DECISION : Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN. 2721-4907
Volume 7, Nomor 2, Oktober 2026

STRATEGI PEREKRUTAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM DANUM BENUANTA DI KABUPATEN BULUNGAN

Human Resource Recruitment Strategy at the Danum Benuanta Regional Public Water Utility, Bulungan Regency

Sinan[1], Nurmadhani Fitri Suyuthi[2], Abdul Samad[3]
Email: sinantut1985@gmail.com[1], nurmadhanifitri@unifa.ac.id [2], abdulsamad@unifa.ac.id[3]
[1,2,3]Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar Makassar
Jl. Prof. Abdurrahman Basalamah No. 101 (*exRacing Center*), Karampuang, Kec. Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90231, Indonesia.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis proses rekrutmen sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Danum Benuanta Kabupaten Bulungan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi rekrutmen yang lebih profesional, transparan, dan sesuai prinsip tata kelola perusahaan daerah yang baik. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap tiga informan kunci, yaitu Direktur, Kepala Bidang Administrasi dan Keuangan, serta Kepala Seksi Administrasi yang dipilih secara purposif. Data dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta divalidasi melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen di Perumda Danum Benuanta masih dilaksanakan secara terbatas melalui jalur internal dan belum dipublikasikan secara terbuka, sehingga kompetensi pegawai yang diterima belum sepenuhnya sesuai kebutuhan jabatan. Kendala utama meliputi belum tersedianya regulasi internal yang mengatur mekanisme rekrutmen, belum diterapkannya sistem rekrutmen terbuka, serta belum adanya standar kompetensi sebagai acuan seleksi. Sebagai respons, perusahaan merencanakan penerapan rekrutmen terbuka mulai tahun 2026, penyusunan regulasi internal, dan seleksi berbasis kompetensi guna meningkatkan mutu SDM yang direkrut.

Kata Kunci: Strategi Rekrutmen, Sumber Daya Manusia, Badan Usaha Milik Daerah

Abstract

This study aims to analyze the recruitment process implemented by the Danum Benuanta Regional Public Water Utility (Perumda Danum Benuanta) in Bulungan Regency, identify the challenges encountered, and formulate a more professional, transparent, and effective human resource recruitment strategy consistent with good regional corporate governance. A descriptive qualitative case-study method was employed, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving three key informants the Director, the Head of the Administration and Finance Division, and the Head of the Administration Section selected through purposive sampling. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, and validated using source and technique triangulation. The findings indicate that recruitment at Perumda Danum Benuanta remains limited to internal channels and has not been publicly announced, resulting in a mismatch between recruited staff competencies and position requirements. The main obstacles include the absence of internal regulations governing recruitment procedures, the lack of an open recruitment system, and the absence of competency standards for candidate selection. In response, the organization plans to implement open recruitment starting in 2026, develop internal regulations, and adopt competency-based selection to improve the quality of recruited human resources.

Keywords: Recruitment Strategy, Human Resources, Regional-Owned Enterprise

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci keberhasilan organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang beroperasi di sektor pelayanan publik. SDM yang kompeten dan profesional menjadi penggerak utama pencapaian tujuan organisasi serta peningkatan kualitas layanan (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2020), dan dalam konteks pelayanan publik kualitas SDM menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan (Sinambela, 2021).

Rekrutmen merupakan proses sistematis untuk menarik dan mengidentifikasi sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi guna mengisi jabatan tertentu dalam organisasi (Dessler, 2020). Mathis et al. (2020) menegaskan bahwa proses rekrutmen yang efektif diawali dengan perencanaan kebutuhan tenaga

kerja berdasarkan analisis jabatan, dilanjutkan dengan penyebarluasan informasi lowongan, hingga pelaksanaan seleksi sesuai persyaratan yang ditetapkan. Armstrong dan Taylor (2020) menambahkan bahwa strategi rekrutmen perlu disusun secara sistematis dan selaras dengan strategi organisasi agar mendukung pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, sementara Noe et al. (2021) menekankan pentingnya rekrutmen menghasilkan kumpulan pelamar yang kompetensinya sesuai kebutuhan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, OECD (2021) menegaskan pentingnya prinsip transparansi, akuntabilitas, dan *merit system* dalam rekrutmen agar seluruh masyarakat yang memenuhi syarat memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti seleksi. Wibowo (2021) mencatat bahwa BUMD yang belum menerapkan *merit system* secara konsisten berisiko menghasilkan SDM yang kurang optimal.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji praktik rekrutmen pada BUMD. Liawati, Syahlia, dan Solahidun (2025) menemukan bahwa rekrutmen terbuka pada Perumda Air Minum Tirta Giri Nata Cirebon mendukung penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dan meningkatkan mutu SDM. Asdar, Darmawan, dan Harun (2023) menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengendalian manajemen pada perusahaan milik negara sangat bergantung pada kualitas SDM yang ditempatkan, sehingga proses rekrutmen menjadi titik kritis. Maulana dan Mukrodi (2025) menemukan bahwa evaluasi sistem rekrutmen pada perusahaan umum daerah air minum perlu dilakukan secara berkala guna mengoptimalkan pengelolaan SDM. Sementara itu, Harun, Astuti, Fatima, dan Fikri (2024) membuktikan bahwa hubungan antarmanusia dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap etos kerja karyawan, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh kualitas rekrutmen sebagai penentu awal komposisi SDM organisasi. Namun demikian, kajian spesifik mengenai rekrutmen SDM pada Perumda yang masih menerapkan sistem tertutup khususnya di wilayah Kalimantan Utara masih sangat terbatas, sehingga penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut.

Perumda Air Minum Danum Benuanta Kabupaten Bulungan, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 5 Tahun 2020, dituntut dikelola secara profesional, transparan, dan bertanggung jawab, termasuk dalam pengelolaan SDM. Salah satu aspek penting dari manajemen SDM adalah rekrutmen tahapan awal memperoleh tenaga kerja berkualitas dari sisi kompetensi teknis, keterampilan manajerial, maupun sikap kerja (Mathis et al., 2020). Rekrutmen yang tepat, transparan, dan berbasis kompetensi berdampak positif terhadap produktivitas karyawan dan kinerja organisasi, sedangkan sistem yang kurang terencana dapat menurunkan kesesuaian kualifikasi dan kualitas pelayanan publik (Noe et al., 2021; Sedarmayanti, 2020).

Jumlah pegawai Perumda Danum Benuanta meningkat dari 74 orang (2021) menjadi 97 orang (2025), namun penambahan tersebut belum diiringi proses rekrutmen yang terbuka dan berbasis kompetensi. Sebagai BUMD, perusahaan juga menghadapi tantangan spesifik berupa keterikatan pada kebijakan pemerintah daerah, keterbatasan fleksibilitas manajerial, dan potensi intervensi kepentingan non-profesional yang dapat memengaruhi objektivitas dan transparansi rekrutmen (OECD, 2021; Perry & Wise, 1990). Kondisi ini menunjukkan perlunya kajian mendalam terhadap praktik rekrutmen di Perumda Danum Benuanta.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini secara spesifik menjawab tiga pertanyaan: (1) Bagaimana mekanisme dan strategi rekrutmen SDM yang diterapkan Perumda Air Minum Danum Benuanta? (2) Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses rekrutmen SDM? (3) Bagaimana upaya perusahaan mengatasi kendala tersebut guna mewujudkan rekrutmen yang lebih transparan dan menghasilkan SDM berkualitas?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal pada Perumda Air Minum Danum Benuanta Kabupaten Bulungan. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah memahami secara mendalam proses dan strategi rekrutmen SDM beserta kendala yang muncul dalam praktiknya pertanyaan yang bersifat eksploratif dan interpretatif sehingga lebih tepat dipahami melalui makna dan proses sosial di lapangan (Creswell & Creswell, 2023; Denzin & Lincoln, 2018) daripada melalui pengukuran statistik. Desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu entitas organisasi yang dianalisis secara mendalam, sesuai dengan karakteristik studi kasus untuk memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan di kantor Perumda Air Minum Danum Benuanta yang berlokasi di Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa Perumda ini merupakan BUMD yang sedang berada dalam fase transisi sistem rekrutmen dari sistem tertutup menuju sistem terbuka sehingga menyediakan konteks yang kaya untuk mengkaji dinamika rekrutmen SDM. Pengumpulan data lapangan dilakukan pada bulan Juni 2026.

Pemilihan informan dilakukan secara purposif (*purposive sampling*) berdasarkan kriteria: (1) memiliki jabatan struktural yang berkaitan langsung dengan proses rekrutmen, (2) memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun di Perumda Danum Benuanta, dan (3) terlibat aktif dalam pengambilan keputusan terkait penerimaan pegawai. Ketiga informan yang terpilih Direktur Perumda, Kepala Bidang Administrasi dan

Keuangan, serta Kepala Seksi Administrasi merupakan pejabat yang memiliki kewenangan dan pengetahuan komprehensif mengenai seluruh tahapan rekrutmen.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Kode	Jabatan	Masa Kerja	Pendidikan Terakhir
1	I-1	Direktur Perumda	± 8 tahun	S1
2	I-2	Kepala Bidang Administrasi dan Keuangan	± 10 tahun	S1
3	I-3	Kepala Seksi Administrasi	± 6 tahun	S1

Sumber: Data olah, 2026

Ketiga informan dipilih karena memiliki jabatan struktural yang terlibat langsung dalam proses perekrutan pegawai di Perumda Danum Benuanta, sehingga mampu memberikan informasi mendalam mengenai mekanisme, kendala, dan upaya perbaikan sistem rekrutmen. Wawancara mendalam dilakukan secara tatap muka dengan durasi rata-rata 60–90 menit per informan, menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan tiga rumusan masalah penelitian. Observasi dilakukan terhadap lingkungan kerja, fasilitas kantor, dan dokumen administratif terkait rekrutmen. Dokumentasi mencakup data kepegawaian, surat keputusan pengangkatan, Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), serta dokumen internal lainnya yang relevan dengan proses rekrutmen.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldana, 2014), dengan penyajian hasil disusun berdasarkan tiga rumusan masalah: mekanisme dan strategi rekrutmen, kendala yang dihadapi, dan upaya mengatasi kendala tersebut. Perlu dicatat bahwa informan dalam penelitian ini terbatas pada tiga pejabat di level manajerial; perspektif dari pegawai hasil rekrutmen maupun calon pelamar belum diikutsertakan, sehingga temuan mencerminkan sudut pandang manajemen. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sumber data untuk memperoleh gambaran yang lebih berimbang.

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari ketiga informan untuk mengidentifikasi konsistensi maupun perbedaan persepsi. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memastikan keabsahan temuan (Denzin & Lincoln, 2018; Moleong, 2021).

Tabel 2. Matriks Triangulasi Data

Aspek	Wawancara	Observasi	Dokumentasi	Kesimpulan
Mekanisme rekrutmen	Rekrutmen bersifat internal, berdasarkan rekomendasi dan surat Direktur	Tidak ada papan pengumuman lowongan atau media publikasi terbuka	Surat keputusan pengangkatan dan kontrak kerja tersedia	Terkonfirmasi: rekrutmen bersifat tertutup
Kendala rekrutmen	Belum ada SOP, regulasi internal, dan standar kompetensi	Tidak ditemukan dokumen SOP rekrutmen yang terdokumentasi	Tidak ada regulasi internal tertulis tentang rekrutmen	Terkonfirmasi: absensi regulasi dan standar
Kesesuaian kompetensi	Pegawai ditempatkan tidak sesuai latar belakang pendidikan	Beberapa pegawai menjalankan tugas di luar bidang keahlian	Data kepegawaian menunjukkan ketidaksesuaian kualifikasi	Terkonfirmasi: mismatch kompetensi
Rencana perbaikan	Rekrutmen terbuka mulai 2026, penyusunan regulasi	Belum ada persiapan infrastruktur rekrutmen terbuka	Belum ada draft regulasi internal	Rencana ada, implementasi belum dimulai

Sumber: Data olah peneliti, 2026

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Mekanisme dan Strategi Rekrutmen

Strategi rekrutmen SDM pada Perumda Danum Benuanta diawali dengan penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan kebutuhan operasional, kebutuhan setiap unit kerja, jumlah pegawai yang memasuki masa pensiun, serta kemampuan keuangan perusahaan, yang dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) setiap akhir tahun. Perencanaan ini menjadi dasar penetapan jumlah dan jenis pegawai yang akan direkrut.

> *"Perencanaan sumber daya manusia telah dikembangkan berdasarkan kebutuhan operasional perusahaan, menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan untuk posisi manajerial dan teknis. Namun, proses rekrutmen telah dilakukan secara internal dan belum dilaksanakan secara terbuka dengan pihak eksternal."*

Direktur Perumda Danum Benuanta, wawancara 26 Juni 2026

Setelah kebutuhan pegawai ditetapkan melalui surat Direktur, perusahaan membentuk panitia penerimaan internal yang bertugas mencari dan memproses calon pegawai tanpa pengumuman melalui media cetak maupun media lainnya. Prosedur administratif tersebut sudah cukup jelas, namun pelaksanaannya masih didominasi oleh sumber rekrutmen internal informasi lowongan lebih banyak disampaikan kepada pegawai Perjanjian Tenaga Kerja (PTT) dan tenaga kontrak yang telah bekerja sebelumnya dibandingkan dipublikasikan kepada masyarakat luas.

Secara kuantitas, kebutuhan pegawai relatif terpenuhi, namun secara kualitas masih ditemukan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai yang diterima dengan kebutuhan jabatan sebagian pegawai yang seharusnya ditempatkan pada bidang operasional/lapangan justru ditempatkan pada bidang administrasi karena belum memiliki kompetensi yang sesuai. Ketidaksesuaian penempatan semacam ini berpotensi memengaruhi hubungan antarmanusia dan lingkungan kerja yang pada akhirnya berdampak pada etos kerja karyawan (Harun, Astuti, Fatima, & Fikri, 2024). Perusahaan sendiri menyadari kondisi ini dan berencana mulai menerapkan rekrutmen terbuka pada tahun 2026.

> *"Mulai tahun 2026 kami berencana melaksanakan rekrutmen secara terbuka melalui media sosial, media cetak, media elektronik, dan radio. Sebelumnya proses rekrutmen masih dilakukan secara terbatas karena mempertimbangkan kebijakan internal perusahaan."*
> *Kepala Bidang Administrasi dan Keuangan, wawancara 26 Juni 2026*

Hasil Observasi

Berdasarkan observasi langsung yang dilakukan di kantor Perumda Air Minum Danum Benuanta pada bulan Juni 2026, peneliti menemukan beberapa kondisi yang mendukung dan mengonfirmasi temuan wawancara. Pertama, dari segi dokumentasi rekrutmen, tidak ditemukan papan pengumuman lowongan pekerjaan maupun media publikasi rekrutmen terbuka di lingkungan kantor. Dokumen terkait penerimaan pegawai yang tersedia terbatas pada surat keputusan pengangkatan dan kontrak kerja, tanpa adanya dokumen standar operasional prosedur (SOP) rekrutmen yang terdokumentasi secara formal.

Kedua, dari segi kondisi lingkungan kerja, terlihat bahwa beberapa pegawai menjalankan tugas di luar bidang keahliannya, yang mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan posisi yang ditempati. Hal ini sejalan dengan pernyataan informan mengenai rekrutmen yang belum berbasis kompetensi. Ketiga, interaksi antarpegawai menunjukkan kedekatan personal yang tinggi, mencerminkan pola rekrutmen yang dominan melalui jalur internal dan rekomendasi, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara. Temuan observasi ini memperkuat kredibilitas data wawancara dan menunjukkan bahwa permasalahan rekrutmen bukan sekadar persepsi subjektif informan, melainkan kondisi riil yang teramati di lapangan.

Kendala dalam Proses Rekrutmen

Pelaksanaan rekrutmen SDM di Perumda Danum Benuanta masih menghadapi beberapa kendala mendasar. Pertama, belum tersedia regulasi internal baik Peraturan Daerah turunan maupun Peraturan Direktur yang mengatur secara rinci mekanisme perekrutan, persyaratan pelamar, dan standar kompetensi jabatan.

> *"Sampai saat ini belum terdapat peraturan yang secara khusus mengatur penerimaan pegawai baru, termasuk persyaratan teknis dan standar kompetensi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, proses rekrutmen yang berjalan selama ini belum dapat dilaksanakan secara terbuka dan masih mempertimbangkan berbagai kebijakan internal perusahaan."*
> *Kepala Bidang Administrasi dan Keuangan, wawancara 26 Juni 2026*

Kedua, sistem rekrutmen belum diterapkan secara terbuka, sehingga penyebaran informasi lowongan pekerjaan masih terbatas pada lingkungan internal dan kurang menjangkau masyarakat luas. Ketiga, belum ada standar kompetensi baku yang dijadikan acuan proses seleksi, sehingga penentuan kelayakan pelamar masih dipengaruhi pertimbangan manajemen ketimbang prosedur yang konsisten. Ketiga kendala ini saling berkaitan: ketiadaan regulasi menyebabkan proses seleksi tidak memiliki acuan baku, yang pada gilirannya membatasi kemampuan perusahaan menjaring dan menilai kandidat secara objektif.

Upaya Mengatasi Kendala

Perumda Danum Benuanta telah menunjukkan komitmen memperbaiki sistem rekrutmen melalui tiga langkah utama. Pertama, rencana melaksanakan rekrutmen secara terbuka mulai tahun 2026 dengan memanfaatkan berbagai media media sosial, media cetak, media elektronik, dan radio untuk menjangkau pelamar dari luar lingkungan internal perusahaan. Kedua, penyusunan regulasi internal sebagai pedoman

pelaksanaan rekrutmen agar setiap tahapan seleksi memiliki dasar hukum dan prosedur yang jelas. Ketiga, rencana penerapan seleksi yang lebih berorientasi pada kompetensi calon pegawai.

> *"Dengan hasil evaluasi yang telah dilakukan, mulai tahun 2026 proses rekrutmen pegawai akan dilaksanakan secara lebih selektif, terbuka, dan transparan."*
> *Kepala Seksi Administrasi, wawancara 26 Juni 2026*

Tabel 3. Ringkasan Temuan berdasarkan Rumusan Masalah

Rumusan Masalah	Temuan Utama	Implikasi
Mekanisme dan strategi rekrutmen SDM	Perencanaan kebutuhan pegawai berjalan sistematis melalui RKA, namun pelaksanaan rekrutmen masih bersifat internal dan tertutup	Peluang menjaring kandidat kompeten dari luar perusahaan masih terbatas
Kendala dalam proses rekrutmen	Belum ada regulasi internal, sistem rekrutmen belum terbuka, dan belum ada standar kompetensi seleksi	Proses seleksi rawan subjektif dan sulit diukur konsistensinya
Upaya mengatasi kendala	Rencana rekrutmen terbuka mulai 2026, penyusunan regulasi internal, dan seleksi berbasis kompetensi	Berpotensi meningkatkan transparansi, objektivitas, dan mutu SDM yang direkrut

Sumber: Data olah, 2026

Pembahasan

Mekanisme dan Strategi Rekrutmen

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Perumda Danum Benuanta telah menjalankan tahapan rekrutmen yang secara prosedural mencakup perencanaan kebutuhan pegawai, pembentukan panitia, dan pelaksanaan seleksi. Tahapan ini sejalan dengan kerangka teoretis yang dikemukakan Mathis et al. (2020) bahwa rekrutmen yang efektif diawali dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja berbasis analisis jabatan. Namun, bila ditelaah lebih mendalam, terdapat kesenjangan signifikan antara prosedur yang dijalankan dengan praktik ideal yang direkomendasikan literatur. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa strategi rekrutmen perlu disusun secara sistematis dan selaras dengan strategi jangka panjang organisasi, sementara pada Perumda Danum Benuanta perencanaan rekrutmen masih bersifat reaktif merespons kebutuhan sesaat tanpa peta jalan pengembangan SDM yang terstruktur.

Aspek yang paling kritis dari temuan ini adalah dominasi jalur rekrutmen internal. Dessler (2020) secara tegas menyatakan bahwa semakin luas proses penarikan pelamar, semakin besar peluang memperoleh kandidat terbaik. Praktik di Perumda Danum Benuanta yang masih mengandalkan informasi dari lingkungan internal terutama melalui pegawai Perjanjian Tenaga Kerja (PTT) dan tenaga kontrak bertentangan dengan prinsip ini dan berpotensi menciptakan homogenitas kompetensi. Temuan ini berbeda dengan kondisi yang dilaporkan Haryadi (2021) pada PDAM Kota Parepare yang telah berhasil menerapkan rekrutmen terbuka, menunjukkan bahwa transisi dari sistem tertutup ke terbuka pada BUMD sejenis sesungguhnya dapat direalisasikan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa faktor kontekstual lokal seperti kemauan politik pemerintah daerah, kapasitas kelembagaan, dan budaya organisasi turut menentukan kecepatan reformasi tata kelola SDM pada BUMD.

Kendala dalam Proses Rekrutmen

Tiga kendala utama yang teridentifikasi ketiadaan regulasi internal, sistem rekrutmen tertutup, dan absennya standar kompetensi bukan merupakan permasalahan yang berdiri sendiri, melainkan saling terkait dalam satu rantai kausalitas. Ketiadaan regulasi menjadi akar masalah yang memungkinkan praktik rekrutmen tertutup berlangsung tanpa pengawasan, yang pada gilirannya meniadakan kebutuhan akan standar kompetensi yang terukur. Kondisi ini sejalan dengan prinsip yang ditekankan OECD (2021) bahwa organisasi sektor publik perlu menerapkan transparansi, akuntabilitas, dan *merit system* agar seluruh masyarakat yang memenuhi syarat memperoleh kesempatan setara prinsip yang pada Perumda Danum Benuanta belum sepenuhnya terwujud.

Bila dibandingkan dengan temuan penelitian terdahulu, permasalahan ini memiliki kesamaan sekaligus perbedaan. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa kelemahan dalam perencanaan dan pengendalian manajemen SDM dapat secara langsung menurunkan efektivitas pengelolaan karyawan sebuah pandangan yang sejalan dengan kondisi di Perumda Danum Benuanta. Dalam konteks kelembagaan, BUMD seperti Perumda Danum Benuanta memiliki otonomi yang luas namun justru minim kerangka regulasi yang mengikat terkait standar rekrutmen SDM. Maulana dan Mukrodi (2025) menegaskan bahwa evaluasi sistem rekrutmen pada perusahaan daerah air minum perlu dilakukan secara berkala sebuah rekomendasi yang relevan mengingat Perumda Danum Benuanta belum pernah melakukan evaluasi formal terhadap sistem rekrutmennya. Implikasi teoretisnya, kerangka merit system yang dikembangkan untuk organisasi sektor publik di negara maju (OECD, 2021; Perry & Wise, 1990)

memerlukan adaptasi kontekstual ketika diterapkan pada BUMD di daerah yang masih dalam tahap pembangunan kapasitas kelembagaan.

Upaya Mengatasi Kendala

Tiga langkah perbaikan yang direncanakan Perumda Danum Benuanta rekrutmen terbuka, penyusunan regulasi internal, dan seleksi berbasis kompetensi menunjukkan kesadaran organisasi terhadap kelemahan sistem yang selama ini berjalan. Dari perspektif teoretis, rencana ini sejalan dengan Armstrong dan Taylor (2020) yang menekankan bahwa strategi rekrutmen efektif harus mempertimbangkan perencanaan jangka panjang melalui metode yang mampu menarik kandidat terbaik. Penerapan rekrutmen terbuka melalui berbagai media juga konsisten dengan penekanan Dessler (2020) bahwa semakin luas penyebaran informasi lowongan, semakin besar peluang memperoleh kandidat berkualitas. Rencana seleksi berbasis kompetensi pun sejalan dengan Noe et al. (2021) yang menyatakan bahwa rekrutmen efektif harus menghasilkan kumpulan pelamar dengan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi.

Meskipun demikian, perlu dicermati bahwa ketiga langkah tersebut masih berupa rencana yang belum terimplementasi pada saat penelitian ini dilakukan. Keberhasilan implementasinya akan sangat bergantung pada beberapa faktor kritis. Pertama, komitmen pimpinan daerah sebagai pemilik Perumda dalam mengalokasikan anggaran dan dukungan politik bagi reformasi tata kelola SDM. Kedua, kapasitas internal organisasi dalam menyusun regulasi dan standar kompetensi yang sesuai dengan karakteristik operasional perusahaan air minum daerah. Ketiga, kesiapan budaya organisasi untuk bertransisi dari sistem tertutup yang selama ini dianggap nyaman menuju sistem terbuka yang menuntut akuntabilitas lebih tinggi. Pengalaman PDAM Kota Parepare yang telah berhasil menerapkan rekrutmen terbuka (Haryadi, 2021) dapat menjadi rujukan praktis bagi Perumda Danum Benuanta dalam menyusun tahapan transisi yang realistis.

Dari perspektif yang lebih luas, Suwatno dan Priansa (2021) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang efektif dalam organisasi publik dan bisnis termasuk melalui proses rekrutmen berbasis kompetensi berdampak positif terhadap etos kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa perbaikan sistem rekrutmen pada Perumda Danum Benuanta bukan sekadar pemenuhan persyaratan administratif, melainkan investasi strategis yang berimplikasi pada kualitas pelayanan air minum kepada masyarakat Kabupaten Bulungan. Dengan kata lain, reformasi rekrutmen SDM pada BUMD sektor pelayanan publik memiliki dampak berantai: dari kualitas SDM yang direkrut, menuju etos kerja dan kompetensi karyawan, hingga pada akhirnya tercermin dalam mutu layanan yang diterima masyarakat (Sinambela, 2021; Sedarmayanti, 2020).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Mekanisme dan strategi rekrutmen SDM pada Perumda Air Minum Danum Benuanta telah dilaksanakan melalui tahapan perencanaan kebutuhan pegawai (berbasis RKA), pelaksanaan rekrutmen, dan evaluasi hasil rekrutmen. Namun, pelaksanaannya masih bersifat terbatas dan belum dipublikasikan secara terbuka, sehingga kompetensi pegawai yang diterima belum sepenuhnya sesuai kebutuhan jabatan. Kendala utama yang dihadapi meliputi belum tersedianya regulasi internal, belum diterapkannya sistem rekrutmen terbuka, dan belum adanya standar kompetensi sebagai dasar seleksi kondisi yang menyebabkan proses rekrutmen belum sepenuhnya menerapkan prinsip transparansi, objektivitas, dan *merit system*. Sebagai respons, perusahaan telah merencanakan penerapan rekrutmen terbuka mulai 2026, penyusunan regulasi internal, dan seleksi berbasis kompetensi langkah yang diharapkan meningkatkan mutu SDM yang direkrut sekaligus mendukung tata kelola perusahaan daerah yang lebih baik.

Saran

1. Perumda Danum Benuanta disarankan segera menyusun regulasi internal yang komprehensif mencakup perencanaan kebutuhan pegawai, persyaratan pelamar, metode seleksi, standar kompetensi jabatan, hingga mekanisme penetapan calon pegawai serta menerapkan rekrutmen terbuka melalui berbagai media resmi perusahaan.
2. Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan, selaku pemilik Perumda, disarankan memberikan dukungan regulasi dan pengawasan agar proses rekrutmen berjalan sesuai prinsip transparansi, objektivitas, akuntabilitas, dan *merit system*.
3. Peneliti selanjutnya disarankan mengkaji aspek lain pengelolaan SDM di BUMD sejenis seperti proses seleksi, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, atau pengaruh strategi rekrutmen terhadap kinerja pegawai idealnya dengan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). Sage Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). Sage Publications.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Haryadi, M. (2021). Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Parepare. DECISION: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2(2), 165–170. https://doi.org/10.31850/decision.v2i2.1388

Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Ed. revisi). Bumi Aksara.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2020). Human resource management (15th ed.). Cengage Learning.

Maulana, T., & Mukrodi, M. (2025). Evaluation of the employee recruitment system at PT. Janaloka Banyu Bakti for optimizing human resource management. INNOVATION: International Journal of Management Science, 1(2).

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.

Moleong, L. J. (2021). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw-Hill.

OECD. (2021). Government at a glance 2021. OECD Publishing.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976866

Sedarmayanti. (2020). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Refika Aditama.

Sinambela, L. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Bumi Aksara.

Suwatno, & Priansa, D. J. (2021). Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis. Alfabeta.

Wibowo. (2021). Manajemen kinerja (Edisi 6). RajaGrafindo Persada.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.