

BAB II

REVIEW LITERATUR KOMPREHENSIP

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui dan memvalidasi keaslian penelitian ini, penulis berpedoman pada beberapa penelitian terdahulu yang ditunjukkan pada tabel 1.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Entang Am (2017)	Penempatan Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung	Manajemen kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Bandar Lampung masih belum dilaksanakan dengan optimal. Penulis menyarankan agar pelaksana di BKD Kota Bandar Lampung menetapkan aturan dasar terkait kualifikasi yang harus pegawai penuhi, serta memanfaatkan hasil analisis jabatan untuk memastikan kualitas pegawai sesuai dengan kebutuhan yang ada.
2	Irmayanti Alin (2021)	Manajemen Kepegawaian Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Pinrang	BKPSDM Kabupaten Pinrang menjalankan manajemen kepegawaian berdasarkan undang-undang atau peraturan pemerintah yang mengatur tentang aparatur birokrasi, yang salah satunya mencakup proses perekrutan ASN melalui tiga tahap, yaitu pemeriksaan kelengkapan administrasi, tes SKD, dan tes SKB. Tes SKD dilakukan secara serentak menggunakan aplikasi

			<i>Computer Assisted Test (CAT)</i>, dengan soal yang disediakan oleh pusat. Kemudian, peserta mengikuti tes yang menguji pemahaman di bidang terkait. Setelah lulus seleksi, selama satu tahun peserta diwajibkan untuk menjalani masa pengabdian sebelum resmi diangkat menjadi ASN. Proses ini menunjukkan bahwa manajemen kepegawaian melalui alur perekrutan pegawai berjalan dengan sangat ketat, transparan, dan sesuai dengan kualifikasi pendidikan.
3	Agustien Ahungsehiwu Aling, Daud Liando dan Very Londa (2017)	Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangehe (Studi Tentang Pengangkatan Pejabat Struktural Eselon IV)	1. Dalam proses penerimaan, setiap peserta ASN dapat mendaftar sesuai dengan kriteria pendidikan yang telah ditentukan di setiap unit kerja, yang mencakup formasi khusus (untuk lulusan terbaik dan penyandang disabilitas) serta formasi umum 2. Informasi terkait penerimaan ASN diumumkan melalui laman resmi website Pemerintah Kabupaten Pinrang dan media online yang mudah disebarkan lewat media sosial. Kemudian, peserta mengikuti SKD melalui SSCN, dan yang lulus melanjutkan ke tahap SKB. Peserta ASN yang berhasil lulus semua rangkaian seleksi wajib mengikuti diklat prajabatan selama satu hingga dua tahun sebelum resmi diangkat menjadi PNS.

4	Anggun Perwita Sari (2019)	Manajemen Kepegawaian	1. Prinsip profesionalisme dalam manajemen kepegawaian bertujuan untuk membentuk PNS yang memiliki tanggung jawab, kejujuran, dan keadilan. Untuk mencapai prinsip tersebut, dibutuhkan pembinaan yang didasari oleh sistem prestasi kerja dan karier, dengan fokus utama pada prestasi kerja 2. Beragam faktor berpengaruh terhadap prinsip profesionalisme dalam manajemen kepegawaian, seperti perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi (kenaikan pangkat), penggajian, uang duka, dan pemberhentian. Berbagai faktor ini sangat berpengaruh terhadap kualitas PNS dalam menjalankan tugasnya dan untuk meningkatkan profesionalisme mereka. Oleh karena itu, perhatian lebih terhadap SDM yang mengabdikan untuk negara sangat diperlukan
5	Kurnia Tri Hermawan, Indah Gilang Pusparani dan Dodi Solihudin (2023)	Transformasi Digital Layanan Kepegawaian Pemerintah Daerah Kota Cirebon: Studi Kasus Kebijakan Sistem Administrasi Manajemen Pemerintahan (SAMPEAN)	Pemerintah Daerah Kota Cirebon berusaha untuk menyelenggarakan SPBE dengan tujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang akuntabel, bersih, efektif, dan efisien. Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji kebijakan transformasi digital layanan

			kepegawaian di Kota Cirebon, yang meliputi perkembangan dari sistem manual, elektronik terbatas, hingga sistem elektronik yang terus berkembang dengan penambahan beragam fitur baru.
6	Nur Azizah, Dematria Pringgabayu, Kunto Ajibroto (2020)	Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terhadap Pengambilan Keputusan Pimpinan dalam Pengembangan Karier Pegawai	Terdapat Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terhadap Pengambilan Keputusan Pimpinan Dalam Pengembangan Karier Pegawai di Di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat
7	Muhammad Deni, Aras Tulip, Imam Suroso, Arubina Bangsawan (2020)	Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Ilir	1. Sistem informasi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. Pimpinan yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Ogan Ilir untuk menerapkan sistem informasi manajemen kepegawaian sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai
8	Wala Erpurini (2019)	Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Instalasi Narkotika, Psikotropika Dan Zat Adiktif (Napza) Rumah Sakit Jiwa Provinsi Jawa Barat	Ada pengaruh sistem informasi manajemen kepegawaian terhadap kinerja karyawan Pada Instalasi Narkotika, Psikotropika Dan Zat Adiktif (Napza) Rumah Sakit Jiwa Provinsi Jawa Barat .
9	Tera Saputra (2017)	Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada	Terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan SIMPEG dalam meningkatkan kinerja pegawai pada PDAM Tirta Kencana Samarinda

		PDAM Tirta Kencana Samarinda	
10	Iin Defita Anggreani dan Angestika Wilandari (2023)	Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Simpegdan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Pemalang	Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Pemalang
11	Tatang Ibrahim, Dian dan Karina (2022)	Hubungan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Dengan Kualitas Pelayanan Administrasi Kepegawaian	Berdasarkan pengujian korelasi antara SIMPEG dan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian, diperoleh hasil koefisien korelasi sebesar 0,674. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara kedua variabel tersebut berada pada angka 0,674, yang termasuk dalam kategori 0,60 – 0,79, yang berarti hubungan antara kedua variabel tersebut tergolong kuat
12	Yadi Kurnia (2020)	Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Kepegawaian Terhadap Manajemen Pembinaan Pegawai Untuk Mewujudkan Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Garut	Kinerja pegawai akan tercapai jika manajemen pembinaan pegawai dapat dimaksimalkan sebagai bagian dari pelaksanaan kebijakan kepegawaia

Sumber : Jurnal penelitian yang diolah, 2024

Terdapat tiga penelitian utama yang telah disebutkan pada tabel di atas dan menjadi acuan dilakukannya penelitian ini. Referensi penelitian utama ini memiliki perbedaan tersendiri pada penelitian yang akan dilakukan, yaitu :

1. Irmayanti Alin (2021) penelitian dengan judul “Manajemen Kepegawaian Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Pinrang”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Pinrang melaksanakan manajemen kepegawaian dengan merujuk pada undang-undang atau peraturan pemerintah yang mengatur aparatur birokrasi. Salah satu proses yang dijalankan adalah perekrutan ASN yang terdiri dari tiga tahap, yaitu pemeriksaan kelengkapan administrasi, tes SKD, dan tes SKB. Tes SKD dilakukan secara serentak dengan aplikasi CAT, dengan soal yang disediakan dari pusat. Kemudian, peserta mengikuti tes yang menguji pemahaman bidang. Selama satu tahun, peserta yang lulus seleksi diwajibkan menjalani masa pengabdian sebelum diangkat menjadi ASN. Proses ini menunjukkan bahwa manajemen kepegawaian melalui alur perekrutan pegawai berjalan dengan ketat, transparan, dan sesuai dengan kualifikasi pendidikan.
2. Agustien Ahungsehiwu Aling, Daud Liando dan Very Londa (2017) dengan judul “Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe (Studi Tentang Pengangkatan Pejabat Struktural Eselon IV)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam proses penerimaan, setiap peserta ASN dapat mendaftar sesuai dengan kriteria pendidikan yang ditentukan di setiap unit kerja, yang terdiri dari formasi khusus (untuk lulusan terbaik dan penyandang disabilitas) serta formasi umum. Pengumuman terkait

penerimaan ASN dapat diakses melalui laman resmi website Pemerintah Kabupaten Pinrang dan media online yang mudah disebarkan melalui media sosial. Kemudian, peserta mengikuti SKD melalui SSCN, dan yang lulus melanjutkan ke tahap SKB. Peserta ASN yang lulus semua tahapan seleksi kemudian mengikuti diklat prajabatan selama satu hingga dua tahun sebelum diangkat secara resmi menjadi ASN.

3. Anggun Perwita Sari (2019) dengan judul “Manajemen Kepegawaian”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip profesionalisme dalam manajemen kepegawaian bertujuan untuk membentuk PNS yang memiliki tanggung jawab, kejujuran, dan keadilan. Untuk mencapai prinsip tersebut, dibutuhkan pembinaan yang berbasis pada sistem prestasi kerja dan karier, dengan penekanan pada sistem prestasi kerja. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap prinsip profesionalisme dalam manajemen kepegawaian antara lain perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi (kenaikan pangkat), penggajian, uang duka, dan pemberhentian. Berbagai faktor ini memiliki dampak besar terhadap kualitas PNS dalam menjalankan tugasnya, dan untuk meningkatkan profesionalisme mereka, perlu perhatian lebih pada pengelolaan SDM yang mengabdikan kepada negara.

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Konsep Teori Administrasi Publik

Ilmu administrasi merupakan salah satu cabang ilmu sosial yang relatif baru, yang berkembang pada akhir abad ke-19. Henri Fayol (1841-1925), seorang sarjana Prancis, adalah orang pertama yang mengidentifikasi prinsip universal yang berlaku dalam administrasi, terlepas dari jenis atau lokasi organisasi. Administrasi didefinisikan sebagai proses pengorganisasian sumber daya untuk memastikan bahwa tugas-tugas dalam organisasi, apapun tingkatannya, dapat dilaksanakan dengan baik. Administrasi publik sendiri merupakan perpaduan kompleks antara teori dengan praktik, yang bertujuan untuk membuat pemahaman mengenai hubungan antara masyarakat dan pemerintah meningkat, serta mendorong kebijakan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berupaya untuk mengimplementasikan praktik manajerial yang sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik (Nicholas Henry dalam Pasolong, 2012).

Menurut Dunsire (2008), administrasi dipahami sebagai proses pengarahan, pemerintahan, implementasi kegiatan, pengarahan, pengembangan prinsip-prinsip untuk melaksanakan kebijakan publik, serta menganalisis, menyeimbangkan, dan mempresentasikan keputusan serta pertimbangan kebijakan. Administrasi juga dipandang sebagai pekerjaan individu dan kelompok untuk menghasilkan barang dan jasa publik, serta sebagai bidang kerja akademik dan teoritik. Sedangkan pengertian publik merujuk pada kelompok manusia yang mempunyai kesamaan dalam cara

berpikir, harapan, sikap, dan tindakan yang dianggap benar dan baik, berdasarkan nilai dan norma yang mereka anut (Syafi'ie dkk, 2011).

Menurut Chandler dan Plano (2008), administrasi publik merupakan proses di mana sumber daya dan personel publik diorganisir serta dikoordinasikan untuk merumuskan, mengimplementasikan, serta mengelola berbagai keputusan untuk kebijakan publik. Sementara itu, Keban menyatakan bahwa administrasi publik menggambarkan peran pemerintah sebagai agen tunggal yang memiliki kekuasaan, yang selalu aktif dan inisiatif untuk mengatur atau mengambil langkah yang dianggap baik atau penting untuk masyarakat. Hal ini berlandaskan asumsi bahwa masyarakat merupakan pihak yang pasif, dan harus tunduk serta menerima apa yang pemerintah tetapkan (Keban, 2008).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah proses kerja sama antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Administrasi publik memegang peran yang sangat penting dalam suatu negara, di mana pengaturan dan pengelolaan pemerintahan bergantung pada penerapan administrasi publik dalam sistem pemerintahan tersebut.

2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata "*management*" dalam bahasa Inggris, yang berasal dari kata kerja "*to manage*" yang secara umum berarti mengelola. Dalam pengertian khusus, manajemen merujuk pada pimpinan dan kepemimpinan, yaitu individu-individu yang melaksanakan kegiatan

memimpin, yang disebut sebagai "manajer" (Irawan, 2004). Manajemen merupakan sebuah proses atau struktur kerja yang melibatkan pembimbingan atau pengarahan sekelompok orang menuju tujuan organisasi atau pencapaian tujuan yang jelas (Terry dan Rue, 2016).

Manajemen merupakan proses pelaksanaan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan, serta kemampuan atau keterampilan individu yang menduduki posisi manajerial dalam mencapai hasil melalui kegiatan orang lain (Triana, 2015). Manajemen juga dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur pemanfaatan SDM dan sumber daya lain dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2016).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan individu ataupun organisasi (Handoko, 2008). Menurut Rachmawati (2018), MSDM adalah serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta pelepasan SDM, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992) dalam Priyono dan Marnis (2008) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and

activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'

Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa MSDM adalah pengakuan atas pentingnya tenaga kerja dalam organisasi sebagai sumber daya utama yang berperan signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. MSDM melibatkan berbagai fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dikelola secara efektif dan adil, demi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Fokus utama MSDM adalah mengelola SDM dalam dinamika hubungan antara organisasi dan pekerja, yang sering kali mempunyai kepentingan yang berbeda.

Berdasarkan pengertian tersebut, efektivitas kebijakan MSDM dapat diukur dari beberapa aspek, seperti sejauh mana organisasi berhasil menciptakan keselarasan gerak di seluruh unit organisasi, tingkat komitmen pekerja terhadap tugas dan organisasi, kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan sehingga dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, serta kualitas hasil atau output yang dihasilkan oleh organisasi.

2.2.3 Pengadaan Pegawai

2.2.3.1. Konsep Pengadaan Pegawai

Berbagai definisi mengenai pengadaan atau rekrutmen, namun pada dasarnya memiliki maksud yang sama. Pengadaan atau rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengadakan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan di sebuah organisasi

(Sutrisno, 2011). Menurut Ricky dan Ronald (2006) dalam buku *Business*, rekrutmen merupakan proses menarik individu yang memenuhi kualifikasi untuk melamar posisi pekerjaan yang masih tersedia. Sementara itu, menurut Soetjipto (2008), rekrutmen merupakan tahapan dalam menarik minat serta mengumpulkan calon kandidat yang sesuai dengan perencanaan sumber daya manusia untuk mengisi posisi tertentu.

Menurut Singodimedjo yang dikutip oleh Sutrisno (2011), rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik calon pelamar untuk bekerja di suatu organisasi. Pada dasarnya, rekrutmen merupakan langkah dalam menentukan dan mengundang kandidat yang memiliki kemampuan untuk bergabung di perusahaan. Selain itu, rekrutmen juga dipahami sebagai upaya memperoleh sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas guna mengisi suatu jabatan atau pekerjaan tertentu dalam perusahaan (Rivai dan Segala, 2011).

Pengadaan ASN merupakan proses yang dilakukan untuk mengisi formasi yang kosong akibat pegawai ASN berhenti, pensiun, meninggal dunia, atau adanya perluasan organisasi. Formasi kosong tersebut kemudian ditetapkan melalui keputusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara. Tujuan dari pengadaan ASN ini adalah untuk mengisi formasi yang kosong dengan mempertimbangkan kebutuhan, baik dari segi jumlah ataupun kompetensi jabatan yang dibutuhkan. Setiap warga negara Indonesia

memiliki kesempatan yang setara untuk melamar menjadi calon ASN asalkan memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan. Persyaratan tersebut tidak boleh didasarkan pada jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah asal, karena pengadaan ASN menggunakan sistem yang berlandaskan pada objektivitas dalam pengelolaan ASN, menjadikannya pilihan strategis untuk berbagai organisasi dalam mengelola SDM (Hasibuan, 2016).

Dalam proses pengadaannya, PNS hanya dapat diangkat sesuai dengan formasi yang telah ditetapkan. Prioritas diberikan kepada pegawai yang dialihkan atau ditarik dari Departemen/Lembaga Pemerintahan, Non-Departemen, atau Pemerintah Daerah dengan kelebihan pegawai, lulusan siswa/mahasiswa ikatan dinas, tenaga kesehatan yang telah menyelesaikan masa bakti sebagai pegawai tidak tetap, serta tenaga lain yang dianggap sangat diperlukan.

Dapat disimpulkan bahwa pengadaan atau rekrutmen merupakan proses untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Proses ini melibatkan pencarian, penemuan, dan penarikan SDM agar dapat dipekerjakan atau mengisi posisi tertentu. Penarikan pegawai (*recruitment*) adalah kegiatan yang bertujuan memperoleh tenaga kerja dari berbagai sumber dengan kualifikasi yang sesuai, sehingga mereka mampu mendukung misi organisasi dalam mewujudkan visi dan tujuannya. Rekrutmen menghasilkan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat,

yang kemudian diseleksi lebih lanjut melalui tahapan seleksi (Jusmaliani, 2011).

Secara umum, sumber tenaga kerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu sumber internal dan eksternal. Penarikan tenaga kerja dari sumber internal dilakukan dengan memanfaatkan pegawai yang sudah ada dalam organisasi, misalnya melalui rotasi, transfer, promosi, demosi, mutasi, kerja lembur, atau penugasan tambahan di luar tanggung jawab lama yang masih tetap dijalankan. Sementara itu, penarikan tenaga kerja dari sumber eksternal dilakukan dengan merekrut individu dari luar organisasi, termasuk pegawai yang telah pensiun atau calon tenaga kerja baru dari luar lingkungan perusahaan (Tjutju dan Suwatno, 2003).

2.2.3.2. Tujuan Pengadaan Pegawai

Dalam proses pengadaan pegawai memiliki beberapa tujuan, antara lain (Tsauri, 2013) :

- 1) Untuk menarik sejumlah besar pelamar sehingga organisasi memiliki peluang lebih besar untuk memilih kandidat yang memenuhi standar kualifikasi yang ditetapkan.
- 2) Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring-goals*) adalah memastikan karyawan yang direkrut mampu bekerja dengan baik dan tetap berkomitmen untuk bersama perusahaan dalam jangka waktu yang wajar.

- 3) Upaya perekrutan harus meningkatkan efek luberan (*spillover effect*) yakni citra umum organisasi, dan bahkan pelamar yang tidak diterima seharusnya tetap memiliki kesan positif terhadap perusahaan.

2.2.3.3. Proses Pengusulan Pengadaan Pegawai

Proses awal dalam penyusunan formasi maupun pengadaan pegawai ialah proses perencanaan Sumber Daya Manusia Menurut Sinambela (2016) mengatakan bahwa perencanaan SDM mengacu pada usaha perusahaan atau organisasi yang mengidentifikasi implikasi SDM pada perubahan di organisasi. Menurut Robbins dan Coutler (1999) dalam Najib, dkk (2021) juga menjelaskan mengenai perencanaan sumber daya manusia bahwa proses pelibatan penentuan sasaran atau tujuan kegiatan, penyusunan strategi untuk mencapai tujuan merupakan proses sasaran perencanaan. Sedangkan sumber daya manusia dapat dilakukan perencanaan untuk menentukan strategi dalam mencapai sasaran organisasi. Berdasarkan definisi diatas maka perencanaan dapat diartikan sebagai suatu gerakan awal dalam mencapai sasaran. Untuk itu perencanaan merupakan hal penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Stone dalam Sinambela (2016) mengemukakan bahwa perencanaan SDM memiliki 2 tujuan yakni, (1) *to aid in setting organizational goal and objectives and including planning for the*

attainment of equal employment opportunity and affirmative action goals and (2) to examine the effect of alternative human resource policies and programs. Berdasarkan hal tersebut tujuan perencanaan SDM yakni membantu dalam penentuan tujuan organisasi dan tujuan kedua ialah melihat pengaruh program dan kebijakan alternatif, sehingga ruang lingkup perencanaan SDM tidak hanya sebagai awal dalam langkah namun menjadi kacamata untuk melihat pengaruh atas segala program yang dijalankan.

Untuk menerapkan perencanaan sumber daya manusia maka terdapat model-model dalam implementasinya. Menurut Sinambela (2016) terdapat berbagai model perencanaan sumber daya manusia antara lain:

- a) *Model Mason Haire*, dimana model ini memperkirakan jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan struktur organisasi yang ada.
- b) *Model USAF*, Model perencanaan yang menggunakan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dimana diawal USAF akan menentukan nilai beban kerja setiap tugas dan jam kerjanya

Untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang sudah direncanakan maka dibutuhkan rekrutmen dan seleksi untuk mencukupi kebutuhan pegawai sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Proses rekrutmen dimulai dari pelamaran, seleksi dan penentuan posisi Rivai dan Sagala, (2011). Melalui rekrutmen, organisasi dapat menarik sebanyak mungkin pelamar

dengan berbagai kriteria untuk memenuhi lowongan yang tersedia (Dubois dan Rothwell dalam Sinambela, 2016). Sehingga rekrutmen dapat diartikan sebagai proses untuk menarik pelamar yang sesuai dengan spesifikasi kebutuhan organisasi.

Proses rekrutmen tidak dilakukan secara sembarangan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Setidaknya ada empat faktor yang menjadi landasan rekrutmen dikatakan baik menurut Najib, dkk (2021):

- a) Program rekrutmen yang menarik banyak pelamar;
- b) Proses seleksi transparan dan tidak pandang bulu;
- c) Berlangsung secara berkesinambungan;
- d) Dilaksanakan secara kreatif, *imaginative*, dan inovatif.

Proses rekrutmen akan menghasilkan beberapa kandidat yang akan dilakukan proses seleksi untuk mengetahui skill dan spesifikasi yang cocok dengan kebutuhan organisasi. Seleksi juga merupakan pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi suatu lowongan (Yani, 2012). Menurut Widodo (2015) proses seleksi dapat dilakukan melalui dua pendekatan antara lain,

- a) Pendekatan *Succesive Hurdles Selection*, seleksi dengan menggunakan sistem gugur pada setiap tahapan;
- b) Pendekatan *Compensantory Selection Approach*, seleksi yang melihat nilai akhir seluruh tahapan.

Untuk memenuhi kebutuhan pegawai dilingkup pemerintah, maka langkah yang dilakukan ialah menyusun formasi mengenai kebutuhan organisasi dan melakukan pengadaan pegawai yang telah disusun formasinya. Menurut regulasi kepegawaian UU Nomor 5 Tahun 2014 bahwa langkah pertama yang dilakukan ialah penyusunan dan penetapan kebutuhan oleh lembaga negara hingga pemerintah daerah. Penyusunan kebutuhan dihitung dan disesuaikan dengan jenis jabatan berdasarkan analisis jabatan (anjab) dan analisis beban kerja (ABK). Penyusunan kebutuhan tersebut dihitung untuk jangka waktu 5 tahun dengan dilampirkan rincian jumlah kebutuhan per tahun.

Setelah dilakukannya proses penyusunan formasi untuk ASN, maka proses selanjutnya yakni pengadaan ASN. Berdasarkan Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pengadaan ASN juga terbagi menjadi dua, antara lain pengadaan ASN dan pengadaan PPPK. Pengadaan PNS dilakukan setelah penetapan kebutuhan oleh Kemenpan-RB diberikan kepada instansi. Setelah itu, instansi dapat melakukan tahapan-tahapan dalam pengadaan ASN sebagaimana pada UU Nomor 5 Tahun 2014 sebagai berikut:

a) Perencanaan pengadaan

Tahap perencanaan adalah proses yang dilakukan untuk merencanakan serta menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, sehingga dapat disusun formasi jabatan yang efektif dan efisien, yang akan diisi oleh calon pelamar sesuai dengan

kebutuhan formasi tersebut. Hal ini bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2013 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian bersama kementerian terkait menyusun perencanaan pengadaan PNS, yang kemudian menentukan jumlah formasi yang telah disetujui dan dianggarkan oleh pemerintah sesuai dengan kebutuhan daerah.

Pada tahap ini, tim pengadaan CPNS di Instansi Pusat atau di tingkat Kabupaten/Kota yang dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian mempersiapkan beberapa hal penting, seperti penyusunan materi soal ujian, pembuatan soal ujian, penyediaan soal ujian menggunakan program aplikasi komputer, pengolahan lembar jawaban komputer (LKJ), serta menghasilkan peringkat nilai berdasarkan hasil pengolahan LKJ tersebut. Materi ujian terdiri dari TKD, yang mencakup tes pengetahuan umum, tes bakat skolastik, dan tes skala kematangan. Selain itu, ada juga Tes Kemampuan Bidang (TKB), yang disusun oleh setiap subunit yang bertanggung jawab untuk materi ujian dan pengolahan hasil ujian. Perencanaan pengadaan PNS mencakup penyusunan jadwal pengadaan PNS serta penyediaan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk proses pengadaan tersebut (Syakdiah, 2016).

b) Pengumuman lowongan

Pengumuman pengadaan PNS harus dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari sebelum batas akhir penerimaan lamaran dan disebarkan oleh panitia seleksi nasional pengadaan ASN kepada publik. Pengumuman tersebut mencakup informasi terkait nama jabatan, jumlah lowongan yang tersedia, unit kerja penempatan, kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan, alamat dan tempat pengiriman lamaran, jadwal tahapan seleksi, serta syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar ASN. Tujuan dari pengumuman pengadaan CPNS adalah untuk memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat, terutama bagi mereka yang tertarik untuk melamar pekerjaan di lingkungan instansi pemerintah, serta untuk merekrut individu yang memenuhi kualifikasi yang ditetapkan guna mengikuti seleksi pengisian formasi jabatan yang tersedia.

c) Pelamaran

Tahap pelamaran bertujuan untuk mengumpulkan identitas dan kriteria dari para pelamar. Terdapat berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar, yaitu (Syakdiah, 2016) :

- 1) Berusia minimal 18 (delapan belas) tahun dan maksimal 35 (tiga puluh lima) tahun, kecuali untuk jabatan tertentu dengan batas usia maksimal 40 (empat puluh) tahun.

- 2) Tidak pernah dijatuhi hukuman pidana penjara selama 2 (dua) tahun atau lebih berdasarkan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap.
- 3) Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat, baik atas permintaan sendiri maupun tidak, sebagai ASN, prajurit Tentara Nasional Indonesia (TNI), anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI), atau pegawai swasta.
- 4) Tidak berkedudukan sebagai calon ASN, PNS, TNI, atau anggota POLRI.
- 5) Tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik maupun terlibat dalam politik praktis.
- 6) Mempunyai kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dilamar.
- 7) Sehat secara jasmani dan rohani sesuai dengan persyaratan jabatan yang dilamar.
- 8) Bersedia ditempatkan di semua wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau di luar negeri sesuai ketentuan Instansi Pemerintah.
- 9) Memenuhi persyaratan lain yang ditetapkan berdasarkan kebutuhan jabatan oleh PPK.

d) Seleksi

Dalam tahapan seleksi terdiri dari seleksi administrasi, pelaksanaan ujian, pengolahan hasil ujian, dan penetapan kelulusan peserta seleksi.

1) Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi bagi calon pegawai dilakukan dengan memeriksa kelengkapan berkas lamaran, yang menjadi faktor penting dalam menentukan apakah berkas tersebut memenuhi persyaratan. Berkas yang tidak memenuhi syarat akan dikembalikan kepada pelamar. Hasil seleksi administrasi yang diterima akan diumumkan oleh panitia seleksi secara terbuka.

2) Pelaksanaan ujian

Pelaksanaan ujian mencakup tes kompetensi dasar yang bertujuan untuk mengevaluasi pengetahuan, keterampilan, serta sikap atau perilaku calon pegawai. Aspek yang diujikan meliputi wawasan nasional, regional, dan internasional, integritas, penalaran, kemampuan verbal dan kuantitatif, adaptasi, inisiatif, pengendalian diri, dan semangat berprestasi. Tes kompetensi dasar ini wajib diikuti oleh semua peserta. Bagi instansi pemerintah yang tidak menyelenggarakan tes kompetensi bidang, dapat menggantinya dengan tes keahlian atau keterampilan tertentu.

3) Seleksi Kompetensi Bidang

Seleksi kompetensi bidang dilakukan untuk menilai sejauh mana kompetensi bidang yang pelamar miliki sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu. Jumlah peserta yang berhak mengikuti seleksi ini ditetapkan maksimal tiga kali dari jumlah formasi yang tersedia untuk setiap jabatan, berdasarkan peringkat nilai seleksi kompetensi dasar.

Panitia seleksi instansi dalam pengadaan ASN dapat menyelenggarakan pengujian terhadap persyaratan fisik, psikologis, dan/atau kesehatan mental sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hasil seleksi diumumkan secara transparan oleh panitia, berdasarkan integrasi hasil seleksi kompetensi dasar dan kompetensi bidang.

e) Pengumuman hasil seleksi

Pengumuman hasil seleksi CPNS adalah pengumuman yang mengumumkan kelulusan peserta seleksi CPNS. Pengumuman ini biasanya diumumkan melalui portal resmi Badan Kepegawaian Negara (BKN)

f) Masa percobaan selama 1 tahun, dan;

Pelamar yang dinyatakan lulus akan diangkat dan ditetapkan sebagai calon ASN oleh PPK setelah memperoleh persetujuan teknis dan penetapan nomor induk pegawai dari Kepala BKN. Selanjutnya, calon ASN akan menjalani masa percobaan yang disebut masa prajabatan selama satu tahun, melalui proses

pendidikan dan pelatihan. Proses ini bertujuan untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat, dan motivasi nasionalisme serta kebangsaan, membentuk karakter pribadi yang unggul dan bertanggung jawab, serta memperkuat profesionalisme calon ASN. Pembinaan masa prajabatan ini dikoordinasikan oleh Kepala LAN.

g) Pengangkatan menjadi ASN.

Calon ASN yang telah memenuhi persyaratan akan diangkat menjadi ASN oleh PPK ke dalam jabatan dan pangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan, sementara yang tidak memenuhi persyaratan akan diberhentikan sebagai calon ASN.

ASN dapat diberhentikan jika:

- 1) Mengundurkan diri atas kemauan pribadi
- 2) Meninggal dunia
- 3) Terbukti melakukan pelanggaran disiplin tingkat sedang atau berat
- 4) Memberikan informasi atau bukti palsu saat melamar
- 5) Dijatuhi hukuman penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah berkekuatan hukum tetap
- 6) Menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik
- 7) Tidak bersedia mengucapkan sumpah/janji ketika diangkat menjadi ASN.

h) Sumpah/Janji

Calon ASN diwajibkan mengucapkan sumpah/janji sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, dengan pelaksanaan yang disesuaikan dengan keyakinan masing-masing. Jika calon ASN keberatan untuk mengucapkan sumpah karena alasan agama, mereka cukup mengucapkan janji. Proses pengucapan sumpah/janji ini dilaksanakan oleh PPK di lingkungan masing-masing, disaksikan oleh dua ASN dengan jabatan lebih rendah. Setelah mengucapkan sumpah/janji, calon ASN secara resmi menjadi ASN dan diwajibkan membuat berita acara pengambilan sumpah dalam tiga salinan, yang harus ditandatangani oleh pejabat yang memimpin pengambilan sumpah, ASN yang mengucapkan sumpah/janji, serta saksi-saksi yang hadir.

2.3 Kerangka Pikir

Penelitian ini dijalankan di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Untuk mengetahui proses pengusulan pegawai ASN, ditemukan permasalahan bagaimana proses pengusulan kebutuhan pegawai dan proses pengusulan pegawai ke Badan Kepegawaiaan Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah. Kerangka pikir dalam penelitian ini merupakan model konseptual tentang teori-teori yang berhubungan dengan proses pengajuan pegawai ASN. Penelitian ini dengan judul proses pengusulan pegawai ASN di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Gambar 2.1

Kerangka Pikir Penelitian

