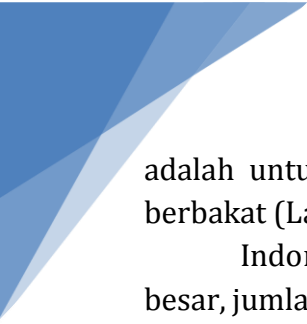


**A. LATAR BELAKANG**

Dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional dan memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat, pemerintah memerlukan pegawai yang profesional dan berkualitas. Tak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan sebuah negara salah satunya sangat ditentukan oleh kualitas dari pegawai publiknya. Hal tersebut seperti yang diungkapkan dalam Lavigna (2004: 237) berikut ini: *“the ability of government to provide services effectively and efficiently depends upon competent cadre of civil servants. Good government requires good people”*.

Dalam konteks Indonesia, pemerintah Jokowi-JK mencanangkan Nawa Cita sebagai agenda prioritas dalam pembangunan. Banyak pihak mulai dari akademisi, praktisi dan birokrat kemudian berpikir keras untuk mewujudkan agenda prioritas yang sudah digaungkan oleh Jokowi-JK sejak kampanye Pilpres tersebut. Terlebih lagi, tantangan yang dihadapi oleh bangsa dan Negara ini semakin kompleks dan berat. Globalisasi yang semakin tinggi, kompetisi ekonomi, gejolak sosial dan politik, perubahan teknologi, penanggulangan terorisme, serta perubahan pasar tenaga kerja merupakan contoh tantangan-tantangan yang akan dihadapi oleh Indonesia. Terlebih lagi kita sedang menunggu implementasi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang sudah di depan mata. Hal yang perlu dilakukan oleh pemerintah untuk menjawab tantangan-tantangan tersebut salah satunya



adalah untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja berbakat (Lavigna & Hays, 2004).

Indonesia memiliki potensi pasar tenaga kerja yang besar, jumlah penduduk umur 15 tahun ke atas yang termasuk angkatan kerja berdasarkan hasil Sakernas (Survei Angkatan Kerja Nasional) pada bulan Agustus tahun 2015 mencapai 122,4 juta orang (Sakernas BPS, 2015). Potensi pasar tenaga kerja yang besar ini tentu perlu dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh pemerintah dalam menjaring kandidat terbaik untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pada organisasi pemerintahan.

Selama ini terdapat asumsi bahwa sektor pemerintah mendapatkan *second class candidates* dari pasar tenaga kerja, sedangkan *first class candidates* lebih memilih bekerja di sektor lain terutama sektor swasta. Dengan kata lain pemerintah dalam menjaring *first class candidates* bersaing dengan sektor swasta. Seperti yang diungkapkan dalam Kim (2008: 639): “*one way or another, government is competing with business to recruit and retain better human resources, and competition for talent is severe*”.

Hal tersebut memang perlu dikaji lebih mendalam kebenarannya. Beberapa ahli mengasumsikan demikian, Eko Prasodjo mengemukakan bahwa “Hampir 85 persen orang yang berada di tataran birokrasi Indonesia adalah orang-orang ‘*second class*’. Artinya, mereka yang diangkat menjadi PNS sebelumnya tidak layak jual di swasta, ini yang menyebabkan birokrasi kita buruk. Lulusan-lulusan terbaik dari perguruan tinggi terbaik di Indonesia justru memilih bekerja di luar atau minimal di instansi privat (swasta)” (Dikutip dari media *online* Pikiran Rakyat edisi 19 November 2009).

Senada dengan Eko Prasodjo, Dwiyanto mengemukakan bahwa “Kelemahan-kelemahan PNS kita merupakan akumulasi dari beberapa alasan termasuk kualitas calon PNS yang rendah dan bentuk tes saringan masuk PNS yang tidak banyak mengukur kemampuan calon, PNS kita rata-

rata *second class graduate*, yang kelas satu memilih kerja di tempat lain" (Dikutip dari media *online* BBC Indonesia edisi 5 Januari 2012).Beberapa asumsi tersebut tentu bukan tanpa alasan, pada kenyataannya tren “kinerja” birokrasi di Indonesia memang belum menunjukkan hal yang menggembirakan dalam koridor *good governance* dan kancan internasional.

Dalam data yang dikeluarkan oleh International Finance Corporation (IFC) mengenai *Ease of Doing Business* di beberapa negara ASEAN, terlihat bahwa Indonesia masih tertinggal dari beberapa negara tetangga di ASEAN, seperti Singapura, Malaysia, Thailand dan beberapa negara ASEAN lainnya. Tren buruknya *Ease of Doing Business* di Indonesia tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kesiapan dan kinerja birokrasi di Indonesia. Untuk lebih jelasnya mengenai tren *Ease of Doing Business* dalam kurun waktu 2010-2016 di beberapa negara ASEAN dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Perbandingan Ranking *Ease of Doing Business* Negara-Negara ASEAN 2010-2016

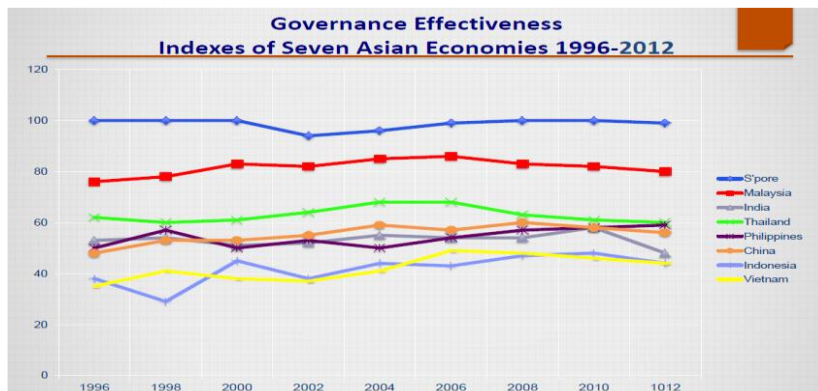
Negara	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Indonesia	122	121	129	128	120	114	109
Malaysia	23	21	18	12	6	18	18
Singapura	1	1	1	1	1	1	1
Thailand	12	19	17	18	18	26	49
Vietnam	93	78	98	99	99	78	90
Filipina	144	148	136	138	108	95	103
Laos	167	171	165	163	159	148	134
Kamboja	145	147	138	133	137	135	127
Brunei	96	112	86	79	59	101	84

Sumber: IFC, 2015.

Data lain yang menunjukkan tentang tata kelola pemerintahan yang efektif pada 7 (tujuh) Negara di Asia selama kurun waktu 2006-2012 menunjukkan, bahwa tata

kelola pemerintahan Indonesia berada dalam kategori sangat tidak efektif karena berada pada peringkat paling bawah.

Grafik 1.1. *Governance Effectiveness Indexes of Seven Asian Economies 1996-2012*



Sumber: World Economic Forum, 2012

Daya saing Indonesia pun secara rata-rata dalam *Global Competitiveness Index 2014-2015* masih berada di bawah beberapa negara di ASEAN, seperti Singapura, Malaysia dan Thailand. Rendahnya daya saing Indonesia bukan hanya karena kendala teknis, namun juga karena kendala non teknis seperti minimnya akses usaha, birokrasi yang panjang dan berbelit serta kinerja aparatur yang belum profesional. Untuk lebih jelasnya, mengenai *Global Competitiveness Index 2014-2015* dapat dilihat dalam Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2 Global Competitiveness Index (GCI) 2014-2015

No	Negara	Rangking					
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
1	Swiss	1	1	1	1	1	1
2	USA	2	4	5	7	5	3
3	Singapura	3	3	2	2	2	2
4	Jepang	8	6	9	10	9	6
5	Malaysia	24	26	21	25	24	20
6	China	29	27	26	29	29	28
7	Thailand	36	38	39	38	37	31


8	Indonesia	54	44	46	50	38	34
9	India	49	52	56	59	60	71
10	Brazil	56	58	53	48	56	57
11	Rusia	63	63	66	67	64	53
12	Vietnam	75	59	65	75	70	68
13	Filipina	87	85	75	65	59	52

Sumber: World Economic Forum, 2015.

Beberapa data di atas tentu mengindikasikan kinerja birokrasi kita masih belum optimal, kinerja birokrasi ini salah satunya dipengaruhi oleh kualitas SDM dalam birokrasi itu sendiri. Kompetensi SDM dalam birokrasi menjadi hal yang perlu segera dibenahi, hal ini dimulai dari proses rekrutmen pegawai. Namun, perlu dipahami bahwa sektor publik bersaing dengan sektor swasta dalam upaya menjangkau kandidat terbaik di pasar tenaga kerja.

Terdapat banyak faktor yang menyebabkan kandidat terbaik dalam pasar tenaga kerja lebih memilih bekerja di perusahaan swasta dibandingkan dengan bekerja di institusi pemerintah. Eko Prasajo (2013) mengatakan bahwa persoalan gaji yang rendah menjadi alasan lulusan terbaik perguruan tinggi negeri tidak memilih menjadi pegawai negeri sipil. Selain persoalan gaji, persoalan *image* dari institusi pemerintah merupakan hal yang krusial dalam menentukan preferensi pelamar kerja dalam melamar pekerjaan ke institusi pemerintah. Lavigna (2004) menyebutkan tujuh faktor yang menjadi dilema dalam merekrut kandidat terbaik untuk bekerja di institusi pemerintah, salah satunya adalah adanya *image* pemerintah yang negatif, seperti yang terdapat dalam Lavigna (2004: 238) berikut ini: “*a negative public image ('government bashing'), which translates into the widespread perception that government is no longer the employer of choice (if it ever was)*”.

Memang tidak berlebihan jika dikatakan banyak negara termasuk Indonesia mengalami masalah dalam perekrutan SDM di sektor publik. Lavigna (2004: 2) mengemukakan “...many

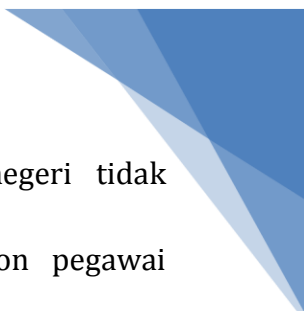


*nations are facing a recruitment crisis. At the time when governments need to be most adept at luring talent to public service, their ability to do so has rarely been so constrained and complicated by economic, social and organizational pressures.”*

Melihat masalah yang diungkapkan sebelumnya, yang perlu dilakukan pemerintah selanjutnya adalah merumuskan strategi bagaimana caranya untuk merekrut kandidat terbaik untuk bekerja di institusi pemerintah. Proses perekrutan memerlukan perencanaan dan strategi yang efektif untuk mendapatkan kualifikasi sumber daya yang dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi perlu menetapkan tujuan dan memproyeksikan seperti apa keadaan yang diharapkan di masa depan, sehingga kebutuhan SDM untuk mencapai tujuan tersebut dapat diidentifikasi. Sebagaimana yang dikemukakan Pynes (2009: 184) berikut ini: *“Public and nonprofit organizations need to develop a recruitment strategy. Decisions need to be made about when and where to look for qualified applicants when action needs to be taken”.*

Selama ini yang terjadi di Indonesia adalah rekrutmen pegawai negeri sipil hanya bersifat *rule driven*. Sampai saat ini belum terasa bahwa pemerintah ingin merekrut yang terbaik di pasar tenaga kerja dan tanpa ada tuntutan yang serius terhadap kebutuhan kompetensi yang diharapkan. Dalam pengambilan keputusan rekrutmen, seharusnya institusi pemerintah fokus pada mengidentifikasi orang-orang yang mempunyai pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh pekerjaan yang akan diisi. Perencanaan dalam rekrutmen memegang peranan penting dalam upaya memenuhi kebutuhan sumber daya potensial. Lavigna (2004: 242) mengemukakan bahwa *“A human resource planning system should guide and drive the recruiting system”.*

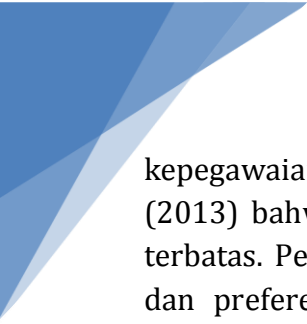
Asumsi tidak seriusnya proses rekrutmen dalam sektor publik bukan tanpa alasan. BPK menemukan sembilan masalah pengadaan pegawai negeri tahun 2009-2010, yaitu: (Koran Tempo, Edisi Kamis 13 September 2012)

- 
- 1) Panitia pengadaan calon pegawai negeri tidak didukung uraian tugas yang jelas;
  - 2) Seleksi administrasi penerimaan calon pegawai negeri tidak cermat;
  - 3) Pengolahan lembar jawaban komputer tidak sesuai ketentuan;
  - 4) Latar belakang pendidikan dan penempatan pelamar yang lulus tidak sama dengan formasi;
  - 5) Pengajuan usul penetapan nomor induk pegawai tidak sesuai ketentuan;
  - 6) Dokumen pengadaan tidak dikelola sesuai dengan ketentuan;
  - 7) Proses verifikasi dan validasi dokumen persyaratan administrasi tenaga honorer tidak sesuai dengan ketentuan;
  - 8) Dokumentasi proses pengangkatan tenaga honorer dan sekretaris desa tidak baik;
  - 9) Database pegawai instansi berbeda dengan database BKN.

Berdasar hal tersebut, pemerintah tidak cukup melakukan cara yang lama untuk merekrut kandidat terbaik untuk bekerja di institusi pemerintah. Apalagi jika mengingat bahwa pemerintah bersaing dengan swasta dalam menjangkau kandidat terbaik. Hal tersebut seperti yang diungkapkan dalam Kim (2008: 638):

*Job markets for talents have become more competitive than ever before so that it is not easy attracting the right person, for the right job, and the right time. It is important to gain and sustain a competitive advantage by finding, hiring, and retaining the right talent with the right structures, systems, processes, and practices in place.*

Berkaitan dengan perumusan strategi rekrutmen kandidat terbaik, pemerintah juga masih memiliki kelemahan. Kelemahan tersebut adalah terkait dengan *database*



kepegawaian. Seperti yang diungkapkan dalam Eko Prasajo (2013) bahwa *database* pegawai di Indonesia masih sangat terbatas. Pemerintah belum memiliki *database* terkait profil dan preferensi pelamar kerja khususnya pelamar profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sesuai dengan kebutuhan pemerintah. Dengan tidak adanya *database* profil dan preferensi pelamar PNS, pada akhirnya akan berdampak pada *mismatch* antara pegawai yang direkrut dengan kebutuhan pemerintah.

Oleh karenanya diperlukan sebuah upaya untuk membangun *database* tersebut dengan metode yang komprehensif dan salah satunya dapat dilakukan melalui survei. Maka dari itu, Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga Administrasi Negara merasa perlu untuk melakukan kajian dengan judul “Kajian Profil Calon Pegawai Negeri Sipil”. Kajian ini akan dilakukan pada mahasiswa di tiga universitas terbaik di Indonesia, yaitu UGM, ITB, dan UI. Kajian ini dilakukan terhadap mahasiswa karena kandidat terbaik dari pasar tenaga kerja secara umum diasumsikan lahir dari tingkat pendidikan perguruan tinggi. Universitas dengan reputasi baik pada umumnya memiliki sumber daya yang unggul dan melahirkan SDM yang potensial dalam pasar tenaga kerja. Naidoo dan Jamasian dalam Maringe and Gibbs (2009:5) mengemukakan “*Universities that are in the upper levels of the hierarchy with high levels of academic, reputation and financial capital are likely to draw on superior resources*”. Selain itu menurut Taylor (2005) mahasiswa di universitas saat ini akan merepresentasikan angkatan kerja di masa yang akan datang (*Today’s university students will represent the educated workforce for tomorrow*).

Adapun kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam memberikan rekomendasi terkait strategi rekrutmen PNS yang terbaik dan sesuai dengan kebutuhan.



## B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diungkapkan sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan dijawab dalam kajian ini, yaitu:

- 1) Bagaimana profil calon pelamar kerja untuk profesi PNS?
- 2) Bagaimana minat calon pelamar kerja terhadap profesi PNS?
- 3) Bagaimana strategi pemerintah dalam menjaring minat pelamar kerja unggulan sebagai PNS?

## C. TUJUAN

Tujuan dari dilaksanakannya kajian ini adalah sebagai berikut:

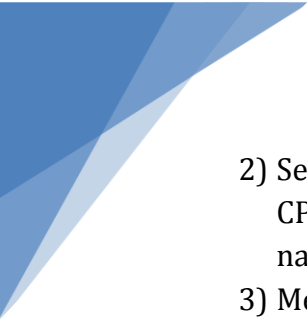
- 1) Melakukan identifikasi profil calon pelamar kerja untuk profesi PNS;
- 2) Melakukan identifikasi minat calon pelamar kerja terhadap profesi PNS;
- 3) Membuat rekomendasi strategi kebijakan rekrutmen profesi PNS untuk menjaring minat pelamar kerja unggulan.

## D. MANFAAT

Dengan dilaksanakannya kajian ini maka akan diperoleh dua manfaat, yaitu manfaat dalam hal praktis dan manfaat dalam hal akademis. Berikut adalah manfaat yang akan diperoleh dari kajian ini:

### a. Manfaat Praktis:

- 1) Sebagai bahan perumusan strategi pemerintah dalam menjaring minat pelamar kerja unggulan sebagai PNS;

- 
- 2) Sebagai bahan perumusan kebijakan rekrutmen CPNS yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional;
  - 3) Memperkaya data tentang profil calon pelamar kerja untuk profesi PNS.

**b. Manfaat Akademis:**

- 1) Sebagai referensi kajian ilmiah terkait kebijakan rekrutmen CPNS;
- 2) Memperkaya khasanah ilmiah tentang profil pelamar kerja untuk profesi PNS.

## **E. OUTPUT**

*Output* dari kajian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Peta profil calon pelamar kerja untuk profesi PNS;
- 2) Peta minat calon pelamar kerja terhadap profesi PNS
- 3) Rekomendasi strategi kebijakan rekrutmen profesi PNS untuk menjaring minat pelamar kerja unggulan.

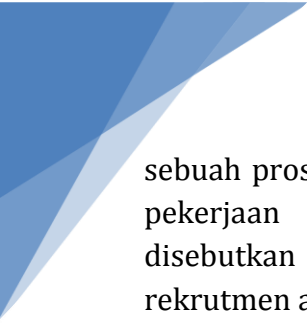
## A. TINJAUAN KONSEPTUAL

### 1. Rekrutmen

Sebuah organisasi atau perusahaan akan selalu membutuhkan sejumlah orang atau Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mendapatkan SDM untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, sebuah organisasi melakukan proses rekrutmen. Rekrutmen dapat dikatakan sebagai proses penemuan dalam menciptakan SDM yang berkualitas untuk organisasi. Rekrutmen secara sederhana dalam Jacob (2013) dapat diartikan sebagai proses mengidentifikasi potensi calon karyawan dan mendorong mereka untuk mengajukan lamaran pekerjaan. Rekrutmen merupakan implementasi perencanaan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja dilakukan untuk memenuhi kebutuhan struktur organisasi berdasarkan proses bisnis perusahaan.

Selain itu, menurut Ivancevich, J.M (2007) dalam Marwansyah (2012) rekrutmen adalah: *“The set of activities an organization uses to attract job candidates who have the abilities and attitudes need to help the organization achieve its objectives”*. Adapun Pynes (2009) mendefinisikan rekrutmen sebagai berikut: *“Recruitment is the process of attracting qualified candidates to apply for vacant positions within an organization”*.

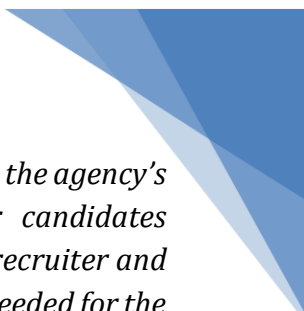
Dilihat dari beberapa definisi tersebut dapat dilihat sebuah kata kunci dari definisi rekrutmen, yaitu *attract* atau menarik. Sehingga dapat disimpulkan rekrutmen merupakan



sebuah proses untuk menarik pelamar kerja untuk melamar pekerjaan terhadap organisasi. Dalam Jacob (2013) disebutkan bahwa hal yang terpenting dalam proses rekrutmen adalah menarik pelamar berkualitas dibandingkan jumlah pelamar. Adapun pelamar berkualitas dapat dimaknai sebagai pelamar yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan jabatan serta memiliki kesesuaian kompetensi dengan strategi dan budaya perusahaan.

Melihat pentingnya proses rekrutmen dalam sebuah organisasi untuk mendapatkan SDM berkualitas maka proses rekrutmen harus dilakukan dengan sungguh-sungguh oleh sebuah organisasi agar proses rekrutmen dapat berjalan dengan baik dan benar sesuai dengan harapan organisasi. Untuk melakukan proses rekrutmen dengan baik, sebuah organisasi haruslah memiliki rencana rekrutmen. Rencana rekrutmen dalam Jacob (2013) meliputi bagaimana menarik kandidat potensial melamar ke perusahaan. Kandidat potensial memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, kualifikasi pendidikan serta pengalaman yang dibutuhkan sesuai persyaratan jabatan dan kebutuhan keahlian perusahaan. Rekrutmen perlu memenuhi kebutuhan karyawan yang berkualitas secara tepat waktu dan tepat jumlah.

Pentingnya perencanaan dalam proses rekrutmen juga diungkapkan oleh Pynes (2009) berikut ini: *“recruitment and selection require effective planning to determine needs of the organization. The organization must determine its immediate objectives and future direction, and it must forecast its employment needs to align them with the organization’s strategies”*. Selain itu, sebuah proses rekrutmen dalam organisasi juga harus dikaitkan dengan misi dari organisasi tersebut sehingga sebelum melakukan rekrutmen, perekrut harus menentukan kualifikasi yang dibutuhkan pelamar untuk menempati posisi tertentu yang dapat mewujudkan misi organisasi. Hal tersebut seperti yang diungkapkan dalam Pynes (2009): *“recruitment must be tied to the organization’s*




*mission, and attempts should be made to anticipate the agency's future personnel needs. Before recruitment for candidates begins, the human resources management (HRM) recruiter and the unit manager should review the qualifications needed for the vacant position or positions”.*

Selain itu, sebelum melakukan proses rekrutmen sebuah organisasi harus melakukan apa yang disebut dengan *job analysis*. Menurut Pynes (2009) alasan untuk melakukan *job analysis* adalah untuk mengumpulkan informasi agar *job description* dapat dibuat dan *job spesifiation* dapat diidentifikasi. *Job description* merupakan ringkasan dari ciri pekerjaan. Sedangkan *job spesifiation* berisi informasi tentang KSAOCs (*Knowledge, Skills, Ability, and Other Characteristics*) dari sebuah posisi pekerjaan. Penjelasan lebih lanjut tentang *job description* dan *job spesifiation* dapat dilihat dalam penjelasan Pynes (2009) berikut ini:

*“A job desription is a summary of the most important features of a job. It states the nature of the work and provides information about tasks, responsibilities, and context. Information typically found in job descriptions includes job title, job family, job summary, task statements, reporting relationships, and job context indicators. Job specifications contain information about the KSAOCs of the position. Whereas each job description is specific to a particular job, job specifications may be more general. They contain the minimum qualifications that a person should possess in order to perform the job”.*

*Job analysis* dapat mengidentifikasi KSAOCs (*Knowledge, Skills, Ability, and Other Characteristics*) yang dibutuhkan sebuah posisi pekerjaan. Selengkapnya tentang *job analysis* diungkapkan oleh Pynes (2009) berikut ini:

*“Job analysis identifies the KSAOCs required for each position. It identifies the minimum education, certification, or licensing requirements. It also identifies the essential tasks*

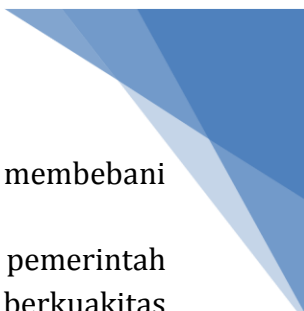


*and responsibilities of the job. This information identifies the skills of the people the agency recruits and hires. A job analysis is critical when an organization uses preemployment examinations for selection and promotion. An organization does not know what knowledge, skills, and abilities to test for unless it knows what competencies are required for successful performance”.*

## **2. Rekrutmen Sektor Publik**

Seperti yang diungkapkan sebelumnya bahwa rekrutmen merupakan proses penting dalam sebuah organisasi untuk mendapatkan SDM yang berkualitas karena SDM yang berkualitas nantinya akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut berlaku baik di organisasi sektor publik (pemerintah) maupun organisasi swasta. Kesuksesan pemerintah dapat ditentukan salah satunya dengan kemampuannya merekrut pegawai. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh *Lavigna (2004) “The success of any government to respond effectively to these challenges is dictated largely by its ability to recruit and retain a talented workforce”*. Selain itu menurut Kim (2009) beberapa ahli setuju bahwa proses merekrut pegawai yang berkualitas di institusi pemerintah merupakan proses yang krusial yang dapat menentukan kualitas dari pelayanan publik dan meningkatkan kinerja pemerintah.

Melihat pentingnya proses rekrutmen dalam institusi pemerintah, maka pemerintah perlu melakukan proses rekrutmen yang baik dan benar. karena proses rekrutmen akan menentukan siapa saja yang akan diterima untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil yang akan mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Diungkapkan dalam Jacob (2013) bahwa setiap penerimaan yang salah dengan kualifikasi yang tidak memadai dan memiliki kompetensi yang rendah dapat menjadi beban perusahaan serta menghambat lingkungan kerjanya bertahun-tahun. Pada departemen pemerintah atau

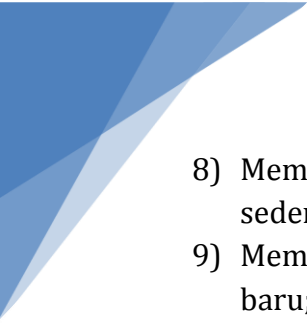


BUMN, karyawan yang salah direkrut ini akan membebani organisasi selama 30 tahun.

Tetapi pada kenyataannya bagaimana pemerintah dapat menarik kandidat yang terbaik dan berkuakitas bukanlah hal yang mudah dan merupakan proses yang rumit. Terutama apabila mengingat pemerintah bersaing dengan swasta dalam merekrut pegawai yang terbaik. Maka dari itu pemerintah harus berusaha menjadi pilihan utama kandidat pegawai terbaik. Seperti yang diungkapkan dalam Kim (2008) berikut ini: *In order to attract and retain the best, government should strive to become the model employer of choice. If the government is far behind the market, it will fail to attract.*

Untuk menjadi pilihan para pelamar kerja tentu saja tidak hanya bersandar pada proses rekrutmen, tetapi harus diakui bahwa rekrutmen memainkan peranan yang penting dalam hal ini. Secara umum, banyak cara untuk menarik pelamar kerja untuk bekerja di institusi pemerintah. Salah satu saran solusi untuk menarik pelamar kerja terbaik serta mempertahankan pegawai terbaik dalam institusi pemerintah diungkapkan dalam Kim (2008) berikut ini:

- 1) Mengetahui dan menghargai kreativitas dan kinerja pegawai pemerintah;
- 2) Mempermudah orang untuk masuk ke dalam institusi pemerintah;
- 3) Mengembangkan manajer dengan lebih baik;
- 4) Mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi dengan mengatasi masalah pegawai yang berkinerja buruk;
- 5) Menyediakan lingkungan kerja yang menggunakan *state-of-the-art* dari teknologi informasi dan komunikasi;
- 6) Menawarkan program peminjaman pembiayaan untuk melanjutkan sekolah untuk lulusan baru yang menjadi pegawai pemerintah;
- 7) Menawarkan gaji yang lebih kompetitif dengan sektor swasta;

- 
- 8) Membuat proses rekrutmen dengan lebih cepat dan sederhana;
  - 9) Memodifikasi strategi rekrutmen untuk menarik bakat baru;
  - 10) Membuka kesempatan lebih luas lagi untuk pelatihan dan pengembangan profesional bagi pegawai pemerintah;
  - 11) Fokus pada retensi, termasuk mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan pegawai
  - 12) Memperbaiki dan merampingkan proses perjanjian politik;
  - 13) Mengembangkan dan melaksanakan rencana tenaga kerja yang mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang.

### **3. Segmentasi Pasar dalam Pemasaran**

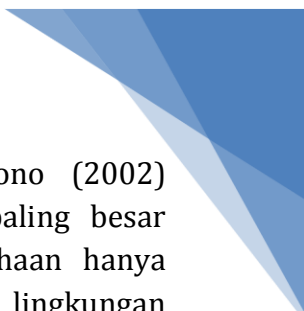
Pada dasarnya pemasaran timbul saat seseorang atau organisasi memutuskan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Identifikasi target pasar merupakan langkah awal yang dibutuhkan dalam perencanaan dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan seseorang atau suatu organisasi. Segmentasi pasar merupakan strategi yang sangat penting dalam pengembangan pemasaran.

#### **a. Apa itu Pasar dan Pemasaran?**

Sebelum kita mendefinisikan mengenai pemasaran berikut definisi dari pasar itu sendiri, McDonald & Dunbar (2004:71) mengemukakan *“A market is the aggregation of all the products or services which customers regard as being capable of satisfying the same need”*.

Adapun pengertian pemasaran menurut Philip Kotler (1997) adalah *“Proses sosial yang dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain”*.





Selanjutnya pemasaran menurut Tjiptono (2002) adalah “Fungsi yang memiliki kontak yang paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal”. Oleh karena itu, pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi.

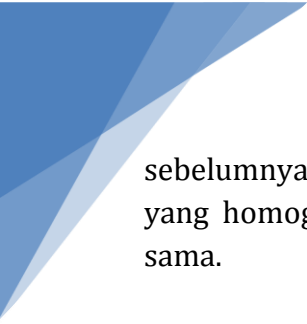
Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang dibutuhkan dan diinginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain.

### **b. Definisi Segmentasi Pasar**

Terdapat berbagai definisi dari para ahli terkait segmentasi pasar. Antara lain menurut Kotler (1997) yang mengemukakan segmentasi pasar sebagai “Suatu proses untuk membagi pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang lebih homogen, dimana setiap kelompok konsumen dapat dipilih sebagai target pasar untuk dicapai perusahaan melalui strategi bauran pemasarannya. Dalam setiap segmen terdiri dari individu dengan kebutuhan dan keinginan yang sama, dan mempunyai respon yang sama terhadap usaha pemasaran yang ditawarkan.”

Selanjutnya Kasali (2007: 119) mendefinisikan segmentasi pasar sebagai “Suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompok-kelompokkan pasar yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok ”potensial”. Sementara McDonald dan Dunbar (2004:34) mendefinisikan segmentasi pasar sebagai “*The process of splitting customers, or potential customers, in a market into different groups, or segments*”.

Adapun Weinstein (2004:5) mengemukakan bahwa “*Segmentation is the process of partitioning markets into groups of potential customers with similar needs and/or characteristics who are likely to exhibit similar purchase behavior*”. Jadi dapat disimpulkan bahwa segmentasi pasar merupakan suatu proses pengelompokkan pasar yang



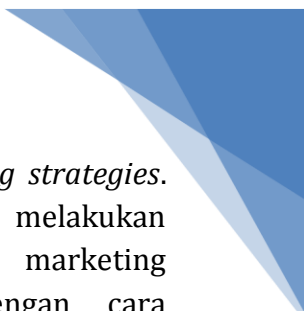
sebelumnya bersifat heterogen menjadi beberapa segmen yang homogen atau memiliki karakteristik yang cenderung sama.

### c. Tujuan dan Manfaat Segmentasi Pasar

Weinstein (2004:6) mengemukakan bahwa segmentasi merupakan alat kunci perencanaan dalam *marketing* dan dasar dalam perumusan strategi yang efektif. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, segmentasi merupakan proses dalam pemasaran untuk mengelompokkan kelompok potensial yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik yang sama dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan segmentasi, paling tidak kita tahu siapa target dan calon kandidat “potensial” yang diharapkan.

Weinstein (2004) mengemukakan secara terperinci tentang empat manfaat segmentasi, yaitu:

- 1) *Designing responsive products to meet the needs of the marketplace.* Melalui penelitian preferensi konsumen, perusahaan berjalan ke arah penyelesaian konsep marketing yaitu kepuasan konsumen yang akan membawa keuntungan. Perusahaan menempatkan konsumen sebagai yang utama, kemudian mendisain dan menyeleksi produk untuk kepuasan konsumen.
- 2) *Determining effective and cost efficient promotional strategies.* Segmentasi sebagai alat perencanaan merupakan alat identifikasi dan analisa yang berharga untuk mengembangkan communication mix, sehingga dapat dipilih alat promosi yang sesuai untuk menargetkan pada media yang tepat.
- 3) *Evaluating market competition in partikular the companys market position.* Riset segmentasi menyediakan a competitive intelegence mechanism untuk mengakses dan membandingkan perusahaan agar sesuai dengan standar.

- 
- 4) *Providing insight on present marketing strategies.* Segmentasi sangat penting untuk melakukan evaluasi secara periodik terhadap marketing strategi perusahaan saat ini dengan cara memanfaatkan peluang baru dan menghindarkan dari adanya potensi terhadap ancaman.


Selanjutnya, Kasali (2007:138) mengemukakan bahwa keuntungan mensegmentasi pasar, yaitu:

- 1) Mendisain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.
- 2) Menganalisis pasar, segmentasi pasar membantu eksekutif mendeteksi siapa saja yang akan menggerogoti pasar produknya.
- 3) Menemukan pesaing (niche), setelah menganalisis pasar, mereka yang menguasai konsep segmentasi dengan baik akan sampai pada ide konsep menemukan peluang.
- 4) Menguasai posisi yang superior dan kompetitif.
- 5) Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien. Kalau anda tahu persis siapa segmen anda, maka anda akan tahu bagaimana berkomunikasi yang baik dengan mereka

Adapun McDonald & Dunbar (2004:70) mengemukakan segmentasi pasar berarti juga merupakan upaya memahami pasar dan hal ini penting untuk:

- 1) Mengukur pangsa pasar dan pertumbuhannya;
- 2) Spesifikasi dari target pasar;
- 3) Memahami kondisi pesaing;
- 4) Perumusan strategi pemasaran.

Segmentasi memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus dalam mengalokasikan sumber daya. Dengan membagi pasar menjadi segmen-segmen akan memberikan gambaran bagi perusahaan untuk menetapkan segmen mana yang akan dilayani. Selain itu segmentasi memungkinkan perusahaan mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai peta



kompetisi serta menentukan posisi pasar perusahaan (Kotler, 1997).

#### **d. Jenis-jenis Segmentasi**

Tidak ada cara tunggal untuk mensegmentasi pasar. Pemasar harus mencoba sejumlah variabel segmentasi yang berbeda-beda, sendiri-sendiri atau bersama-sama, hal ini tergantung pada situasi pasar dari institusi dan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen dengan harapan dapat menemukan cara terbaik untuk melihat struktur pasar. Lebih lanjut, Kotler, Bowen dan Makens (2002, pp.255-261) menyatakan bahwa segmentasi dapat dilakukan berdasarkan variabel-variabel di bawah ini:

- 1) Segmentasi geografis (*geographic segmentation*), yaitu segmentasi yang membagi pasar menjadi unit geografis yang berbeda-beda seperti negara, daerah otonomi, kota, iklim, atau kawasan pemukiman.
- 2) Segmentasi demografis (*demographic segmentation*), yaitu segmentasi yang membagi pasar menjadi berbagai kelompok berdasarkan variabel seperti usia, jenis kelamin, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan. Faktor-faktor demografis paling sering dipakai sebagai dasar untuk mensegmentasi kelompok konsumen. Salah satu alasannya adalah kebutuhan, keinginan dan tingkat penggunaan konsumen berhubungan erat dengan variabel demografis. Alasan yang lainnya adalah bahwa variabel demografis lebih mudah diukur jika dibandingkan dengan jenis variabel lainnya.
- 3) Segmentasi perilaku (*behavioral segmentation*), yaitu mengelompokkan pembeli berdasarkan pengetahuan, sikap, tingkat penggunaan atas sebuah produk atau jasa, serta manfaat yang dicari

oleh konsumen dalam membeli sebuah produk atau jasa.

- 4) Segmentasi psikografis (*psychographic segmentation*), yaitu membagi konsumen menjadi kelompok yang berbeda-beda berdasarkan karakteristik gaya hidup dan kepribadian konsumen.

#### **e. Proses Segmentasi Pasar**

Basis segmentasi adalah dimensi segmentasi pasar, dalam banyak kasus, segmentasi perlu menyediakan profil target pasar secara lengkap. Hal ini untuk memudahkan organisasi dalam mengidentifikasi pasar itu sendiri.

McDonald & Dunbar (2004:15) mengemukakan proses untuk mendefinisikan pasar dan nilai-nilai yang ada di dalamnya paling tidak memiliki tiga input informasi yaitu: a) Misi atau tujuan organisasi, yang akan menentukan mana pasar yang menarik; b) Data eksternal, misal riset pasar; c) Data internal, yaitu data yang mengalir saat proses sedang berlangsung.

Adapun selanjutnya input ini kemudian masuk dalam empat sub-proses yang terdiri dari:

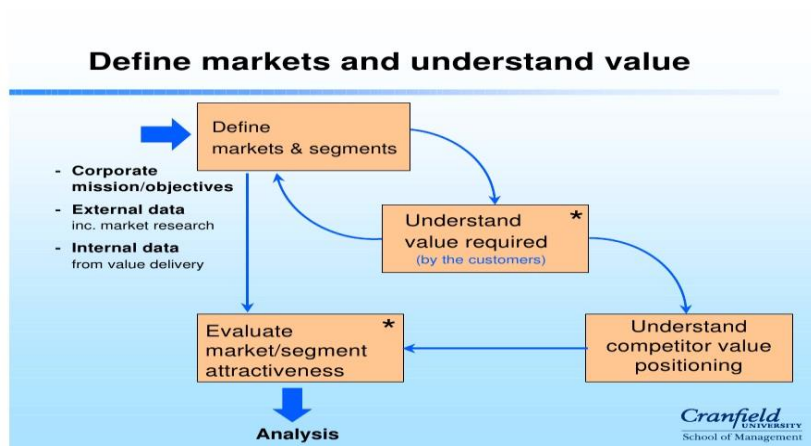
- 1) *Define markets & segments*, yaitu bagaimana organisasi mengartikan dan pandangan terhadap pasar, untuk kemudian dikelompokkan dalam segmen-segmen yang memiliki karakteristik yang sama.
- 2) *Understand value required*, setelah kita mendefinisikan pasar maka kemudian penting untuk memahami nilai-nilai yang ada dalam target market, bagaimana karakteristik, kebutuhan dan keinginan mereka bahkan lebih jauh dapat memprediksi nilai yang akan dibutuhkan di masa depan.
- 3) *Understand competitor value positioning*, pada tahap ini diperlukan pemahaman terhadap “posisi” pesaing, mengacu pada seberapa baik organisasi dan

pesaing dalam memberikan *value* yang sesuai dengan kebutuhan target market, dan lebih jauh memprediksi mengenai kemungkinan peningkatan kapasitas pesaing, untuk merespon hal ini perlu dilakukan perencanaan yang jelas dalam organisasi.

4) *Evaluate market/segment attractiveness*, dari ketiga proses sebelumnya kemudian dilakukan evaluasi mengenai pasar dan daya tarik dari segmen itu sendiri, sejauhmana organisasi telah berhasil dalam mengidentifikasi pasar dan memahami nilai-nilai yang ada di dalamnya.

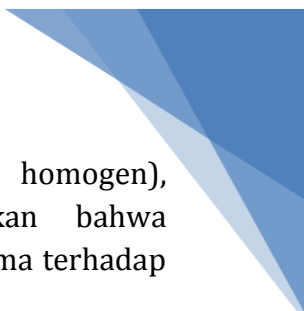
*Output* dari proses di atas berupa hasil analisis mengenai informasi-informasi kunci terkait pasar dan salah satu bentuknya bisa berupa matriks portofolio yang menggambarkan keadaan pasar, untuk kemudian dijadikan dasar tindakan organisasi dalam pemasaran. Secara singkat proses sebagaimana dikemukakan di atas dapat dilihat dalam gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1 *Define Markets and Understand Value*



Sumber: McDonald & Dunbar, 2004

Selanjutnya, untuk mengidentifikasi preferensi segmen ada tiga pola segmentasi pasar yang dapat digunakan (Kotler, 1997). Pola tersebut adalah:

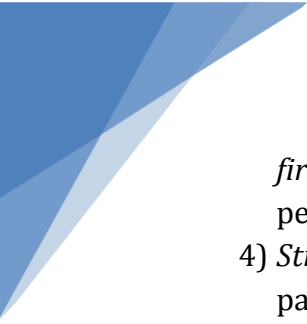
- 
- 1) *Homogeneous preference* (preferensi homogen), merupakan pola yang menunjukkan bahwa konsumen memiliki preferensi yang sama terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.
  - 2) *Diffused preference* (preferensi yang menyebar), merupakan pola yang menunjukkan bahwa konsumen memiliki preferensi yang beragam terhadap suatu produk atau jasa yang ditawarkan
  - 3) *Clustered preference* (preferensi yang mengelompok), merupakan pola yang menunjukkan bahwa konsumen memiliki preferensi yang berkelompok-kelompok. Dimana konsumen yang berada dalam satu kelompok memiliki kesamaan preferensi.

#### **f. Segmentasi Pasar Agar Efektif**

Beberapa praktisi pemasaran mengemukakan bahwa segmentasi merupakan ilmu dan seni. Dalam perspektif praktis, Weinstein (2004: 5) mengemukakan bahwa upaya segmentasi harus dikelola sedemikian rupa agar berhasil. Tidak mungkin untuk mengejar semua peluang dalam pemasaran, untuk itu organisasi perlu menetapkan pilihan strategis

Dalam melakukan segmentasi yang efektif Weinstein (2004: 35) mengemukakan lima syarat berikut ini:

- 1) *Superior planning*: identifikasi segmen berfokus pada tujuan, deskripsi segmen, validasi segmen dan lain sebagainya. Penekanan pada perencanaan yang sistematis.
- 2) *Solid research*: mengumpulkan informasi dari hasil-hasil penelitian yang telah mapan, informasi ini dapat berupa informasi primer maupun sekunder, sindikasi, database, dan sumber internet.
- 3) *Selecting the "right" segmentation dimensions*: Pilihan meliputi *adopter categories*, manfaat,



*firmographics*, geografis, *purchasing approaches*, penggunaan, dll.

- 4) *Strategy development*: meliputi perumusan target pasar, *positioning*, metode, dll.
- 5) *Implementation and control*: Pelaksanaan, mengevaluasi, dan merevisi rencana segmentasi.

Weinstein (2004:133) melanjutkan bahwa segmentasi pasar harus bersifat informatif, *insightful*, inovatif dan bahkan menarik, tapi nilai yang sebenarnya adalah kemampuannya untuk berorintasi pada implikasi, yaitu menciptakan peluang dari situasi pasar yang sejenis.

Adapun menurut Tjiptono (2002: 74), agar dapat bermanfaat secara maksimal, maka segmen-segmen pasar harus memenuhi lima kriteria berikut:

- 1) Dapat diukur (*measurable*), ukuran, kebutuhan dan profil segmen harus dan dapat diukur.
- 2) Besar (*substantial*), sejauh mana segmen itu dapat diakses dan dilayani secara efektif, segmen harus cukup besar dan menguntungkan untuk dijadikan target pasar.
- 3) Dapat dijangkau (*accessible*), sejauh mana segmen dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
- 4) Dapat dibedakan (*defferentiable*), segmen dapat dipisah-pisahkan secara konseptual dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap unsur-unsur dan program-program bauran pemasaran yang berlainan.
- 5) Dapat diambil tindakan (*actionable*), program-program yang efektif dapat dirumuskan untuk menarik dan melayani segmen-segmen yang bersangkutan.



## B. TINJAUAN KEBIJAKAN REKRUTMEN CPNS

### 1. Dinamika Kebijakan Rekrutmen CPNS di Indonesia

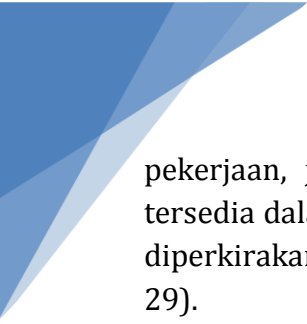
Kebijakan rekrutmen CPNS di Indonesia selama ini telah mengalami beberapa perubahan dari waktu ke waktu seiring dengan perubahan undang-undang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Tercatat sudah ada beberapa kali perubahan Undang-undang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yaitu Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 dan yang terakhir adalah UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN.

#### a. Kebijakan Rekrutmen dalam UU Nomor 8 Tahun 1974

Kebijakan rekrutmen dalam UU Nomor 8 tahun 1974 menganut sistem yang sentralistis. Artinya, pemerintah daerah baik provinsi maupun kabupaten/kota yang merupakan subordinat dalam pemerintahan hanya melaksanakan kebijakan pemerintah pusat dalam melaksanakan rekrutmen (Thoha,2014:27).

Poin penting yang terdapat dalam UU nomor 8 Tahun 1974 adalah bahwa sebelum melakukan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus didahului dengan proses penentuan formasi PNS. Turunan dari UU tersebut adalah Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1976 yang sudah lebih operasional. Secara detail Peraturan Pemerintah tersebut menjelaskan tahapan dan persyaratan dalam penentuan formasi yang terdiri dari 4 (empat) poin besar yaitu dasar penyusunan formasi, sistem penyusunan formasi, analisis kebutuhan pegawai negeri sipil serta anggaran belanja Negara yang tersedia (Thoha, 2014:27-30).

Secara lebih jauh PP Nomor 5 Tahun 1976 menjelaskan adanya 7 (tujuh) dasar penyusunan formasi yang harus dipenuhi oleh sebuah instansi yaitu jenis pekerjaan, sifat dari masing-masing jenis pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, kebijakan pelaksanaan



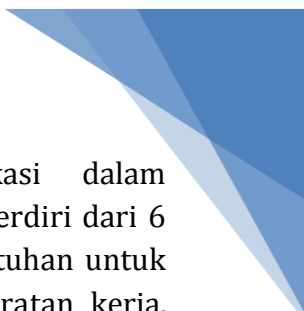
pekerjaan, jenjang dan jumlah jabatan dan pangkat yang tersedia dalam suatu organisasi, serta alat yang tersedia atau diperkirakan dalam melaksanakan tugas (Thoha, 2014:28-29).

Bahan dan materi ujian pada rekrutmen meliputi pengetahuan umum, pengetahuan teknis dan pengetahuan lainnya. Materi tes pengetahuan umum meliputi Bahasa Indonesia, falsafah/ideologi negara, Garis-garis Besar Haluan Negara, tata Negara Indonesia, sejarah Indonesia, kebijakan pemerintah dan lain-lain yang dipandang perlu. Pengetahuan teknis contohnya pengetahuan di bidang konstruksi, kesehatan dan lain-lain. Sedangkan yang dimaksud pengetahuan lainnya adalah pengetahuan yang dipandang perlu oleh instansi yang bersangkutan seperti kebaikan tulisan, gaya Bahasa bagi calon penyair dan lain-lain (Thoha, 2014:32).

#### **b. Kebijakan Rekrutmen dalam UU Nomor 43 Tahun 1999**

Seiring dengan era reformasi, perubahan juga terjadi dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil termasuk di dalamnya kebijakan rekrutmen PNS dari yang sebelumnya UU Nomor 8 Tahun 1974 menjadi UU Nomor 43 Tahun 1999. Melalui UU yang lahir pasca reformasi 1998 tersebut pemerintah mulai membangun sistem rekrutmen PNS yang terdesentralisasi. Seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah pelaksanaan rekrutmen PNS menjadi wewenang daerah masing-masing meskipun dalam pelaksanaannya, aturan, proses, maupun tahapan dalam pelaksanaan rekrutmen masih belum banyak berubah dari sebelumnya (Thoha, 2014:55).

Pada era UU Nomor 43 Tahun 1999, usulan formasi pegawai dari pemerintah pusat atau daerah harus mendapatkan persetujuan dari BKN dan Kementerian PAN dan RB. Turunan dari UU Nomor 43 Tahun 1999 adalah Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.



Proses pengadaan yang teridentifikasi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 terdiri dari 6 (enam) kegiatan yaitu ; pengidentifikasian kebutuhan untuk melakukan pengadaan, mengidentifikasi persyaratan kerja, menetapkan sumber-sumber kandidat, menyeleksi kandidat, memberitahukan hasilnya kepada para kandidat serta menunjuk kandidat yang lolos seleksi. Sedangkan terkait penentuan jumlah formasi menjadi kewenangan BKN dan Menpan. Dari situlah terlihat jelas power kedua institusi tersebut dalam bidang manajemen kepegawaian.

Sedikit berbeda dengan sebelumnya, materi ujian penyaringan PNS terdiri dari pemeriksaan /tes administrasi, tes kompetensi/akademik, tes psikologi , tes kesehatan serta tes wawancara (Thoah,2014:57).

### **c. Kebijakan Rekrutmen dalam UU ASN Nomor 5 Tahun 2014**

Keberhasilan pemerintahan SBY dalam merumuskan UU ASN Nomor 5 Tahun 2014 merupakan sebuah pencapaian yang patut diapresiasi. Berbeda dengan UU sebelumnya yang berfokus pada isu sentralisasi dan desentralisasi manajemen PNS, undang-undang yang lahir di akhir pemerintahan SBY ini lebih menekankan pada pelaksanaan *merit system*. Sistem tersebut menekankan pada kompetensi serta profesionalitas.

Oleh karenanya, sistem rekrutmen dalam kaca mata UU ASN harus berdasarkan pada *merit system* yang berdasarkan kompetensi dan profesionalitas. Untuk mengawal sistem tersebut, UU Nomor 5 Tahun 2014 juga mengatur adanya *Merit System Protection Board* dan disebut KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara).

Namun demikian, lahirnya UU tersebut menyisakan tugas berat yaitu menyusun serta mengimplementasikan peraturan operasional UU tersebut termasuk yang berkaitan dengan rekrutmen atau pengadaan PNS. Proses rekrutmen harus berjalan sesuai dengan ruh dan nilai-nilai dari UU ASN



yang proses kelahirannya melalui serangkaian proses yang panjang (Thoah, 2014:279).


Membandingkan tiga UU Manajemen Kepegawaian (UU Nomor 8 Tahun 1974, UU Nomor 43 Tahun 1999, UU ASN Nomor 5 Tahun 2014) ada beberapa hal yang menarik untuk dicermati. Nilai-nilai dari sistem yang ada dalam UU manajemen kepegawaian tersebut diilhami oleh isu strategis yang muncul di era penyusunannya. UU Nomor 8 Tahun 1974 identik dengan sistem sentralistik yang melekat pada era pemerintahan orde baru, UU Nomor 43 Tahun 1999 identik dengan isu desentralisasi pasca reformasi 1998, kemudian UU Nomor 5 Tahun 2014 lahir bersamaan dengan kematangan proses demokratisasi dan *good governance*.

Meskipun demikian, semangat dari ketiga UU manajemen kepegawaian tersebut masih sejalan yaitu lahir guna menciptakan SDM aparatur yang profesional dan kompeten. Perbedaan dari UU Nomor 8 Tahun 1974 dan UU Nomor 43 Tahun 1999 terlihat dari Peraturan turunannya utamanya terkait instrumen-instrumen yang digunakan dalam rekrutmen. Sebagai contoh, Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 yang merupakan turunan dari UU Nomor 43 Tahun 1999 telah memasukkan psikotest dan wawancara yang tidak ada dalam peraturan sebelumnya terkait materi serta metode rekrutmen.

## **2. Kebijakan Rekrutmen Saat Ini**

Dalam kurun waktu dua dekade terakhir ini, pemerintah di berbagai negara melakukan pengembangan kebijakan *e-recruitment* (Liorens, 2011). Para pencari kerja akan dengan mudah mengirimkan aplikasi online melalui Web yang dibangun oleh Pemerintah. Hal ini juga seperti yang diungkapkan dalam Llorens (2011) berikut ini:

*“Although there are numerous methods for recruiting potential candidates, from the use of trained recruiters attending local job fairs to print advertisements, in recent years most*



*attention on public sector recruitment efforts has been focused on developing and refining e-recruitment practices (i.e., the use of web-based recruitment tools) since they hold the potential to more efficiently reach a wider, often younger, candidate pool as well as provide an almost limitless amount of information on job opportunities”.*

Fenomena rekrutmen dengan *web-based* tersebut diakibatkan karena tuntutan akan efisiensi, transparansi, profesionalisme serta didukung dengan kemajuan teknologi yang memungkinkan pemerintah untuk berinovasi. Ketiga nilai tersebut juga menjadi amanat dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang UU ASN. Terlebih lagi dengan adanya kompetisi yang semakin tinggi dengan *private sector*.

Pemerintah Indonesia beberapa tahun ini juga telah melakukan beberapa reformasi rekrutmen CPNS yang memiliki dua tujuan utama. *Pertama*, memperoleh CPNS yang profesional, jujur, bertanggungjawab, serta netral. *Kedua*, mewujudkan sistem seleksi CPNS yang bersih, obyektif transparan, kompetitif dan bebas dari KKN, serta tidak dipungut biaya. Reformasi rekrutmen salah satunya adalah adanya *Computer Assisted Test (CAT)*. Menurut Agus Dwiyanto (Dwiyanto, 2015), adanya penerapan CAT tersebut merupakan sebuah capaian yang patut untuk dihargai karena proses penerimaan PNS menjadi lebih transparan serta menghindari praktik KKN. Menurutnya, apabila dilakukan perbaikan terus menerus terhadap instrument yang ada sekarang ini utamanya untuk mengukur integritas, sosio kultural, serta kompetensi teknis, maka penerapan CAT benar-benar akan menjadi jalan untuk memilih kandidat yang handal dan mampu menjawab semua tantangan yang dihadapi bangsa dan negara ini (Dwiyanto, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, tren dalam kebijakan rekrutmen saat ini sangat menitikberatkan pada transparansi serta profesionalisme disamping ada nilai-nilai lainnya

sebagai bagian dari perkembangan *Democratic Governance*. Selain beberapa kebijakan seperti *e-recruitment* serta CAT, penguatan transparansi serta profesionalisme juga terlihat dari pembentukan Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) yang terdiri dari beberapa lembaga. Panitia pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Nasional terdiri dari Kementerian PANRB, Badan Kepegawaian Negara (BKN), Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Keuangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Kesehatan, Kapolri, Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg), Sekretaris Wakil Presiden, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), serta Ombudsman ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)).

### C. PENGALAMAN EMPIRIS: SISTEM REKRUTMEN DI PERTAMINA DAN OTORITAS JASA KEUANGAN

#### 1. Sistem rekrutmen di Pertamina

Pertamina sebagai salah satu BUMN di Indonesia pada Tahun 2014 melakukan survei kepada para pegawainya terkait alasan memilih kerja di Pertamina dan alasan bekerja di Pertamina, hasil survei tersebut menunjukkan:

##### a. Alasan memilih kerja di Pertamina

Tabel 2.1. Pertamina *Employee Value Proposition Survey Result 2014*

Rangking	Alasan
1	Kesempatan Pengembangan
2	Kesempatan karir yang sesuai dengan aspirasi
3	Stabilitas Organisasi
4	Kompensasi

Sumber: Pertamina, 2014 (data diolah)

### Keterangan:

1	SO	Stabilitas Organisasi	Jaminan kepastian pekerjaan dan kelangsungan hidup perusahaan.
2	KP	Kesempatan Pengembangan	Memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan pekerjaan.
3	KO	Kompensasi	Menerima besaran gaji/upah yang setara atau lebih dibandingkan dengan perusahaan sejenis.
4	KK	Kesempatan Karir yang Sesuai dengan Aspirasi	Memperoleh kesempatan untuk dipromosikan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan minat.

Sumber: Pertamina, 2014

Berdasarkan pada hasil di atas terlihat bahwa Pertamina sebagai salah satu BUMN yang terkenal memberikan kesejahteraan yang tinggi bagi pegawainya, ternyata kompensasi yang tinggi bukanlah hal utama yang dapat menarik para pegawai untuk bekerja di Pertamina, tetapi justru faktor kesempatan pengembangan menjadi faktor utama dalam menarik pegawai untuk bekerja di Pertamina. Diikuti oleh faktor kesempatan karir yang sesuai dengan aspirasi dan kemudian stabilitas organisasi.

Merujuk pada pengalaman Pertamina, sangat penting bagi Pemerintah ketika merekrut para calon pegawainya dengan menyebutkan hal-hal apa saja yang dapat diperoleh oleh pegawainya nanti ketika bergabung dengan instansinya, salah satunya adalah adanya jaminan pengembangan diri dan kesempatan karir sesuai dengan aspirasi pelamar. Hal ini perlu ditekankan ketika dalam merekrut the best candidate dari pasar tenaga kerja, Sektor Kerja Pemerintahan seringkali kalah dari swasta atas dasar penghasilan yang kurang baik dibandingkan dengan swasta.

- b. Alasan Bertahan kerja di Pertamina  
Selain melakukan survei untuk mengetahui alasan para pegawai bergabung dengan Pertamina, maka survei selanjutnya yang dilakukan adalah untuk mengetahui alasan para pegawai bertahan bekerja di Pertamina, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2.2 Alasan Pegawai Bertahan Bekerja di Pertamina

Ranking	Alasan
1	Kesempatan Pengembangan
2	Kesempatan karir yang sesuai dengan aspirasi
3	Kompensasi
4	Stabilitas Organisasi

Sumber: Pertamina, 2014 (data diolah)

Dari hasil survei tentang alasan bertahan bekerja di Pertamina, kurang lebih menunjukkan hasil yang sama dengan alasan mengapa bergabung di Pertamina, yaitu karena adanya kesempatan pengembangan dan kesempatan karir yang sesuai dengan aspirasi, sedangkan kompensasi dan stabilitas organisasi berada di bawah ranking dua alasan sebelumnya dengan peringkat yang bertukar misalnya pada survei tentang alasan bergabung dengan Pertamina pada ranking 3 adalah stabilitas organisasi dan ranking 4 adalah kompensasi sedangkan pada alasan bertahan bekerja di Pertamina ranking 3 adalah kompensasi dan ranking 4 adalah stabilitas organisasi.

Berdasarkan pada dua hasil survei tersebut dapat disebutkan bahwa kompensasi bukan semata-mata faktor yang utama penarik minat para calon pelamar untuk bekerja di suatu organisasi. Tetapi jaminan pengembangan diri dan karir yang lebih utama, artinya jaminan pemeliharaan dan investasi organisasi terhadap pegawai yang dibutuhkan untuk jangka panjang. Kompensasi dengan sendiri akan terbangun dengan sistem yang baik jika



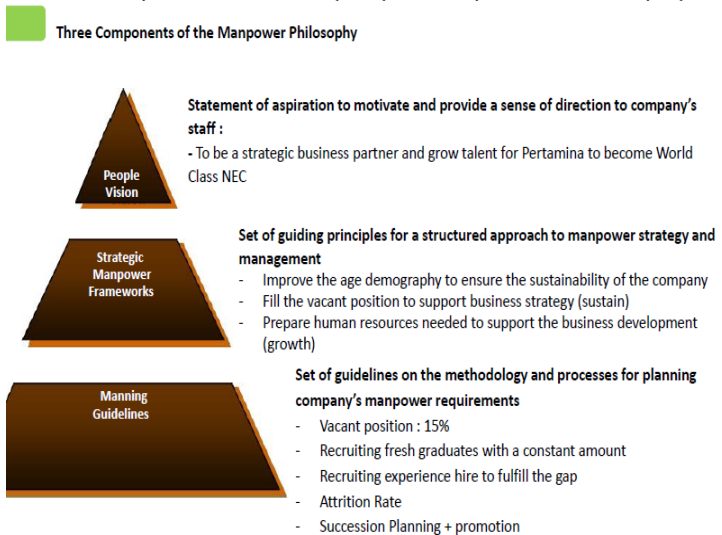
jaminan untuk pengembangan diri dan karir menjadi perhatian utama organisasi terhadap para pegawainya.

Kebijakan rekrutmen di Pertamina merupakan bagian dari Perencanaan Induk Kebutuhan Pegawai yang disesuaikan dengan visi yang ingin dicapai organisasi, seperti yang digambarkan di bawah ini:

Gambar 2.2 *Manpower Planning Strategy*

### MANPOWER PLANNING STRATEGY

#### Three Components to Company's Manpower Philosophy



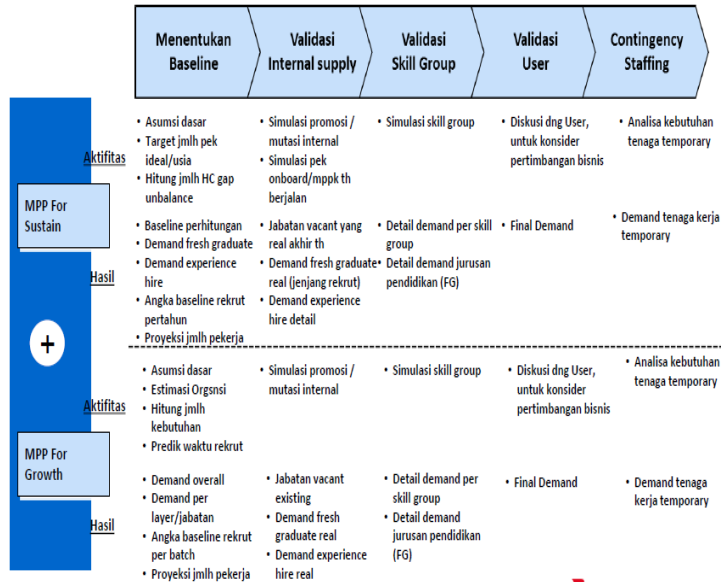
Sumber: Pertamina, 2015

Setelah merujuk pada filosofi perencanaan tenaga kerja, maka selanjutnya adalah melakukan pemetaan kebutuhan pegawai apakah untuk kebutuhan pertumbuhan perusahaan atau untuk kebutuhan keberlanjutan perusahaan di masa depan. Hal ini yang kemudian akan merujuk pada jenis pegawai yang direkrut apakah jenis pegawai permanen atau sementara atau temporary.

## Gambar 2.3 Manpower Planning For Sustain and Growth Steps

### MANPOWER PLANNING FOR SUSTAIN & GROWTH STEPS

- Tahapan Manpower Planning Analysis for Sustainability & Growth

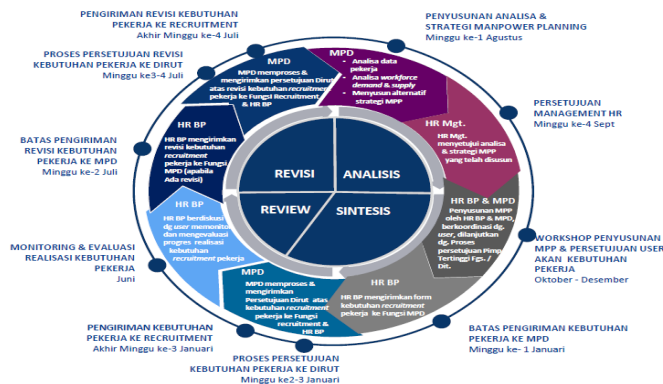


Sumber: Pertamina, 2015

Selanjutnya setelah dilakukan analisis mengenai perencanaan kebutuhan pegawai atas dasar keberlanjutan usaha perusahaan dan pengembangan, maka kegiatan perencanaan kebutuhan pegawai dilakukan dalam suatu siklus tertentu, yaitu:

## Gambar 2.4 Manpower Planning Cycle

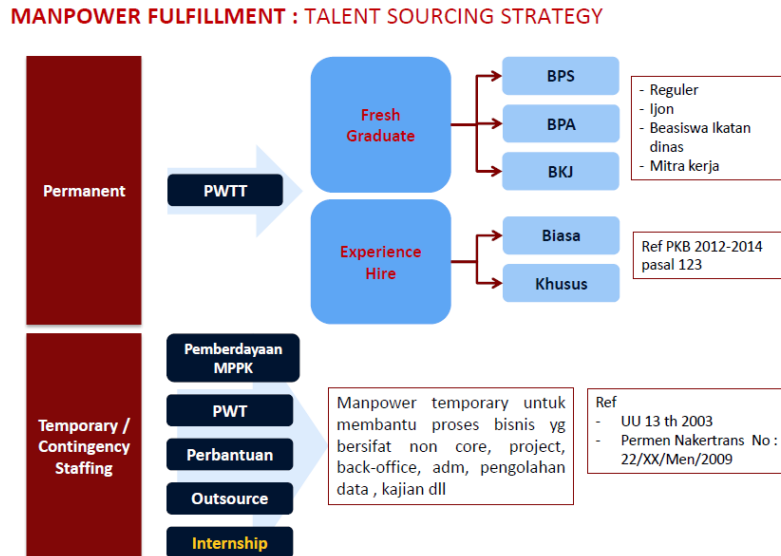
### MANPOWER PLANNING CYCLE



Sumber: Pertamina, 2015

Selanjutnya adalah mekanisme perekrutan pegawai di Pertamina yang terdiri dari Pegawai Permanen dan sementara, dengan mekanisme sebagai berikut:

Gambar 2.5 *Manpower Fulfillment: Talent Sourcing Strategy*



Sumber : Pertamina, 2015

PWTT merupakan Pegawai dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu atau calon pegawai sebelum diangkat menjadi pegawai tetap, yang berasal dari fresh graduate atau lulus baru dari Perguruan Tinggi atau sekolah lainnya dan PWTT yang berasal dari calon pegawai dengan pengalaman kerja tertentu yang telah berpengalaman.

Pertamina merekrut bukan saja calon pegawai yang berasal dari lulusan baru atau fresh graduate tetapi juga tenaga berpengalaman dalam mekanisme multi level entry. Hal ini sangat berbeda dengan yang biasa terjadi di Pemerintahan. Dimana rekrutmen CPNS didominasi oleh lulusan baru dan jarang untuk posisi multi level entry.

2. Sistem rekrutmen di Otoritas Jasa Keuangan (OJK)  
Sistem rekrutmen di OJK dilakukan atas dasar framework pengelolaan SDM yaitu:

Gambar 2.6 *Framework Pengelolaan SDM OJK*

**Framework Pengelolaan SDM**  
(PDK No. 12/PDK.02/2013)

- Pengelolaan SDM memiliki 5 subsistem yang saling terkait: perencanaan, pemetaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.
- **Perencanaan** kebutuhan SDM dilakukan berdasarkan struktur organisasi.
- Pada sistem **pemenuhan**, ditentukan cara pemenuhannya melalui promosi, mutasi atau rekrutmen.
- Setelah dipenuhi dan Pegawai bekerja, OJK perlu melakukan **pemetaan** hasil kinerja dan tingkat kompetensi.
- Hasil analisis *gap competency* dipenuhi melalui **pengembangan** yang dilakukan internal atau eksternal.
- Hasil kerja Pegawai diberikan kompensasi sebagai sistem **pemeliharaan** Pegawai berupa penghargaan remunerasi atau penganah sanksi.



Sumber: OJK, 2015

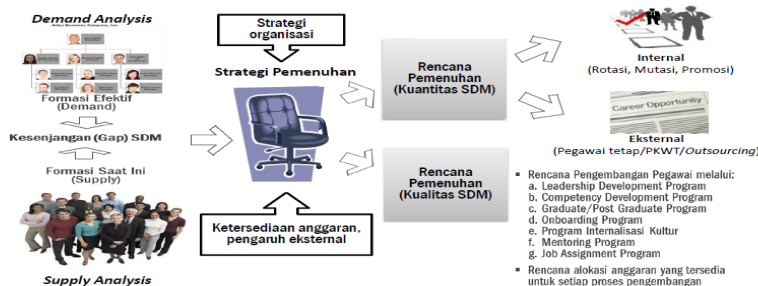
Berdasarkan pada framework tersebut perencanaan pegawai merupakan sub sistem dari pengelolaan SDM. Perencanaan pengadaan pegawai di OJK terkait dengan pola karir dan manajemen kinerja di OJK secara keseluruhan.

Sistem rekrutmen di OJK dilakukan melalui dua mekanisme yaitu pemenuhan pegawai melalui sumber internal dan pemenuhan pegawai melalui sumber eksternal.

Gambar 2.7 *Perencanaan SDM OJK*

**Perencanaan SDM**

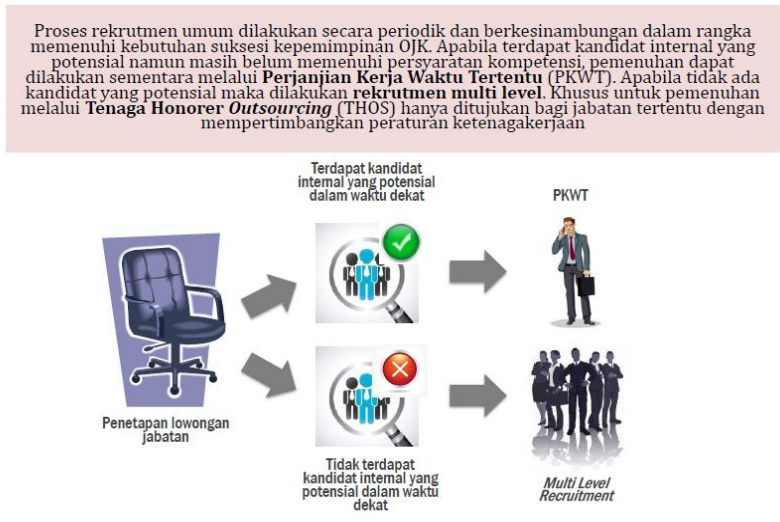
Identifikasi kebutuhan SDM berdasarkan perbandingan antara formasi efektif (FE) dengan formasi saat ini (FSI). FE dapat berubah karena adanya perubahan organisasi, sedangkan FSI dalam satu periode perencanaan juga dapat berubah karena adanya Pegawai yang keluar (pensiun dini, berhenti, penugasan atau tugas belajar) serta adanya Pegawai yang masuk (Pegawai baru atau Pegawai kembali dari penugasan). Strategi pemenuhan kuantitas SDM dengan SDM yang berkualitas dilakukan melalui pemenuhan internal (promosi, mutasi, rotasi) atau pemenuhan eksternal dan dipengaruhi oleh strategi organisasi, ketersediaan anggaran dan pasar tenaga kerja.



Sumber: OJK, 2015.

Selanjutnya disebutkan bahwa prioritas pemenuhan SDM dilakukan melalui talent pool yang melihat melalui internal satuan kerja, jika belum terpenuhi juga baru dibuka pemenuhan SDM melalui satuan kerja eksternal. Prioritas pemenuhan eksternal pun dilakukan untuk pegawai dengan perjanjian kerja tertentu, multi level entry dan honorer. Dengan skema sebagai berikut:

Gambar 2.8 Prioritas Pemenuhan Eksternal OJK  
**Prioritas Pemenuhan Eksternal**

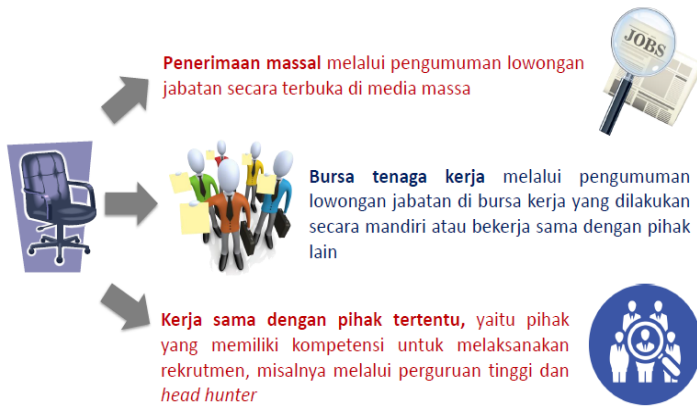


Sumber: OJK, 2015.

Metode Pemenuhan eksternal dilakukan melalui beberapa cara yaitu:

1. Penerimaan massal melalui pengumuman lowongan jabatan secara terbuka di media massa
2. Bursa tenaga kerja melalui pengumuman lowongan jabatan di bursa kerja yang dilakukan secara mandiri atau bekerja sama dengan pihak lain
3. Kerjasama dengan pihak lain, yaitu pihak yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan rekrutmen, misalnya melalui perguruan tinggi dan head hunter.

Gambar 2.9 Metode Pemenuhan Eksternal OJK  
**Metode Pemenuhan Eksternal**



Sumber: OJK, 2015.

Pemenuhan eksternal pegawai tetap dilakukan kepada tiga jenis pegawai yaitu pegawai tata usaha (PCT), Staf (PCS), Kepala Subbagian (PCS) dan Kepala Bagian (PCP). Sedangkan jenis rekrutmen PCE dilakukan untuk merekrut Calon Pegawai Setingkat staf yang akan ditempatkan di bidang edukasi dan perlindungan konsumen (EPK).

Gambar 2.10 Pemenuhan Eksternal-Pegawai Tetap OJK  
**Pemenuhan Eksternal -  
 Pegawai Tetap**

Jenis Pemenuhan Eksternal Pegawai Tetap	
	Jenis Rekrutmen
Pegawai Tata Usaha	▪ Penerimaan Calon Pegawai Tata Usaha (PCT)
Staf	▪ Penerimaan Calon Staf (PCS)
Kepala Subbagian	▪ Penerimaan Calon Pejabat (PCP)
Kepala Bagian	

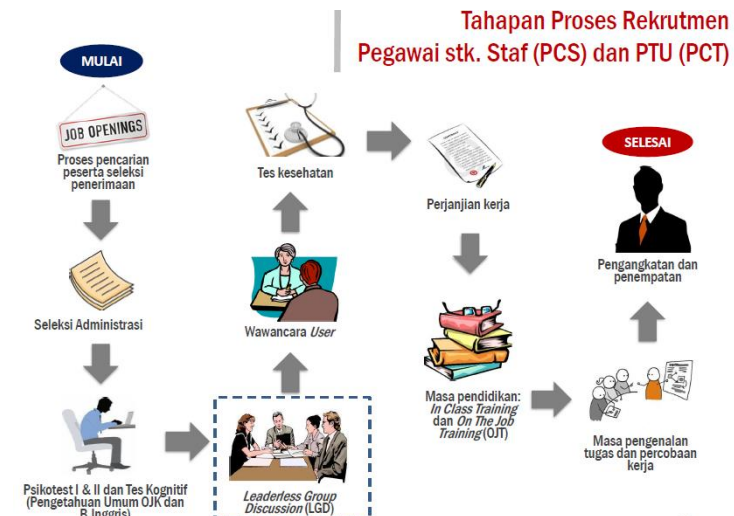
Keterangan:

\*) Jenis rekrutmen PCE dilakukan untuk merekrut Calon Pegawai setingkat Staf yang akan ditempatkan di Bidang Edukasi dan Perlindungan Konsumen (EPK)

Sumber: OJK, 2015

Tahapan proses rekrutmen PCS dan PTU (PCT) dilakukan melalui 11 tahap, yaitu:

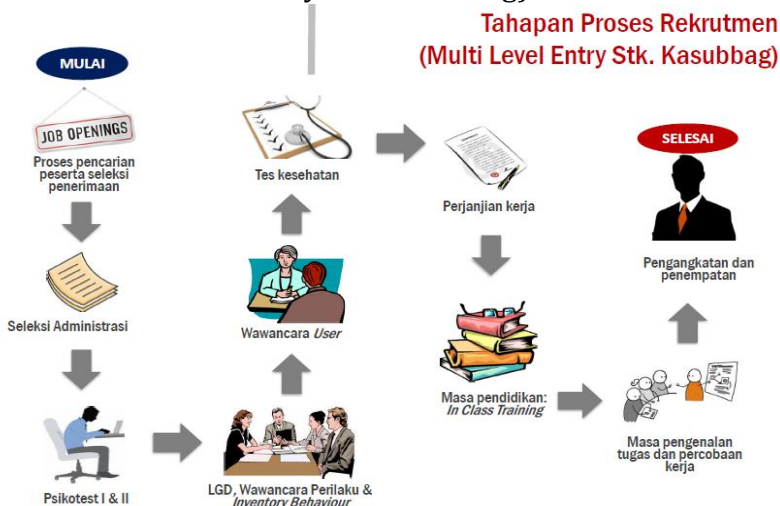
Gambar 2.11 Tahapan Proses Rekrutmen Pegawai stk. Staf (PCS) dan PTU (PCT)



Sumber OJK, 2015

Sedangkan tahap rekrutmen multilevel entry untuk setingkat kasubbag dilakukan melalui 10 tahap, yaitu:

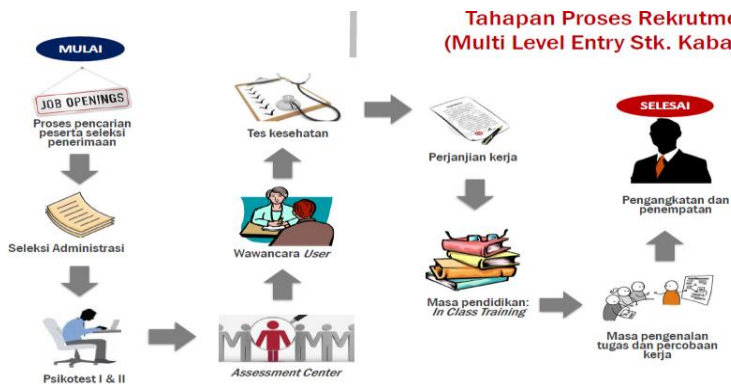
Gambar 2.12 Tahapan Proses Rekrutmen (Multi Level Entry Stk. Kasubbag)



Sumber: OJK, 2015

Sedangkan tahapan untuk rekrutmen untuk tingkatkan kepala bagian dilakukan melalui 10 tahapan seleksi, perbedaan dengan tingkat subbag adalah pada tingkat kabag dilakukan tes pada assessment center sedangkan pada level subbag dilakukan leaderless group discussion (LGD).

Gambar 2.13 Tahapan Proses Rekrutmen (Multi Level Stk. Kabag)



Sumber: OJK, 2015

Sedangkan untuk proses pemenuhan eksternal untuk tenaga PKWT dan tenaga honorer atau kontrak putus dilakukan melalui tiga tahap.

Gambar 2.14 Pemenuhan Eksternal Tenaga Kerja PKWT dan THOS

**Pemenuhan Eksternal -  
Tenaga Kerja PKWT & THOS**

- ▶ **Penerimaan Tenaga Kerja PKWT** dilaksanakan oleh:
  - OJK secara mandiri; atau
  - OJK bekerja sama dengan pihak eksternal
- ▶ **Penerimaan Tenaga *Outsourcing*** dilaksanakan oleh OJK bekerja sama dengan Perusahaan Penyedia Jasa Tenaga Kerja



Sumber: OJK, 2015



### Kesimpulan:

1. Program perencanaan kebutuhan pegawai di Pertamina maupun di OJK terkait dengan pengelolaan SDM secara terintegrasi dalam siklus manajemen SDM;
2. Program rekrutmen dilakukan bukan saja bagi fresh graduate tetapi juga untuk multi entry level dengan pengalaman kerja tertentu;
3. Proses seleksi pun dilakukan dengan berbagai metode untuk menjamin didapatnya pegawai yang berkualitas dari segi intelektualitas maupun emosional dan sosial;
4. Adanya kepastian karir bagi pegawai menjadi salah satu faktor yang membuat para pelamar mau bekerja di instansi-instansi tersebut;
5. Sebelum dilakukan eksternal rekrutmen terlebih dahulu dilakukan pemetaan organisasi, jika kebutuhan pegawai tidak bisa dipenuhi dari talent pool dan satuan kerja internal baru dilakukan rekrutmen dengan pihak eksternal. Yang pasti proses dan kualifikasi baik bagi sumber internal maupun eksternal sama tidak ada diskriminasi dalam hal kualifikasi dan proses yang dijalani.
6. Perencanaan kebutuhan pegawai selalui dikaitkan dengan visi organisasi yang akan dicapai dan tujuan rekrutmen itu jelas apakah untuk keberlanjutan organisasi ataukah untuk memperkuat dan pertumbuhan organisasi. Jadi bukan sekedar merekrut karena tidak tersedia SDM. Kuncinya adalah sebelum dilakukannya rekrutmen dilakukan dulu penataan organisasi dan SDM secara keseluruhan untuk dibuat profilnya;
7. Kompensasi bukan merupakan faktor utama dalam merekrut calon pegawai dari perguruan tinggi ternama, tetapi jaminan pengembangan diri dan jaminan karir sesuai aspirasi merupakan 2 faktor utama yang diminat para pegawai ketika melamar bekerja di Pertamina. Dengan kata lain lingkungan kerja yang baik yang mendukung pengembangan diri pegawai dan jaminan akan karir yang sesuai dengan kinerja dan prestasi yang dihasilkan



menjadi faktor utama dalam memilih dan bertahan bekerja di Pertamina;

8. Perlunya menggunakan berbagai media untuk menyebarkan informasi tentang lowongan kerja dan kesempatan berkarir bukan hanya sekedar mencari sebanyak mungkin orang mendaftar tetapi memastikan pesan tentang nilai-nilai organisasi sampai kepada para pencari kerja dalam rangka mendapatkan calon pekerja terbaik.


**A. PENDEKATAN PENELITIAN**

Dalam rangka menjawab tiga pertanyaan dalam rumusan masalah, penelitian ini mengkombinasikan dua metode, yaitu metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif melalui pendekatan survei dilakukan pada tahap awal penelitian. Pendekatan survei digunakan untuk mengidentifikasi profil dan minat calon pelamar kerja untuk profesi PNS. Selanjutnya metode kualitatif digunakan dalam rangka mengkonfirmasi, memverifikasi, dan memperkuat hasil temuan pada survei. Metode kualitatif dilakukan melalui *indepth interview* dan *Focus Group Discussion (FGD)* kepada beberapa pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang dianggap relevan dengan penelitian ini. Selain itu, penelitian ini juga didukung dengan *desk study (preliminary study)* untuk pengumpulan data sekunder.

Dengan kombinasi beberapa metode dan pendekatan penelitian tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan analisis yang komprehensif tentang profil dan minat calon pelamar kerja untuk profesi PNS. Sehingga hasil analisis tersebut dapat dijadikan dasar dalam merumuskan rekomendasi kepada pemerintah terkait strategi dalam menjangkau minat pelamar kerja unggulan untuk menjadi PNS.

**B. LOKUS PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di tiga perguruan tinggi di tiga daerah yang berbeda, yaitu:

- 
- 1) Jakarta: Universitas Indonesia (UI)
  - 2) Bandung: Institut Teknologi Bandung (ITB)
  - 3) Daerah Istimewa Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada (UGM)

Ketiga lokasi disebut dipilih sebagai lokasi penelitian atas dua pertimbangan – selain masalah biaya, tenaga dan waktu -, yaitu:

- 1) Ketiga perguruan tinggi tersebut selalu menjadi tiga perguruan tinggi terbaik di Indonesia berdasar <http://www.webometrics.info/>. Penelitian ini menjadikan perguruan tinggi terbaik di Indonesia untuk menjadi lokus penelitian atas dasar pemikiran bahwa perguruan tinggi terbaik akan mencetak lulusan terbaik, sehingga penelitian ini akan lebih bisa memotret preferensi lulusan terbaik di Indonesia terhadap profesi PNS.
- 2) Karakteristik mahasiswa di ketiga perguruan tinggi tersebut sangat heterogen, dengan artian bahwa mahasiswa yang kuliah di ketiga perguruan tinggi berasal dari seluruh Indonesia. Dengan karakteristik mahasiswa yang heterogen tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil dan gambaran yang lebih komprehensif tentang preferensi calon pelamar kerja terhadap profesi PNS.

## C. UNIT ANALISIS

Unit analisis dalam penelitian ini adalah mahasiswa.

## D. JENIS DATA

Data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) data primer dan (2) data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil survei, FGD, dan *indepth interview*. Sedangkan data sekunder merupakan data

yang berbentuk literatur, produk kebijakan, penelitian sebelumnya yang terkait, dan data pendukung lainnya yang dapat dimanfaatkan dalam penelitian.

## E. METODE PENGUMPULAN DATA

### 1. *Desk Study (Preliminary Research)*

*Desk Study* merupakan kegiatan mengeksplorasi bahan-bahan pustaka, kliping, surat kabar, kebijakan, data sekunder, penelitian terdahulu yang digunakan sebagai data awal dalam bentuk kerangka berpikir dan membangun asumsi-asumsi penelitian. Output dari teknik pengumpulan data dengan *desk study* ini adalah berupa data sekunder.

### 2. *Survei*

Penelitian survei dalam Effendi (2012: 4) adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Selain itu dalam Purwanto (2007) penelitian survei digunakan untuk menghasilkan informasi kuantitatif tentang opini publik, sikap, maupun fenomena sosial. Penelitian ini menggunakan survei untuk mengetahui preferensi pelamar kerja yang merupakan mahasiswa terhadap profesi PNS. Teknik sampling yang digunakan dalam survei ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah metode pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dianggap relevan atau dapat mewakili objek yang akan diteliti (Effendi, 2012: 172).

Seperti yang sudah diungkapkan sebelumnya bahwa unit analisis dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Jumlah total populasi mahasiswa di Indonesia adalah 4.256.437 (sumber: <http://forlap.dikti.go.id/>). Dari total populasi tersebut,

survei dalam penelitian ini hanya akan mengambil 384 sampel. Pengambilan jumlah sampel pada survei mengacu pada formula Krejcie dan Morgan (1970) dalam Effendi (2012: 174) yang memperkirakan jumlah sampel yang perlu diambil dari jumlah populasi tertentu dengan cara berikut:

$$S = \frac{X^2 NP (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

Keterangan:

S = jumlah anggota sampel

N = jumlah anggota populasi

P = proporsi populasi (0,5)

d = tingkat ketelitian (0,05)

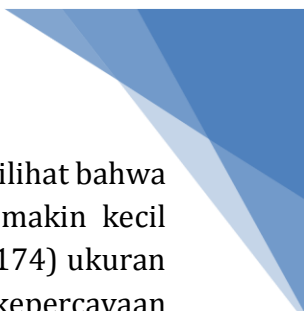
X<sup>2</sup> = nilai tabel X<sup>2</sup> (3,84)

Melalui rumus tersebut kemudian dibuat Tabel Morgan yang memuat perkiraan jumlah perkiraan jumlah sampel minimum dari jumlah populasi tidak terbatas. Dimulai dari jumlah populasi 10 sampai 1.000.000, dengan jumlah sampel 10 hingga 384.

Tabel 3.1. Tabel Morgan

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Note. — *N* is population size. *S* is sample size.  
Source: Krejcie & Morgan, 1970



Dari Tabel Morgan tersebut dapat dilihat bahwa semakin besar jumlah populasi maka semakin kecil persentase sampel. Dalam Effendi (2012: 174) ukuran jumlah sampel didasarkan pada tingkat kepercayaan 95% terhadap populasi atau tingkat kesalahan hanya 5%. Menurut Krejcie dan Morgan, jika total populasi sudah di atas 1.000.000 maka jumlah sampel 384. Dengan kata lain, jumlah sampel maksimal adalah 384. Berdasar hal tersebut maka survei pada penelitian ini mengambil sampel 384 pada masing-masing lokasi penelitian, yaitu Jakarta (Universitas Indonesia), Bandung (Institut Teknologi Bandung), dan Daerah Istimewa Yogyakarta (Universitas Gadjah Mada).

Untuk mengantisipasi kuesioner tidak diisi dengan benar oleh benar sehingga tidak menutup kemungkinan terdapat kuesioner yang akan di *drop* (tidak dapat digunakan), maka dalam penelitian jumlah sampel per lokus penelitian ditambahkan 10% dari jumlah sampel. Sehingga akan didapatkan jumlah sampel per lokus penelitian sebagai berikut:

$$\begin{aligned} S &= 384 + (10\% \times 384) \\ &= 384 + 38 \\ &= 422 \\ &= 420 \text{ (Angka Pembulatan)} \end{aligned}$$

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa penelitian ini mengambil sampel sejumlah 420 responden di masing-masing perguruan tinggi yang menjadi lokus penelitian. Selanjutnya, pada masing-masing perguruan tinggi akan dipilih tiga fakultas. Tiga fakultas pada perguruan tinggi dipilih berdasarkan *tracer study* yang terdapat pada masing-masing perguruan tinggi dan pendapat dari beberapa dosen dan pejabat di lingkungan perguruan tinggi.

Di bawah ini adalah daftar fakultas pada masing-masing perguruan tinggi yang menjadi lokus survei beserta jumlah responden:

Tabel 3.2  
Daftar Lokus Penelitian dan Jumlah Responden

No	Universitas	Fakultas	Jumlah sampel
1	Universitas Indonesia	1. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik	140
		2. Fakultas Kesehatan Masyarakat	140
		3. Fakultas Matematika Ilmu Pengetahuan Alam	140
2	Institut Teknologi Bandung	1. Sekolah Arsitektur, Perencanaan, dan Pengembangan Kebijakan	140
		2. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	140
		3. Fakultas Teknologi Industri	140
3	Universitas Gadjah Mada	1. Fakultas Hukum	140
		2. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	140
		3. Fakultas Ekonomika dan Bisnis	140
<b>Total Sampel</b>			<b>1.260</b>



### 3. *Indepth Interview*

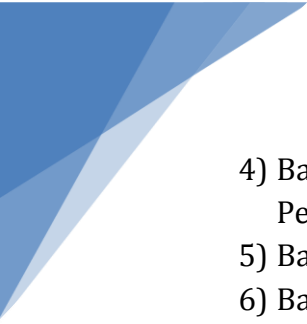
*Indepth interview* digunakan penelitian ini dalam rangka menggali informasi yang belum terjaring dalam metode pengumpulan data lainnya seperti survei, *desk study*, dan FGD. Berkaitan dengan penelitian ini, *indepth interview* dimanfaatkan untuk menggali data yang lebih rinci yang bersumber dari *stakeholders*. Proses pengumpulan data dalam *indepth interview* dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) yang telah disusun secara sistematis.

### 4. *Focus Group Discussion (FGD)*

Secara umum, FGD adalah metode pengumpulan data tentang topik tertentu melalui pendapat beberapa peserta diskusi dan biasanya berasal dari *background* yang berbeda. FGD biasanya terdiri dari 5-10 peserta. FGD dilakukan ketika seorang peneliti ingin menguji temuan maupun asumsinya berdasarkan data dan fakta yang dimilikinya untuk memperoleh masukan dari peserta diskusi yang semuanya berperan sebagai narasumber. Fungsi peneliti dalam hal ini lebih sebagai fasilitator diskusi. Melalui panduan diskusi yang telah disiapkan, peneliti berupaya menjaring informasi dari para narasumber untuk melengkapi, menjelaskan dan memverifikasi temuan peneliti.

Dalam penelitian ini, FGD akan dimanfaatkan untuk mengeksplorasi informasi dari narasumber. Aktor yang dilibatkan dalam proses FGD antara lain:

- 1) Bagian SDM Badan Kepegawaian Negara;
- 2) Bagian SDM Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi;
- 3) Panitia Seleksi Nasional (PANSELNAS);

- 
- 4) Bagian SDM Kementerian Perencanaan Pembangunan Negara/BAPPENAS;
  - 5) Bagian SDM Lembaga Administrasi Negara;
  - 6) Bagian SDM PT. Pertamina;
  - 7) Bagian SDM Otoritas Jasa keuangan (OJK).

## F. TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik analisis data dalam penelitian ini terbagi dalam dua jenis, yaitu teknik analisis data kuantitatif dan kualitatif. Berikut adalah penjelasan dari kedua teknik analisis data tersebut:

### 1. Teknik Analisis Data Kuantitatif: Hasil Survei

Teknik analisis data survei menggunakan metode kuantitatif yang diolah menggunakan *software* statistik untuk mendapatkan gambaran tentang:

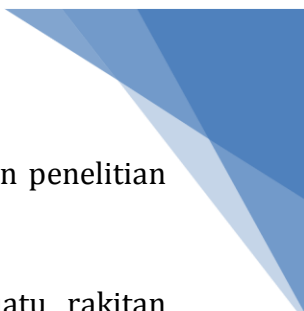
- 1) Profil calon pelamar kerja untuk profesi PNS
- 2) Minat calon pelamar kerja terhadap profesi PNS

### 2. Teknik Analisis Data Kualitatif

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008:246) menyatakan bahwa terdapat tiga aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Ketiga proses analisis data tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan proses pertama dalam keseluruhan proses analisis. Reduksi data mencakup proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data dari data yang diperoleh di lapangan. Reduksi data adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuat hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data



sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan.

b. Sajian Data (*Data Display*)

Sajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, dideskripsikan dalam bentuk narasi yang memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. Sajian data mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian, sehingga narasi yang disajikan merupakan deskripsi mengenai kondisi yang rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan yang ada. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008: 249), hal yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Berdasarkan hal tersebut peneliti akan menggunakan teks naratif untuk menyajikan data.

c. Penarikan Simpulan dan Verifikasi (*conclusion drawing/verification*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah kegiatan analisis yang berusaha mencari data yang dikumpulkan, kemudian mencari pola dari data tersebut, tema hubungan, permasalahan yang sering muncul dan sebagainya. Untuk menguatkan kesimpulan peran verifikasi sangat penting, karena dalam setiap penarikan kesimpulan yang diikuti proses verifikasi akan membuat suatu kesimpulan mempunyai dasar kebenaran dalam menjawab suatu permasalahan atau fenomena.

## G. TAHAPAN PENELITIAN

Dalam pelaksanaan penelitian ini, terdapat beberapa tahapan yang terdiri dari:

1. Penyusunan *Terms of Reference* dan *Research Design*
2. *Preliminary Study*
3. Penyusunan instrumen penelitian
4. Pre-Test instrumen penelitian
5. Pengumpulan data langsung: *Survei*, *Indepth Interview*, dan FGD
6. Analisis Data
7. Pelaporan

# HASIL SURVEI MINAT DAN PROFIL CALON PELAMAR PROFESI PNS

## A. PROFIL RESPONDEN

### 1. Universitas Asal Responden

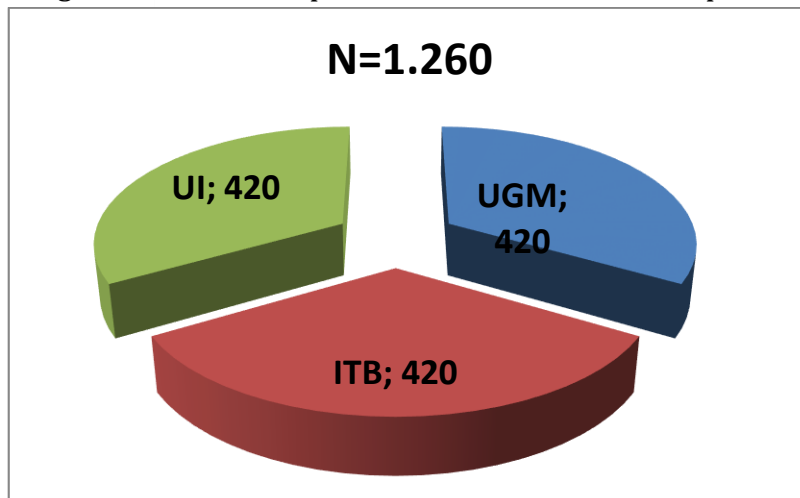
Kajian ini akan berusaha mengetahui sejauhmana minat para lulusan perguruan tinggi untuk melamar pekerjaan menjadi CPNS atau pegawai pemerintah, swasta, TNI/POLRI, atau wirausaha ataupun bidang pekerjaan lainnya. Untuk mengetahui minat tersebut, dalam kajian ini dipilih perguruan tinggi sebagai lokus kajian yang didasarkan data peringkat universitas terbaik di Indonesia tahun 2015 versi webometrics, yaitu:

- 1) UGM;
- 2) UI;
- 3) ITB;
- 4) IPB;
- 5) UNDIP;
- 6) Universitas Brawijaya;
- 7) Universitas Pajajaran;
- 8) Universitas Sebelas Maret;
- 9) Universitas Airlangga;
- 10) Universitas Guna Darma.

Dari daftar peringkat universitas terbaik di Indonesia tersebut diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang dapat dijadikan rujukan dalam memetakan minat para lulusan perguruan tinggi dalam mencari pekerjaan. Dengan pertimbangan tersebut, maka dalam kajian ini ditentukan tiga peringkat teratas

dariperguruan tinggi tersebut tersebut sebagai lokus kajian, yaitu: UGM, UI dan ITB.

Diagram 4.1. Data Responden; Universitas Asal Responden



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Dari data tersebut di atas, populasi data adalah 1260 responden, data responden diambil dari tiga perguruan tinggi (UGM, UI dan ITB) dan masing-masing berjumlah sama, yaitu: 420 responden, dan secara prosentase diambil secara merata, maka data hasil responden tersebut menunjukkan prosentase rata-rata sebagai berikut:

- 1) UGM; 420 (33,33%),
- 2) UI; 420 (33,33%) dan
- 3) ITB; 420 (33,33%).

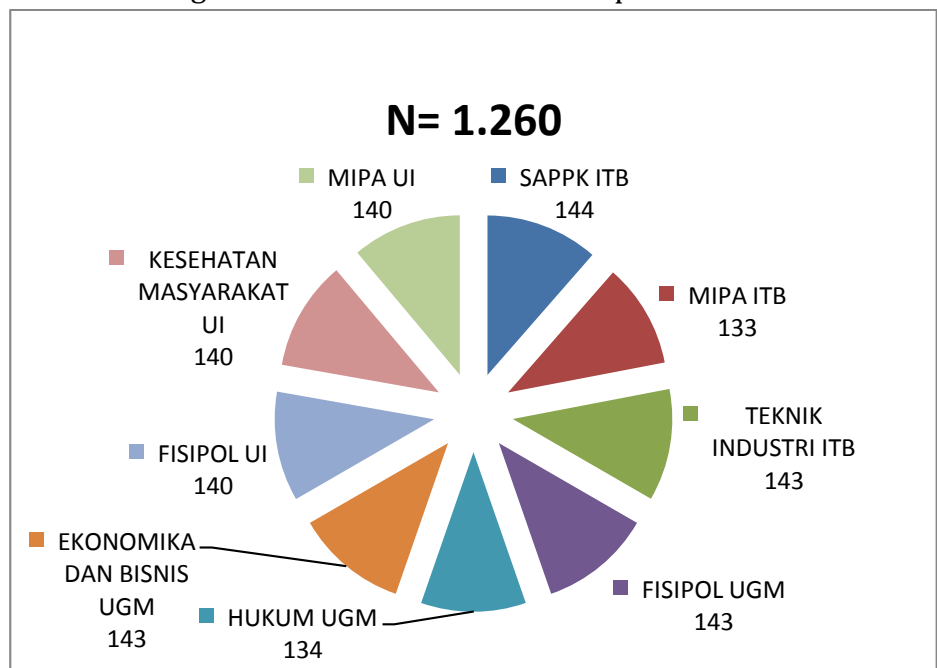
Dari data responden ketiga perguruan tinggi tersebut, diharapkan dapat memberikan jawaban responden yang sebenarnya. Sehingga dari kajian ini dapat mencerminkan minat atau gambaran yang sesungguhnya para lulusan perguruan tinggi untuk mencari lapangan kerja/pekerjaan setelah lulus kuliah.

## 2. Sebaran Fakultas Responden

Data sebaran fakultas responden dari ketiga perguruan tinggi yang dijadikan lokus penelitian ditentukan secara rinci sebagai berikut:

- 1) UGM: Fakultas ISIPOL, Fakultas Hukum, dan Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- 2) UI: Fakultas ISIPOL, Fakultas Kesehatan Masyarakat, dan Fakultas MIPA.
- 3) ITB: Fakultas Teknik Industri, Fakultas SAPPK, dan Fakultas MIPA.

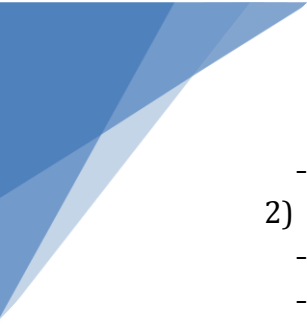
Diagram 4.2. Sebaran Fakultas Responden



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Dari hasil kajian data responden dari ketiga perguruan tinggi UGM, UI dan ITB tersebut di atas, dapat dilihat bahwa sebaran responden pada survei ini adalah sebagai berikut:

- 1) UGM;
  - Fisipol, 143 (11,34%);
  - Hukum, 134 (10,63%);

- 
- Ekonomika dan Bisnis, 143 (11,34%).
- 2) UI;
    - Fisipol, 140 (11,11%);
    - Kesehatan Masyarakat, 140 (11,11%);
    - MIPA, 140 (11,11%).
  - 3) ITB;
    - Teknik Industri, 143 (11,34%);
    - SAPPK, 144 (11,42%);
    - MIPA, 133 (10,55%).

Secara keseluruhan data responden yang diambil dari ketiga perguruan tinggi berjumlah masing-masing 420 responden, dari masing-masing perguruan tinggi tersebut dibagi kedalam tiga fakultas, maka setiap fakultas berjumlah 140 responden. Akan tetapi porsi/bagian dari masing-masing fakultas, tidak keseluruhannya berjumlah 140 responden, adakalanya berjumlah kurang ataupun lebih. Hal tersebut dikarenakan terdapat kuesioner yang di-*drop off* (atau tidak dapat digunakan).

Dari data responden menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara jumlah responden antara fakultas yang satu dengan lainnya, tetapi jumlah setiap perguruan tinggi tetap sama yaitu 420 responden.

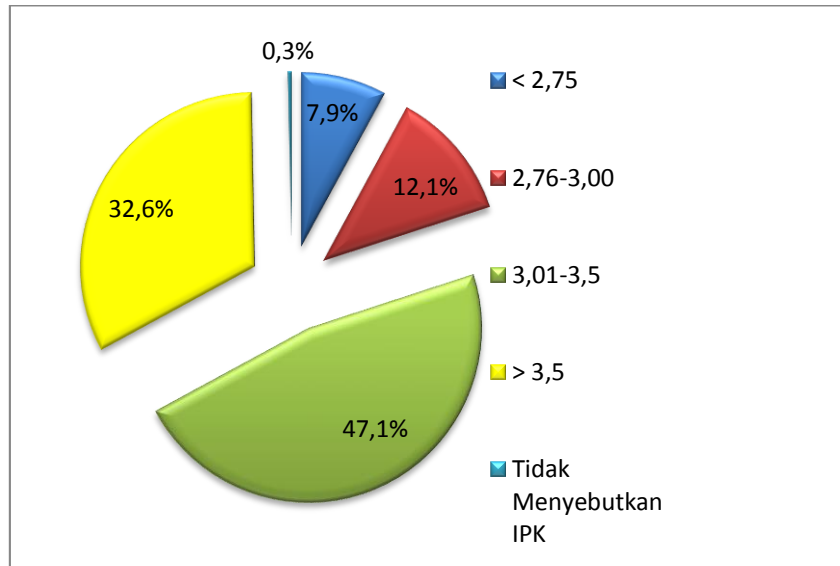
### 3. IPK Terakhir responden

Dari data mengenai IPK terakhir responden dari ketiga perguruan tinggi (UGM, IU dan ITB), dibagi kedalam empat kelompok penilaian, yaitu sebagai berikut:

- 1)  $< 2,75$ ;
- 2)  $2,76 - 3,00$ ;
- 3)  $3,01 - 3,5$ ;
- 4)  $> 3,6$ .



Diagram 4.3. IPK Terakhir responden (dalam persen)  
N=1.260



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Berdasarkan hasil data responden mengenai IPK terakhir responden dari ketiga perguruan tinggi (UGM, UI dan ITB), menunjukkan perbedaan nilai prosentase yang berbeda, hasil data responden sebagai berikut :

- 1) < 2,75 (7,9%);
- 2) 2,76 – 3,00 (12,1%);
- 3) 3,01 – 3,5 (47,1%);
- 4) > 3,6 (32,6%);
- 5) Tidak menyebutkan IPK (0,3%).

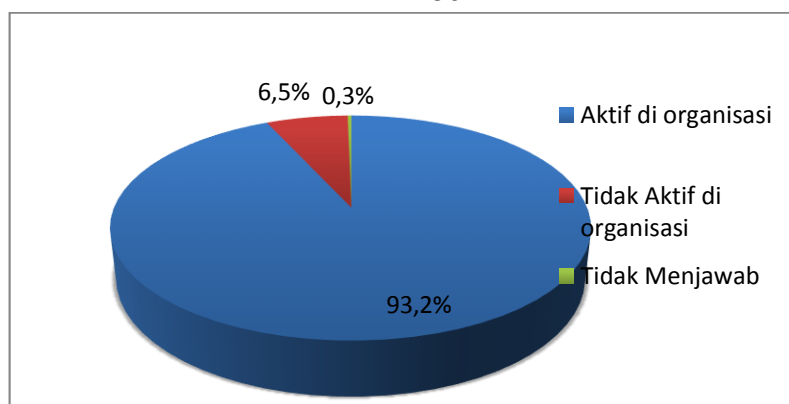
Dari hasil data responden mengenai IPK terakhir responden dari ketiga perguruan tinggi (UGM, UI dan ITB) di atas, menggambarkan bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa: 1) prosentase nilai yang terkecil adalah nilai IPK dibawah 2,75 dengan prosentase sebesar 7,9%; 2) untuk nilai yang sedang adalah nilai IPK 2,76-3,00 dengan prosentase sebesar 12,1%; 3) untuk nilai yang bagus adalah nilai IPK 3,01-3,5 dengan prosentase sebesar 47,1%; 4) sedangkan untuk nilai yang sangat

bagus adalah nilai IPK lebih dari 3,6 dengan prosentase sebesar 32,6%.

#### 4. Keaktifan di Organisasi

Data keaktifan di organisasi dari responden ketiga perguruan tinggi (UGM, UI dan ITB), dibagi kedalam dua kelompok, antara yang aktif di organisasi dalam kampus maupun luar kampus, dan tidak aktif di organisasi.

Diagram 4.4. Keaktifan di Organisasi (dalam persen)  
N=1.260



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Dari hasil data responden keaktifan di organisasi dari ketiga perguruan tinggi (UGM, UI dan ITB), menunjukkan hasil data responden secara keseluruhan, sebagai berikut:

- 1) Aktif di organisasi (93,2%);
- 2) Tidak aktif di organisasi (6,5%);
- 3) Tidak menjawab (0,3%).

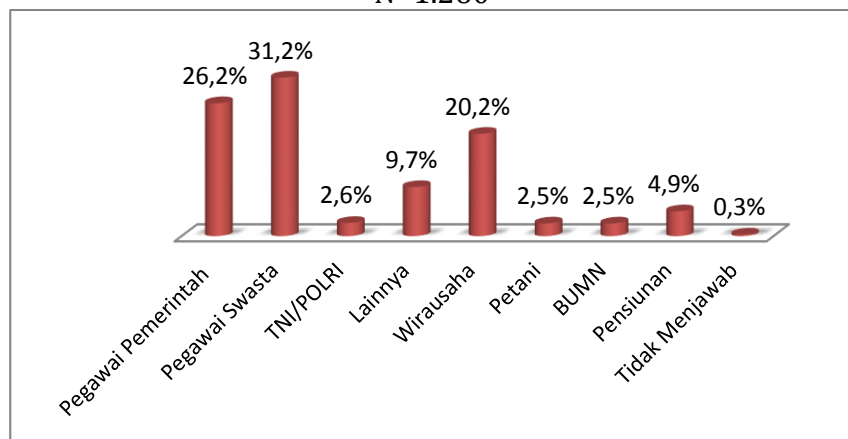
Berdasarkan hasil data responden keaktifan di organisasi dari ketiga perguruan tinggi (UGM, UI dan ITB), menggambarkan bahwa hasil data responden secara keseluruhan, sebagian besar aktif di organisasi, yaitu sebesar 93,2%, baik organisasi dalam kampus maupun luar kampus. Dan sebagian kecil tidak aktif di organisasi kampus yaitu 6,5% dan 0,3% tidak menjawab.

## 5. Pekerjaan Kepala Keluarga

Dari data responden mengenai pekerjaan kepala keluarga, dibagi dalam empat kelompok, tetapi diuraikan lebih rinci sebagai berikut:

- 1) Pegawai Pemerintah;
- 2) Pegawai Swasta;
- 3) TNI/POLRI;
- 4) Lainnya;
- 5) Wiraswasta;
- 6) Petani;
- 7) BUMN;
- 8) Pensiunan;
- 9) Tidak menjawab.


Diagram 4.5. Pekerjaan Kepala Keluarga (dalam persen)  
N=1.260



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Dari hasil data responden mengenai pekerjaan kepala keluarga dari responden ketiga perguruan tinggi (UGM, UI, dan ITB), menggambarkan hasil data sebagai berikut:

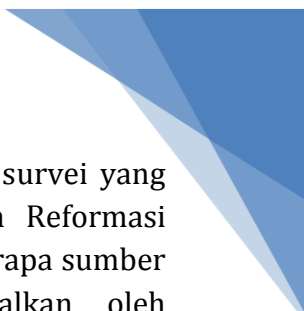
- 1) Pegawai Pemerintah (26,2 %)
- 2) Pegawai Swasta (31,2 %)
- 3) TNI/POLRI (2,6 %)
- 4) Lainnya (9,7 %)

- 
- 5) Wiraswasta (20,2 %)
  - 6) Petani (2,5 %)
  - 7) BUMN (2,5 %)
  - 8) Pensiunan (4,9 %)
  - 9) Tidak menjawab (0,3 %)

Berdasarkan hasil data responden mengenai pekerjaan kepala keluarga dari responden ketiga perguruan tinggi (UGM, UI, dan ITB), menunjukkan bahwa: 1) prosentase tertinggi adalah 31,2% yaitu pegawai swasta; 2) prosentase yang kedua adalah 26,2% yaitu Pegawai Pemerintah; 3) sedangkan prosentase yang ketiga adalah 20,2% yaitu wiraswasta; 4) prosentase yang keempat adalah 9,7% yaitu lainnya yang meliputi petani, pensiunan, BUMN; 5) prosentase yang kelima adalah 2,6% yaitu TNI/POLRI.

## **B. SUMBER INFORMASI DALAM MENCARI KERJA**

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi saat ini, banyak media yang bisa digunakan oleh lembaga/organisasi untuk dapat memberikan informasi yang komprehensif terkait organisasi dan lembaganya. Kaitannya dengan upaya merekrut *best candidate*, tersedianya informasi dan kemudahan akses informasi yang dibutuhkan oleh para pencari kerja potensial kemungkinan besar akan berpengaruh terhadap minat pencari kerja dalam memilih instansi tempat kerja. Oleh karena itu, penting kiranya bagi sebuah instansi untuk mengidentifikasi media-media yang saat ini banyak diakses oleh para pencari kerja potensial dalam mencari pekerjaan. Hasil identifikasi media informasi tersebut yang kemudian bisa digunakan sebagai bahan yang penting dalam merumuskan strategi dalam menjaring *best candidate* di negeri ini.



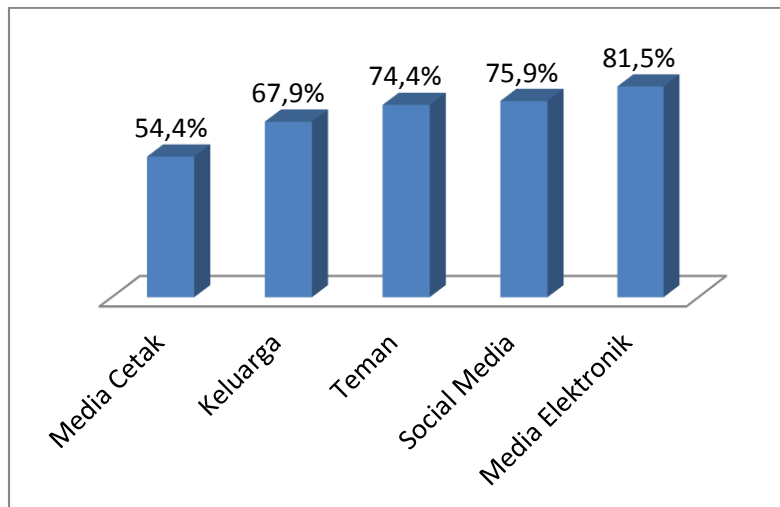
Kaitannya dengan hal tersebut, hasil survei yang dilakukan oleh Tim Peneliti Pusat Kajian Reformasi Administrasi berhasil mengidentifikasi beberapa sumber informasi yang dianggap dapat diandalkan oleh responden dalam upaya mencari informasi kerja.

Survei menunjukkan bahwa media elektronik menjadi media yang paling dapat diandalkan dalam memperoleh Informasi kerja (81,5%). Hal tersebut tentunya mungkin disebabkan keakuratan data dan informasi yang disajikan oleh beberapa media elektronik saat ini seperti Stasiun Televisi.

Selain media elektronik ada empat sumber informasi lainnya yang dianggap dapat diandalkan untuk mendapatkan sumber informasi pekerjaan. Keempat sumber informasi tersebut adalah; sosial media (75,9%), Teman (74,4%), Keluarga (67,9%) serta Media Cetak (54,4%). Hal menarik yang perlu menjadi perhatian adalah terkait Sumber Informasi dari Media Cetak yang mendapatkan nilai terendah dari 5 (lima) sumber informasi yang telah tersebut di atas. Hal tersebut kemungkinan disebabkan karena perkembangan teknologi informasi serta industri pertelevisian yang memungkinkan para pencari kerja untuk dapat dengan lebih mudah dan efisien mengakses informasi. Secara lebih jelas hasil peringkat sumber informasi yang banyak digunakan dalam memperoleh kerja dapat dilihat dari diagram di bawah ini (dalam pertanyaan ini, setiap responden diperbolehkan memilih lebih dari satu opsi jawaban yang tersedia):

Diagram 4.6. Peringkat Sumber Informasi yang Dianggap Dapat Diandalkan dalam Memperoleh Informasi kerja (dalam persen)

N= 1.260

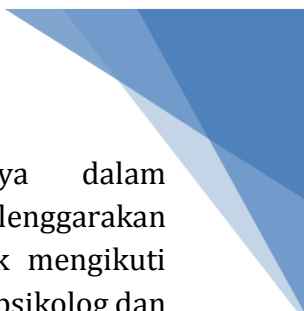


Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Disamping lima sumber informasi di atas, responden juga menyebutkan beberapa sumber informasi lainnya yaitu;

- 1) Job Fair
- 2) Alumni
- 3) Organisasi Himpunan Mahasiswa
- 4) Seminar , Expo, Pameran
- 5) Dosen, Guru
- 6) Informasi Fakultas/universitas
- 7) *Company Visit* seminar
- 8) Website yang bersangkutan
- 9) *Career Center* Universitas
- 10) Organisasi/Lembaga terkait

Hal yang menarik untuk kemudian diperdalam adalah terkait perkembangan *career center* di universitas saat ini. Universitas seperti UI, ITB dan UGM sudah memiliki *career center* yang fungsinya



untuk mempersiapkan mahasiswanya dalam menghadapi dunia kerja dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan (penulisan cv, teknik mengikuti wawancara kerja, konsultasi kerja dengan psikolog dan lain-lain). *Career Center* juga menyelenggarakan *job fair* yang dapat mempermudah mahasiswa memilih tempat kerja sesuai dengan yang diinginkannya. Namun demikian, hal yang perlu menjadi perhatian saat ini adalah kurangnya kerja sama instansi pemerintah dengan lembaga-lembaga *career center* yang ada di universitas. Hal tersebut yang menurut Arika Bagus Perdana (Mahasiswa Jurusan Politik dan Pemerintahan UGM) sebagai alasan tidak ditemukannya instansi pemerintah dalam beberapa *job fair* yang telah diselenggarakan. Padahal sejatinya, *job fair* menjadi kegiatan yang strategis selain untuk menjangking *best candidate* juga sebagai media promosi untuk memberikan informasi yang terpercaya terkait instansi pemerintah.

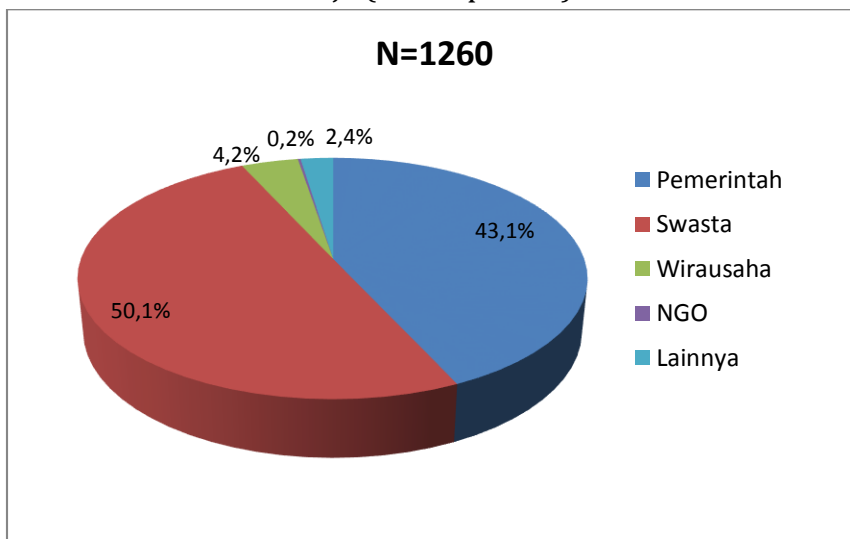
## C. MINAT KERJA

### 1. Instansi Pilihan Kerja

Terkait minat kerja, responden diminta untuk memilih instansi yang diinginkan sebagai tempat kerja. Dari hasil survei yang telah dilakukan terhadap 1.260 responden, didapatkan hasil bahwa hampir separuh responden atau sekitar 50,1% responden menjawab “instansi swasta” sebagai instansi yang dipilih responden sebagai tempat kerja. Kemudian disusul ditempat kedua yaitu sebesar 43,1% responden menjawab “instansi pemerintah”. Bila dilihat dari jumlah persentase, dua jenis instansi tersebut merupakan dua hal dominan yang dipilih oleh responden sebagai tempat kerja.

Adapun selanjutnya sebesar 4,2% responden menjawab berminat untuk menjadi wirausaha; 0,2% responden ingin bekerja di NGO, dan 2,4% responden memilih sektor lainnya. Untuk lebih jelasnya, instansi yang dipilih responden sebagai tempat kerja dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Diagram 4.7. Diagram Instansi yang Dipilih sebagai Tempat Kerja (dalam persen)



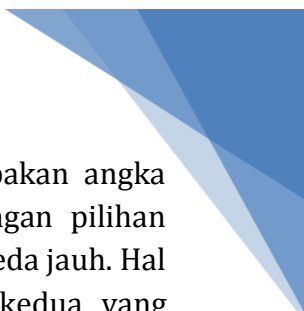
Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

## 2. Asal Universitas dan Pilihan Instansi Kerja

Pada bagian sebelumnya, telah dikemukakan mengenai preferensi responden terhadap instansi tempat bekerja. Adapun pada bagian ini akan dikemukakan secara lebih rinci mengenai pilihan responden terhadap instansi tempat bekerja dengan melihat aspek asal universitas yang dalam hal ini terdiri dari Institut Teknologi Bandung, Universitas Gadjah Mada dan Universitas Indonesia.

Pertama, pada Institut Teknologi Bandung (ITB), lebih dari setengahnya yaitu sebesar 65% responden menjawab “instansi swasta” sebagai pilihan





instansi dalam bekerja, angka ini merupakan angka yang sangat dominan dibandingkan dengan pilihan lainnya karena persentasenya cukup berbeda jauh. Hal ini terlihat pada persentase peringkat kedua yang hanya sebesar 24,3%, yaitu responden mengemukakan “instansi pemerintah” sebagai pilihan tempat bekerja. Adapun selanjutnya sebesar 7,6% menjawab “wirausaha”, dan 3,1% menjawab “lainnya”.

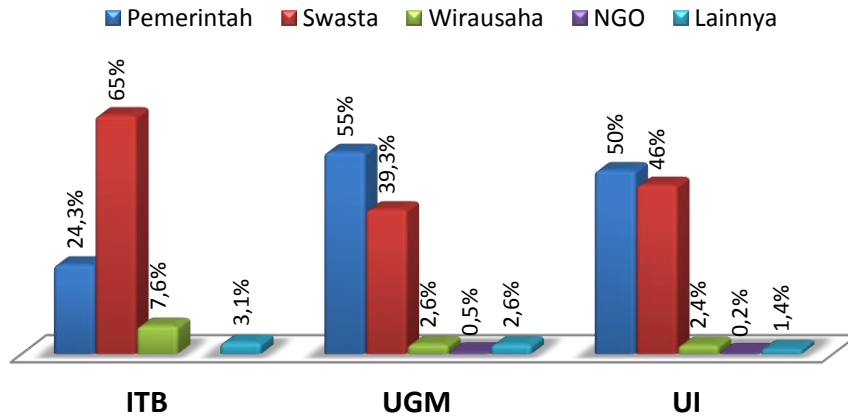
Kedua, pada Universitas Gadjah Mada (UGM), berbeda dari sebelumnya di ITB yang didominasi oleh pilihan bekerja pada instansi swasta, di UGM justru “instansi pemerintah” sebagai instansi yang paling diminati sebagai tempat bekerja dengan responden yang menjawab sebesar 55%. Selanjutnya di urutan kedua, yaitu sebesar 39,3% responden menjawab “instansi swasta” sebagai instansi pilihan tempat bekerja. Sementara itu, persentase pada bidang lainnya cukup kecil, yaitu: wirausaha 2,6%; NGO 0,5%; dan lainnya 2,6%.

Ketiga, pada Universitas Indonesia (UI), dari hasil survei yang telah dilakukan “instansi pemerintah” sebagai pilihan instansi tempat bekerja yang paling diminati dengan responden yang menjawab sebanyak 50% atau mencapai separuh responden. Tidak berbeda jauh di urutan kedua, yaitu sebesar 46% responden menjawab “instansi swasta” sebagai pilihan instansi tempat bekerja. Selanjutnya, persentase pada bidang lainnya cukup kecil, yaitu: wirausaha 2,4%; NGO (0,2%); dan lainnya 1,4%.

Untuk lebih jelasnya, hasil survei terhadap tiga universitas tersebut dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Diagram 4.8. Asal Universitas dan Pilihan Instansi Kerja (dalam Persen)

N=1.260



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

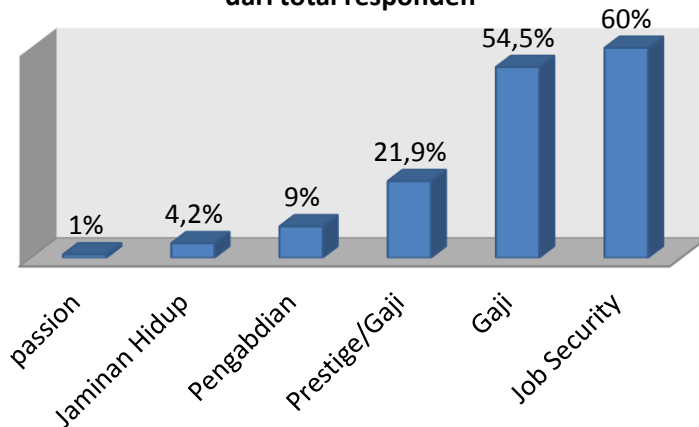
### 3. Alasan Memilih Instansi Pemerintah

Dalam bagian ini akan dikemukakan alasan responden memilih instansi pemerintah sebagai tempat bekerja, adapun responden dapat memilih lebih dari satu opsi jawaban yang tersedia. Responden dalam pertanyaan ini merupakan responden yang sebelumnya telah memilih instansi pemerintah sebagai tempat kerja (43,1% dari total responden). Dari hasil survei yang telah dilakukan, lebih dari setengahnya atau sebesar 60% responden menjawab “*job security*” sebagai alasan tertinggi bagi responden memilih instansi pemerintah sebagai tempat bekerja. Sementara itu, diurutkan kedua yaitu sebesar 54,5% responden menjawab “gaji” sebagai alasan memilih instansi pemerintah sebagai tempat bekerja. Selanjutnya, beberapa alasan lainnya seperti: a) “prestige” sebesar 29,9%; b) “pengabdian” sebesar 9%; c) jaminan hidup sebesar 4,2%; dan d) “passion” sebesar 1%.

Untuk lebih jelasnya mengenai alasan responden memilih instansi pemerintah sebagai tempat bekerja dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Diagram 4.9. Peringkat Alasan Memilih Instansi Pemerintah (dalam Persen)

**N= responden yang memilih Instansi Pemerintah/ 43,1% dari total responden**



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

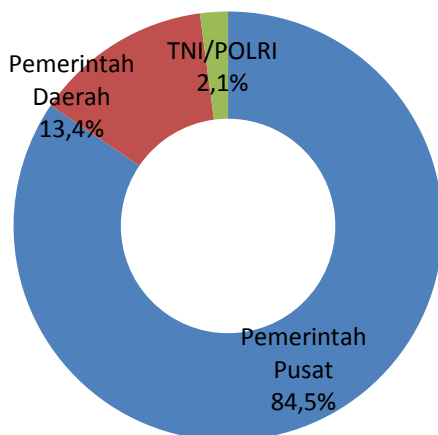
Selanjutnya, setelah responden memilih instansi pemerintah sebagai tempat bekerja, kemudian dilakukan identifikasi terhadap jenis instansi pemerintah yang diminati. Jenis instansi pemerintah ini dibagi menjadi a) Pemerintah Pusat; b) Pemerintah Daerah; c) dan TNI/POLRI.

Dari hasil survei yang telah dilakukan, sebesar 84,5% responden menjawab Pemerintah Pusat sebagai jenis instansi pemerintah yang paling diminati responden, angka ini tentu merupakan angka yang sangat signifikan dibandingkan dengan dua jenis instansi pemerintah lainnya. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang menjawab Pemerintah Daerah sebesar 13,4% dan lebih kecil lagi untuk TNI/POLRI yang hanya sebesar 2,1%. Untuk lebih

jelasan mengenai jenis instansi pemerintah yang diminati responden dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Diagram 4.10. Jenis Instansi Pemerintah yang Diminati(dalam Persen)

N= responden yang memilih Instansi Pemerintah/ 43,1% dari total responden



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

#### 4. Alasan Memilih Instansi Swasta

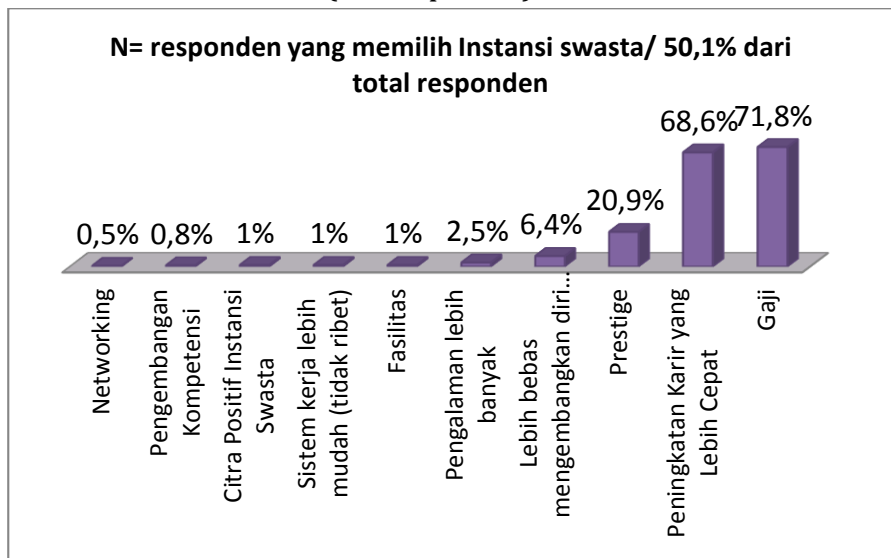
Pada bagian ini akan dikemukakan mengenai alasan responden memilih instansi swasta, adapun responden dapat memilih lebih dari satu jawaban. Dari hasil survei yang telah dilakukan, sebesar 71,8% responden menjawab “gaji” sebagai alasan memilih instansi swasta sebagai tempat bekerja. Selanjutnya, sebesar 68,6% responden menjawab “peningkatan karir yang lebih cepat” sebagai alasan memilih instansi swasta sebagai tempat bekerja. Sementara itu, ditempat ketiga sebesar 20,9% responden menjawab “prestige” sebagai alasan memilih instansi swasta sebagai tempat bekerja.

Selanjutnya alasan-alasan lain responden memilih swasta sebagai tempat bekerja antara lain:

- a) Lebih bisa mengembangkan diri dan tidak terikat (6,4%)
- b) Pengalaman lebih banyak (2,5%)
- c) Fasilitas (1%)
- d) Sistem kerja lebih jelas (1%)
- e) Citra positif instansi swasta (1%)
- f) Pengembangan kompetensi (0,8%)
- g) Networking (0,8%)

Untuk lebih jelasnya mengenai alasan responden memilih instansi swasta sebagai tempat bekerja dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

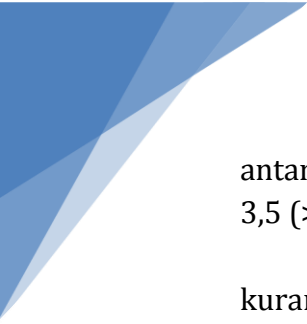
Diagram 4.11. Peringkat Alasan Memilih Instansi Swasta (dalam persen)



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

## 5. IPK dan Pilihan Instansi Kerja

Pada bagian ini akan dikemukakan mengenai pilihan instansi kerja dengan melihat pada aspek prestasi responden dalam bidang akademik atau melalui IPK. Hasil survei dilakukan dengan melakukan klasifikasi IPK, yaitu a) kurang dari 2,75 (< 2.75); b)



antara 2,76 – 3,00; c) antara 3,01 – 3,5; dan d) lebih dari 3,5 (> 3,5).

Pertama, pada kelompok responden dengan IPK kurang dari 2,75 diperoleh hasil bahwa sebesar 54% responden menjawab “instansi swasta” sebagai tempat pilihan bekerja. Kemudian ditempat kedua, yaitu sebesar 36% responden menjawab “instansi pemerintah” sebagai tempat pilihan bekerja. Adapun sisanya yaitu: wirausaha 7%; dan lainnya 3%.

Kedua, pada kelompok responden dengan IPK antara 2,76 sampai dengan 3,00 diperoleh hasil bahwa sebesar 47,7% responden menjawab “instansi swasta” sebagai tempat pilihan bekerja. Kemudian ditempat kedua, yaitu sebesar 41,2% responden menjawab “instansi pemerintah” sebagai tempat pilihan bekerja. Adapun sisanya yaitu: wirausaha 72%; NGO 0,7%; dan lainnya 3,3%.

Ketiga, pada kelompok responden dengan IPK antara 3,01 sampai dengan 3,5 diperoleh hasil bahwa sebesar 49,2% responden menjawab “instansi swasta” sebagai tempat pilihan bekerja. Kemudian ditempat kedua, yaitu sebesar 44% responden menjawab “instansi pemerintah” sebagai tempat pilihan bekerja. Adapun sisanya yaitu: wirausaha 4,2%; NGO 0,3%; dan lainnya 2,2%.

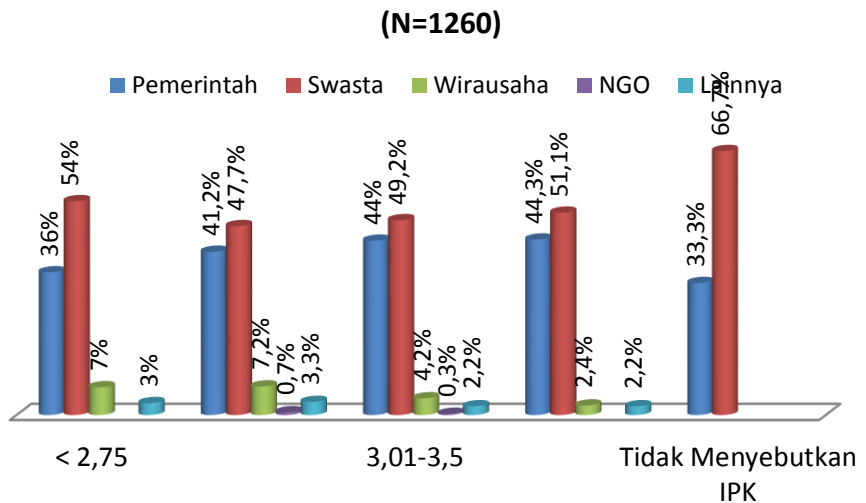
Keempat, pada kelompok responden dengan IPK lebih dari 3,5 diperoleh hasil bahwa hampir separuhnya atau sebesar 51,1% responden menjawab “instansi swasta” sebagai tempat pilihan bekerja. Kemudian ditempat kedua, yaitu sebesar 44,3% responden menjawab “instansi pemerintah” sebagai tempat pilihan bekerja. Adapun sisanya yaitu: wirausaha 2,4%; dan lainnya 2,2%.

Selanjutnya, terdapat kelompok responden yang tidak menyebutkan IPK, pada kelompok ini sebesar 66,7% responden menjawab “instansi swasta”

sebagai tempat pilihan bekerja sedangkan sebesar 33,3% responden menjawab “instansi pemerintah” sebagai tempat pilihan bekerja.

Untuk lebih jelasnya hasil survei mengenai IPK dan pilihan instansi kerja dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

Diagram 4.12. IPK dan Pilihan Instansi Kerja (dalam persen)



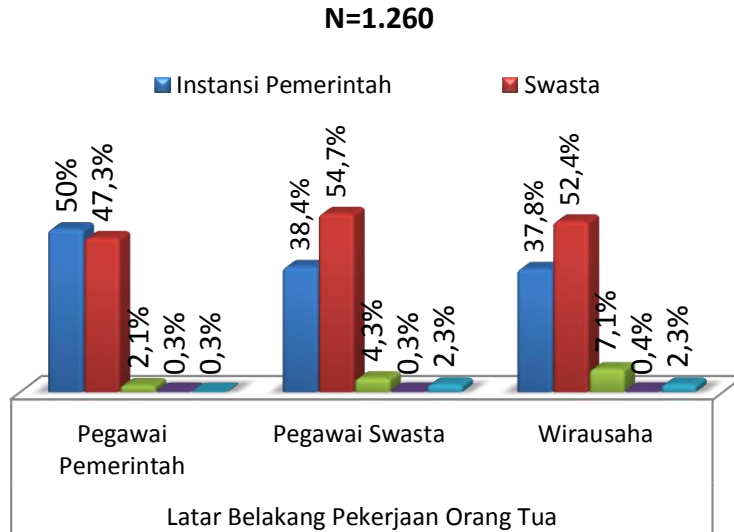
Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

## 6. Latar Belakang Pekerjaan Kepala Keluarga dan Minat Kerja

Minat kerja seseorang biasanya dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya adalah terkait latar belakang pekerjaan orang tua. Faktor profesi orangtua bisa jadi dapat menginspirasi seorang calon pelamar kerja dalam menentukan instansi yang diminatinya. Namun demikian, hasil survei yang telah dilakukan oleh Tim PKRA menunjukkan bahwa faktor tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap minat calon pelamar kerja. Minat kerja dari calon pelamar

dengan latar belakang pekerjaan kepala keluarga tertentu menjadi lebih bervariasi.

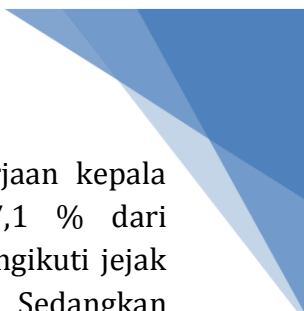
Diagram 4.13. Latar Belakang Pekerjaan Kepala Keluarga dan Minat Kerja (dalam persen)



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Diagram di atas menunjukkan tingginya variasi pilihan tempat kerja responden dengan latar belakang pekerjaan orang tua sebagai Pegawai Pemerintah, Pegawai Swasta serta Wirausaha. Responden dengan latar belakang pekerjaan kepala keluarga sebagai Pegawai Pemerintah 50% nya memilih Instansi Pemerintah; 47,3% Swasta; 2,1% Wirausaha; 0,3% NGO dan 0,3% lainnya. Kemudian responden dengan latar belakang pekerjaan kepala keluarga sebagai Pegawai Swasta paling banyak memilih instansi swasta sebagai tempat kerja namun perbedaan nilainya tidak terlalu signifikan dengan pilihan lainnya yaitu: Instansi Pemerintah 38,4%; Swasta 54,7%; Wirausaha 4,3%; NGO 0,3%; serta lainnya 2,3%. Sedangkan variasi pilihan instansi kerja lebih tinggi dapat dilihat dari





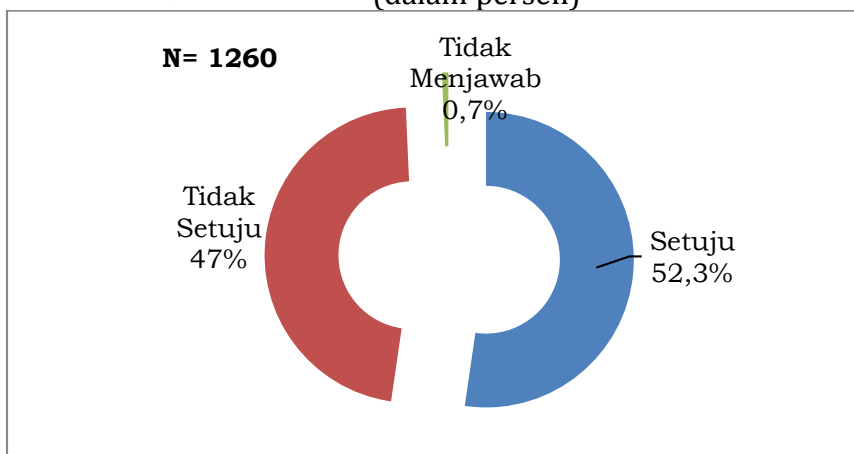
responden dengan latar belakang pekerjaan kepala keluarga sebagai wirausaha. Hanya 7,1 % dari responden yang kemudian juga ingin mengikuti jejak orang tuanya sebagai wirausahawan. Sedangkan responden lainnya memilih 37,8% di Instansi Pemerintah; 52,4% di Swasta; 0,4 % di NGO serta 24% di Instansi Lainnya.

Gambaran hasil survei di atas memiliki arti penting bagi penyusunan strategi dalam merekrut *best candidate* dengan latar belakang pekerjaan orang tuanya yang berbeda-beda. Karena faktanya, latar belakang pekerjaan orang tua tidak berpengaruh secara signifikan terhadap minat seorang calon pelamar kerja dalam berkarir. Calon pelamar kerja lebih memiliki kebebasan dalam memilih instansi tempat kerja yang diminatinya.

#### **D. CITRA INSTANSI PEMERINTAH SEBAGAI TEMPAT KERJA**

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang bagaimana persepsi responden tentang instansi pemerintah, apakah instansi pemerintah merupakan tempat yang baik untuk bekerja atau sebaliknya. Berikut ini adalah gambaran tentang apakah responden setuju jika dikatakan bahwa instansi pemerintah merupakan tempat yang baik untuk bekerja.

Diagram 4.14. Persepsi Responden tentang Instansi Pemerintah Sebagai Tempat yang Baik untuk Bekerja (dalam persen)



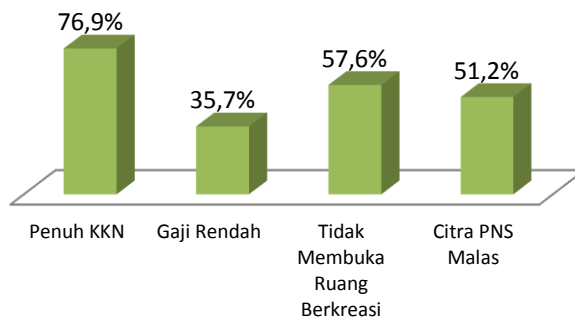
Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Dari diagram di atas dapat diketahui bahwa 52,3% responden setuju bahwa instansi pemerintah merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Sedangkan 47% responden mengatakan tidak setuju, dan 0,7% responden tidak menjawab. Jika dilihat dari persentase yang ditunjukkan maka dapat dikatakan bahwa lebih banyak responden yang setuju dengan pernyataan instansi pemerintah merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Tetapi jika dilihat lebih lanjut maka perbedaan persentase antara responden yang setuju dengan yang tidak setuju hanya sedikit sehingga bisa dikatakan masih banyak responden yang menganggap bahwa instansi pemerintah bukan merupakan tempat yang baik untuk bekerja.

Selanjutnya, di bawah ini merupakan diagram yang menunjukkan peringkat tentang citra buruk instansi pemerintah sebagai tempat kerja. Responden pada gambar di bawah ini merupakan responden yang menjawab tidak setuju pada diagram 4.14 sebelumnya. Dari gambar 4.15 di bawah ini dapat dilihat faktor-faktor dan aspek apa saja yang menjadikan instansi

pemerintah memiliki citra yang buruk sebagai tempat kerja. Aspek dalam pertanyaan ini pun hanya dibatasi pada empat aspek berdasarkan citra instansi pemerintah pada umumnya yang biasa diungkapkan sehari-hari, yaitu: (1) instansi pemerintah penuh KKN; (2) instansi pemerintah memberikan gaji yang rendah untuk pegawainya; (3) instansi pemerintah tidak membuka ruang berkreasi; dan (4) citra PNS yang malas. Berikut adalah gambaran tentang citra buruk instansi pemerintah sebagai tempat kerja. Responden pada pertanyaan ini dapat memilih lebih dari satu opsi jawaban yang diberikan.

Diagram 4.15 Peringkat Citra Buruk Instansi Pemerintah Sebagai Tempat Kerja (dalam persen)  
N= responden yang tidak setuju/ 47% dari total responden



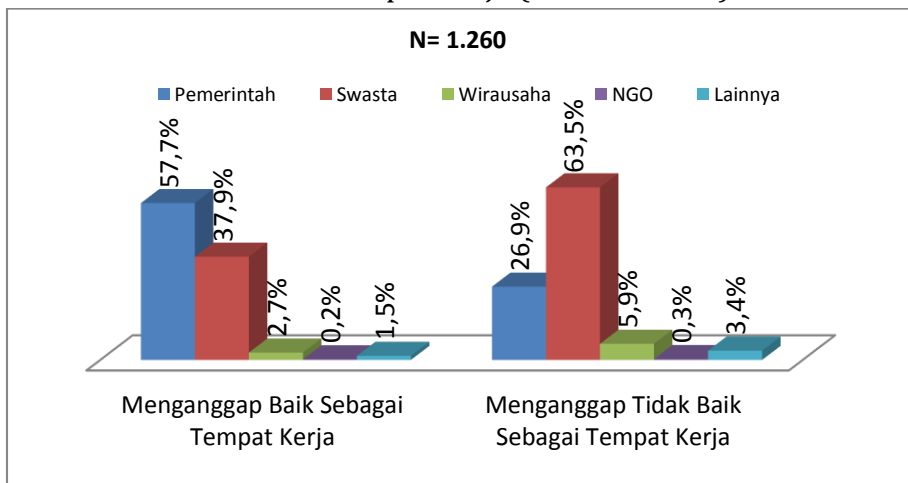
Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015

Dari diagram 4.15 dapat dilihat bahwa mayoritas responden atau sebesar 76,9% responden menganggap bahwa instansi pemerintah penuh dengan KKN sehingga menjadi buruk sebagai tempat bekerja. Sedangkan 35,7% menganggap bahwa instansi pemerintah memberikan gaji yang rendah kepada pegawainya, 57,6% menganggap bahwa instansi pemerintah tidak membuka ruang berkreasi, dan

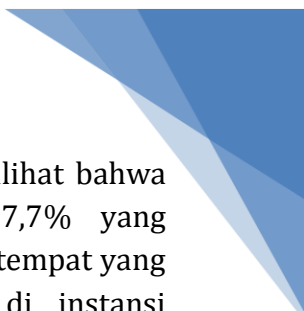
51,2% menganggap bahwa citra PNS yang malas menjadikan instansi pemerintah merupakan tempat yang buruk sebagai tempat kerja. Selain menurut data hasil survei terhadap responden, citra buruk instansi pemerintah sebagai tempat bekerja juga diungkapkan oleh Erwan Agus Purwanto selaku Dekan FISIPOL UGM dalam petikan wawancara berikut ini: “Karena di PNS masih banyak image yang melekat, malas, KKN, karir tidak jelas, tetapi ada juga yang masih mengidolakan menjadi PNS, tetapi masih belum menarik”.

Berbicara persepsi responden tentang instansi pemerintah sebagai tempat yang baik untuk bekerja seperti digambarkan pada diagram 4.14 dan citra buruk instansi pemerintah sebagai tempat kerja menurut responden, maka selanjutnya menarik untuk dilihat terkait bagaimana korelasi antara persepsi responden tentang instansi pemerintah sebagai tempat kerja dan pilihan tempat kerja responden. Gambar diagram 4.16 di bawah ini akan menggambarkan hal tersebut.

Diagram 4.16. Persepsi Citra Instansi Pemerintah dan Pilihan Tempat Kerja (Dalam Persen)



Sumber: Olah Data Survei PKRA 2015



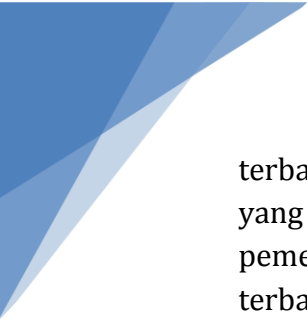
Dari diagram 4.16 di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden atau sebesar 57,7% yang menganggap instansi pemerintah sebagai tempat yang baik untuk bekerja memilih bekerja di instansi pemerintah. Sedangkan bagi responden yang menganggap instansi pemerintah sebagai tempat yang tidak baik untuk bekerja lebih memilih instansi swasta sebagai tempat kerja dibanding instansi pemerintah, atau dipilih oleh sebanyak 62%. Dari gambar 4.16 di atas dapat dikatakan bahwa terdapat korelasi yang positif antara persepsi responden tentang instansi pemerintah sebagai tempat kerja terhadap pilihan tempat kerja responden.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Lavigna (2004) dan Kim (2008) bahwa ada keterkaitan antara *image* atau *branding* dari instansi pemerintah dengan minat kerja para pelamar kerja. Dalam Lavigna (2004) disebutkan bahwa “*A negative public image (“government bashing”), which translates into the widespread perception that government is no longer the employer of choice (if it ever was)*”. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa jika instansi pemerintah memiliki citra yang buruk maka instansi pemerintah tidak akan menjadi pilihan dari pelamar kerja untuk melamar pekerjaan.

Selain itu, dalam Kim (2008) diungkapkan bahwa:

*“In order to attract the best, organizational branding (i.e. the way to establish an agency’s name, reputation, and image as a prestigious organization) might be a useful strategy to utilize in government. Without the prestige of a good brand image, it will be difficult to attract the right people”.*

Dari pernyataan Kim tersebut dapat dikatakan bahwa untuk merekrut kandidat yang tepat atau yang



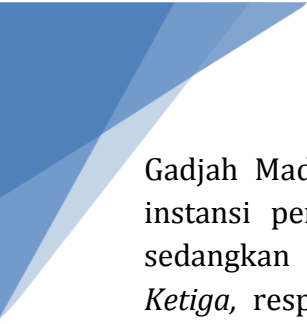
terbaik, maka instansi pemerintah harus memiliki citra yang baik. Tanpa citra yang baik maka instansi pemerintah akan kesulitan mendapatkan kandidat terbaik dalam proses rekrutmen pegawai.

# **PREFERENSI CALON PELAMAR KERJA DAN KEBUTUHAN PENGEMBANGAN STRATEGI REKRUTMEN**

## **A. PREFERENSI CALON PELAMAR KERJA**

Seperti yang sudah diungkapkan sebelumnya bahwa penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi profil calon pelamar kerja untuk profesi PNS dan untuk melakukan identifikasi minat calon pelamar kerja terhadap profesi PNS. Dari hasil survei yang dilakukan terhadap 1.260 responden di tiga perguruan tinggi dapat diketahui bahwa minat calon pelamar kerja terhadap profesi PNS masih tergolong besar yaitu 43,1% dari total responden. Tetapi angka tersebut masih berada di bawah minat responden terhadap instansi swasta yaitu sekitar 50,1% responden.

Selanjutnya jika ditinjau lebih lanjut terkait profil calon pelamar kerja serta asal perguruan tingginya, maka akan diketahui bahwa setiap perguruan tinggi memiliki karakteristik yang berbeda terkait preferensi tempat kerja yang diminati. *Pertama*, responden yang berasal dari Institut Teknologi Bandung (ITB) mayoritas atau sekitar 65% memilih instansi swasta sebagai tempat kerja yang diminati, sedangkan instansi pemerintah hanya dipilih oleh 24,3% responden. Hal tersebut dapat dipahami karena di ITB sendiri merupakan perguruan tinggi yang rumpun ilmunya merupakan rumpun eksakta. *Kedua*, responden yang berasal dari Universitas



Gajah Mada (UGM) mayoritas atau sekitar 55% memilih instansi pemerintah sebagai tempat kerja yang diminati, sedangkan instansi swasta dipilih oleh 39,3% responden. *Ketiga*, responden yang berasal dari Universitas Indonesia (UI), 50% dari total responden memilih instansi pemerintah dan 46% memilih instansi swasta.

Dalam memilih instansi untuk tempat bekerja, setiap individu pasti memiliki sejumlah alasan. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini pun mencoba untuk mengetahui alasan dibalik pemilihan tempat kerja yang diminati oleh responden. Bagi responden yang memilih instansi pemerintah, mayoritas responden menganggap instansi pemerintah memiliki “*job security*” sehingga menarik bagi responden untuk bekerja di instansi pemerintah. *Job Security* salah satunya dapat dipahami bahwa instansi pemerintah menawarkan jaminan hari tua (pensiun). Sedangkan, bagi responden yang memilih instansi swasta, mayoritas responden menganggap instansi swasta menawarkan gaji yang tinggi jika dibandingkan dengan instansi pemerintah sehingga menarik bagi responden untuk bekerja di instansi swasta.

Berbicara tentang alasan pemilihan tempat kerja, tak dapat dipungkiri bahwa *image* atau *branding* dari sebuah instansi akan sangat mempengaruhi preferensi pelamar kerja. Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa selama ini masih banyak calon pelamar kerja yang menganggap bahwa instansi pemerintah bukan merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Terdapat beberapa faktor yang menjadikan calon pelamar kerja memiliki persepsi demikian. Faktor yang paling tinggi adalah bahwa calon pelamar kerja masih menganggap instansi pemerintah penuh dengan KKN sehingga calon pelamar kerja tersebut enggan untuk bekerja di instansi pemerintah. Berkaitan dengan *image* instansi pemerintah dengan preferensi tempat kerja bagi calon pelamar kerja, ternyata kedua hal tersebut memiliki korelasi positif. Di mana bagi responden yang menganggap instansi pemerintah merupakan tempat yang baik untuk bekerja, maka responden



tersebut lebih cenderung untuk memilih bekerja di instansi pemerintah. Sedangkan sebaliknya, bagi responden yang menganggap instansi pemerintah merupakan tempat yang tidak baik untuk nekerja, maka responden tersebut lebih cenderung untuk tidak memilih bekerja di instansi pemerintah.

## B. REVIEW KEBIJAKAN REKRUTMEN PNS (*EXISTING*)

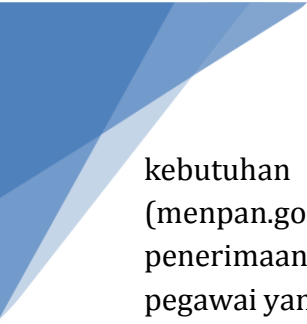
Perencanaan kebutuhan PNS harus direncanakan secara matang dengan memperhatikan analisis jabatan dan analisis beban kerja, secara tepat dan akurat serta didukung oleh adanya sistem rekrutmen yang transparan, profesional dan akuntabel, dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Data pertumbuhan PNS, dari tahun ke tahun menunjukkan kecenderungan peningkatan dari sisi jumlah.

Tabel 5.1 Data Pertumbuhan PNS Tahun 2003-2011

Tahun	Jumlah PNS	Pertumbuhan (%)
2003	3.648.005	
2004	3.587.337	-1,66
2005	3.662.336	2,09
2006	3.725.231	1,72
2007	4.067.201	9,18
2008	4.083.360	0,4
2009	4.524.205	10,8
2010	4.598.100	1,63
2011	4.646.351	1,05

Sumber: Menpan.go.id

Dari data pertumbuhan PNS tahun 2003 hingga tahun 2011, pada tahun 2009, pertumbuhan PNS mengalami kenaikan yang sangat signifikan sebesar 10,8% atau terjadi rekrutmen dan seleksi sebesar 440.845 pegawai, sementara



kebutuhan PNS saat itu hanya 300.000 pegawai (menpan.go.id). Terjadi penggelembungan jumlah penerimaan lebih dari 100.000 pegawai. Sebagian besar pegawai yang direkrut berasal dari pegawai honorer dan tidak dilakukan analisis beban kerja serta analisis kebutuhan jabatan secara efektif (antaranews.com). Seharusnya pengadaan pegawai dilakukan dengan pendekatan *zero growth*, namun pada kenyataannya justru tidak demikian. Hal tersebut berimbas pada rendahnya kompetensi pegawai hasil rekrutmen yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tidak transparan.

Menteri PAN-RB telah mengkaji kebijakan penerimaan kebutuhan PNS dengan melakukan moratorium (penghentian) perekrutan Pegawai Negeri Sipil (PNS) selama lima tahun kedepan, rencana tersebut dilakukan karena biaya belanja pegawai semakin membengkak dan membuat APBN dan APBD kewalahan. Selain itu Moratorium atau penghentian sementara perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil, diduga dalam proses penerimaannya, selama ini ditengarai tidak tepat sasaran dan kebutuhan organisasi, serta berindikasi KKN, tidak transparan bahkan di beberapa kasus terbukti jadi ajang pemerasan.

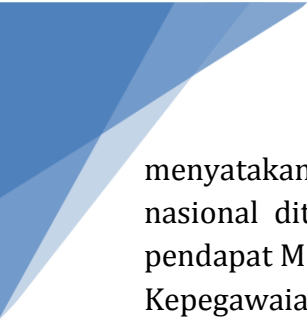
Pelaksanaan rekrutmen PNS yang dilakukan baik di Kementerian/Lembaga atau Pemerintah Daerah, sebelum adanya UU ASN selalu menyisakan permasalahan, diantaranya adalah masih maraknya praktik KKN, penyelenggaraan rekrutmen tidak transparan, tidak sesuai kebutuhan PNS, masih rendahnya kompetensi CPNS, masih terdapat intervensi dan permasalahan lainnya. Ada beberapa payung kebijakan dalam menentukan pelaksanaan rekrutmen PNS, berbagai kebijakan yang dapat menjadi rujukan, antara lain: undang-undang, peraturan pemerintah, dan keputusan menteri atau keputusan kepala BKN atau lainnya. Dalam pembahasan kali ini, akan dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu: kebijakan sebelum UU ASN dan kebijakan sesudah UU ASN.

## 1. Kebijakan sebelum UU ASN

- a. Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian;
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai;
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan PNS;
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan PNS;
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Formasi PNS;
- f. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan PNS;
- g. Keputusan Presiden Nomor 71 Tahun 2004 tentang Pelaksanaan Pengadaan PNS;
- h. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 154 Tahun 1997 tentang Pedoman Pembuatan Daftar Susunan Pegawai;
- i. Peraturan Kepala BKN Nomor 22 Tahun 2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan CPNS.

Dasar dalam pelaksanaan pengadaan CPNS berdasarkan UU Nomor 43 tahun 1999 pasal 15 ayat 1 menyatakan bahwa jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan ditetapkan dalam formasi, adapun ayat 2 menyatakan bahwa formasi ditetapkan dalam jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan. Berdasarkan kedua pasal tersebut terlihat bahwa yang memiliki kewenangan dalam penerapan formasi adalah Komisi Kepegawaian Negara, sedangkan dalam penetapan formasi didasarkan atas: jenis, sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan.

Peraturan pelaksanaan mengenai formasi pegawai adalah Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil, berdasarkan pasal 2 ayat (1)



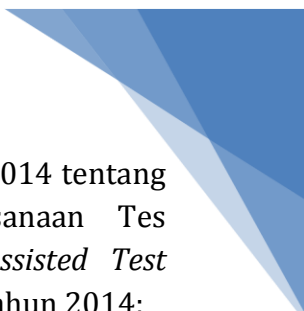
menyatakan bahwa Formasi Pegawai Negeri Sipil secara nasional ditetapkan oleh MENPAN dengan memperhatikan pendapat Menteri Keuangan dan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Sedangkan pasal 3 bahwa untuk setiap formasi PNS di Pusat dan Daerah ditetapkan oleh MENPAN dengan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2002 tentang Pengadaan PNS, dalam kebijakan tersebut, menurut pasal 1 menyatakan bahwa pengadaan PNS adalah kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong. Sedangkan pasal 2 ayat (1) menyatakan bahwa pengadaan PNS dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan CPNS sampai dengan pengangkatan menjadi PNS. Selanjutnya dalam ayat (2) menyatakan bahwa pengadaan PNS dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Berdasarkan ayat (2), maka secara otoritas pelaksanaan kewenangan pengadaan PNS diatur dan dilaksanakan oleh masing-masing Pejabat Pembina Kepegawaian, tetapi kewenangan yang diberikan tersebut masih dalam koridor pengawasan pemerintah pusat.

Keputusan Presiden Nomor 71 tahun 2004 tentang Pelaksanaan Pengadaan PNS, dalam pasal 5 ayat (1) menyatakan bahwa Pengadaan PNS Pusat dan Daerah untuk tahun 2004 pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Menteri Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat, sedangkan ayat (2) menyebutkan bahwa pedoman penyelenggaraan pengadaan PNS Pusat dan Daerah untuk tahun 2004 ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

## **2. Kebijakan sesudah UU ASN**

- a. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;

- 
- b. Peraturan Kepala BKN Nomor 29 Tahun 2014 tentang Standar Operasional Prosedur Pelaksanaan Tes Kompetensi Dasar dengan *Computer Assisted Test* untuk Seleksi CPNS dari Pelamar Umum Tahun 2014;
  - c. RPJMN 2015 – 2019

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan kebijakan paska reformasi yang membawa arah perubahan *Culture* dan *Mind set* di kalangan PNS. Hal tersebut disebabkan oleh permasalahan yang membelit birokrasi, yaitu:

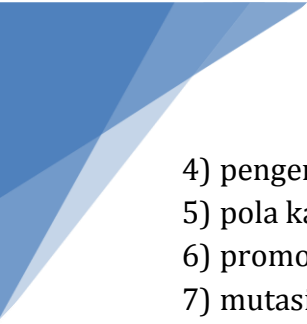
- 1) Desentralisasi pengadaan PNS menyuburkan semangat kedaerahan dan memperlemah NKRI;
- 2) Budaya kinerja PNS yang masih rendah;
- 3) Remunerasi masih belum terkait dengan pencapaian kinerja;
- 4) Promosi jabatan masih bersifat tertutup.

Dari berbagai kelemahan birokrasi selama ini, upaya ke arah perbaikan birokrasi perlu segera dilaksanakan, maka dengan hadirnya UU ASN bertujuan untuk menciptakan birokrasi bersih, kompeten dan melayani, melalui :

- 1) Bersih dari kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) dan politisasi;
- 2) Kompeten terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban;
- 3) Melayani masyarakat dan dunia usaha/investasi.

Hadirnya UU ASN menjadi *key-leverage* dalam melakukan perubahan menuju birokrasi yang amanah, efektif dan meningkatkan keberhasilan pembangunan di berbagai bidang. Dalam hal pembangunan aparatur, UU ASN melalui pasal 55 ayat (1) telah mendorong adanya perbaikan manajemen PNS, yaitu Manajemen PNS meliputi:

- 1) penyusunan dan penetapan kebutuhan;
- 2) pengadaan;
- 3) pangkat dan jabatan;

- 
- 4) pengembangan karier;
  - 5) pola karier;
  - 6) promosi;
  - 7) mutasi;
  - 8) penilaian kinerja;
  - 9) penggajian dan tunjangan;
  - 10) penghargaan;
  - 11) disiplin;
  - 12) pemberhentian;
  - 13) jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
  - 14) perlindungan.

Dalam Manajemen PNS ini telah mengamanatkan perlunya perbaikan sistem rekrutmen PNS dengan melakukan tahapan-tahapan manajemen PNS. Berdasarkan penyusunan dan penetapan kebutuhan, pasal 56 menyebutkan:

- 1) Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.
- 2) Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan.
- 3) Berdasarkan penyusunan kebutuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Menteri menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional.

Selanjutnya dalam Manajemen PNS, untuk tahapan pengadaan, pasal 58 menyebutkan:

- 1) Pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi Pemerintah.
- 2) Pengadaan PNS di Instansi Pemerintah dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan

oleh Menteri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 56 ayat (3).

- 3) Pengadaan PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS.

Undang-Undang ASN unsur utamanya adalah PNS yang merupakan lokomotif Bergeraknya Reformasi Birokrasi. Selama kurun waktu 2014 beberapa kemajuan dan perbaikan telah berhasil diwujudkan antara lain : 1) perbaikan sistem rekrutmen dan seleksi CPNS secara lebih transparan; 2) standardisasi soal seleksi CPNS yang dirumuskan oleh konsorsium perguruan tinggi negeri dan pemerintah; 3) mulai diterapkannya *System Computer Assisted Test (CAT)*; 4) dan pemberlakuan *passing grade* dalam seleksi. Jumlah pelamar umum yang mengikuti seleksi CPNS tahun 2013 sebanyak 877.215 orang pada 34 instansi pemerintah. Pada tahun 2014 sebanyak 349 instansi pusat dan daerah telah melaksanakan seleksi dengan menggunakan sistem CAT dengan jumlah peserta 947.514 orang.

Penerimaan PNS dari sistem konvensional dengan sistem yang baru dikembangkan oleh BKN, yaitu sistem CAT, mengalami perbaikan dari berbagai karakteristik. Jika dikomparasikan dengan berdasarkan kriteria, perbedaan tersebut dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 5.2 Karakteristik *Computer Assisted Test (CAT)* dan Sistem Konvensional

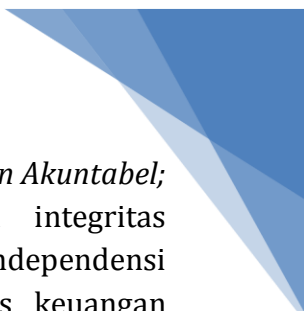
Karakteristik	Computer Assisted Test	Sistem Konvensional
Quota peserta Test	Tergantung jumlah unit komputer yang tersedia di lokasi CAT	Tergantung kapasitas gedung yang digunakan untuk paper based test (LJK)
Data peserta	Data terintegrasi, sehingga peserta test tidak dapat melakukan test dua kali di tempat yang berbeda. Namun	Data kurang terintegrasi, sehingga peserta bisa melakukan test di dua tempat.

	sebagian besar masih belum terintegrasi, sehingga peserta bisa melakukan test di dua tempat.	
<b>Akuntabilitas &amp; Transparansi</b>	Data hasil test dapat langsung diakses publik melalui website, sehingga meminimalisir terjadinya proses manipulasi data secara fisik.	LJK rawan terjadinya manipulasi, harus dikoreksi terlebih dahulu, baru diketahui hasilnya. Berpotensi terjadi proses manipulasi data secara fisik
<b>Aksesibilitas</b>	Sangat mudah, penggunaan komputer <i>user friendly</i>	Mudah, tetapi membutuhkan waktu yang lama untuk mengisi lembar jawaban
<b>Efektivitas dan efisiensi</b>	Proses dilakukan 2 Bulan, secara bertahap. Soal tersedia dalam bentuk soft file dan terdiri dari beberapa paket soal. Semua soal sudah terintegrasi sehingga secara otomatis komputer akan mengolah sesuai dengan format paket soal. penggunaan anggaran sangat besar pada proses pengadaan unit komputer untuk pelaksanaan test. Pada pelaksanaan test lebih hemat dan hasil bisa langsung diketahui.	Proses dilakukan 4 bulan, hingga tahap pengumuman Lembar soal test menggunakan LJK dikirim dari pusat dengan jumlah 2-4 paket, dengan pengawasan yang ketat. Kurang hemat karena pengadaan kertas untuk LJK
<b>Partisipasi masyarakat</b>	Masyarakat dapat mengawasi secara real time melalui akses web yang telah disediakan pemerintah	Masyarakat tidak bisa mengawasi secara real time karena hasil ujian tidak bisa langsung ditampilkan di web yang disediakan oleh pemerintah.

Sumber : Diolah dari bkn.go.id

Dukungan kearah perbaikan birokrasi dapat dilihat dari sasaran RPJMN 2015-2019 bidang Aparatur. Sasaran utama pembangunan bidang aparatur negara tahun 2015-2019 adalah sebagai berikut:



- 
- 1) *Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan Akuntabel*; yang ditandai dengan: Meningkatnya integritas birokrasi, meningkatnya kapasitas dan independensi pengawasan, meningkatnya akuntabilitas keuangan dan kinerja pemerintah, dan meningkatnya transparansi proses pengadaan barang/jasa.
  - 2) *Terwujudnya Pemerintahan yang Efektif dan Efisien*; yang ditandai dengan: Terwujudnya kelembagaan birokrasi tepat fungsi dan tepat ukuran, terwujudnya bisnis proses yang sederhana dan berbasis TIK, terwujudnya implementasi manajemen ASN berbasis merit, meningkatnya kualitas kebijakan dan kepemimpinan dalam birokrasi, meningkatnya efisiensi penyelenggaraan birokrasi, dan meningkatnya kualitas implementasi Reformasi Birokrasi Nasional (RBN).
  - 3) *Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik*; yang ditandai dengan: makin efektifnya penguatan kelembagaan dan tata kelola pelayanan publik dan meningkatnya kapasitas pengendalian kinerja pelayanan publik.

### **C. STRATEGI KEBIJAKAN REKRUTMEN PEMERINTAH DALAM MENJARING *BEST CANDIDATES* DARI PASAR TENAGA KERJA**

Tantangan dan permasalahan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya dalam proses rekrutmen, paling tidak bisa memberikan gambaran tentang bagaimana strategi merekrut *best candidate* dari pasar tenaga kerja dan bersaing dengan instansi swasta. Data-data empiris yang dianalisis membawa pada tiga poin penting dalam menentukan strategi rekrutmen yaitu bagaimana menarik minat *best candidate*, bagaimana menciptakan sebuah sistem rekrutmen yang mampu menyeleksi dan menjaring *best candidate* dari pasar tenaga kerja serta bagaimana merekrut dengan waktu yang tepat.

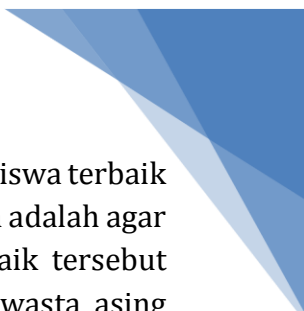
Gambar 5. 1 Strategi Kebijakan Rekrutmen CPNS ke Depan



### 1. Strategi Menarik minat *best candidate*

Persaingan dalam merekrut *best candidate* di pasar tenaga kerja harus disikapi dengan sebuah strategi yang baik. Strategi promosi yang dikemas dengan baik serta didukung dengan tawaran sistem kepegawaian yang lebih baik diharapkan bisa memotivasi calon pelamar kerja yang masuk dalam kualifikasi *best candidate* untuk berkarir di instansi pemerintah.

Promosi dimaksudkan selain untuk memberikan pengetahuan terkait mekanisme seleksi namun juga sebagai sarana untuk membangun citra positif instansi pemerintah melalui capaian-capaian dan reformasi yang telah dilakukan belakangan ini. Sarana promosi yang paling efektif dalam memperkenalkan nilai-nilai organisasi kepada calon pelamar di pasar tenaga kerja adalah melalui pameran bursa kerja. Hal ini rutin dilakukan misalnya oleh Pertamina dan OJK, yang melakukan strategi menarik kandidat terbaik di pasar kerja melalui bursa kerja, memasang iklan di media sosial maupun media massa. Bahkan untuk Pertamina telah lama melakukan



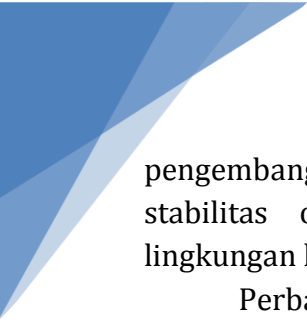
ijon dan beasiswa ikatan dinas kepada para mahasiswa terbaik di beberapa perguruan tinggi ternama. Tujuannya adalah agar mereka dapat merekrut kandidat-kandidat terbaik tersebut lebih awal sebelum direkrut oleh perusahaan swasta asing lainnya.

Baik Pertamina dan OJK telah melakukan rekrutmen langsung di beberapa Universitas terbaik dalam rangka mendapatkan kandidat-kandidat terbaik di pasaran tenaga kerja. Tujuannya sangat baik, selain memperkenalkan organisasi juga menjangkau calon pelamar potensial dan membangun jejaring dengan universitas sebagai penyedia tenaga kerja.

Membangun citra positif instansi pemerintah menjadi sangat penting karena dari hasil survei yang dilakukan oleh Tim PKRA, masih banyak yang memiliki persepsi buruk terhadap instansi pemerintah. Yang lebih mengkhawatirkan adalah persepsi tersebut berkorelasi terhadap minat mereka untuk berkarir di instansi pemerintah. Responden calon pelamar kerja yang memiliki persepsi buruk terhadap citra instansi pemerintah akan cenderung memilih sektor swasta sebagai pilihan tempat kerja dengan alasan penghasilan (gaji) yang besar.

Menurut Pertamina (2015), kompensasi atau sistem remunerasi bukan sebagai faktor utama alasan pegawainya kerja di Pertamina, tetapi kesempatan mengembangkan diri dan jaminan karir sesuai aspirasi lebih utama dibandingkan kompensasi. Berdasarkan pada hal tersebut, Pemerintah dapat memberikan penjelasan dalam merekrut calon pelamar terbaik dari pasar tenaga kerja bahwa di Pemerintahan juga setiap individu ada jaminan pengembangan diri dan jaminan karir, meskipun saat ini hal tersebut belum dilakukan sepenuhnya karena belum terbentuk *talent management*.

Namun kesempatan untuk sekolah ke jenjang yang lebih tinggi bahkan pendidikan ke luar negeri melalui beasiswa terbuka lebar bagi setiap PNS sesuai dengan kebijakan kepegawaian yang berlaku. Pemberian kesempatan

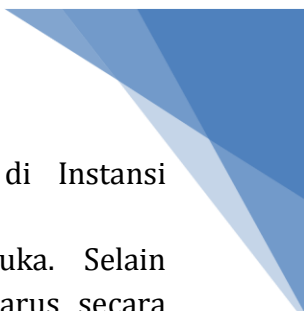


pengembangan diri dan bekerja sesuai dengan aspirasi, stabilitas organisasi dan kompensasi disebut sebagai lingkungan kerja yang baik atau mendukung.

Perbaikan lingkungan kerja serta sistem kepegawaian yang lebih baik sangat diperlukan untuk dapat bersaing dengan instansi swasta dalam menarik *best candidate*. Pasalnya, hasil survei Tim PKRA yang terurai di Bab IV menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan sistem kepegawaian di instansi swasta lebih baik dibandingkan dengan instansi pemerintah. Hal tersebutlah yang kemudian menjadi daya tarik yang sangat kuat bagi instansi swasta dalam merekrut *best candidate*.

Beberapa strategi menarik minat *best candidate* yang berhasil dirumuskan adalah sebagai berikut:

- 1) Diperlukan promosi melalui Media Sosial, bursa kerja atau road show ke perguruan tinggi. Promosi tersebut sangatlah strategis guna membangun kesan yang baik bagi para calon pelamar kerja terhadap instansi pemerintah yang pada saat ini sedang dalam semangat reformasi birokrasi. Selain itu, media tersebut juga bisa digunakan untuk memberikan informasi yang lebih jelas terkait sistem rekrutmen PNS saat ini. Harapannya, kemudahan akses informasi yang tersedia akan memperbesar minat para *best candidate* untuk dapat berkarir di Instansi Pemerintah.
- 2) Perlunya dilakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga karir yang ada di universitas dalam melakukan promosi. Selama ini, hasil observasi yang dilakukan oleh Tim Peneliti menunjukkan bahwa hanya instansi swasta yang banyak melakukan kerjasama dengan lembaga karir di universitas dalam merekrut *best candidate*.
- 3) Sistem rekrutmen perlu dikaitkan dengan pola karir serta *talent pool*. Hal tersebut diharapkan akan lebih memotivasi *best candidate* dari perguruan tinggi




terbaik di Indonesia untuk berkarir di Instansi pemerintah.

- 4) Perlu adanya kesempatan karir terbuka. Selain melakukan promosi, pemerintah juga harus secara konsisten melakukan reformasi birokrasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang layak yaitu bebas dari kolusi, kroupsi dan nepotisme (KKN), gaji yang layak, kesempatan karir yang lebih terbuka dan lain-lain. Adanya kesempatan karir yang lebih terbuka diharapkan akan merubah persepsi publik khususnya para pencari kerja yang selama ini terkungkung pada kesan yang kurang baik dari instansi pemerintah.

## **2. Sistem Rekrutmen yang Mampu Menjaring *Best Candidate***

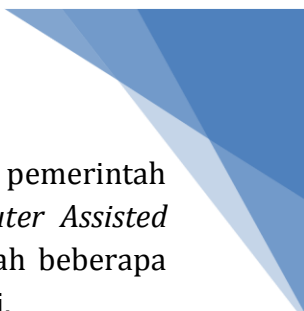
Sistem rekrutmen yang baik menjadi kunci utama dalam menjaring *best candidate* dari pasar tenaga kerja. Dikatakan baik, apabila proses rekrutmen memiliki sebuah instrumen yang tepat serta dilakukan dengan transparan dan profesional sesuai dengan amanah UU ASN. Dengan berdasar pada analisis data-data empiris yang diperoleh baik melalui wawancara, FGD dan studi literatur Tim PKRA merumuskan beberapa poin yang harus diperhatikan dalam membentuk sistem rekrutmen yang baik.

- 1) Perlunya analisis kebutuhan pegawai yang lebih komprehensif. Analisis kebutuhan pegawai harusnya terkait dengan strategi pencapaian visi dan misi organisasi pemerintah. Sehingga, pegawai yang direkrut nantinya benar-benar memiliki kualifikasi kompetensi yang dapat menopang pencapaian visi dan misi organisasi.
- 2) Perencanaan kebutuhan pegawai harus didahului oleh pemetaan SDM dan Organisasi secara keseluruhan dan menghitung kesenjangan jumlah maupun kompetensi SDM yang ada saat ini. Metode pemenuhan pegawai juga dapat dilakukan secara internal maupun



eksternal. Metode seleksi pun harus adil antara kandidat internal maupun kandidat eksternal baik dari proses seleksi maupun kualifikasi yang harus dipenuhi.

- 3) Instrumen yang dibuat harus benar-benar dilengkapi dengan indikator-indikator yang mampu menjangkau kandidat dengan kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Instrumen yang digunakan bukan saja yang dapat mengidentifikasi kemampuan intelektualitas tetapi juga kualitas emosional dan kualitas interaksi sosial.
- 4) Penentuan tim seleksi yang memiliki kompetensi bidang yang sedang diujikan dan kompetensi sebagai penyeleksi menjadi penting untuk menjamin hasil seleksi yang dapat dipercaya. Banyak pejabat hanya memiliki kompetensi bidang tetapi tidak mempunyai kemampuan dalam mewawancarai calon pelamar. Hindari tim seleksi yang bersifat tendesius dan berpihak pada salah satu kandidat.
- 5) Monitoring dan evaluasi proses seleksi harus dilakukan dengan benar dan akuntabel. Proses tersebut menjadi sangat penting untuk menghindari beberapa penyimpangan seperti KKN. Monitoring dan evaluasi juga bisa menjadi solusi dari isu subjektivitas pengujian pada proses wawancara seleksi calon PNS yang selama ini muncul. Sehingga pengujian akan benar-benar memberikan penilaian sesuai dengan indikator-indikator yang telah ditentukan. Peran monitoring dan evaluasi tersebut yang kemudian harus dijalankan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam mengawal proses seleksi CPNS di Kementerian/Lembaga/Daerah (K/L/D)
  - 1) Proses seleksi harus dilakukan dengan transparan, obyektif dan akuntabel. Hal tersebut bisa dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi yang saat ini berkembang sangat cepat.



Proses seleksi yang dilakukan oleh pemerintah dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yang dilakukan pemerintah beberapa tahun belakangan ini wajib diapresiasi.

- 2) Materi dalam seleksi juga harus beragam bukan saja yang menggambarkan kemampuan umum, bidang tetapi juga kemampuan sosial dan emosional. Dan instrumen tersebut proporsinya pun harus jelas dan adil serta sesuai dengan yang dibutuhkan.
- 3) Transparansi atas hasil juga harus dapat dibuktikan dengan dokumen dan pernyataan bahwa semua kegiatan yang dihasilkan dari proses seleksi dan hasilnya yang dibiayai negara merupakan dokumen yang dapat diminta untuk ditunjukkan jika terjadi gugatan dikemudian ataupun permintaan klarifikasi dari pihak yang berwenang seperti parlemen.

### **3. Ketepatan Waktu Rekrutmen CPNS**

Hal yang juga tidak bisa dilupakan adalah ketepatan waktu pelaksanaan rekrutmen. Waktu pelaksanaan rekrutmen harus tepat terutama ketika *best candidate* sedang pada masa proses pencarian dan pemilihan tempat kerja. Salah satu waktu yang bisa dikatakan tepat dalam melakukan rekrutmen adalah pada masa-masa wisuda mahasiswa dari universitas-universitas yang ada di Indonesia. Pemilihan waktu pelaksanaan rekrutmen merupakan salah satu bentuk strategi untuk bersaing dengan instansi Swasta dalam merekrut *best candidate* dari pasar tenaga kerja.





**A. KESIMPULAN**

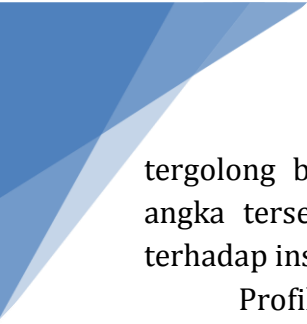
Kajian Profil CPNS merupakan kajian awal atau *baseline* untuk mengidentifikasi profil pelamar profesi PNS dari institusi penghasil tenaga kerja profesional yaitu Perguruan Tinggi. Tidak tersedianya profil data calon pelamar CPNS di setiap instansi menyulitkan identifikasi pelamar CPNS di instansi Pemerintah. Sehingga tidak dapat dibuat perbandingan profil pelamar yang diterima sebagai CPNS dan yang tidak berhasil diterima sebagai CPNS.

Idealnya survei dilakukan di beberapa perguruan tinggi di beberapa wilayah di Indonesia untuk mendapatkan generalisasi yang lebih kuat. Namun karena keterbatasan dana penelitian, maka sebagai penelitian *baseline* kajian ini melakukan pengumpulan data di tiga universitas ternama di Indonesia yaitu Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada dan Institute Teknologi Bandung. Responden yang dipilih dalam kajian ini adalah mahasiswa pada semester 3 dan semester 5 di beberapa fakultas terpilih sesuai dengan sampling frame yang telah dibuat.

Survei dilakukan untuk melihat:

- 1) Profil calon pelamar kerja;
- 2) Minat pelamar kerja terhadap instansi Pemerintah;
- 3) Media yang digunakan dalam mencari informasi lowongan kerja;
- 4) Persepsi responden terhadap citra instansi Pemerintah,

Hasil dari survei yang dilakukan terhadap 1.260 responden di tiga perguruan tinggi dapat diketahui bahwa minat calon pelamar kerja terhadap profesi PNS masih

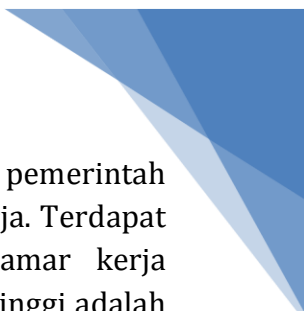


tergolong besar yaitu 43,1% dari total responden. Tetapi angka tersebut masih berada di bawah minat responden terhadap instansi swasta yaitu sekitar 50,1% responden.

Profil calon pelamar kerja serta asal perguruan tingginya, maka akan diketahui bahwa setiap perguruan tinggi memiliki karakteristik yang berbeda terkait preferensi tempat kerja yang diminati. *Pertama*, responden yang berasal dari Institut Teknologi Bandung (ITB) mayoritas atau sekitar 65% memilih instansi swasta sebagai tempat kerja yang diminati, sedangkan instansi pemerintah hanya dipilih oleh 24,3% responden. Hal tersebut dapat dipahami karena di ITB sendiri merupakan perguruan tinggi yang rumpun ilmunya merupakan rumpun eksakta. *Kedua*, responden yang berasal dari Universitas Gadjah Mada (UGM) mayoritas atau sekitar 55% memilih instansi pemerintah sebagai tempat kerja yang diminati, sedangkan instansi swasta dipilih oleh 39,3% responden. *Ketiga*, responden yang berasal dari Universitas Indonesia (UI), 50% dari total responden memilih instansi pemerintah dan 46% memilih instansi swasta.

Dalam memilih instansi untuk tempat bekerja, setiap individu pasti memiliki sejumlah alasan. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini pun mencoba untuk mengetahui alasan dibalik pemilihan tempat kerja yang diminati oleh responden. Bagi responden yang memilih instansi pemerintah, mayoritas responden menganggap instansi pemerintah memiliki “*job security*” sehingga menarik bagi responden untuk bekerja di instansi pemerintah. *Job Security* salah satunya dapat dipahami bahwa instansi pemerintah menawarkan jaminan hari tua (pensiun). Sedangkan, bagi responden yang memilih instansi swasta, mayoritas responden menganggap instansi swasta menawarkan gaji yang tinggi jika dibandingkan dengan instansi pemerintah sehingga menarik bagi responden untuk bekerja di instansi swasta.

Pencitraan dari sebuah instansi akan sangat mempengaruhi preferensi pelamar kerja. Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa selama ini masih banyak calon



pelamar kerja yang menganggap bahwa instansi pemerintah bukan merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Terdapat beberapa faktor yang menjadikan calon pelamar kerja memiliki persepsi demikian. Faktor yang paling tinggi adalah bahwa calon pelamar kerja masih menganggap instansi pemerintah penuh dengan KKN sehingga calon pelamar kerja tersebut enggan untuk bekerja di instansi pemerintah. Berkaitan dengancitra instansi pemerintah dengan preferensi tempat kerja bagi calon pelamar kerja, ternyata kedua hal tersebut memiliki korelasi positif. Di mana bagi responden yang menganggap instansi pemerintah merupakan tempat yang baik untuk bekerja, maka responden tersebut lebih cenderung untuk memilih bekerja di instansi pemerintah. Sedangkan sebaliknya, bagi responden yang menganggap instansi pemerintah merupakan tempat yang tidak baik untuk bekerja, maka responden tersebut lebih cenderung untuk tidak memilih bekerja di instansi pemerintah.

Selain hasil survei, kajian ini juga membuat rumusan strategi kebijakan rekrutmen Pemerintah dalam menjaring *the best candidate* di bagi atas 3 kelompok yaitu:


- 1) Sistem rekrutmen yang mampu menjaring *best candidate*
- 2) Strategi menarik minat *best candidate*
- 3) Ketepatan waktu rekrutmen CPNS

## **B. REKOMENDASI**

Arah sistem rekrutmen ke depan harus diarahkan pada perbaikan dari sistem rekrutmen saat ini yaitu:

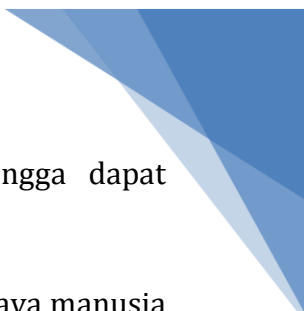
### **1. Proses Rekrutmen**

- a Proses rekrutmen meliputi kegiatan pengumuman pembukaan lowongan pekerjaan, maupun proses rekrutmen di suatu universitas terpilih dalam rangka mendapatkan kandidat terbaik dalam rangka mendapatkan calon pegawai terbaik.

- 
- b Proses rekrutmen juga berarti bagaimana seleksi tersebut dilakukan, mulai dari seleksi administrasi, tes kemampuan umum, kemampuan bidang dan wawancara. Yang kurang dalam tes CPNS saat ini adalah mekanisme penilaian psikologi untuk melihat selain potensi intelenjensia juga kualitas emosional dan sosial.
  - c Proses rekrutmen juga meliputi siapa yang menseleksi. Kemampuan bidang dari user tidak cukup, tapi perlu diperkaya dan diperkuat dengan kemampuan untuk mewawancarai pelamar.

## 2. Metode Seleksi CPNS

Metode seleksi CPNS juga harus lebih dikembangkan dari yang ada sekarang. Terutama pada materi tes. Harus ditambahkan tes psikologi tertulis maupun wawancara dengan psikolog. Selain itu metode leaderless group discussion (LGD) juga baik untuk melihat kemampuan komunikasi dan interaksi sosial dan potensi kepemimpinan serta kemampuan konseptual dalam mengelola diskusi tanpa pola tersebut berdasarkan studi kasus yang dibuat. Dalam hal kemampuan umum, unsur logika seperti kemampuan menghitung, membaca dalam suatu kasus-kasus dan soal-soal matematika akan sangat baik dalam melihat potensi dasar intelejensia pelamar. Di Korea Selatan, tes kemampuan dasar bagi para pelamar kerja sebagai calon pegawai negeri menggunakan teknik kemampuan dasar Matematika dan Logika, sebelum tes kemampuan psikologi dan kemampuan bidang. Metode lain yang perlu diperhatikan adalah wawancara dengan pengguna atau user, instrumen yang digunakan harus jelas dan terstandarisasi, sehingga siapapun yang mengetes pelamar kerja



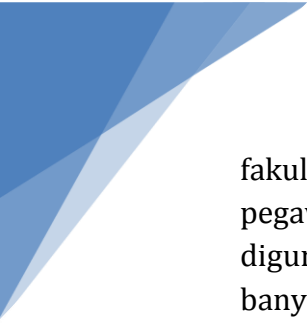
mempunyai standarisasi instrumen, sehingga dapat dipertanggungjawabkan hasilnya.

3. Keterkaitan dengan manajemen sumber daya manusia lainnya

Kelemahan sistem rekrutmen CPNS saat ini adalah belum benar-benar terkait dengan manajemen SDM secara keseluruhan terutama pola karir. Banyak CPNS yang direkrut untuk suatu formasi tertentu, ketika penempatan tidak sesuai dengan formasi yang dilamar. Selain itu untuk CPNS-CPNS yang direkrut untuk jabatan fungsional tertentu setelah ditempatkan dan diangkat menjadi PNS menunggu dalam waktu yang cukup lama untuk dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan dalam JFT tersebut. Salah satu alasannya adalah instansi pembina JFT mempunyai keterbatasan dalam jumlah penyelenggaraan diklat per tahun per jenjang. Sehingga banyak JFU-JFU yang tertunda pengangkatannya karena tertunda dalam melakukan diklat persyarat JFT. Selain itu dalam perkembangannya juga mendesak dari organisasi sehingga diperlukan penyesuaian penempatan-penempatan CPNS yang akan berdampak pada pola karir. Hal ini juga tidak bisa dihindari karena dinamisasi organisasi terus terjadi. Yang penting adalah agar organisasi tetap memelihara pengembangan pegawai dan jaminan karir yang diminati dan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Perbaiki strategi merekrut CPNS

Selama ini strategi merekrut CPNS hanya menggunakan media cetak dan juga website masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Sangat jarang lembaga pemerintah mendatangi perguruan-perguruan terbaik untuk melakukan perekrutan langsung kepada fakultas-



fakultas yang dituju sesuai dengan kebutuhan formasi pegawai instansi. Metode ini tergolong tidak lazim digunakan saat ini. Meskipun pada awal tahun 90-an banyak Kementerian dan Lembaga yang langsung merekrut para lulusan baru dari perguruan-perguruan tinggi terkemuka.


Beberapa keunggulan dari metode ini adalah:

- a. Proses seleksi tidak terlalu lama dan panjang
- b. Kandidat yang terseleksi adalah yang terbaik diantara yang terbaik menurut rekam jejak akademik dan reputasi asal perguruan tinggi
- c. Kementerian/Lembaga dapat sekaligus memperkenalkan tentang organisasinya itu seperti apa dan bergerak di bidang apa serta membutuhkan pegawai yang seperti apa. Sebagai timbal balik, instansi-instansi ini juga menawarkan sesuatu untuk menarik minat kandidat pegawai terbaik yang berasal dari perguruan tinggi tersebut
- d. Biaya rekrutmen lebih efisien dan secara hasil lebih efektif.


## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku**

- Dwiyanto, Agus. 2015. *Reformasi Birokrasi Kontekstual; Kembali Ke jalur Yang Benar*. Yogyakarta: Gama Press.
- Effendi, Sofian, dan Tukiran (ed.). 2012. *Metode Penelitian Survei (Edisi Survei)*. Jakarta: LP3ES.
- Ivancevich, J.M. 2007. *Human Resource Management (10<sup>th</sup> Ed.)* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kasali, Rhenald. 2007. *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting dan Positioning*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kim, Pan Suk. 2008. *Attracting and Retaining the Best in Government*. SAGE Publication.
- Kim, Soonhee, and O'Connor, G, Jennifer. 2009. *Assesing Electronic Recruitment Implementation in State Governments: Issues and Challenges*. Public Personnel Management Volume 38 No. 1 page 47-66.
- Jacob, A. Fonny, dan Aprinto, Brian. 2013. *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. 2002. *Pemasaran perhotelan dan kepariwisataan (Edisi Kedua)*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Lavigna, Robert J. & Steven W.H. 2004. *Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices*. Public Personnel Management.

- 
- Maringe, F., & Gibbs P. 2009. *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. New York: Open University Press.
- McDonald, M., & Dunbar I. 2004. *Market Segmentation: How To Do It, How To Profit From It*. Oxford: Elsevier Butterwarth-Heinemann.
- Prasojo, Eko. 2009. *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Purwanto, Erwan Agus, & Sulityastuti, Dyah Ratih. 2007. [Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial](#). Yogyakarta: Gava Media.
- Pynes, Joan E. 2009. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. Third edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sayre, S Wallace. 1954. The Recruitment and Training of Bureaucrats in the United States. *Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 292, Bureaucracy and Democratic Government (Mar., 1954), pp. 39-44.*
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Taylor, Jeannette. 2005. Recruiting university graduates for the public sector: an Australian case study. *International Journal of Public Sector Management Vol. 18 No. 6, 2005 pp. 514-533.*
- Thoha, Miftah. 2014. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia (Edisi Kedua)*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tjiptono, F. 2002. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Weinstein, Art. 2004. *Handbook Of Market Segmentation: Strategic Targeting For Business And Technology Firms. 3rd ed.* New York: The Haworth Press.





World Bank. 2014. *Indonesia: Menghindari Perangkap*. Jakarta: The World Bank.

World Economic Forum Report, 2014, the *Global Competitiveness Report 2013-2014*.

### **Sumber Internet**

BBC Indonesia. *Mendag: Toefl Tinggi Supaya Diplomasi Dagang Tak Mengecewakan* Available online at [http://www.bbc.co.uk/indonesia/berita\\_indonesia/2012/01/120103\\_gitatoeflambition.shtml](http://www.bbc.co.uk/indonesia/berita_indonesia/2012/01/120103_gitatoeflambition.shtml) (diakses tanggal 6 Juni 2015 Pukul 21.07 WIB).

Kemendagri. *Lima Kriteria ASN Kelas Dunia*. Available online at <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/3183-lima-kriteria-asn-kelas-dunia> (diakses tanggal 23 Mei 2015 Pukul 22.16 WIB).

Pikiran Rakyat. *Rekrutmen CPNS Semestinya Terbuka*. Available online at <http://www.pikiran-rakyat.com/bandung-raya/2009/11/19/101779/rekrutmen-cpns-semestinya-terbuka> (diakses tanggal 6 Juni 2015 Pukul 21.04 WIB)

[www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)

<http://www.webometrics.info/>

### **Sumber Lainnya**

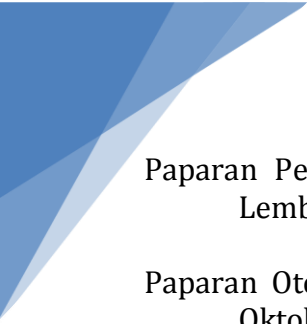
Bappenas. 2013. *Evaluasi Kebijakan reformasi Birokrasi*. Jakarta: Bappenas.

Bappenas. *Evaluasi Paruh Waktu RPJMN 2010-2014*.

Koran Tempo, Edisi Kamis 13 September 2012.

RPJMN ke-dua Tahun 2010-2014.

Survey PERC 2012.



Paparan Pertamina pada FGD tanggal 6 Oktober 2015 di Lembaga Administrasi Negara.

Paparan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada FGD tanggal 6 Oktober 2015 di Lembaga Administrasi Negara.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.