

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Manajemen dan Manajemen SDM

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002 : 1)** manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut **Edwin B.Flippo (1996 : 5)** manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002 : 10)** manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

#### B. Pengertian Seleksi dan Prestasi

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002 : 47)** seleksi adalah “suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan”.

Menurut **Soekidjo Notoadmodjo (1998 : 125)** proses seleksi “adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar di terima atau tidak”.

Menurut **Mutiara sibarani pangabean (2002 : 32)** seleksi adalah “merupakan sebuah proses yang ditujukan memutuskan pelamar atau calon karyawan mana yang harusnya diterima atau dipekerjakan”.

Menurut **Maripot Tua Efendi Hariandja, (2002 : 125)** seleksi adalah “Merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal”.

Menurut **Alan Cowling & Philp James (1996 : 47)** seleksi adalah “Merupakan tahap akhir dari proses perekrutan, tahapan saat pengangkatan karyawan diputuskan”.

Adapun menurut **Gibson, Donnelly, Ivancevich (1997 : 96)** proses seleksi adalah “serangkaian langkah yang diawali dengan penyaringan awal dan berakhir dengan orientasi pegawai yang baru dipekerjakan”.

Menurut **Agus Darma, (1991 : 1)** prestasi kerja adalah “sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”.

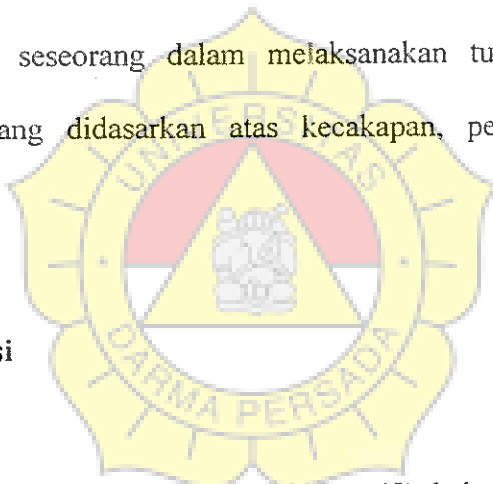
Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara, (2004 : 67)** prestasi kerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut **MsCloy, Cambei & Cudeek, (1994 : 15)** kinerja (prestasi kerja) adalah “perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan tujuan yang spesifik itu terdapat pada pemberian nilai”.

Menurut **Benardin dan rusell (1993 : 15)** kinerja (prestasi kerja) adalah “sebagai catatan hasil yang diperlihatkan pekerjaan tertentu dan dalam waktu tertentu”.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002 : 94)** prestasi kerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.



## C. Dasar Dan Tujuan Seleksi

### 1. Dasar Seleksi

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002 : 48)** bahwa dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar-dasar tertentu oleh internal maupun external perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggung jawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar itu antara lain adalah:

- a. Kebijakanaksanaan perburuhan pemerintah,

Seleksi penerimaan karyawan baru harus didasarkan dan berpedoman pada undang-undang perburuhan.

b. Spesifikasi jabatan,

Seleksi harus berdasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau yang dapat melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman pelaksanaan seleksi, seperti prinsip penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *"the right man on the right place and the right man behind the right gun."* Jadi titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat atau dikerjakan. baru siapa yang akan menjabat atau mengerjakannya. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

c. Ekonomis rasional. dan

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggung jawabkan. Mengadakan seleksi harus dengan cara yang paling efektif dengan biaya yang serendah-rendahnya untuk mendapatkan karyawan yang sebaik-baiknya.

d. Etika sosial.

Etika sosial hendaknya mendapatkan perhatian dan menjadi dasar dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan baru. Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara yang bersangkutan.

### 3 Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002 : 49)** seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

- a. Karyawan yang *qualified* dan potensial.
- b. Karyawan yang jujur dan disiplin.
- c. Karyawan yang cakap dan penempatannya yang tepat.
- d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
- e. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
- f. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.
- g. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- h. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
- i. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- j. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan.

Adapun menurut **Agus Darma, (1991 : 1)** tujuan seleksi adalah “Untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling cepat tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu”.

#### **D. Penempatan jumlah karyawan**

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002 : 50)** langkah selanjutnya adalah “penempatan jumlah karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Penempatan jumlah karyawan harus benar-benar diperhitungkan secara cermat supaya karyawan yang diterima tepat sesuai dengan volume pekerjaan”.

Metode penetapan jumlah karyawan dilakukan dengan metode nonilmiah dan metode ilmiah.

##### **1. Metode nonilmiah**

Jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas perkiraan-perkiraan saja, bukan atas perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standar prestasi kerja.

##### **2. Metode ilmiah**

Jumlah karyawan yang akan diterima betul-betul atas perhitungan dan analisis beban kerja ( *work loat analisis* ) serta standar prestasi pekerja. Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.

## E. Kualifikasi Seleksi

Kualifikasi seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif, dan kreativitas.

### 1 Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan muda umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi, dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar, serta absensi dan turnover-nya rendah.

### 2 Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu atau tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

### 3 Kesehatan

Kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup.

### 4 Pendidikan

pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

### 5 Jenis kelamin

Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan, dan peraturan perburuhan. Misalnya, untuk pekerjaan berat atau untuk jaga malam kurang pantas dijabat kaum wanita. Demikian juga untuk pekerjaan merawat bayi kurang cocok dilakukan oleh pria.

### 6 Tampang

Tampang (*physical appearance*) adalah keseluruhan penampilan dan keterampilan diri seseorang yang tampak dari luar. Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan. Artinya, untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

## 7 Bakat

Bakat (*mental aptitude*) perlu mendapatkan perhatian, karena orang yang masih berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan. Biasanya orang yang berbakat lebih kreatif mengembangkan dirinya.

## 8 Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya.

## 9 Karakter

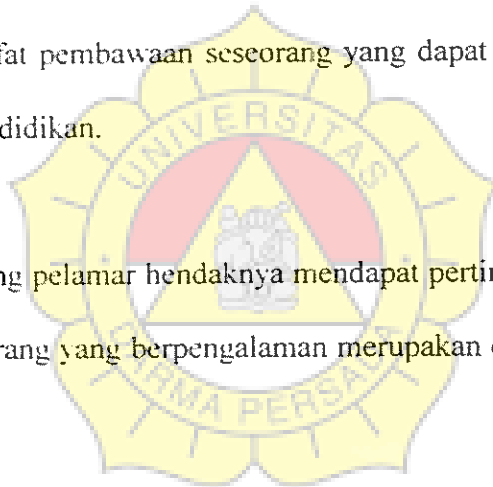
Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan dan atau pendidikan.

## 10 Pengalaman kerja

Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang siap pakai.

## 11 Kerja sama

Kerjasama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan, kerjasama, baik vertical maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerjasama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.



## 12 Kejujuran

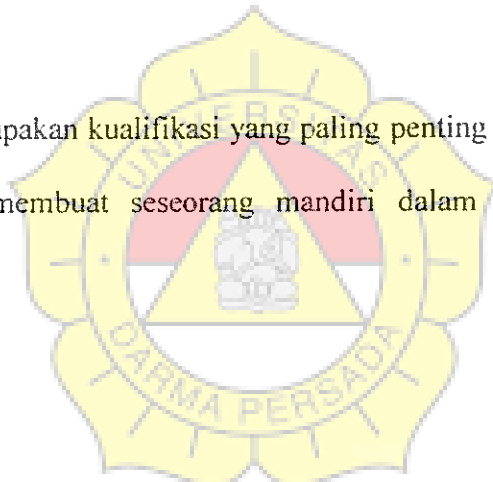
Kejujuran merupakan kualifikasi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Perusahaan tidak akan mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.

## 13 Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan karena untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan.

## 14 Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi yang paling penting karena inisiatif dan kreatifitas dapat membuat seseorang mandiri dalam melaksanakan tugasnya.



## F. Proses Seleksi

Menurut Mutiara Sibarani Pangabean (2002 : 32) Proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan sangat berperan penting dalam menentukan baik tidaknya perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuannya serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang. Dari tinjauan pustaka maupun hasil pengamatan belakangan dapat diketahui bahwa langkah-langkah seleksi meliputi hal-hal berikut ini.

### 1 Penerimaan pendahuluan

Seleksi dimulai dengan kunjungan para pelamar ke bagian personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Bagaimana penerimaan pertama ditangani telah mulai membentuk pendapat pelamar tentang perusahaan.

### 2 Pemeriksaan berkas lamaran

Tim penyeleksi menyeleksi surat-surat lamaran yang telah di terima sesuai dengan syarat yang sudah ditetapkan.

### 3 Test pekerjaan

Test ini berguna untuk mendapatkan informasi data calon karyawannya disesuaikan dengan spesifikasi jabatan pekerjaan yang akan diterima.

### 4 Wawancara seleksi

Bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan sipelamar. Dan juga untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan sipelamar agar dapat memutuskan sipelamar diterima atau ditolak.

### 5 Pemeriksaan latar belakang dan referensi

Maksudnya adalah untuk memperoleh informasi tentang perilaku pelamar pada masalah dan untuk memeriksa kebenaran yang di berikan pada formulir lamaran.

### 6 Test kesehatan

Memeriksa kesehatan fisik sipelamar yang biasanya dilakukan oleh dokter perusahaan. Tujuan untuk melindungi perusaha dari masuknya penyakit

menular, mendapatkan pelamar yang memenuhi persyaratan kesehatan untuk pekerjaan tertentu dan juga menentukan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa.

#### 7 Wawancara dengan atasan langsung

Atasan langsung merupakan orang yang bertanggung jawab atas memperkerjakan pekerja baru. Atasan langsung mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan. Karena mereka mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan yang dijalani secara lebih tepat.

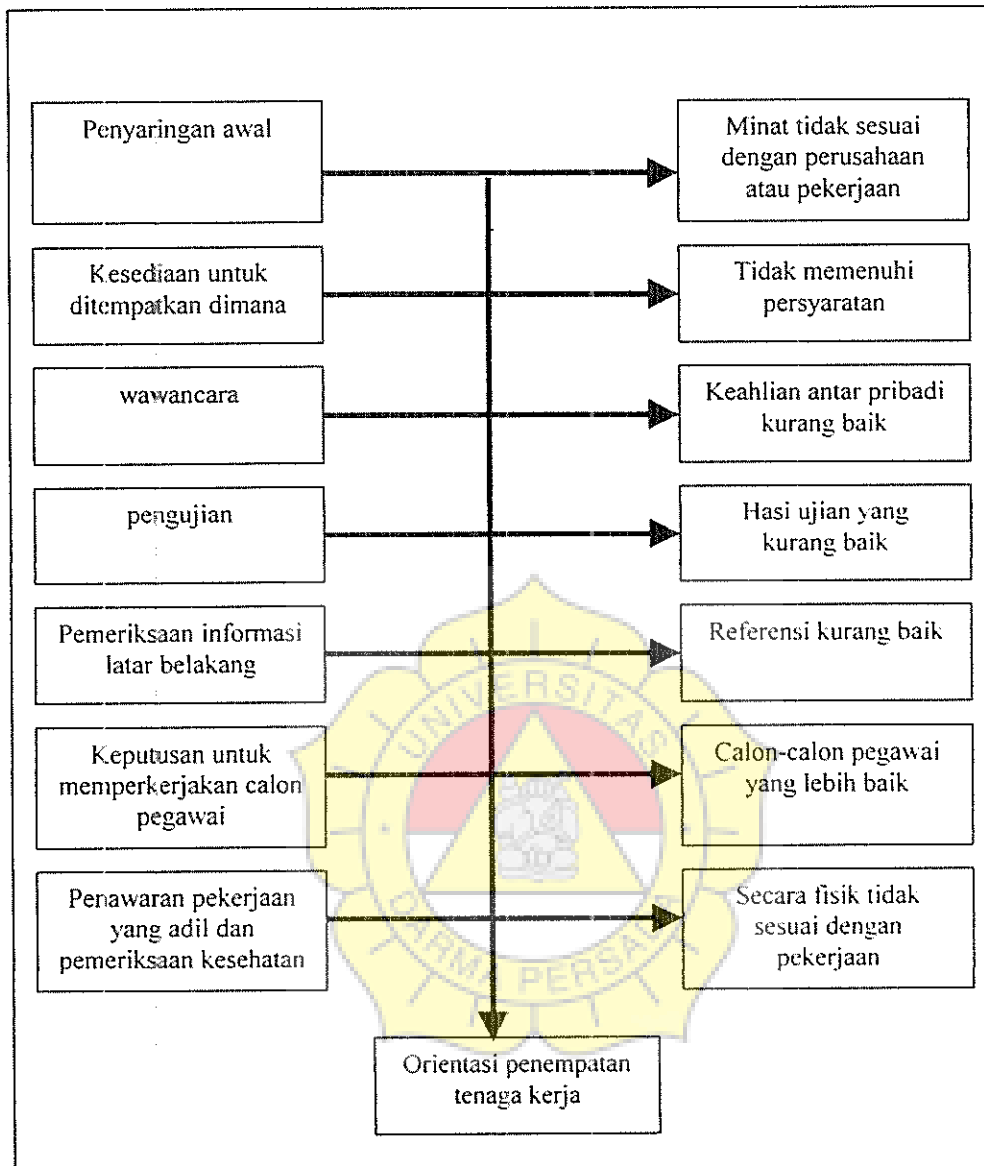
#### 8 Ulasan pekerjaan yang sebenarnya

Sebelum karyawan diterima bekerja akan diberitahukan mengenai jenis pekerjaan, peralatan yang digunakan dan keadaan dari perusahaan, ini untuk menghindari ketidakpuasan karyawan setelah karyawan itu diterima.

#### 9 Keputusan penerimaan

Ini merupakan tahap akhir dari proses seleksi. Dimana atasan langsung yang akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah menjalani serangkaian penyeleksian untuk menjadi karyawan tetap.

**Gambar II.1 Langkah-langkah dalam proses seleksi**

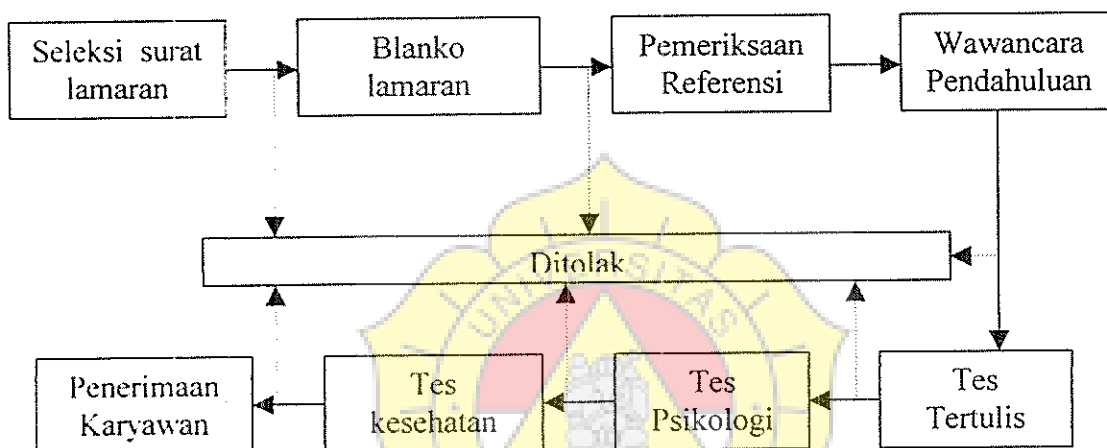


Sumber Donnely Gibson (1997: 99)

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002 : 60) langkah-langkah seleksi ada 2 yaitu sebagai berikut:

### 1. *Successive hurdles selection approach*

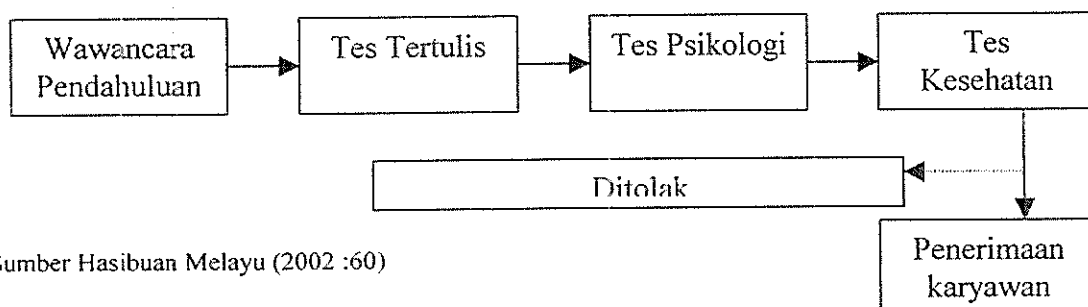
Pendekatan ini mengharuskan setiap calon karyawan untuk mengikuti semua prosedur seleksi secara bertahap. Setiap seleksi, pelamar diuji dan dievaluasi oleh tim seleksi. Hanya calon yang lulus dari seleksi tahap pertama yang dapat mengikuti tahap selanjutnya, demikian seterusnya. Gambar II.2



Sumber Malayu Hasibuan (2002 : 60)

### 2. *Compensatory selection approach*

Setiap calon karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh prosedur seleksi. Nilai dari tiap seleksi dikumpulkan dan nilai yang terbesar lah yang diterima diperusahaan. Gambar II.3



Sumber Hasibuan Malayu (2002 :60)

## G Tingkat-Tingkat Seleksi

Menurut **Malayu S.P.Hasibuan (2002 : 61)** Untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* dan penempatan yang tepat perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan oleh perusahaan ada tiga tingkat, yaitu sebagai berikut.

### 1. Seleksi tingkat pertama.

Dalam seleksi tingkat pertama seleksi yang dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan. Seleksi tingkat pertama hanya dilakukan secara teoritis saja sehingga kemampuan atau mental pelamar dalam melaksanakan pekerjaan yang akan ditugaskan kepadanya belum diketahui secara pasti.

### 2. Seleksi tingkat kedua.

Dalam seleksi tingkat kedua dilakukan seleksi atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan. Caranya dengan mengamati dan menilai mental, perilaku, dan kemampuan nyata calon karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kedisiplinan.

### 3. Seleksi tingkat ketiga

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti pra jabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika mereka lulus dari prajabatan atau latihan, mereka akan dipromosikan dan diangkat menjadi

karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya. Apabila mereka akan diberhentikan harus berdasarkan undang-undang perburuhan yang berlaku.

## H Kendala-kendala Seleksi

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002 : 63)** kendala-kendala dalam seleksi ada tiga yaitu sebagai berikut:

### 1. Tolak ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi secara objektif. Misalnya mengukur kejujuran atau kesetiaan.

### 2. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *kualifeid*, jujur dan objektif penilaiannya.

### 3. Pelamar

Kendala penyeleksi adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikannya hal ini terjadi karena pelamar yang mempunyai pikiran, kepintaran dan keahlian untuk mengelabui penyeleksi. Untuk mengurangi kendala-kendala ini perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat karna semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan maka semakin cermat dan diteliti penerimaan karyawan.

## I Penempatan, Orientasi, dan Induksi Karyawan

Setelah proses seleksi dilakukan dengan baik maka didapat karyawan yang baru, yang akan dipekerjakan diperusahaan, tetapi sebelum dipekerjakan dilakukan pelatihan terhadap semua karyawan yang lulus seleksi dengan orientasi dan penempatannya.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, (2002 : 154). Penempatan merupakan proses penugasan / pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas / jabatan baru.

Orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan pada rekan kerja mereka.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2002 : 64) penempatan, orientasi, dan induksi karyawan yaitu:

### 1. Penempatan Karyawan

Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepada orang tersebut. Dengan demikian calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan.

Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip”penempatan orang-

orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau *“The right man in the right place and the right man behind the right job.”*

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya atau keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi, penempatan karyawan yang tepat salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang.

## 2. Orientasi karyawan

Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lain pada perusahaan itu.

Dengan orientasi dapat diatasi keragu-raguan, kecanggungan, dan timbul rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan kerjanya. Orientasi dapat dilakukan manajer personalia atau atasan langsung karyawan bersangkutan.

Hal-hal yang akan diperkenalkan adalah, sejarah perusahaan, bidang usaha perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kesejahteraan karyawan, peraturan-peraturan dalam perusahaan, hak dan kewajiban karyawan, peraturan promosi dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam perusahaan.

### 3. Induksi karyawan

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus menaati peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

## J Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, (2002 : 168). Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan

melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Menurut **Gibson. Donnelly. Ivancevich (1997 : 103)** Program pelatihan dan pengembangan meliputi banyak kegiatan yang menginformasikan pegawai tentang kebijakan dan prosedur, mendidik mereka dalam keahlian pekerjaan mengembangkan mereka untuk kemajuan yang akan datang.

#### 1. Program pelatihan

Pelatihan merupakan proses terus-menerus untuk membantu pegawai melaksanakan tugas dengan baik sejak hari pertama mereka mulai bekerja. Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keahlian seseorang melakukan pekerjaannya sekarang. Baik pelatihan ditempat kerja atau disebuah sarana pelatihan khusus, pelatihan harus diawasi oleh pakar pendidikan. Agar efektif, sebuah program harus mencapai sejumlah sasaran. Pertama, program itu harus didasarkan atas kebutuhan organisasi dan pribadi. Kedua, tujuan pelatihan harus menjelaskan masalah-masalah yang akan dipecahkan. Ketiga, seluruh pelatihan harus didasarkan atas teori-teori belajar yang dapat diandalkan. Pelatihan harus dievaluasi untuk menentukan apakah program latihan itu telah berjalan dengan baik dan biayanya efektif.

## 2. Metode pengembangan

Pengembangan mengacu pada proses mendidik dan mengembangkan pegawai yang telah diseleksi, sehingga mereka memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk memimpin di jabatan masa depan. Tujuan pengembangan manajemen adalah memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang, mempersiapkan pengganti yang kompeten, menciptakan tim yang efisien yang dapat bekerja dengan baik secara bersama-sama, dan memungkinkan setiap manajer menggunakan potensinya secara penuh. Pengembangan manajemen mungkin juga perlu karena perputaran secara eksekutif sangat sering terjadi, kekurangan bakat manajemen, dan penekanan masyarakat kita tentang pendidikan serta pengembangan seumur hidup. Pegawai dapat memperoleh pengetahuan dan dan keahlian yang diperlukan untuk menjadi manajer yang berhasil melalui dua cara. Pertama melalui program pengembangan resmi (*formal*), kedua melalui pengembangan dalam tugas (*on the job*) pengembangan dalam tugas meliputi program-program berikut.

- a. Program magang (*understudy program*): seseorang bekerja sebagai bawahan kepada seorang majikan sehingga pada akhirnya ia dapat menerima tanggung jawab dan tugas penuh pekerjaan majikan itu.
- b. Putaran kerja (*job rotation*): manajer di pindahkan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain berdasarkan suatu sistem.

Program pengembangan manajemen resmi (*formal*) sering diselenggarakan oleh unit pelatihan dalam organisasi oleh konsultan di universitas dan sarana pelatihan khusus diseluruh negeri.

## K Penilaian Prestasi Karyawan

### 1. Ruang lingkup penilaian prestasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2002 : 88) Ruang lingkup penilaian prestasi dicakup dalam *what, why, where, when, who*, dan *how* atau sering disingkat dengan 5w +1H.

#### a. *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.

#### b. *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena:

- 1) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
- 2) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
- 3) Untuk memelihara potensi kerja para karyawan.
- 4) Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.

5) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

c. *Where* (dimana) penilaian dilakukan.

Penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan.

- 1) Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
- 2) Di luar pekerjaan (*of the job performance*) baik secara formal ataupun informal.

d. *When* (kapan penilaian dilakukan)

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.

- 1) Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik.
- 2) Informal : penilaian yang dilakukan terus-menerus.

e. *Who* (siapa) yang akan dinilai

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasannya langsung, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk dari perusahaan itu.

f. *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

## 2. Tujuan penilaian prestasi kerja

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, (2002 : 195) Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk

memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya. Dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Sedangkan menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002 : 89)** tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya belas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.

- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuahn bawahan.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Penilaian karyawan secara luas digunakan untuk mengidentifikasi mereka yang akan di promosikan.

- 1) Bagi para karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan

sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada pada diri karyawan dapat diketahui. Kelemahan tersebut harus diterima dengan secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan dan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan dihati individu karyawan untuk memperbaiki diri.

- 2) Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja karyawan memberi faedah bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan semboyan yang tepat pada jabatan yang tepat.

Jadi dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi. Sebaliknya karyawan yang prestasinya rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan kejabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan.

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) Anwar Prabu Mangku Negara (2004 : 67). Adalah sebagai berikut:

### 1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan Reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

### 2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### 4. Penilaian Kinerja (prestasi kerja)

Sedangkan menurut Gibson Donnelly Ivancevich (1997 : 105) Penilaian kinerja (prestasi Kerja) tergantung pada tiga unsur teknik pengendalian : standar, informasi dan tindakan korektif.

1. Standar, aspek penilaian kinerja (prestasi kerja yang paling penting adalah mengidentifikasi standar kinerja yang efektif. Dalam sistem evaluasi kinerja, sangat umum mengacu pada standar sebagai kriteria-

cara-cara mengidentifikasi keberhasilan kegiatan. Contohnya, sebuah kriteria untuk seorang mahasiswa adalah nilai yang diperoleh dari suatu mata kuliah atau rata-rata nilai setelah satu tahun di perguruan tinggi.

2. Informasi, manajer harus memutuskan tiga masalah utama sehubungan dengan informasi kinerja: sumber, jadwal dan metode.
3. Sumber informasi, lima pihak yang mungkin memberikan informasi penilaian adalah: penyelia pegawai yang dinilai, rekan sejawat yang dinilai, pegawai itu sendiri, bawahan pegawai yang dinilai, dan pihak di luar lingkungan kerja.

#### 5. Hambatan Penilaian Kinerja (Prestasi Kerja)

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002 : 201) Dalam melakukan penilaian ada beberapa tantangan yaitu sebagai berikut:

##### 1. Kesalahan penilaian

Proses penilaian yang tentu saja dilakukan oleh manusia yang tidak pernah luput dari kesalahan-kesalahan yang dapat diakibatkan keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu. Para ahli mengemukakan beberapa kecenderungan kesalahan penilaian yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. *Hallo effect*, penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi / subjektif penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran

prestasi kerja. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri-ciri pegawai (biasanya tunggal) yang mengesankan seseorang sangat disukai oleh penilai, misalnya seorang pegawai yang cantik mempengaruhi penilaian seseorang.

- b. *The error of central tendency* (kesalahan kecenderungan terpusat), yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai sehingga cenderung menilai secara rata-rata.
- c. *The leniency and strictness biases* (bias terlalu lunak dan terlalu keras), yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras. Terlalu lunak mengakibatkan penilai cenderung memberikan nilai terlalu tinggi, dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan nilai terlalu rendah.
- d. *Personal prejudice* (prasangka pribadi), yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana pegawai berasal.
- e. *The recency effect* (pengaruh kesan terakhir), yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

## 2. Ketidaksiapan Penilai

Penilai mungkin tidak disiapkan untuk melakukan penilaian. Sehingga tidak memahami elemen-elemen sistem penilaian.

## 3. Ketidak efektifan praktek dan kebijakan organisasi

Kurangnya rasa tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan munculnya ketidakpedulian akan prestasi kerja pegawai, yang akan mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik. Ini muncul akibat kebijakan-kebijakan yang tidak mendukung.

## 4. Formulir penilaian yang tidak baik

Metode-metode penilaian biasanya menggunakan formulir penilaian, dan sering kali formulir penilaian tersebut tidak jelas, tidak mencakup aspek utama dari prestasi kerja dan kompleks dan rumit.

## 6. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2002 : 96) Metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya di kelompokkan atas metode tradisional dan metode modern.

### a. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah:

### 1) *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode yang paling banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik. Misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

### 2) *Employee Comparison*

Metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

### 3) *Check List*

Metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

### 4) *Freeform Essay*

Metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang di nilainya.

### 5) *Critical Incident*

Metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya, inisiatif, kerja sama, dan keselamatan.

### b. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah:

#### 1. *Assessment Centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. Pembentukan tim harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta/kenyataan dan setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain.

#### 2. *Management by Objective (MBO)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan

kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan:

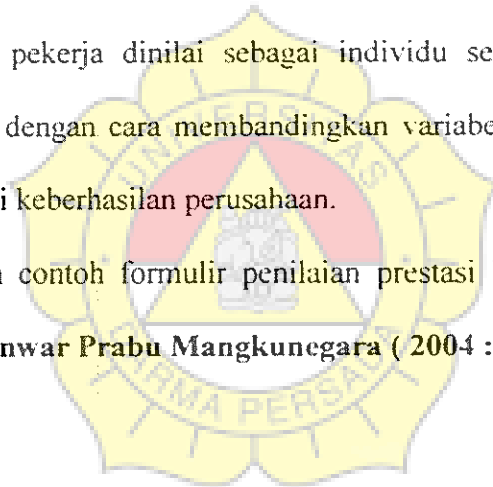
Cirri-ciri MBO

- a). Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung.
- b). Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaanya.
- c). Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- d). Menekankan pada hasil yang hendak dicapai.

### 3 *Human Asset Accounting*

Metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Dibawah ini adalah contoh formulir penilaian prestasi kerja karyawan diambil dari buku Anwar Prabu Mangkunegara ( 2004 : 75 ):



## Contoh Formulir Penilaian Prestasi Kerja

### ( KINERJA )

Nama.....Group.....Unit.....

.....

Jabatan.....Nilai saat

ini.....

Untuk penilai: Penilai ini menunjukkan penilaian saudara terhadap pekerjaan bawahan saudara. Baik tidaknya penilaian ini akan bergantung pada kejujuran pada ketepatan yang saudara gunakan. Saudara perlu mengingat bahwa dalam penilaian ini terdapat dua kepentingan, kepentingan perusahaan dan pegawai.

Untuk melakukan penilaian yang baik, perhatikan hal-hal di bawah ini.

- 1 Pada setiap penilaian, pertimbangkanlah hanya satu faktor jangan sampai penilaian suatu faktor mempengaruhi penilaian faktor lain.
- 2 Gunakan penilaian saudara dengan mendasarkan atas persyaratan pekerjaan dan pelaksanaan pekerjaan untuk setiap faktor.
- 3 Bacalah baik-baik setiap penjelasan untuk setiap tingkatan masing-masing faktor sebelum menilai.
- 4 Setelah selesai bacalah kembali dan periksa hasil penilaiannya.
- 5 Berikan komentar apabila saudara anggap perlu

Faktor Prestasi	Tingkat Prestasi				
	Selalu tidak memenuhi persyaratan kerja.	Kadang-kadang tidak memenuhi persyaratan kerja.	Memenuhi persyaratan kerja.	Melebihi persyaratan kerja.	Jauh melebihi persyaratan kerja.
Kualitas kerja: ketepatan, etelitian, kebersihan.	Selalu tidak memuaskan. <input type="text"/>	Kadang-kadang dan tidak memuaskan. <input type="text"/>	Selalu memuaskan. <input type="text"/>	Kadang-kadang luar biasa. <input type="text"/>	Selalu luar biasa. <input type="text"/>
Kuantitas kerja: out put, perlu diperhatikan juga bukan hanya out put rutin, tapi juga seberapa cepat bias menyelesaikan kerja "extra"	Selalu dibawah persyaratan. <input type="text"/>	Sering dibawah persyaratan. <input type="text"/>	Biasanya memenuhi persyaratan. <input type="text"/>	Sering melebihi persyaratan. <input type="text"/>	Selalu melebihi persyaratan. <input type="text"/>
Dapat tidakyandiandalan: mengikuti intruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan.	Membutuhkan pengawasan terus menerus. <input type="text"/>	Kadang-kadang memerlukan tindak lanjut. <input type="text"/>	Biasanya dapat diandalkan. <input type="text"/>	Hanya sedikit memerlukan pengawasan. <input type="text"/>	Sepenuhnya bisa dipercaya. <input type="text"/>
Sikap: sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama	Jarang bekerja atau membantu pekerja lain. <input type="text"/>	Sering tidak kooperatif, suka mengkritik orang lain. <input type="text"/>	Biasanya bekerja baik dengan orang lain. <input type="text"/>	Antusias kerja kadang ditunjukkan kerja sama baik. <input type="text"/>	Selalu antusias contoh pegawai lain. <input type="text"/>
Komentar tambahan:					
Nama Penilai:			Tanggal:		