

# REKRUTMEN DAN PENEMPATAN PEGAWAI

Andrizul dan Yoserizal

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

**Abstract: Employee Recruitment and Placement.** This study aims to analyze the recruitment and placement of personnel in the Office of the District Kesehatan Singingi Kuantan. Data collected by interview and observation techniques, after the data was collected and then analyzed using qualitative descriptive analysis. The results showed that the analysis of the recruitment and placement of personnel in the Department Kesehatan Singingi Regency Kuantan is not good. While found factors that hinder the analysis of employees in Kuantan District Health Singingi, the coordination factor, the factor of transparency and financial factors.

**Abstrak: Rekrutmen dan Penempatan Pegawai.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rekrutmen dan penempatan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi. Pengumpulan data dilakukan dengan tehnik wawancara dan observasi, setelah data terkumpul kemudian dianalisa dengan menggunakan analisa deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis rekrutmen dan penempatan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi adalah kurang baik. Sedangkan ditemukan faktor-faktor yang menghambat analisis pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi, yaitu faktor koordinasi, faktor transparansi dan faktor finansial.

**Kata Kunci:** Manajemen, perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, dan pengawasan SDM.

## PENDAHULUAN

Pelaksanaan otonomi daerah yang penuh tanggung jawab dibutuhkan peranan aparatur pemerintah. Hal ini dikarenakan aparatur pemerintah adalah unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Misi yang diemban oleh pegawai negeri sipil adalah sebagai pelayanan, kesetiaan dan keseriusan kerja. Setiap pimpinan pemerintahan harus dapat menempatkan para pegawainya sesuai dengan kemampuan dan kualitas kerja yang dimilikinya. Oleh karenanya pengangkatan PNS dalam satu jabatan dilaksanakan berdasarkan profesionalisme yang ada dan sesuai dengan kompetensi, pranata kerja dan jenjang pangkat. Penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan kualitas yang dimilikinya akan semakin mudah untuk melihat kinerja pegawainya.

Untuk membangun suatu organisasi yang diperlukan manusia-manusia yang terampil dan sesuai serta mempunyai sikap motivasi yang tinggi. Sebab manusia-manusia tadi harus dipersiapkan melalui jalur-jalur pengembangan sumber daya manusia yaitu melalui jalur pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi serta pengembangan tempat kerja. Pembinaan sumber

daya manusia merupakan satu proses pengembangan potensi individu untuk menjadi manusia karya yang berkepribadian, cerdas, mempunyai motivasi, memiliki semangat kerja yang tinggi, berketrampilan, disiplin, ahli dan produktif.

Demikian juga halnya dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi yang merupakan salah satu lembaga publik dengan tugas dan tanggung jawab yang berat dalam menjalankan pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada publik. Berdasarkan Peraturan Daerah No. 5 Tahun 2008 tentang struktur organisasi dan tata kerja dinas, badan dan kantor di lingkungan pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi adalah melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam bidang kesehatan.

Tugas dan fungsi yang diemban kepada Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi, sebaiknya organisasi ini lebih dapat menyusun dan mengelola manajemen kepegawaiannya didalam birokrasinya. Sebab Dinas Kesehatan merupakan salah satu dinas yang banyak memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang kesehatan, seperti pelayanan kesehatan di puskesmas, rumah sakit dan sarana kesehatan

lainnya. Oleh karenanya dibutuhkan pengelolaan manajemen kepegawaian yang baik bagi aparaturnya untuk bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Sehingga dengan terciptanya manajemen kepegawaian yang efektif, maka seluruh kegiatan di dinas dapat terlaksana sesuai dengan sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan. Oleh karenanya mengelola pegawai yang dimiliki merupakan salah satu langkah dalam upaya melakukan pembagian tugas yang menyeluruh dan berusaha untuk memberikan beban kerja kepada unit kerja dan individu yang tepat. Untuk itu dalam mendukung pelaksanaan manajemen kepegawaian yang dilakukan dibutuhkan tingkat kemampuan pimpinan dalam menyusun dan mengelolanya.

Pelaksanaan manajemen kepegawaian dalam suatu birokrasi harus didukung oleh pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pimpinan dan pegawai. Pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki pimpinan dan pegawai akan lebih mudah menerjemahkan pelaksanaan manajemen kepegawaian yang dilaksanakan dalam organisasi. Pengembangan pengetahuan dan kemampuan sangat erat hubungannya dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai, karena tingkat pendidikan seseorang akan memberikan pengaruh kepada kemampuannya berfikir dan bekerja.

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai masih didominasi dengan tingkat pendidikan SLTA yaitu sebanyak 30 orang. Sedangkan ada sebanyak 23 orang berpendidikan sarjana, 5 orang berpendidikan magister dan 10 orang berpendidikan SLTP. Kondisi ini menjelaskan bahwa tingkat pendidikan pegawai yang dimiliki oleh Dinas Kesehatan perlu ditingkatkan, tentunya melalui penyusunan dan pengelolaan manajemen kepegawaian yang tepat salah satunya. Sedangkan apabila ditinjau dari golongan yang dimiliki oleh pegawai, umumnya memiliki golongan IV dan III. Fakta ini membuktikan bahwa pegawai yang bekerja di Dinas Kesehatan sudah memiliki tingkat golongan yang menengah, sehingga bisa memberikan motivasi kepada pegawai untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan

baik. Selain itu juga dengan tingkat pendidikan yang masih rendah bisa menyebabkan tanggung jawab kerja dari setiap pegawai belum maksimal dan mempengaruhi proses pencapaian kinerja yang memuaskan.

Kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas, tentunya mempengaruhi pegawai dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Akibatnya banyak pekerjaan yang tertunda penyelesaiannya dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga tidak memuaskan. Dampaknya kepercayaan masyarakat akan kinerja pegawai menjadi semakin buruk dan jelek. Oleh karenanya pembenahan kemampuan terhadap pegawai memang mutlak harus dilaksanakan, sehingga usaha pemerintah dalam mewujudkan pelayanan yang memuaskan dapat terealisasi. Selain faktor kemampuan yang dapat menghalangi pencapaian tujuan yang telah disusun oleh organisasi, faktor tingkat absensi yang tinggi juga dapat menjadi faktor pendukungnya. Karena dengan tingkat presensi yang tinggi bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan menjalankan kerja rutinitas, tentunya memberikan dampak terhadap budaya kerja yang dikembangkan, kondisi ini juga yang sedang terjadi di Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi.

Rekrutmen adalah putusan sumber daya manusia (SDM) berupa banyak dibutuhkan, kapan dibutuhkan, serta pengetahuan, keterampilan, kemampuan khusus yang dimiliki. Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Maltis, 2001).

Dalam menyusun kebijakan perlu diperhatikan strategi-strategi yang tepat, baik kebijakan yang akan diberikan untuk publik atau aparatur dalam organisasi. Salah kebijakan yang perlu

mendapatkan perhatian lebih adalah kebijakan penempatan pegawai. Sebab dengan adanya kemampuan organisasi (pimpinan) dalam menempatkan pegawai pada posisi yang tepat akan memberikan dampak positif dalam perolehan tujuan yang ditetapkan. Menurut Tohari (2002) penempatan pegawai merupakan proses penempatan individu yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian untuk meningkatkan kinerja organisasi, guna memanfaatkan sumber daya individu secara optimal. Selanjutnya beliau juga menerangkan bahwa penempatan adalah menempatkan individu pada pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan dalam organisasi guna mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas yang cocok dengan bagian-bagian yang ada dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rekrutmen dan penempatan pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi

## METODE

Pelaksanaan penelitian ini untuk pengumpulan data primer maupun data sekunder menggunakan metode kualitatif melalui wawancara, terutama digunakan untuk menggambarkan (*deskriptif*) dan menjelaskan (*explanatory* atau *confirmatory*) tentang analisis rekrutmen dan penempatan pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi. Adapun yang menjadi alasan pemilihan metode kualitatif adalah keinginan untuk menganalisis serta mengenal masalah dan mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung, melakukan verifikasi untuk kemudian didapat hasil guna pembuatan rencana pada masa yang akan datang. Melalui wawancara dan observasi diharapkan hasil penelitian dapat mengungkapkan bagaimana analisis rekrutmen dan penempatan pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memperoleh informasi yang jelas dalam analisis pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi, berikut ini akan

dilakukan wawancara kepada informan penelitian yang sudah ditetapkan.

### 1. Perencanaan SDM

Proses perencanaan pengembangan karier yang dilakukan pada Dinas Kesehatan masih belum transparan. Dimana perencanaan pengembangan karier masih berjalan semata-mata dari hasil program Anjab yang dilakukan, tidak mengakomodir usulan pengembangan karier dari pihak organisasi. Sehingga pegawai-pegawai yang sudah masuk dalam program perencanaan pengembangan karier didalam organisasi, masih banyak yang belum memperoleh kesempatan untuk bisa mengembangkan kariernya. Fakta ini membuat masih banyak pegawai yang memiliki jam kerja dan kinerja yang cukup baik, tetapi kariernya masih belum diperhatikan.

### 2. Pengadaan SDM

pelaksanaan program analisis jabatan sudah dilakukan setiap tahunnya oleh Badan Kepegawaian Daerah, dimana proses ini untuk menemukan informasi dan data tentang kebutuhan pegawai pada setiap SOTK dan kekosongan jabatan yang ada disetiap SOTK. Implementasi program analisis jabatan ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi yang akurat dari masing-masing SOTK yang ada tentang kebutuhan akan pegawai dan jabatan yang kosong didalam SOTK tersebut. Informasi dan data yang diperoleh tentang kebutuhan pegawai tentunya dengan kualifikasi keilmuan yang diperlukan oleh organisasi. Begitu juga halnya dengan informasi dan data jabatan yang kosong didalam organisasi akan digunakan untuk memilih siapa individu yang layak untuk duduk dalam jabatan tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 3. Pengorganisasian SDM

Pembagian kerja yang dilakukan oleh pimpinan Dinas Kesehatan dimaksudkan agar setiap unit kerja dan pegawainya memiliki tanggung jawab kerja terhadap beban kerja yang dilimpahkan. Dimana pembagian kerja yang dilakukan telah berdasarkan *job description* yang

berlaku, sehingga pegawai melaksanakan kerja sudah berlandaskan peraturan dan pekerjaan yang ada. Karena pembagian kerja yang tepat akan memberikan dampak positif dalam proses pencapaian kinerja yang baik dari setiap individu organisasi. Sebab pegawai akan bekerja sesuai dengan beban kerja yang diberikan, tanpa mencampuri pekerjaan aparatur atau bidang yang lainnya. Namun hal ini sering dimaknakan berbeda oleh pegawai, dimana pembagian kerja yang dilakukan memberikan dorongan bagi aparatur untuk tidak mencampuri pekerjaan orang lain dan tidak melakukan komunikasi dengan bagian lainnya.

#### 4. Pengawasan SDM

Upaya pembinaan hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan Dinas Kesehatan sudah berjalan, walaupun yang cenderung terjadi adalah hubungan kerja antara pimpinan unit kerja dengan bawahannya. Sedangkan hubungan kerja antara pimpinan organisasi dengan bawahannya masih jarang terjadi, hal ini disebabkan oleh kesibukkan dan aktivitas yang padat dari pimpinan organisasi dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengembangan hubungan kerja yang dilakukan dimaksudkan untuk menjalin komunikasi dan silaturahmi antara pimpinan dan bawahan atau bawahan dengan bawahan. Sehingga dengan komunikasi yang terjalin akan menumbuhkan koordinasi kerja dan kerjasama kerja diantara pegawai dan pimpinan dalam suatu unit kerja.

Proses analisis pegawai yang ditinjau dari perencanaan SDM, pengadaan SDM, pengorganisasian SDM dan pengawasan SDM belum berjalan sebagaimana mestinya. Hasil analisa ini menunjukkan bahwa rekrutmen pegawai yang ditinjau dari perencanaan SDM dan pengadaan SDM yang dilakukan belum dapat berjalan dengan lancar. Perencanaan SDM yang dilakukan dengan merencanakan kebutuhan pegawai didalam organisasi juga belum terlaksana sesuai rencana. Dimana pegawai-pegawai yang diterima masih belum merupakan hasil usulan kebutuhan yang dilakukan. Sebab dalam proses pengusulan rencana penerimaan pegawai, pihak Badan Kepegawaian Daerah tidak melakukan koordinasi

dengan Dinas Kesehatan yang akan menggunakan *user* yang sudah diusulkan.

Pihak BKD hanya menggunakan hasil usulan Baperjakat yang terkadang tidak berdasarkan kepada hasil analisis jabatan yang dilakukan. Kemudian dalam penempatan pegawai dan pengembangan kariernya juga belum berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Sebab masih banyak pegawai yang ditempat tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan keilmuan yang dimilikinya. Dampaknya masih banyak pekerjaan yang tertunda penyelesaiannya, akibat penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi kemampuan, keahlian, pengalaman dan *intelegency*.

Selain itu juga pengembangan karier yang dilakukan oleh pihak Dinas Kesehatan melalui BKD masih belum transparan, sehingga ada terkadang pegawai yang layak untuk dikembangkan kariernya tetapi tidak mendapat kesempatan untuk dipromosikan. Dalam pengadaan SDM yang dilakukan melalui analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis kinerja juga masih belum dilaksanakan dengan maksimal. Bahkan terkadang hasil analisis yang dilakukan hanya merupakan dokumen atau laporan rutinitas organisasi saja.

Faktor-faktor yang menghambat Analisis Rekrutmen dan Penempatan Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kuantan Singingi, yaitu :

##### 1. Faktor Koordinasi

Koordinasi merupakan faktor utama yang menghambat dalam proses analisis pegawai, dimana dalam melakukan perencanaan SDM dan pengadaan SDM untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja didalam organisasi pihak Baperjakat dan Badan Kepegawaian Daerah tidak pernah melakukan koordinasi kepada SOTK yang terkait dalam upaya mengusulkan penerimaan pegawai daerah yang baru atau melakukan penempatan pegawai. Di Dinas Kesehatan proses pengusulan kebutuhan tenaga kerja selalu dilakukan untuk memenuhi keperluan tenaga yang memiliki *intelegency*, kemampuan dan *skill* tertentu. Sehingga tidak hanya melalui program analisis jabatan saja, namun Dinas Kesehatan berinisiatif untuk mengusulkan

kebutuhan tenaga kerja setiap tahunnya. Maka wajar saja dalam setiap penerimaan tenaga kerja baru yang dilakukan daerah cenderung kepada tenaga kesehatan yang merupakan kebutuhan dari Dinas Kesehatan. Tetapi kebutuhan Dinas Kesehatan tidak semata-merta hanya kepada tenaga kesehatan saja, tetapi dengan kualifikasi keilmuan yang lain seperti ekonomi dan administrasi.

Namun faktanya usulan itu belum dapat diakomodir oleh BKD untuk diwujudkan, bahkan terkadang yang diterima dan diserahkan ke Dinas Kesehatan bukan yang memiliki kualifikasi keilmuan ekonomi dan administrasi. Sehingga sangat menyulitkan Dinas Kesehatan untuk melakukan penempatan pegawai terhadap pegawai tersebut. Seharusnya BKD melakukan koordinasi terhadap usulan pegawai yang akan ditempatkan pada SOTK yang ada, termasuk Dinas Kesehatan. Agar tidak terulang-ulang terus menerima pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi keilmuan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## 2. Faktor Transparansi

Transparansi dalam melakukan penerimaan pegawai yang direncanakan juga dibutuhkan dalam analisis pegawai. Sehingga dengan adanya transparansi tersebut organisasi mengetahui apakah pegawai yang diusulkan untuk diterima merupakan usulan kebutuhan dari organisasinya. Transparansi dalam penerimaan akan membantu organisasi dalam menemukan tenaga kerja yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi, termasuk Dinas Kesehatan. Tuntutan transparansi tidak hanya terjadi dalam penerimaan pegawai, tetapi juga dalam rencana pengembangan karier pegawai. Dimana hendaknya proses pengembangan karier yang dilakukan lebih bersifat terbuka, sehingga siapa saja pegawai yang memiliki kriteria dan memenuhi persyaratan untuk bisa berkarier dapat mengusulkan diri untuk ikut berkarier. Namun fakta di lapangan berbeda, pegawai-pegawai yang sudah diusulkan untuk ikut pengembangan karier sulit mendapatkan kesempatan yang sama untuk bisa berkarier. Sehingga terkadang ada beberapa pegawai yang

ingin berkarier membutuhkan waktu yang cukup lama untuk bisa dikembangkan, padahal kriteria dan persyaratan yang ditetapkan sudah dapat dipenuhi.

## 3. Faktor Finansial

Finansial merupakan salah satu faktor penghambat dalam melaksanakan analisis pegawai. Karena dengan keterbatasan finansial yang dimiliki setiap SOTK tidak bisa melakukan analisis pegawai yang dimilikinya. Padahal apabila finansial mencukupi, maka setiap SOTK bisa melakukan analisis pegawai untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu organisasi. Dinas Kesehatan juga demikian, keterbatasan anggaran membuat organisasi ini sulit untuk melakukan analisis kepegawaiannya. Sehingga Dinas Kesehatan sulit menemukan dan mengetahui unit kerja mana yang dipenuhi oleh pegawai yang berkualitas dan pegawai yang tidak berkualitas. Selain itu juga dengan kekuatan finansial yang baik, sebenarnya Dinas Kesehatan bisa bekerjasama dengan akademisi untuk melakukan analisis pegawai yang dimilikinya. Agar dapat diketahui kekuatan, kelemahan, kebutuhan dan kekosongan pegawai yang ada didalam Dinas Kesehatan.

## SIMPULAN

Perencanaan dan pengadaan SDM yang dilakukan belum dapat berjalan dengan lancar. Perencanaan SDM yang dilakukan dengan merencanakan kebutuhan pegawai di dalam organisasi juga belum terlaksana sesuai rencana. Dimana pegawai-pegawai yang diterima masih belum merupakan hasil usulan kebutuhan yang dilakukan. Dalam pengadaan SDM yang dilakukan melalui analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis kinerja juga masih belum dilaksanakan dengan maksimal. Bahkan terkadang hasil analisis yang dilakukan hanya merupakan dokumen atau laporan rutinitas organisasi saja. Faktor-faktor yang menghambat analisis pegawai, yaitu faktor koordinasi, faktor transparansi, dan faktor finansial.

**DAFTAR RUJUKAN**

Ahmad, Tohari. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju. Bandung.

Mangkunegara, Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Rafika Aditama. Bandung.

Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.

Usmara. 2003. *Pradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Amara Books, Yogyakarta.

Wursanto, Ig. 2003. *Manajemen Kepegawaian*. Kanisius, Yogyakarta.