu secara langsung.

**Tabel 1.3.Data Primer**

<b>No</b>	<b>Data Primer</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>
1	Proses promosi terbuka di Kabupaten Pekalongan	- Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat - Panitia Seleksi	Wawancara
2	Faktor yang mempengaruhi proses promosi terbuka	- Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat - Panitia Seleksi	Wawancara
3	Mekanisme pemerintah dalam melaksanakan an promosi	- Aparatur sipil negara yang lolos seleksi lelang dan Aparatur sipil negara yang tidak lolos seleksi lelang	Wawancara

## **2. Data Sekunder**

Menurut Maulidi (2016) menjelaskan data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara berupa buku catatan atau arsip yang dipublikasikan ataupun yang tidak dipublikasikan. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini diperoleh melalui jurnal, buku maupun penelitian terdahulu.

**Tabel 1.4.Data Sekunder**

<b>No</b>	<b>Data Sekunder</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>
1	Jumlah ASN yang mengikuti lelang jabatan	BKD	Dokumentasi
2	Jumlah ASN yang dinyatakan lolos lelang jabatan	BKD	Dokumentasi
3	Jumlah ASN yang dinyatakan tidak lolos lelang jabatan	BKD	Dokumentasi
4	Laporan Kinerja Pegawai	BKD	Dokumentasi
5	Hasik ABK dan ANJAB	BKD	Dokumentasi
6	Jumlah ASN di Kabupaten Pekalongan	BKD	Dokumentasi

## **5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dokumentasi dan wawancara dengan dinas terkait guna mendapatkan data riil. Menurut Sugiyono (2012) mengartikan bahwa wawancara yaitu pertemuan antara dua orang untuk saling bertukar pikiran dan informasi agar lebih mengetahui permasalahan yang ada pada responden. Sebelum wawancara dimulai penulis akan menjelaskan secara singkat topik penelitian yang akan dibahas dan dipertanyakan, wawancara itu sendiri dilakukan dengan beberapa narasumber yaitu

Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Ketua panitia seleksi dan ASN yang lolos dan ASN yang tidak lolos pada proses promosi terbuka.