

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Latihan dan Pengembangan

Setiap perusahaan tentu menginginkan agar dalam proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil baik. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa agar proses pencapaian tujuan tersebut dapat berjalan dengan lancar harus diiringi dengan adanya tenaga kerja yang bermutu serta berpotensi tinggi. Latihan dan pengembangan karyawan dilakukan dalam rangka menciptakan tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria tersebut.

Efisiensi suatu perusahaan sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia didalamnya. Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat baik bagi karyawan-karyawan baru maupun karyawan-karyawan yang telah lama berada dalam perusahaan. Karyawan-karyawan baru yang setiap kali ditarik oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi karyawan-karyawan lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugasnya yang sekarang, ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubung akan ditransfer atau akan dipromosikan pada jabatan yang lain.

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Adapun pengertian latihan akan dijelaskan oleh beberapa pendapat berikut ini :

1. Menurut T. Hani Handoko :

Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dengan kata lain, latihan merupakan pembinaan kecakapan, kemahiran dan ketangkasan (*skill building*) dalam pelaksanaan tugas. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang.¹

2. Menurut Payaman J. Simanjuntak :

Latihan adalah salah satu aspek *human capital*. Latihan dapat dilakukan didalam maupun diluar pekerjaan. Latihan diluar pekerjaan umumnya bersifat formal yang dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun secara vertikal. Peningkatan secara horizontal berarti memperluas aspek-aspek atau jenis pekerjaan yang diketahui sedangkan peningkatan secara vertikal berarti memperdalam pengetahuan mengenai suatu bidang tertentu. Latihan didalam pekerjaan biasanya diukur dalam bentuk pengalaman kerja.²

Kedua pendapat tersebut sebenarnya adalah sama maksudnya yaitu latihan-latihan yang diberikan kepada karyawan adalah kegiatan yang bertujuan untuk mendorong para karyawan bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karena karyawan-karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung jawabnya akan berusaha mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi.

Dilain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang maka karyawan tersebut harus dikembangkan secara terus menerus. Pengembangan (*development*) mempunyai lingkup

¹ Drs. T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan kesepuluh, Liberty, Yogyakarta, 1996, hal. 107.

² Payaman J. Simanjuntak, Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia, LPFE-UI, Jakarta, 1985, hal. 58.

yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pengembangan karyawan merupakan kegiatan yang sangat penting dan akan terus menerus tumbuh sesuai dengan kemajuan teknologi dan peradaban manusia.

Menurut Drs. Moekijat : *“Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap”*.³

Sedangkan menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan : *“Pengembangan (development) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan”*.⁴

Disini dijelaskan bahwa pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan ini dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan

Drs. Moekijat, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung, 1991, hal.8.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta, 1995, hal. 76.

pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaan baik, sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan. Jadi, latihan merupakan bagian dan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

B. Proses Latihan dan Pengembangan

Sebagai bagian proses latihan dan pengembangan, departemen personalia dan para manager harus menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran program, isi program dan prinsip-prinsip belajar. Dimana orang yang bertanggung jawab atas program latihan dan pengembangan (biasanya instruktur atau pelatih) harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai.

Setelah sasaran-sasaran ditetapkan, isi dan prinsip-prinsip belajar diperhatikan. Meskipun proses belajar ditangani oleh para instruktur dalam departemen personalia, langkah-langkah pendahuluan ini harus dilakukan untuk mengembangkan suatu program yang efektif.

1. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Kemudian mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang.

2. Sasaran-sasaran Latihan dan Pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, berfungsi sebagai standar dengan prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

3. Isi Program

Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan, upaya latihan dan pengembangan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

4. Prinsip-prinsip Belajar

Ada beberapa prinsip belajar (*Learning Principle*) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan atau repetisi dan

pemindahan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan peserta latihan. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut latihan akan semakin efektif.⁵

C. Teknik-teknik Latihan dan Pengembangan

Berbagai teknik latihan dan pengembangan telah dikenal., baik teknik-teknik *on the job training* maupun *off the job training*. Dalam pemilihan suatu teknik tertentu yang akan digunakan pada program latihan dan pengembangan, ada beberapa “*trade off*”. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu paling baik; metode terbaik tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut :

1. Efektifitas biaya.
2. Isi program yang dikehendaki.
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas.
4. Preferensi dan kemampuan peserta.
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih.
6. Prinsip-prinsip belajar.⁶

Tingkat pentingnya *trade off* tersebut tergantung pada situasi. Bagaimanapun juga, manager perlu mengenal semua teknik latihan dan pengembangan yang tersedia agar

⁵ Drs. T. Hani Handoko, Op. Cit., hal. 108-109.

⁶ Prof. Dr. Sukanto Reksowadiprodo, M.Com. dan Dr. T. Hani Handoko, MBA., *Organisasi Perusahaan*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 1992, hal. 354.

dapat memilih teknik yang paling tepat untuk kebutuhan dan kondisi tertentu.

1. Teknik On The Job Training

Teknik-teknik on the job training merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik yang biasa digunakan adalah sebagai berikut :

a. Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan yaitu memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

b. Latihan Instruksi Pekerjaan

Latihan instruksi pekerjaan yaitu petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerja dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.

d. Coaching

Yaitu atasan memberikan bimbingan dan pengarahan pada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

e. Penugasan Sementara

Yaitu penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

2. Metode-metode Simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Beberapa metode-metode simulasi akan dijelaskan berikut ini :

a. Metode Studi Kasus

Dimana karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian alternatif.

b. Rule Playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan yang ditugaskan kepadanya. Teknik ini dapat mengubah sikap peserta, seperti misalnya menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

c. Bussiness Games

Adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Tujuannya untuk melatih para karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d. Vestibule Training

Merupakan bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan, tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

e. Latihan Laboratorium

Adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

f. Program-program Pengembangan Eksekutif

Biasanya diselenggarakan di universitas-universitas atau lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

3. Teknik-teknik Presentasi Informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan pada para peserta. Metoda-metoda yang biasa digunakan adalah sebagai berikut :

a. Kuliah

Merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik ini cenderung lebih tergantung kepada komunikasi bukan modeling.

b. Presentasi video, TV, film, slide dan sejenisnya

Adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c. Metode Konperensi

Berfungsi sebagai tulang belakang bagi berbagai macam program hubungan manusia. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.

d. Programmed Instruction

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan para peserta dengan topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri.

e. Studi Sendiri (*Self Study*)

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan

kaset-kaset atau video-tape rekaman. Studi sendiri berguna bila karyawan tersebut secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

D. Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan

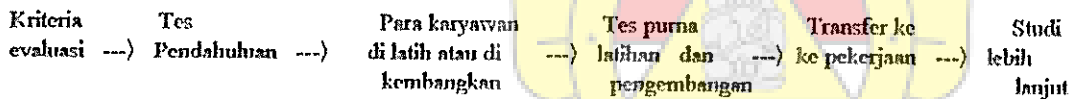
Implementasi latihan dan pengembangan dapat diibaratkan sebagai suatu proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi sumber daya manusia yang mampu dan cakap. Sebagaimana program-program yang lain, program latihan dan pengembangan perlu dinilai keberhasilannya. Untuk latihan karyawan operasional perlulah diperoleh gambaran produktivitas sebelum dan sesudah latihan. Kemudian bisalah dilakukan penilaian apakah memang benar terjadi peningkatan produktivitas, misalnya diukur dari tingkat produksinya, baik kuantitas maupun kualitas? Faktor lain lagi yang bisa diukur adalah penurunan tingkat kecelakaan kerja. Cukup berhasilkah program latihan tersebut mengurangi tingkat kecelakaan kerja? Seberapa banyak biaya yang bisa dihemat karena menurunnya angka kecelakaan tersebut ?

Disamping hal-hal yang mudah diukur (dikuantisir) kemajuan atau penurunannya, ada pula faktor-faktor yang lebih sulit diukur karena sukar dinyatakan dalam angka-angka, seperti peningkatan moral. Untuk hal-hal semacam ini pendapat atasan langsung bisa membantu dalam penilaian.

Latihan bagi tenaga manajerial lebih sukar diukur keberhasilannya karena

menyangkut faktor-faktor yang lebih “*abstrak*”. Suatu cara untuk menentukan keberhasilan latihan adalah dengan mengukur suatu kelompok sebelum dan sesudah latihan. Perbandingan kemudian bisa dilakukan untuk menentukan apakah tingkah laku organisasi atau “*organizational behavior*” seperti sikap, kerjasama, kemampuan berkomunikasi, meningkat ataukah tidak dalam kelompok tersebut. Cara lain adalah melakukan penilaian keberhasilan suatu program latihan lama setelah program latihan tersebut selesai (sekitar 6 bulan atau 1 tahun).

Evaluasi latihan dan pengembangan ini terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :⁷



Jadi, setelah program latihan dan pengembangan diselesaikan, program tersebut dievaluasi. Evaluasi mencakup tes pendahuluan, tes purna latihan dan pengembangan, seberapa baik isi latihan diterapkan pada pekerjaan nyata, dan berbagai bentuk studi lanjutan untuk menjamin bahwa karyawan dapat terus mengembangkan dirinya.

E. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

1. Pengertian dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna

⁷ Ibid, hal. 358.

mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab, langkah mengadakan penilaian prestasi kerja tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk itu semua, memang diperlukan adanya informasi yang relevan dan akurat tentang prestasi kerja masing-masing individu. Karena dengan kualitas informasi yang demikian itu akan mempermudah perumusan kebijaksanaan lebih lanjut yang lebih efektif.

Adapun yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah : “ *Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan* ”.⁸

Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasional dari para karyawan (anggota organisasi). Hal itu tentunya akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan. Paling tidak karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasinya dinilai oleh atasan atau team penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada, akan dapat merupakan cambuk bagi kemajuan-kemajuan mereka mendatang.

Penilaian prestasi kerja karyawan, merupakan penilaian yang sistematis

terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan/organisasi. Dalam penilaian karyawan, sasaran yang menjadi objek penilaian antara lain adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja dan sebagainya. Tentunya penilaian prestasi yang tinggi, senantiasa akan diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, mempunyai semangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dan sebagainya.

Dengan memperhatikan pengertian penilaian prestasi kerja sebagaimana yang diuraikan diatas, jelas banyak manfaat yang dapat dipetik. Menurut Drs. T. Hani Handoko terdapat 10 (sepuluh) manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut :

a. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan

kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus dititi.

f. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja seseorang karyawan yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidakakuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti : keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.⁹

2. Faktor-faktor Tanggung Jawab Penilaian Prestasi Kerja

a. Faktor Penilai

Objektivitas penilaian prestasi kerja seorang karyawan sangat diperlukan karena disinilah faktor penilai sangat menentukan, disamping alat ukur penilaiannya. Penilai prestasi kerja tersebut dapat bersifat individual misalnya atasan langsung, dapat pula berwujud team penilai, yang lebih dari satu orang. Untuk memungkinkan

tercapainya objektivitas penilaian, kiranya memang tepat apabila penilai prestasi kerja karyawan tersebut berupa “team penilai” yang terdiri dari 2 atau 3 orang yang memiliki kemampuan yang diperlukan.

b. Tujuan Penilaian

Setiap penilaian prestasi kerja karyawan harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam, antara lain untuk :

- 1) Mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan latihan.
- 2) Menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan.
- 3) Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru.
- 4) Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi.
- 5) Mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya.

Tujuan-tujuan tersebut harus jelas dan tegas, sehingga manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan oleh para karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, tujuan penilaian untuk memungkinkan objektivitas tersebut harus realistik, positif dan konstruktif, dan merupakan satu kesatuan yang bulat.

c. Sistem Penilaian

Disamping faktor penilai, juga ukuran-ukuran penilaian ikut menentukan

objektivitas penilaian. Ukuran-ukuran tersebut tentunya yang dapat diandalkan, sehingga secara keseluruhan dapat membentuk suatu sistem penilaian yang tepat dan baik. Untuk itu, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang dapat diandalkan.

3. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya, namun yang menjadi masalah adalah metode yang akan dipilih. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya bisa dibagi menjadi tiga yaitu :¹⁰

- a. Penilaian sambil lalu, tidak sistematis, dan seringkali serampangan.
- b. Pengukuran yang tradisional dan sangat sistematis atas sifat-sifat khas karyawan, sumbangan-sumbangan karyawan, atau kedua-duanya.
- c. Penentuan tujuan bersama melalui suatu program Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau yang dikenal sebagai *Management By Objectives* (MBO).

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya didalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja metode ini tidak sistematis dan

Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1995, hal. 243.

tidak konsisten. Karena itu untuk perusahaan yang teratur sebaiknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi. Metode-metode penilaian prestasi kerja diantaranya adalah :

a. Ranking

Cara tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja adalah dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba dipisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Kelemahan cara ini adalah kesulitan yang harus dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang individu. Dengan kata lain, seorang individu mungkin lebih baik inisiatifnya, tetapi mungkin agak kurang dalam ketekunannya. Kelemahan yang lain adalah terpaksa harus dilakukan perbandingan dalam jumlah yang banyak, lebih-lebih kalau jumlah karyawan yang harus dinilai (diperbandingkan) cukup banyak.

b. Perbandingan karyawan dengan karyawan

Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian ini. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktornya, tetapi dibandingkan dengan karyawan-karyawan tertentu, untuk mencerminkan tingkatan-tingkatan suatu faktor tertentu.

Karena penentuan tingkatan suatu faktor dibandingkan dengan karyawan-karyawan kunci, maka akan timbul kesulitan jika harus membandingkan karyawan dari departemen lain karena persyaratan kerja untuk suatu jabatan, dan biasanya lain dari jabatan di departemen lain.

c. Grading

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja dari tiap karyawan kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Tentu saja kategori yang dibuat bisa lebih dari tiga seperti pada contoh diatas. Penilai harus juga melakukan penilaian relatif diantara para karyawan tersebut disamping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori. Tetapi cara semacam ini bisa menimbulkan frustrasi, karena seorang karyawan bisa tetap berada pada kategori yang terendah meskipun prestasi kerjanya telah meningkat, hanya karena disebabkan karyawan-karyawan lain juga telah meningkat prestasi kerjanya.

d. Skala Grafis

Metode ini barangkali merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan

pekerjaan tersebut. Faktor-faktor yang biasanya dipakai untuk menilai adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif. Kemudian masing-masing faktor tersebut dibagi dalam berbagai kategori yang disertai dengan defenisi yang jelas untuk masing-masing kategori. Jadi disini penilai membandingkan prestasi kerja seorang karyawan dengan defenisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori. Semakin baryak faktor yang dipertimbangkan semakin teliti penilaian, tetapi yang penting adalah apakah faktor-faktor tersebut sudah cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai.

e. Checklists

Untuk mengurangi beban para penilai dalam menentukan penilaian mereka, maka sistem checklists bisa dipergunakan. Disini penilai bukannya menilai karyawan, tetapi sekedar melaporkan. Penilaian atas tingkah laku yang dilaporkan, dilakukan oleh bagian personalia. Kesulitan penggunaan sistem checklists ini adalah sulitnya menyusun daftar pertanyaan, dan juga untuk setiap departemen mungkin memerlukan daftar pertanyaan yang berbeda pula.¹¹

Metode-metode penilaian tersebut diatas adalah mendasarkan diri atas penilaian satu pihak, yakni dalam arti bahwa pimpinan menilai. Akhir-akhir ini

dirasakan perlunya penilaian yang melibatkan dua pihak, karyawan dan pimpinan, didalam proses penilaian tersebut. Jadi pimpinan bukan hanya sekedar duduk menilai tetapi perlu bersama-sama menentukan sasaran dengan para bawahan yang bisa dipakai sebagai pedoman penilaian tersebut, sehingga karyawan bisa mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan tersebut. Cara ini yang disebut manajemen berdasarkan sasaran, dikemukakan oleh Douglass McGregor yang diilhami oleh Peter Drucker pada tahun 1954.¹²

Tahap yang menentukan dalam penggunaan manajemen berdasarkan sasaran untuk menilai prestasi kerja, adalah penentuan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh suatu jabatan. Sasaran yang dibuat hendaknya jelas dan bisa dikuantifikasikan. Sebab semakin jelas suatu tujuan dan semakin mudah diukur, semakin mudah pula penilaiannya. Dalam penentuan sasaran ini dilakukan kerjasama antara atasan dan bawahan.

Pada akhir periode (biasanya satu tahun) perlu dilakukan penilaian terhadap pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama. Meskipun sasaran telah didefinisikan se jelas mungkin (dikuantifikasikan), didalam akhir periode selalu ada kemungkinan bahwa tujuan atau sasaran tersebut tidak bisa dicapai sepenuhnya. Disini perlu pula dinilai sejauh mana pencapaian sasaran tersebut dan kalau ada hambatan, dianalisa pula sebab-sebabnya. Didalam wawancara penilaian ini

suasana hendaknya menimbulkan rasa saling menghargai, sama kedudukan, memberikan informasi yang *supportive* dan saling bertukar pendapat.

Kelemahan dari manajemen berdasarkan sasaran (MBS) adalah :

- a. Pendekatan yang digunakan sangat individualistis untuk menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaiannya.
- b. Kalau penetapan tujuan tidak berhati-hati, bisa mengakibatkan tujuan yang lain terhambat.
- c. Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama, karena penilaian didasarkan atas berhasil tidaknya mencapai sasaran, maka kalau ada suatu tujuan yang relatif lebih mudah (atau sukar) dari tujuan yang lain, maka penilaiannya juga kurang "fair".
- d. Penilaian komparatif dari berbagai personalia menjadi agak sukar. Hal ini disebabkan karena tidak ada faktor-faktor yang sama didalam penilaian. Disamping itu juga sulit diterapkan untuk jabatan-jabatan non-managerial.¹³