

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Setiap organisasi tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk dapat mencapai tujuan diperlukan manajemen sebagai alat untuk mengelola semua unsur sumber daya yang ada dalam organisasi. Unsur terpenting dalam manajemen adalah manusia karena memiliki peranan penting sebagai pusat segala pemikiran dalam manajemen. Banyak hal yang harus dikelola dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, mulai dari mendapatkan orang yang tepat, menempatkan orang-orang tersebut diposisi yang sesuai, melatih orang agar memiliki pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat mengikuti perkembangan lingkungan, seperti teknologi, tingkat persaingan, tuntutan konsumen atau publik bagi organisasi publik, dan masih banyak masalah lainnya. Untuk dapat mengelola sumber daya manusia perlu pemahaman tentang teori sumber daya manusia.

### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Untuk memahami manajemen sumber daya manusia, harus lebih dulu mengerti arti manajemen dan sumber daya manusia. Pengertian sederhana tentang manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur, yaitu: *men*, *money*, *methode*, *materials*, *machines*, dan *market*. Unsur *men* (manusia) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *human resource department* (HRD).

Manajemen sumber daya manusia sering disebut pula sebagai manajemen personalia. Pengertian manajemen SDM telah banyak disampaikan oleh para ahli, seperti Edwin B. Flippo sebagaimana dikutip Hasibuan (2008:11) yang menyatakan:

*“personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*

Berdasarkan pendapat di atas, maka manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Pengertian MSDM yang lebih jelas disampaikan oleh Dessler (2008:5) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Nawawi (1997:42) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan pakar di atas, dapat di simpulkan bahwa terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu pertama pengadaan tenaga kerja terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, penarikan pegawai, penempatan kerja, dan

orientasi kerja (*Job Orientation*). Fungsi kedua MSDM adalah pengembangan tenaga kerja mencakup pendidikan dan pelatihan (*training and development*), pengembangan (Karier), dan penilaian prestasi kerja. Fungsi ketiga adalah pemberian balas Jasa mencakup balas jasa langsung terdiri dari gaji / upah dan insentif serta balas jasa tak langsung terdiri dari keuntungan (*benefit*) dan pelayanan/kesejahteraan (*services*). Fungsi keempat adalah integrasi mencakup kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan partisipasi kerja. Fungsi kelima adalah pemeliharaan tenaga kerja mencakup komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja, dan konselling kerja. Fungsi keenam atau terakhir adalah pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan.

## 2.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Artur W. Sherman (dalam Nawawi, 1997:137) memberikan pengertian perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan ke luar organisasi. Artinya perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan strategi SDM adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people-related business issue*). Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi demand SDM yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai.

Perencanaan SDM harus terkait dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan karena tujuan perencanaan SDM harus menempatkan strategi yang

tepat waktu dan tepat tempat (Jackson, 1990). Perencanaan SDM merupakan unsur penting dalam mengembangkan perencanaan stratejik suatu organisasi. Perencanaan stratejik merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut (Ivancevich, 1995). Buller (1990) telah melakukan penelitian terhadap delapan perusahaan terbesar di USA untuk mengetahui hubungan antara perencanaan stratejik dengan fungsi Manajemen SDM dan diperoleh gambaran bahwa terdapat empat macam tingkat hubungan antara perencanaan stratejik dengan Manajemen SDM, yaitu:

1. *Administrative linkage*, yaitu hubungan yang hanya sebatas pada kegiatan rutin harian. Dalam hal ini perencanaan strategic dan fungsi SDM terpisah
2. *One-way linkage*, yaitu hubungan yang terjadi masih searah dan umumnya Manajemen SDM tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan SDM bereaksi melalui disain program yang mendukung tujuan stratejik perusahaan.
3. *Two-way linkage*, yaitu hubungan saling ketergantungan dan saling mempengaruhi. Manajemen SDM dalam hal ini dianggap sebagai partner. SDM mempengaruhi dan dipengaruhi rencana bisnis. Pendekatan ini mengakui bahwa profitabilitas memerlukan pengkaitan bisnis dengan perencanaan SDM karena jika tidak ada figur yang tepat posisi, sasaran kinerja organisasi tidak akan tercapai (Jackson, 1990).
4. *Integratif linkage*, yaitu hubungan yang dinamis dan interaktif, bersifat formal maupun informal. Senior Manajemen SDM dipandang sebagai partner strategi bisnis dan dilibatkan secara total dalam pengambilan keputusan. Dengan pendekatan ini perencanaan bisnis bisa dimodifikasi oleh eksekutif SDM sehingga hasil perencanaan bisnis bisa diperbaiki secara substansial (Jackson, 1990).

Demi keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam jangka panjang, organisasi perlu mengintegrasikan antara strategi organisasi, strategi sumber daya manusia, dan perencanaan sumber daya manusia. Ditinjau dari sejarah perjalanannya, integrasi ketiga hal diatas mengalami evolusi, yaitu dimulai dari keterkaitan secara administrative, pertalian satu arah, pertalian dua

arah, dan pertalian integrative. Berbagai faktor mempengaruhi kuat-lemahnya tuntutan terhadap integrasi. Faktor-faktor tersebut antara lain (Jackson, 1990):

- § Adanya perubahan terhadap tuntutan keahlian tenaga kerja
- § Adanya perubahan komposisi angkatan kerja
- § Diversifikasi usaha
- § Kesetaraan status antara eksekutif sumber daya manusia dengan eksekutif bidang fungsional lain
- § Kekurangan keahlian yang tajam
- § System kompensasi yang memberikan penghargaan terhadap kinerja eksekutif

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses memperoleh karyawan yang tepat baik jumlah maupun kualitas pada jabatan dan waktu yang tepat. Agar memperoleh perencanaan sumber daya manusia secara efektif, suatu rencana sumber daya manusia mencakup 4 tahapan:

- § analisa situasi atau mempelajari lingkungan
- § meramalkan permintaan sumber daya manusia
- § analisa pasokan sumber daya manusia
- § pengembangan rencana tindakan

Enam manfaat yang dipetik melalui suatu perencanaan manajemen sumber daya manusia Siagian (2002:44-48) yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan Dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Penanganan informasi ketenagakerjaan, seperti: jumlah tenaga kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan, jabatan yang pernah di pangku, tangga karir yang telah dinaiki, jumlah penghasilan, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, keahlian dan keterampilan yang dimiliki, informasi lainnya mengenai kekayaan setiap pegawai.
5. Kegiatan pendahuluan perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian, dari penelitian yang dilakukan akan timbul pemahaman situasi pasar kerja dalam arti: permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis kualifikasi dan lokasinya: jumlah pencarian pekerjaan dan bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah dan sebagainya.

6. Manajemen sumber daya manusia merupakan dasar dari penyusunan program kerja bagi penyusunan program kerja bagi satuan tenaga kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai salah satu organisasi publik yang wilayah kerjanya tersebar diseluruh Indonesia, hendaknya juga melakukan perencanaan SDM. Hal ini didasari alasan bahwa jumlah pegawai yang dikelola sangat banyak dengan variasi demografi seperti usia, tingkat pendidikan, suku dan lain sebagainya yang sangat bervariasi, namun jumlah tersebut tidak sebanding dengan tugas yang harus dijalankan. Tugas yang harus dijalankan DJP juga berat, karena melaksanakan tiga peran sekaligus sebagai pelaksana administrasi, memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak, dan pengawas pelaksanaan sistem perpajakan, sehingga pengelolaan SDM harus direncanakan dengan baik.

Dalam penelitian ini masalah SDM yang dibahas adalah masalah penarikan, seleksi, dan pengembangan PPNS, sehingga teori yang selanjutnya dibahas terfokus pada masalah tersebut di atas. Umumnya penarikan pegawai negeri menggunakan sistem merit, maka pembahasan dimulai dengan mengetahui tentang sistem merit dalam penarikan karyawan.

### **2.3 Sistem Merit Dalam Penarikan Karyawan**

Prinsip umum yang selalu ditegakkan dalam setiap proses rekrutmen dan seleksi adalah sistem merit. Pengertian sistem merit dijelaskan oleh Gordon (1982: 335) dengan menekankan adanya kompetensi terhadap pekerjaan dan menolak patronase terkait dengan koneksi politik dan loyalitas. Sistem merit menawarkan kontinuitas dan stabilitas dalam kepegawaian sedangkan patronase memungkinkan eksekutif memilih bawahan yang loyal. Jadi dalam prakteknya keduanya *overlapping*.

Pendapat lain disampaikan oleh Ito (2002) yang menjelaskan bahwa sistem merit adalah prinsip-prinsip yang melandasi model reformasi universal,

yang berlandaskan pada *equality* dan *quality*. Artinya, peluang untuk melamar pekerjaan dibuka seluas mungkin, sehingga memungkinkan semua orang dapat melamar, namun hanya yang terbaik yang dipilih dengan mengabaikan *personal bias* atau bias pribadi. Dalam prinsip-prinsip sistem merit yang diartikan secara luas, bahkan juga mencakup perlindungan terhadap pekerja dalam situasi khusus.

Berdasarkan analisis tentang pelaksanaan rekrutmen pegawai negeri di Thailand, Simanata dan Aramkul (2002) menyatakan:

*"it has become a common practice that recruitment and selection in Thai Civil Service must be on the basis of the merit principle, which are clarified by neutrality, equality, fairness, and competence. Fairness and equity seems to be the core legal basis for recruitment in an international context"*

Jadi, rekrutmen berdasarkan sistem merit diartikan sebagai netralitas, persamaan, keadilan, dan kompetensi. Dalam konteks internasional keadilan dan persamaan dilihat sebagai basis hukum pertama rekrutmen. Seleksi pegawai di negara-negara yang telah maju pada umumnya mengaplikasikan sistem merit serta menghindari pengaruh politik yang tidak perlu. Peningkatan kualitas pegawai berdasarkan sistem merit mencakup banyak aspek diantaranya seleksi yang bersifat kompetitif, perlindungan dari pemecatan sewenang-wenang, perlindungan terhadap netralitas politik, serta pembentukan badan kepegawaian yang independen. Dengan demikian, tolok ukur utama rekrutmen dan seleksi yang berdasarkan sistem merit adalah pengangkatan calon yang memenuhi kriteria efektifitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, tanpa mengabaikan etika pegawai. Agar memenuhi prinsip dasar di atas maka persyaratan yang ditetapkan dalam rekrutmen dan seleksi biasanya cukup ketat yang meliputi persyaratan umum, keahlian, bakat, temperamen, karakter, motivasi, dan moral. Selain itu juga dirumuskan standar kompetensi pegawai, perilaku, dan tanggung-jawab moral berkaitan dengan otoritas yang dimiliki, serta posisinya sebagai pegawai yang melayani masyarakat.

Melaksanakan rekrutmen dalam sistem merit tidaklah mudah. Kesulitan ini dihadapi baik oleh negara maju maupun berkembang. Dalam mengamati

pelaksanaan rekrutmen pegawai di Amerika, Leonard (2003) dengan mengutip laporan proses dan prosedur penerimaan pekerja pemerintah, menyatakan bahwa proses rekrutmen saat ini *extremely cumbersome* dan dalam beberapa kasus menghambat calon yang berkemampuan untuk melamar pekerjaan di pemerintah federal. Lavigna (2004) menunjukkan persoalan keterbatasan keuangan dan konteks sosial budaya menjadi penghambat utama pelaksanaan rekrutmen berdasarkan sistem merit di negara-negara berkembang. Menurutnya persoalan utama dalam rekrutmen pegawai adalah bagaimana mengusahakan orang-orang yang mempunyai kompetensi tertarik menjadi pegawai negeri kemudian melamar dan mengisi lowongan yang ada.

Kecenderungan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang terjadi selama ini adalah perhatian hanya diarahkan untuk melakukan seleksi guna memperoleh calon terbaik diantara pelamar, tidak diarahkan kepada upaya menarik mereka yang terbaik dalam pasar kerja untuk ikut menjadi pelamar. Mengutip pendapat Rynes dan Bodre, Gatewood dan Feild (2001:17) menekankan strategi untuk menarik pelamar yang berkemampuan tinggi dengan menawarkan imbalan yang kompetitif yang meliputi gaji, tunjangan, sarana penitipan anak, jadwal kerja yang fleksibel, serta jenjang karir. Strategi ini didukung oleh Langan (2002) yang menyarankan bahwa dalam rekrutmen juga perlu diidentifikasi keinginan dan harapan mereka yang memiliki kemampuan tinggi dalam hal kesempatan pekerjaan, gaji, tunjangan, dan lingkungan pekerjaan, sehingga mereka tertarik mengajukan lamaran pekerjaan. Hal ini menjadi tantangan yang berat apabila pekerjaan yang ditawarkan dianggap oleh calon pelamar tidak memberikan imbalan yang menarik baik dalam pengembangan karir maupun gaji.

Imbalan uang bukan merupakan satu-satunya motivasi seseorang melamar menjadi pegawai negeri. Hal ini diyakini oleh Ito (2002) yang melakukan studi empiris tentang rekrutmen, pola mobilitas, serta keadaan organisasi yang berpengaruh terhadap dimensi karir. Dari studi tersebut ditemukan tiga hal yang paling banyak dipilih responden sebagai alasan mengapa mereka melamar menjadi pegawai. Jawaban tersebut meliputi: pertama, waktu pembukaan lamaran sangat tepat (bertepatan dengan saat mereka lulus/ingin mencari pekerjaan); kedua, kesempatan mengaplikasikan latar belakang akademis atau

pendidikan yang dimiliki: ketiga, kesempatan karir jika bekerja sebagai pegawai pemerintah.

Untuk melakukan rekrutmen perlu diketahui terlebih dahulu kualifikasi seperti apa yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dijalankan dan berapa banyak pegawai yang diperlukan. Untuk mendapat ukuran-ukuran yang pasti tentang kualifikasi dan berapa jumlah pegawai yang paling ideal dapat dilakukan dengan serangkaian analisis, diantaranya adalah analisis pekerjaan. Oleh karena itu bahasan selanjutnya dimulai dengan mengetahui segala sesuatu tentang analisis pekerjaan.

Proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan suatu proses sistematis yang dimulai dari analisis pekerjaan dan sebagainya. Oleh karena itu pembahasan teori selanjutnya adalah masalah analisis pekerjaan.

#### **2.4 Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan sering juga disebut analisis jabatan, analisis aktivitas, analisis tugas, atau penelitian kerja. Menurut Hasibuan (2008:29) analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa yang harus dikerjakan dalam suatu organisasi agar tujuan tercapai. Pengertian analisis pekerjaan yang lebih lengkap disampaikan oleh Dessler ((2008:116) yang menyatakan bahwa analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Hasil dari analisis pekerjaan berupa informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan menurut Dessler (2008:116) adalah daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyelia. Adapun pengertian Spesifikasi Pekerjaan menurut Dessler (2008:116)

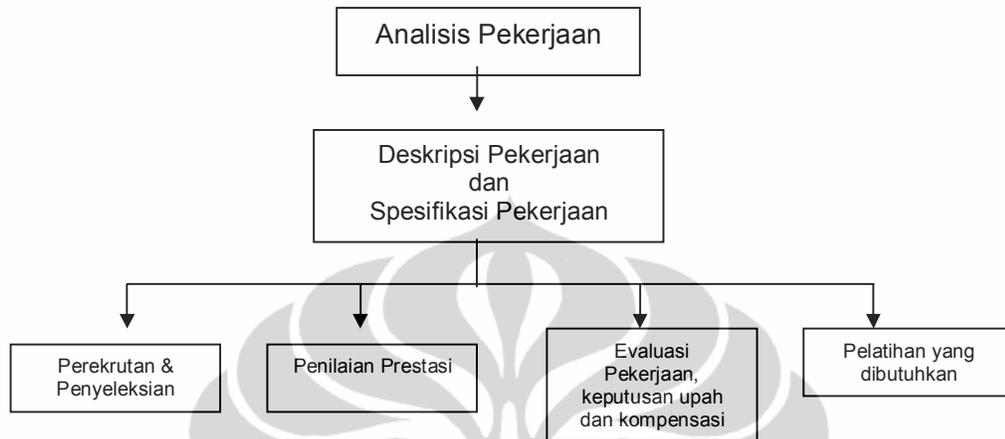
adalah daftar "persyaratan tenaga kerja" untuk pekerjaan, yaitu syarat pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan seterusnya. Berdasarkan kedua analisis tadi barulah dapat dilaksanakan kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, pengembangan, penilaian prestasi kerja dan lain sebagainya.

Lebih lengkap, Dessler (2008:118) menjelaskan beberapa informasi yang dapat diperoleh dari analisis pekerjaan:

- a. Aktivitas pekerjaan adalah informasi mengenai aktivitas pekerjaan yang sebenarnya meliputi apa yang dikerjakan, bagaimana, mengapa, dan kapan pekerja melakukan setiap aktivitasnya
- b. Perilaku manusia adalah informasi mengenai perilaku-perilaku manusia seperti merasakan, berkomunikasi, memutuskan dan menulis, termasuk juga informasi mengenai tuntutan pekerjaan seperti mengangkat barang berat atau berjalan jauh.
- c. Mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan adalah informasi mengenai perangkat yang digunakan, bahan-bahan yang diproses, pengetahuan yang dipakai atau diterapkan, dan pelayanan yang diberikan.
- d. Standar prestasi adalah informasi mengenai standar prestasi pekerjaan, level atau mutu setiap pekerjaan yang akan digunakan untuk menilai karyawan
- e. Konteks pekerjaan adalah informasi tentang hal-hal seperti kondisi fisik pekerjaan, jadwal kerja, dan konteks organisasi dan sosial, termasuk informasi tentang intensif.
- f. Persyaratan manusia adalah informasi mengenai persyaratan manusia untuk pekerjaan itu, seperti pengetahuan atau ketrampilan yang berhubungan dengan pekerjaan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja) dan atribut pribadi yang dibutuhkan (bakat, karakteristik fisik, kepribadian, dan minat).

Setelah mengetahui informasi apa saja yang dapat diperoleh melalui analisis pekerjaan, maka dapat diidentifikasi manfaat apa yang dapat diperoleh dengan adanya informasi tersebut. Dessler (2008:117) menjelaskan bahwa informasi analisis pekerjaan adalah dasar dari aktivitas manajemen SDM yang saling terkait seperti digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan**



Sumber: Dessler (2008:117)

Analisa jabatan merupakan dasar bagi sebagian besar aktivitas manajemen sumber daya manusia, karena informasi yang diperoleh dari analisis jabatan dapat dipergunakan untuk penarikan, seleksi, pengupahan, pelatihan karyawan, dan sebagainya. Dalam konteks strategic analisa jabatan diperlukan untuk mendukung perusahaan dalam mengadakan perubahan-perubahan terhadap jabatan yang telah ada, baik melalui penciptaan jabatan baru atau pengurangan terhadap jabatan yang telah ada.

Setelah mengetahui manfaat informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan, maka dapat dipahami bahwa analisis pekerjaan sangat berperan penting dalam manajemen SDM, sehingga diperlukan langkah-langkah yang sistematis dalam menjalankannya. Menurut Hasibuan (2008:29) proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang
- c. Menyeleksi orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisis
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- g. Meramalkan dan memperhitungkan perkembangan perusahaan

Setelah melakukan analisis pekerjaan, maka selanjutnya dapat dilakukan rekrutmen karyawan. Dalam penelitian ini rekrutmen yang diteliti adalah pegawai

negeri, sehingga tunduk pada ketentuan yang berlaku bagi pegawai negeri, namun ketentuan itu dibahas dalam gambaran umum obyek penelitian yang di bahas di Bab III. Dalam tinjauan literatur ini dapat ditelaah teori tentang rekrutmen yang berlaku secara umum.

## **2.5 Penarikan (*Recruitment*) Karyawan**

Rekrutmen (penarikan) adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang qualified untuk jabatan atau pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam proses pengupahan. Menurut Nawawi (1997:170) dalam kegiatan rekrutmen terdapat tiga kegiatan pokok yang terdiri dari kegiatan seleksi, kegiatan penempatan, dan kegiatan sosialisasi/orientasi.

Seleksi adalah proses menetapkan keputusan dalam menerima atau tidak menerima setelah mempertimbangkan setiap pelamar untuk suatu pekerjaan/jabatan. Dengan demikian berarti seleksi merupakan langkah kedua dalam proses rekrutmen. Prosesnya dilakukan dengan cara menetapkan karakteristik perilaku yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan setiap jabatan yang memerlukan tenaga kerja sebagai persyaratan, dan mengukur kemampuan calon berdasarkan karakteristik tersebut. Karakteristik pekerjaan biasanya ditetapkan berdasarkan deskripsi pekerjaan sebagai hasil analisis pekerjaan.

Penempatan adalah penugasan seseorang pada suatu jabatan di lingkungan suatu organisasi. Penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong, agar tugas pokok dalam jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu melalui kegiatan sebelumnya harus diperoleh pekerja yang mempunyai kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung-jawabnya. Dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif

dan efisien. Sosialisasi adalah proses orientasi seorang pekerja baru pada organisasi atau unit kerja tempatnya akan bertugas.

Menurut Nawawi (1997:174) untuk melakukan rekrutmen diperlukan perencanaan yang sesuai dengan perencanaan SDM. Dengan demikian berarti diperlukan kejelasan spesifikasi pekerjaan dari dua sudut sebagai berikut:

- a. Jumlah (kuantitas) dan jenis serta tingkat kemampuan (kualitas pekerja yang dibutuhkan). Untuk itu dibutuhkan perkiraan dan analisis penggunaan tenaga kerja, sebagaimana terdapat dalam perencanaan SDM.
- b. Menetapkan secara definitif kapan waktunya tenaga kerja itu dibutuhkan agar dapat menyusun penjadwalan kegiatan rekrutmen secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, selanjutnya perencanaan rekrutmen harus dilakukan dengan memperhatikan sumber tenaga kerja, baik internal maupun eksternal. Pasar tenaga kerja internal menurut Nawawi (1997:175) pasar tenaga kerja internal adalah persediaan tenaga kerja dari dalam organisasi/perusahaan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong. Kondisi pasar tenaga kerja internal ini dalam kenyataannya sangat berpengaruh pada kebijaksanaan rekrutmen. Pengaruhnya kerap kali bersifat langsung dalam arti kekosongan jabatan tertentu tidak mungkin diisi oleh tenaga kerja dari luar, terutama dilihat dari segi ketrampilan/keahlian yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut. Di samping itu pasar tenaga kerja internal sangat penting pengaruhnya, karena organisasi/perusahaan berkewajiban melakukan kegiatan promosi, pemindahan dan berbagai kegiatan lainnya dalam rangka pengembangan karier para pekerja. Dari sudut para pekerja berarti Pasar Tenaga Kerja ini, mengharuskan tenaga kerja yang ada, untuk menampilkan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan pekerjaan.

Pasar tenaga kerja internal menurut Nawawi (1997:175) dipengaruhi oleh tiga unsur sebagai berikut:

- a. Tergantung pada ketentuan formal dan informal organisasi dalam menjabarkan tugas-tugas setiap pekerjaan. Penjabaran tersebut

berpengaruh pada jumlah dan kemampuan pekerja yang diperlukan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien.

- b. Dipengaruhi oleh metode yang dipergunakan dalam memilih para calon diantara para pekerja.
- c. Dipengaruhi oleh prosedur dan kewenangan dalam mencari dan membina calon yang potensial dan dapat dipertanggungjawabkan dalam usaha dalam mengisi kekosongan suatu pekerjaan.

Untuk melakukan rekrutmen internal kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah rencana suksesi, pengisian jabatan, dipekerjakan dan penempatan sementara. Penjelasan masing-masing kegiatan adalah sebagai berikut :

- a. Rencana suksesi. Rekrutmen ini merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif. Program yang sangat strategis bagi sebuah organisasi ini, pada umumnya diselenggarakan secara informal.
- b. Penawaran terbuka (*job posting*). Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Untuk itu setiap ada jabatan kosong diumumkan melalui media intern dan semua pekerja yang berminat menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.
- c. Perbantuan pekerja. Rekrutmen internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain. Setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yng kosong tersebut.
- d. Kelompok pekerja sementara adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja.
- e. Promosi dan pemindahan. Rekrutmen internal yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah. Di samping itu terdapat pula kegiatan dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan dengan jabatan lain yang sama jenjangnya (mutasi).

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari luar organisasi. Rekrutmen dilakukan karena perkembangan organisasi sehingga organisasi memerlukan pekerja baru untuk memperoleh gagasan segar, untuk melengkapi tenaga kerja yang dimiliki atau menggantikan tenaga kerja yang berhenti. Menurut Nawawi (1997:178) pasar tenaga kerja merupakan sumber tenaga kerja yang sangat bervariasi. Beberapa bentuknya adalah:

- a. Relasi dengan universitas
- b. Eksekutif mencari perusahaan
- c. Agen tenaga kerja
- d. Rekrutmen dengan advertensi

Dalam kegiatan rekrutmen, biasanya ditemui beberapa kendala yang umum terjadi, diantaranya adalah:

- a. Karakteristik organisasional

Implementasi dan desain rekrutmen dipengaruhi oleh karakteristik organisasional. Contohnya, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara terdesentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar, sedangkan pada organisasi yang mengecilkkan arti promosi dari dalam hierarkhi harus bergantung pada sumber-sumber rekrutmen eksternal.

- b. Citra Organisasi

Citra organisasi itu sifatnya kompleks, namun kemungkinan besar berdasar pada apa yang telah dilakukan organisasi itu terhadap masyarakat dan apakah organisasi itu dianggap sebagai tempat yang nyaman untuk bekerja. Organisasi yang mempunyai citra sangat positif tidak akan sulit mengumpulkan banyak pelamar.

- c. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi digunakan untuk mencapai keseragaman, keekonomisan, faedah humas dan tujuan lainnya yang mungkin saja tidak berkaitan dengan perekrutan. Kebijakan rekrutmen yang diambil organisasi juga mengarahkan perekrut dalam mengambil keputusan penarikan, kendala kebijakan ini dapat menjadi sumber kendala-kendala lain yang bisa dijumpai dalam organisasi seperti kebijakan

promosi dari dalam, kebijakan kompensasi, dan kebijakan status kepegawaian.

d. Rencana Strategi dan Rencana SDM

Arah organisasi dan jenis tugas yang dilaksanakan ditentukan oleh *strategic plan*, sedangkan rencana SDM menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi secara eksternal maupun secara internal. Jika dilakukan secara internal biaya rekrutmen lebih murah dibanding rekrutmen eksternal walaupun calonnya terbatas,

e. Kebiasaan Perekrut

Perekrut yang dimaksud adalah para pencari tenaga kerja. Kesuksesan pelaksanaan rekrutmen pada masa lalu bisa saja berubah menjadi kebiasaan, kebiasaan tersebut bisa saja bersifat positif maupun negatif.

f. Kondisi eksternal

Berbagai kondisi eksternal dapat menghambat proses rekrutmen. Faktor utama yang mempengaruhi dalam kondisi eksternal adalah faktor tenaga kerja. Pasar tenaga kerja mempengaruhi rekrutmen jika terjadi surplus tenaga kerja pada saat berlangsung rekrutmen. Faktor lain adalah kebijakan pemerintah dan serikat pekerja sehingga mempengaruhi juga pada jumlah gaji yang ditawarkan.

g. Daya tarik pekerjaan

Banyak organisasi mengeluh tidak mendapatkan tenaga kerja yang berbobot untuk mengisi posisi-posisi yang kosong, hal ini karena posisi yang akan diisi bukanlah posisi yang bergaji tinggi sehingga dianggap membosankan, resiko tinggi sehingga tidak menarik bagi pelamar.

h. Persyaratan Pekerjaan

Pelamar mencari pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan berminat pada posisi yang ditawarkan, sedangkan organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan gaji dan persyaratan tertentu. Apabila terjadi interaksi yang saling menguntungkan akan terjadilah proses rekrutmen, tetapi jika yang terjadi adalah interaksi sebaliknya maka harapan untuk merekrut sebanyak mungkin tidak tercapai.

Setelah ditentukan sumber tenaga kerja yang akan dipilih, maka dapat direncanakan proses seleksi yang akan digunakan untuk menjaring tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## 2.6 Seleksi Karyawan

Karyawan adalah kekayaan utama dari setiap organisasi karena peranannya yang sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam pencapaian tujuan. Organisasi harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan agar pelaksanaannya lebih efisien dan efektif. Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan organisasi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan *competence* yang akan menjabat dan mengerjakan semua pekerjaan dalam organisasi. Hal inilah yang menjadi alasan pentingnya kegiatan seleksi karyawan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif.

Stoner (1996:79) menyatakan seleksi adalah proses yang saling menguntungkan, organisasi memutuskan apakah akan menawarkan pekerjaan atau tidak dan calon memutuskan apakah akan menerima tawaran atau tidak. Mandel sebagaimana dikutip Hasibuan (2008:47) menyatakan:

*“The careful selection and placement of employees to make sure that they are physically, mentally, and temperamentally fitted to the jobs they are expected to do, to make sure that new employees can reasonably be expected to develop into desirable employees, and so that they will be a minimum number of square pigs in round holes”*

Setelah mengetahui arti seleksi dalam perekrutan karyawan, maka perlu diketahui apa yang menjadi dasar dalam melaksanakan seleksi. Dasar seleksi berarti penerimaan dan penempatan karyawan hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah diputuskan secara internal maupun eksternal oleh organisasi, agar pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Hasibuan (2008:48) menyatakan hal-hal yang dapat dijadikan dasar seleksi adalah:

1. kebijakan perburuhan pemerintah
2. *job specification*
3. ekonomis rasional, dan
4. etika sosial

Pertimbangan selanjutnya adalah tindakan ekonomis agar biaya, waktu, tenaga, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan. Mengadakan seleksi harus dengan cara yang paling efektif dengan biaya serendah-rendahnya untuk mendapatkan karyawan yang sebaik-baiknya. Pertimbangan terakhir adalah etika sosial yang harus mendapat perhatian dan menjadi dasar dalam melaksanakan seleksi. Artinya memperhatikan norma-norma hukum, sosial, agama, dan kebudayaan yang berlaku.

Setelah dasar seleksi diketahui, langkah seleksi selanjutnya adalah menetapkan karyawan yang dibutuhkan organisasi. Penetapan jumlah karyawan harus betul-betul diperhitungkan secara cermat, agar jumlahnya sesuai dengan volume pekerjaan. Jika jumlah karyawan terlalu banyak akan terjadi pemborosan, sedangkan jika jumlah karyawan kurang, pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya sesuai dengan target. Metode penetapan jumlah karyawan dapat dilakukan dengan metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah, jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan pada perkiraan saja, bukan atas perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standar prestasi pekerja. Metode nonilmiah akan mengakibatkan jumlah karyawan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan sehingga menimbulkan kerugian.

Metode ilmiah menuntut jumlah karyawan yang akan diterima betul-betul atas perhitungan dan analisis beban kerja (*work load analysis*) serta standar prestasi pekerjaan. Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Hasibuan, 2008:49).

$$\text{Analisis beban kerja} = \frac{\text{volume pekerjaan}}{\text{standar prestasi}} \times \text{satu orang}$$

Pada kenyataannya mereka tidak dapat bekerja efektif, karena absen, makan, sembahyang, ke WC, menerima telepon, dan lain-lainnya. Akibatnya pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Bagaimana usaha yang harus dilakukan agar pekerjaan tepat selesai pada waktunya dan jumlah karyawan mendekati kebutuhan yang sebenarnya. Dalam hal ini harus memperkirakan tingkat rata-rata absensi atau ketidakhadiran pekerja. Absen adalah tidak bekerjanya seorang karyawan pada saat hari kerja, karena sakit, izin, alpa, atau cuti. Absensi adalah daftar administrasi ketidakhadiran pekerja (absen). Untuk menghitung tingkat rata-rata absen itu adalah dengan rumus di bawah ini (Hasibuan, 2008:50):

$$\text{Absen} = \frac{\text{Jumlah hari kerja absen per bulan}}{\text{Jumlah hari kerja per bulan}} \times 100\%$$

Analisis beban kerja hanya dapat diterapkan terhadap volume pekerjaan atau unit pekerjaan yang mempunyai standar fisik, seperti per potong, per waktu, per kilo, dan per liter. Untuk pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti tugas hakim dan tugas intelijen, analisis beban tugasnya tidak dapat dilakukan. Jadi, tugas-tugas yang tidak mempunyai standar fisik jumlah karyawan yang dibutuhkan tetap didasarkan pada metode nonilmiah.

Cara seleksi yang dilaksanakan organisasi dalam merekrut karyawan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu nonilmiah dan metode ilmiah. Seleksi dengan cara nonilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi nonilmiah kurang dapat dipertanggung-jawabkan karena sering memperoleh karyawan yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaan, bahkan menimbulkan kesulitan bagi organisasi.

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi metode ilmiah merupakan

pengembangan seleksi nonilmiah dengan menggunakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Kualifikasi seleksi dapat meliputi beberapa kriteria seperti umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif, kreatifitas, dan lain sebagainya sesuai dengan kualifikasi dari *job specification*.

Prosedur atau langkah-langkah pelaksanaan seleksi harus ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi. Menurut Hasibuan (2008:57) langkah-langkah seleksi meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blangko lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes penerimaan
6. Tes psikologi
7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

Setelah seleksi dilakukan, maka diperoleh sejumlah karyawan yang lolos seleksi, artinya mereka ini adalah para pelamar atau calon yang dinilai memenuhi kriteria yang telah ditentukan organisasi. Dengan berjalannya waktu karyawan yang telah diseleksi tersebut dapat mengalami kondisi yang kurang baik, dimana keahliannya tidak sesuai lagi dengan perkembangan organisasi sehingga diperlukan upaya pengembangan karyawan secara terus menerus. Bahasan teori selanjutnya adalah tentang pengembangan karyawan.

## 2.7 Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan baik baru maupun karyawan lama perlu dilakukan secara berencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program

pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun untuk masa depan.

Pengembangan menurut Hasibuan (2008:69) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Andrew F. Sikula sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2008:70) menyatakan *development, in reference to staffing and personnel matters is a long term educational process utilizing a systemic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes (Steinmetz)*. Jadi, secara umum pengembangan karyawan biasanya merujuk pada pendidikan dan latihan. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan didalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab “*why*”, sedangkan latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab “*how*”.

Pengembangan SDM bermanfaat bagi perusahaan, karyawan itu sendiri, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang dan jasa yang dihasilkan organisasi. Hasibuan (2008:71) berpendapat tujuan pengembangan menyangkut hal-hal berikut:

- a. produktivitas kerja
- b. efisiensi
- c. kerusakan
- d. kecelakaan
- e. pelayanan
- f. moral
- g. karier
- h. konseptual
- i. kepemimpinan
- j. balas jasa
- k. konsumen

Melalui pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan semakin baik. Dengan produktivitas yang meningkat berarti efisiensi tercapai karena karyawan yang terampil juga dapat mengerjakan pekerjaan dengan efisien baik bahan baku, waktu, maupun tenaga. Karyawan

yang semakin ahli juga dapat mengurangi kerusakan barang produksi dan mesin-mesin produksi. Pengembangan karyawan juga dapat mengurangi tingkat kecelakaan dan berdampak pada pelayanan yang semakin meningkat.

Pengembangan karyawan juga berdampak pada moral karyawan karena keahlian dan ketrampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga karyawan menjadi antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Melalui pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier juga semakin besar, karena keahlian, ketrampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Kemampuan konseptual juga akan menjadi lebih baik melalui pengembangan, sehingga karyawan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan juga lebih baik dengan meningkatnya ketrampilan manusiawi (*human skill*). Karyawan yang cakap dapat meningkatkan produktivitas dan ada kemungkinan kompensasi yang diterima meningkat dengan membaiknya kondisi keuangan organisasi sebagai dampak karyawan yang terampil, dan terakhir karyawan yang terampil akan dapat memuaskan konsumen sehingga jumlah konsumen meningkat.

Pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan karyawan di perusahaan. Program pengembangan umumnya ditetapkan oleh penanggungjawab pengembangan, yaitu manajer SDM atau dibentuk suatu tim khusus. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Metode pengembangan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai. Menurut Hasibuan (2008:76) sasaran pengembangan karyawan ada dua, yaitu:

- a. meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*
- b. meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*

Metode pengembangan yang umumnya digunakan menurut Hasibuan (2008:77) adalah metode latihan (*training*) untuk karyawan operasional dan pendidikan (*education*) diberikan kepada karyawan manajerial. Penjelasan dari masing-masing metode dapat diuraikan sebagai berikut:

## 1. Metode Latihan

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Metode-metode latihan menurut Andrew F. Sikula (dalam Hasibuan, 2008:77):

- a. *On the job*
- b. *Vestibule*
- c. *Demonstration and example*
- d. *Simulation*
- e. *Apprenticeship*
- f. *Classroom methods*

Dalam *On The Job*, para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan dalam 2 cara.

- 1). Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
- 2). Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

*On the job training* dapat pula latihan dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain-lain. Kebaikan *cara on the job training* ini ialah peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

*Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

*Demonstration and Example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Demonsntrasi merupakan metode latihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekkannya. Dalam banyak hal, dengan menunjukkan bagaimana seseorang harus mengerjakan tugasnya adalah lebih mudah daripada menceritakan atau menyuruhnya mempelajari langkah-langkah pengerjaannya. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

*Simulation* atau simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

Metode *Apprenticeship* adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya. Metode kelas (*Classroom Methods*) adalah metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

1). *Lecture (ceramah atau kuliah)*

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya. Metode kuliah merupakan suatu metode tradisional karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersikap pasif. Teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.

2). *Conference (rapat)*

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan

makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode konferensi pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah. Dengan metode konferensi diharapkan peserta pengembangan terlatih untuk menerima dan mempersepsikan pendapat orang lain serta dapat mengambil kesimpulan atau keputusan dari problem yang dihadapinya. Jadi, setelah pengembangan mereka menyadari bahwa setiap perusahaan atau jabatan saling terkait dan saling membutuhkan. Dengan demikian, dia harus bersedia memberikan informasi dan menerima informasi dari partner usahanya karena organisasi merupakan suatu sistem. Kehidupan suatu perusahaan juga tergantung pada perusahaan lainnya.

3). *Programmed instruction*

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

4). *Metode studi kasus*

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisa situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

Dengan metode kasus diharapkan peserta dapat meningkatkan kecakapan dan ketrampilannya mengambil keputusan serta menyadari bahwa keputusannya itu mempunyai dampak internal dan eksternal terhadap perusahaan. Perbedaan metode konferensi dengan metode kasus terletak pada problem yang diberikan.

Problem metode konferensi data/informasinya komplet jadi harus dicari sendiri oleh peserta.

5). *Role playing*

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara. Misalnya, tentang kasus-kasus berikut.

1. Hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu.
2. Cara-cara memberikan perintah.
3. Cara-cara memberikan hukuman.

Manfaat metode ini adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya dalam praktek di perusahaan.

6). *Metode diskusi*

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar. Jadi, harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi, dan memberikan informasi. Jelasnya, harus dikembangkan pertukaran pendapat yang konstruktif untuk memperoleh rumusan yang terbaik.

7). *Metode seminar*

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

## 2. Metode Pendidikan

Metode pendidikan dalam arti sempit adalah upaya untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin bawahannya

secara efektif. Menurut Andrew F. Sikula (1981: 243-274), metode pendidikan yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a. *Training Methods or classroom method*
- b. *Understudies*
- c. *Job rotation and planned progression*
- d. *Coaching-counseling*
- e. *Junior board of executive or multiple management*
- f. *Committee assignment*
- g. *Business games*
- h. *Sensitivity training*
- i. *Other development method*

*Training method* merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat (*conference*), studi kasus (*case study*), ceramah (*lecture*), dan *role playing*. Adapun *under study* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Dalam metode ini, calon disiapkan untuk mengisi jabatan di tempat ia berlatih apabila pimpinannya berhenti. Jadi merupakan *on the job training*, namun *under study* biasanya untuk jabatan pimpinan.

*Job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara eriodic untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Dengan demikian, karyawan dapat mengetahui dan menyelesaikan pekerjaan pada setiap bagian. Jika dipromosikan, karyawan telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan yang bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya. Teknik *planned progression* sama dengan *job rotation*, letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas dan tanggung jawab semakin besar.

*Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan

kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

Sekilas kedua jenis metode pendidikan tersebut memiliki banyak kesamaan, namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa perbedaan. Hasibuan (2008:81) merumuskan perbedaan antara *coaching* dengan *counseling* sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan *Coaching* dengan *Counseling***

<b><i>Coaching</i></b>	<b><i>Counseling</i></b>
Dilakukan untuk pegawai langsung	Dilakukan untuk pejabat / manajer
Berhubungan dengan pekerjaan / jabatan	Berhubungan dengan masalah pribadi
Jangka waktunya panjang	Jangka waktunya singkat
Sering dilakukan	Jarang dilakukan
Hubungan bersifat lini / perintah	Hubungan bersifat staf / bukan perintah
Ditujukan kepada semua pegawai	Ditujukan pada pegawai tertentu saja

Sumber: Hasibuan (2008:81)

*Junior board of executive or multiple management* merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah organisasi, untuk kemudian direkomendasikan kepada pimpinan organisasi. Komite ini berperan sebagai staf. *Committee Assignment* yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

*Business Games* (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan cara karyawan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi-studi operasi bisnis. *Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu karyawan agar lebih mengerti

tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

## 2.8 Pendidikan dan Latihan

Secara umum tujuan suatu program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan baik pula pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Menurut Handoko (1995, 103) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan, yaitu: "Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan."

Tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan tolok ukur dari berhasil tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pendidikan dan pelatihan dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk melakukan penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya serta evaluasi keberhasilan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan itu untuk dapat memenuhi kepentingan bagi organisasi maupun individu.

Dalam merancang dan mengembangkan program pendidikan dan pelatihan yang efektif, terdapat beberapa tahap. Beberapa ahli mengemukakan tahapan tersebut, salah satunya adalah Dessler (1997, 250), yaitu : "*We can conveniently think of a typical training or development program as consisting of five steps : (1) Needs analysis, (2) Instructional design, (3) Validation, (4) Implementation, (5) Evaluation and Follow-up.*" Menurut pendapat Milkovich and

Boudreau (1991, 408) bahwa bentuk pelatihan dalam organisasi ada 3 (tiga) tahap, yaitu: “*Needs Assessment, Training and Development, Evaluation.*” Sedangkan Bernardin dan Russell (1993, 299) mengemukakan pendapat yang senada, yaitu: “*Needs Assessment, Development, and Evaluation,*” Untuk lebih jelasnya mengenai langkah-langkah dalam tahap pendidikan dan pelatihan tersebut maka akan diuraikan sebagai berikut:

**a. Penilaian Kebutuhan (*Need Assessment*)**

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan/atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russell (1993, 298) bahwa: “*A needs assessment is a systematic, objective determination of training needs, which involves conducting three primary types of analysis. The three analysis consist of an organizational analysis, a job analysis and a person analysis.*” Pengertian bahwa penilaian kebutuhan adalah suatu sistematis, penentuan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari tiga jenis analisis. Ketiga analisis ini diperlukan dalam menentukan sasaran program pendidikan dan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu.

**b. Analisis Organisasi**

Sebelum suatu program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan oleh perusahaan, perlu dilakukan suatu analisis yang jelas tentang pendidikan dan pelatihan untuk kebutuhan perusahaan. Setelah melihat adanya kebutuhan perusahaan perlu dibuat program yang sesuai dan benar-benar mencapai sasaran kebutuhan perusahaan. Milkovich dan Boudreau (1991:409) mengemukakan: “*We can categorize organizational. Level needs as organization maintenance, efficiency, and culture.*” Pengertian analisis organisasi mencakup tiga hal, yaitu : analisis atas pemeliharaan organisasi, efisiensi, dan budaya organisasi.

*Organizational maintenance* (pemeliharaan organisasi) bertujuan untuk menjamin kestabilan/kelancaran di dalam tersedianya keterampilan pegawai yang tidak memadai. Kurangnya pengetahuan pegawai apabila

akan dialih tugaskan akan menimbulkan adanya kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan. *Organization efficiency* (efisiensi organisasi) menggambarkan model diagnosa yang objektif. Seperti keuntungan, biaya tenaga kerja, kualitas kinerja dan dengan adanya kesenjangan yang ada maka dapat diatasi melalui program pendidikan dan pelatihan. Dalam kenyataannya salah satu alasan yang penting diadakan pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan yaitu dalam hal kemampuan memutuskan atau memecahkan masalah, bekerja dalam kelompok dan perilaku yang dapat meningkatkan mutu/ keterampilan tenaga kerja.

*Organizational culture* (budaya organisasi), merefleksikan sistem nilai atau filosofi organisasi. Dilakukan dengan melihat budaya kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Menurut Dessler (1997, 247) mengemukakan : “Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki pegawai pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka bekerja.” Dengan perkataan lain, para pegawai menangkap isyarat tentang perusahaan mereka dan dari syarat-syarat ini mereka membentuk suatu gambaran yang padu tentang jenis organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Dessler (1997, 251) analisis kebutuhan pelatihan itu adalah: “*The purpose of the needs analysis step is to:*

- § *Identify Specific job performance skill needed to improve performance and productivity.*
- § *Analyze the audience to ensure that the program will be suited to their specific levels of education, experience, and skills, as well as their attitudes and personal motivations.*
- § *Use research to develop specific measurable knowledge and performance objectives.”*

Tujuan dari langkah analisis kebutuhan pelatihan antara lain, yaitu:

- § Mengidentifikasi keterampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas.
- § Menganalisis peserta untuk memastikan bahwa program akan sesuai dengan tingkat pendidikan khusus mereka, pengalaman, dan keterampilan juga sikap dan motivasi pribadi mereka.

§ Menggunakan penelitian untuk mengembangkan sasaran pengetahuan dan kinerja yang dapat diukur.

**c. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan (*Evaluation*).**

Agar program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan efektif maka program tersebut harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan perusahaan, yaitu bahwa pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan. Untuk meningkatkan usaha belajar, para pegawai harus menyadari perlunya memperoleh informasi yang baru atau memperoleh ketrampilan baru dan berkeinginan untuk belajar hendaknya tetap dapat dipertahankan.

Dessler (1997, 269) mengemukakan mengenai evaluasi sebagai berikut: "*There are two basic issues to address when evaluating a training program. The first is the design of the evaluation study and in particular, whether controlled experimentation will be used. The second is the training effect to be measured.*" Terdapat dua masalah dasar yang harus dikemukakan bila mengevaluasi sebuah program pendidikan dan pelatihan. Pertama adalah rancangan dari telaah evaluasi dan terutama apakah eksperimentasi terkendali yang akan digunakan. Kedua adalah efek latihan yang dapat diukur. Eksperimen terkendali adalah metode terbaik untuk digunakan dalam mengevaluasi sebuah program pelatihan untuk menguji efektivitas sebuah program pelatihan, yang lebih disukai adalah dengan tes sebelum dan sesudahnya.

Bernardin dan Russell (1993, 312) mengemukakan mengenai kriteria dari evaluasi, yaitu: "*Reactions, learning, behaviors, and organizational results.*" Uraian dari kriteria tersebut adalah:

**a. Reaksi**

Untuk mengetahui reaksi para peserta mengenai program pendidikan dan pelatihan. Dengan menggunakan kuesioner pada akhir pendidikan dan pelatihan para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap pelatihan secara keseluruhan. Terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasakan

kepuasaannya dengan program tersebut, untuk maksud diadakannya beberapa revisi atas program pendidikan dan pelatihan, untuk menjamin agar peserta lain bersikap mau menerima (reseptif).

**b. Pelajaran**

Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah untuk mengetahui penguasaan konsep-konsep dari peserta, pengetahuan dan keterampilan yang diberikan. Ini biasanya dilakukan dengan tes tertulis, tes prestasi, dan latihan simulasi.

**c. Tingkah laku**

Perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap perubahan prestasi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pendidikan dan pelatihan untuk mengubah perilaku atau prestasi para peserta. Perilaku atau prestasi dari para peserta dapat diukur berdasarkan sistem evaluasi kinerja guna mendapatkan tingkat kinerja yang dikumpulkan oleh para supervisor untuk dibandingkan dengan kinerja sesudah pendidikan dan pelatihan.

**d. Hasil**

Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini untuk menguji dampak pendidikan dan pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pendidikan dan pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, tingkat kehadiran, perbaikan kualitas, keluhan-keluhan, kepuasan klien, dan sejenisnya.

Ditambahkan pula oleh Milkovich dan Boudreau (1991, 315) mengenai biaya:

*“Some of the costs that should be measured for a training program include needs assessment costs, salaries of training designers, purchase of equipment, program development costs, evaluation costs, trainers’ costs, facilities rental, trainee wages during training, and other trainer costs.”*

Ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dipakai untuk program pendidikan dan pelatihan dan apakah besarnya biaya tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi. *Training program costs* adalah pengeluaran–pengeluaran yang terjadi di dalam pengembangan, implementasi, dan evaluasi program.

Berdasarkan pendapat pakar yang telah diuraikan di atas, dapatlah disusun suatu kerangka teori yang merupakan gambaran pola berpikir yang terbentuk dari teori yang ada. Kerangka teori ini berguna untuk membantu menganalisis masalah pokok. Inti dari kegiatan manajemen tercermin dari fungsi-fungsi yang dijalankan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian. Fungsi tersebut berurutan dan tidak saling mendahului. Begitu juga dengan manajemen SDM, langkah awal adalah perencanaan. Artinya seluruh kegiatan manajemen dalam suatu organisasi dimulai dengan menyusun rencana mulai dari rekrutmen sampai dengan pemutusan hubungan kerja.

Kegiatan manajemen SDM tersebut harus dilakukan dengan kerangka atau dasar yang jelas. Umumnya organisasi meyakini bahwa *merit system* merupakan kerangka terbaik karena didasarkan pada kinerja atau kemampuan karyawan bukan atas dasar kedekatan secara pribadi antara atasan dengan bawahan atau antar anggota organisasi.

Manajemen SDM adalah suatu rangkaian kegiatan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan sampai dengan pemberhentian pegawai. Semua urutan kegiatan dimulai dengan membuat analisis pekerjaan, yaitu prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Hasil dari analisis pekerjaan berupa informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan adalah daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyelia. Adapun Spesifikasi Pekerjaan adalah daftar persyaratan tenaga kerja untuk pekerjaan, yaitu syarat pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan seterusnya.

Setelah semua analisis dilakukan barulah dapat dilakukan rekrutmen dengan mempertimbangkan beberapa hal, misalnya siapa yang akan melakukan rekrutmen, kapan dilakukan, sumber calon dari mana dan lain sebagainya berdasarkan karakteristik dan kebutuhan organisasi.

Langkah selanjutnya setelah dilakukan rekrutmen adalah seleksi. Metode seleksi dapat dipilih yang paling sesuai dengan mempertimbangkan informasi yang ada dari *job analysis* dan *workload analysis*, serta siapa yang akan melakukan seleksi. Metode seleksi yang digunakan akan menentukan mutu karyawan yang diperoleh dari proses seleksi tersebut. Pada dasarnya seleksi menjadi PPNS adalah seleksi tahap kedua karena calon yang mengikuti seleksi sudah ada di organisasi DJP, tetapi untuk melaksanakan tugas PPNS harus memenuhi kriteria tertentu sesuai hasil *job analysis*, sehingga harus diseleksi kembali. Seleksi dapat dimulai dengan seleksi surat-surat lamaran, pengisian blangko lamaran, pemeriksaan referensi, wawancara pendahuluan, tes penerimaan, tes psikologi, tes kesehatan, wawancara akhir atasan langsung, dan baru dapat diputuskan diterima atau ditolak. Seleksi yang panjang tersebut diperlukan karena PPNS memiliki tugas yang spesifik, sehingga diperlukan juga kesiapan secara teknis dan psikologis. Langkah selanjutnya setelah seleksi adalah penempatan. Dalam penelitian ini yang dianalisis adalah pelaksanaan rekrutmen dan seleksi PPNS, sedangkan penempatan tidak dibahas, karena penempatannya jelas sebagai PPNS.

Pengembangan diperlukan untuk dua alasan, yaitu bagi pegawai baru termasuk menduduki jabatan baru, diperlukan latihan agar keahliannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Kedua untuk karyawan lama, pengembangan diperlukan untuk penyegaran keahlian dan ketrampilan karena semakin lama seseorang berada di jabatannya semakin tidak sensitif terhadap masalah karena terlalu sering terjadi sehingga semua kejadian dianggap sebagai hal yang biasa, selain itu pengembangan untuk karyawan lama merupakan penambahan ketrampilan dan keahlian baru yang sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi.

Kegiatan pengembangan didahului dengan *Needs Assessment, Development, and Evaluation*, artinya perlu dianalisis kebutuhan pengembangan, dirumuskan dan dievaluasi. Kerangka teori pengembangan tersebut diaplikasikan untuk PPNS yang merupakan bagian dari pegawai DJP, yaitu pegawai negeri sipil, namun memiliki kewenangan sebagai penyidik pajak. Penyidikan umumnya dilakukan oleh tenaga yang terlatih dari POLRI, namun untuk kasus perpajakan dilakukan oleh PPNS. Keadaan tersebut menyebabkan PPNS adalah pegawai DJP yang istimewa karena untuk dapat melakukan penyidikan diperlukan keahlian khusus tentang teknis penyidikan dan kemampuan masalah manajemen keuangan. Pengembangan PPNS juga dua tahap, yaitu untuk PPNS baru hasil seleksi dan PPNS yang sudah lama untuk lebih mengembangkan diri. Pengembangan dilakukan dengan serangkaian analisis karena pengembangan merupakan suatu kegiatan yang terkait dengan rencana pengelolaan PPNS secara menyeluruh.

