

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Seleksi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), merupakan proses yang sangat penting di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini disebabkan karena kualitas dari sumber daya manusia di dalam perusahaan atau organisasi ditentukan oleh proses seleksi. Apabila proses tersebut tidak dilakukan dengan baik, maka perusahaan atau organisasi pada akhirnya akan mendapat sumber daya manusia yang kurang baik kualitasnya dan hal ini dapat menghambat aktivitas perusahaan dan pada akhirnya akan menghambat tujuan perusahaan atau organisasi.

Menurut Budiyo (2004:210) menyatakan bahwa “seleksi adalah proses untuk memutuskan apakah calon yang sudah melamar dapat diterima atau tidak”.

Pengertian seleksi menurut Rivai (2009:159) adalah “kegiatan dalam manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan”.

Menurut Zurnali (2010) yang diakses dari http://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen_sumber_daya_manusia#Rekrutmen.26_Seleksi menyatakan bahwa “Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses

menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada”.

Berdasarkan uraian definisi-definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proses seleksi merupakan serangkaian langkah spesifik yang digunakan untuk menentukan pelamar-pelamar yang akan diterima dan ditolak dari kandidat yang tersedia. Hal ini berarti telah terkumpulnya sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi.

2. Metode Seleksi

Sebelum mengadakan seleksi dan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini adalah :

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid.
- d. Mengadakan test atau sebaliknya men-screening para pelamar.
- e. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas.
- f. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Menurut Ahmad (2002:62) berikut ini ada beberapa metode seleksi yaitu ilmiah dan non ilmiah.

a. Seleksi Ilmiah

Seleksi secara ilmiah adalah cara seleksi yang berdasarkan pada data yang diperoleh dari *job specification* sehingga dengan demikian persyaratan-persyaratan yang ditentukan dalam *job specification* harus dapat dipenuhi oleh calon karyawan, agar benar-benar sesuai dengan keinginan organisasi.

Seleksi ilmiah hendaknya dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Metode kerja yang jelas dan sistematis.
- 2) Berorientasi prestasi kerja.
- 3) Berorientasi kebutuhan riil karyawan.
- 4) Berdasarkan *job analysis* dan ilmu sosial lainnya.
- 5) Berpedoman undang-undang perburuan.

b. Seleksi Non Ilmiah

Cara seleksi ini pada umumnya banyak digunakan di negara-negara berkembang seperti di Indonesia. Bahan pertimbangan cara seleksi non ilmiah ini pada umumnya adalah data seperti disebutkan di atas, tetapi ditambah faktor-faktor lain seperti :

- 1) Surat lamaran.
- 2) Ijazah sekolah dan daftar nilai.
- 3) Surat keterangan pekerjaan atau pengalaman.

- 4) Wawancara langsung.
- 5) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- 6) Bentuk tulisan dan lamaran.
- 7) Cara berbicara dalam wawancara.
- 8) Tampang atau penampilan.

3. Dasar-dasar, Tujuan dan Kualifikasi Seleksi

a. Dasar Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar itu antara lain adalah :

1) Kebijakan perburuhan pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasarkan dan berpedoman pada undang-undang perburuhan pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan kepada undang-undang tanggal 6 januari 1951 No. 1 Pasal 1.

2) Spesifikasi pekerjaan atau jabatan

Dalam spesifikasi telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan.

b. Tujuan Penerimaan Karyawan

Menurut Hasibuan (2008:49-50) menyatakan bahwa seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

- 1) Karyawan yang *qualified* dan potensial.
- 2) Karyawan yang jujur dan disiplin.
- 3) Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
- 4) Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
- 5) Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuan.
- 6) Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.
- 7) Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- 8) Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.
- 9) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- 10) Mengurangi tingkat absensi turnover karyawan.
- 11) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- 12) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
- 13) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Menurut Manullang (2006:98) menyatakan bahwa “tujuan seleksi pegawai ialah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu”.

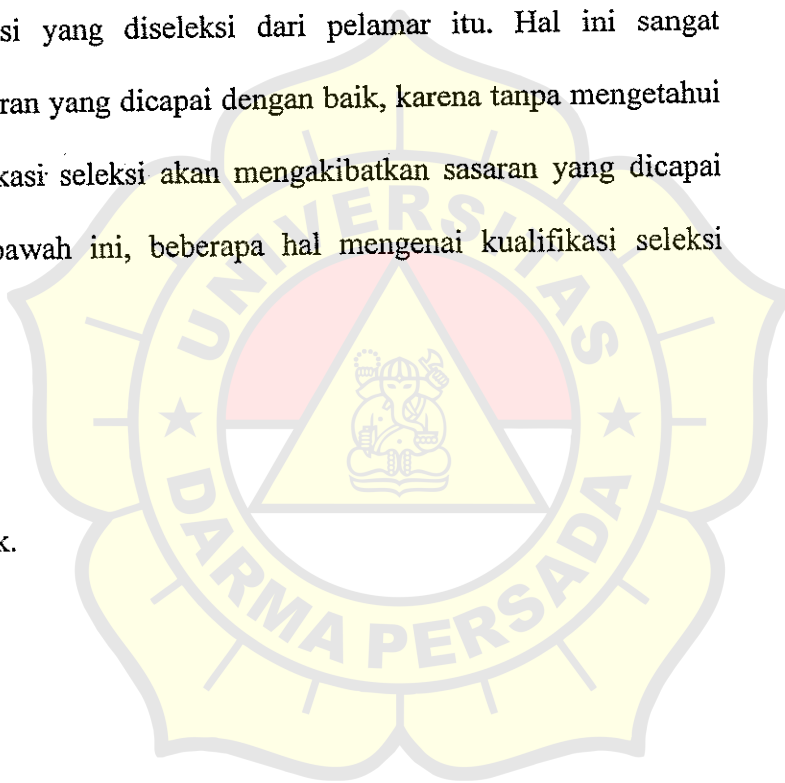
Sehingga dapat disimpulkan bahwa mengadakan seleksi bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat guna, *qualified* dan kompeten serta

mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan, juga menghindari pegawai tidak cakap melaksanakan tugas atau pegawai yang berhenti. "*The right man in the right place*" atau mencari orang yang tepat untuk suatu jabatan yang tepat pula.

c. Kualifikasi Seleksi

Dalam melakukan seleksi, penyeleksi, harus mengetahui secara jelas kualifikasi-kualifikasi yang diseleksi dari pelamar itu. Hal ini sangat penting supaya sasaran yang dicapai dengan baik, karena tanpa mengetahui secara jelas kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang dicapai menyimpang. Di bawah ini, beberapa hal mengenai kualifikasi seleksi diantara adalah:

- 1) Umur.
- 2) Keahlian.
- 3) Kesehatan fisik.
- 4) Pendidikan.
- 5) Jenis kelamin.
- 6) Bakat.
- 7) Temperamen.
- 8) Pengalaman kerja.
- 9) Kejujuran.
- 10) Kedisiplinan.
- 11) Inisiatif dan kreatif.



4. Proses atau Prosedur Seleksi

Proses atau prosedur seleksi merupakan serangkaian langkah yang harus dilalui oleh para pelamar, untuk memilih beberapa pelamar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

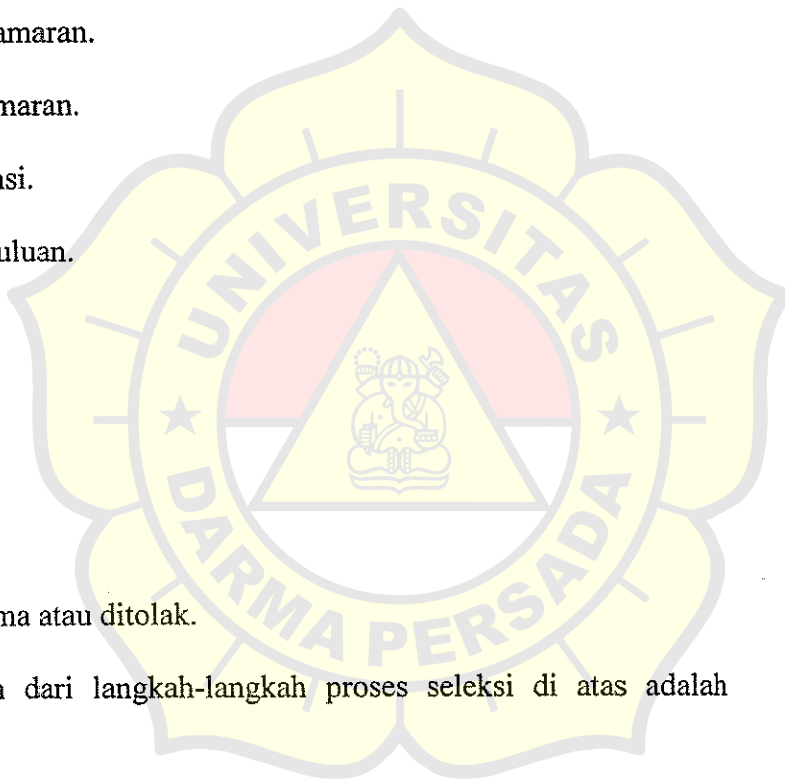
Menurut Hasibuan (2008:57-63) menyatakan bahwa langkah-langkah yang harus ditempuh dalam proses seleksi adalah :

- a. Seleksi surat-surat lamaran.
- b. Pengisian blanko lamaran.
- c. Pemeriksaan referensi.
- d. Wawancara pendahuluan.
- e. Tes penerimaan.
- f. Test psikologi.
- g. Tes kesehatan.
- h. Wawancara akhir.
- i. Memutuskan diterima atau ditolak.

Adapun penjelasan dari langkah-langkah proses seleksi di atas adalah sebagai berikut :

- a. Seleksi Surat-surat lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat



berarti gugur sedang lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya.

b. Pengisian Blanko lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplet dari pelamar seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, gaji yang diminta dan sebagainya.

c. Pemeriksaan Referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar. Referensi pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku dan hal lain dari pelamar yang bersangkutan.

d. Wawancara Pendahuluan

Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar.

Dengan demikian akan didapat data yang lebih komplet dan lebih terperinci. Cara wawancara dikenal atas :

- 1) *Unstructured interview* adalah wawancara bebas tanpa persiapan pertanyaan yang akan ditanyakan.
- 2) *Structured interview* adalah wawancara yang pertanyaannya telah disiapkan sehingga wawancara lebih terarah.

3) *Mixed interview* adalah kombinasi dari *unstructured interview* dengan *structured interview*. Wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dengan pelamar.

e. Tes Penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Bentuk tes penerimaan adalah tes pengetahuan (*knowledge test*), tes psikologi (*psychological test*) dan tes kesehatan (*medical test*). Tes pengetahuan yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya. Tes psikologi yaitu proses menguji tentang kecerdasan (*intelligence*), bakat (*aptitude*), prestasi (*achievement*), minat (*interest*) dan kepribadian (*personality*) dari pelamar. Tes kesehatan yaitu suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran, penglihatan.

f. Test Psikologi (*psychological test*)

Adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya. Bentuk-bentuk tes ini mencakup :

1) Tes kecerdasan (*intelligence test*)

Yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

2) Tes kepribadian (*personality test*)

Dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerjasama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.

3) Tes bakat (*aptitude test*)

Yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.

4) Tes minat (*interest test*)

Yang mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.

5) Tes prestasi (*achievement test*)

Yaitu mengetes dan mengukur apa pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

g. Tes Kesehatan

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Misalnya pendengaran, penglihatan, berpenyakit jantung atau tidak, bronkhitis atau tidak.

h. Wawancara akhir

Atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

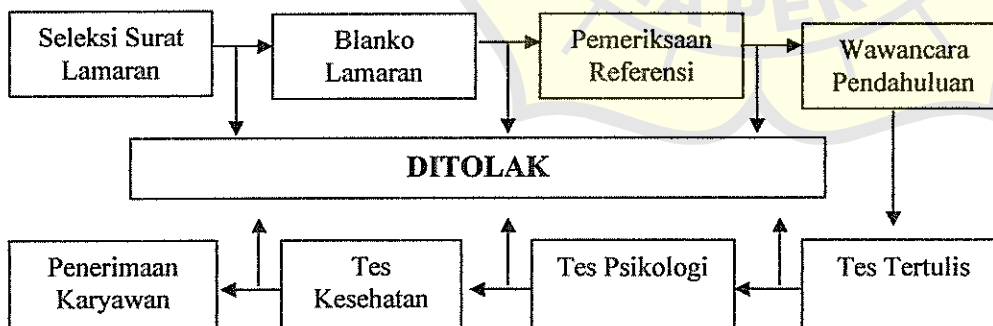
1) Memutuskan diterima atau ditolak

Top Manager akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu.

2) Penempatan Karyawan

Menurut Hasibuan (2008:63) menyatakan bahwa “Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut”. Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “Penempatan orang-orang 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.*”

Langkah-langkah dalam proses seleksi karyawan dalam bentuk flow chart dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi

Sumber : Hasibuan (2008:63)

5. Masalah-masalah yang ditemukan dalam seleksi

Menurut Rivai (2009:182) terdapat masalah-masalah seleksi antara lain sebagai berikut :

- a. Banyak pewawancara mengabaikan informasi penting pewawancara hanya fokus pada sebagian kecil informasi yang utama tentang keberhasilan pekerjaan, sehingga melalaikan sebagian informasi lainnya. Oleh karena itu, pewawancara kurang dapat mengembangkan pelamar secara lengkap.
- b. Pewawancara terkadang mengabaikan motivasi dan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan. Pewawancara terlalu fokus pada aspek-aspek keterampilan dari pekerjaan dan akhirnya melupakan hal-hal yang mungkin disukai dan tidak disukai oleh pelamar. Kegagalan dalam menentukan motivasi dapat berakibat pada kinerja karyawan yang buruk dan mungkin pula akan terjadi pengunduran diri dini ketika sudah menjadi karyawan.
- c. Pertanyaan yang diajukan pewawancara tidak fokus pada pekerjaan dan bahkan menyimpang terlalu jauh yang menyinggung masalah pribadi pelamar.
- d. Pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara tumpang tindih, artinya beberapa pewawancara mengajukan pertanyaan yang sama pada pelamar yang sama. Hal ini berarti membuang waktu yang tidak berguna, karena tidak ada koordinasi antar sesama pewawancara.
- e. Pewawancara tidak menyiapkan butir-butir pertanyaan yang akan diajukan sebelum seleksi dilaksanakan, akibatnya setiap pelamar akan memperoleh

pertanyaan yang jauh berbeda sedangkan mereka akan ditempatkan pada posisi yang sama setelah pelamar diterima sebagai karyawan.

- f. Pelamar kurang tertarik dengan proses wawancara atau seleksi sebagai akibat pewawancara terlalu banyak bicara atau mengulang pertanyaan yang tidak penting, bersikap kurang sopan, meremehkan pelamar. Akibatnya pelamar akan mencari pekerjaan ditempat lain dan reputasi perusahaan menjadi tidak baik
- g. Pengelompokan pelamar, akibat pewawancara mengklasifikasikan pelamar ke dalam beberapa kelompok, misalnya kelompok almamater atau kelompok etnis.
- h. Pewawancara tidak cermat melakukan wawancara sehingga tidak membuat catatan yang cukup. Banyak pewawancara yang sama sekali tidak mencatat, dan hanya mengandalkan pada kemampuan ingatan semata yang belum tentu akurat.
- i. Kesalahan pewawancara dalam menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari pelamar. Akibatnya pewawancara sering salah menginterpretasikan data bila ia bermain peran sebagai psikolog amatir dan menerka arti di balik jawaban pelamar. Hal ini dapat mengakibatkan penilaian yang salah.
- j. Terlalu cepat pewawancara membuat keputusan mengenai pelamar.
- k. Dalam seleksi perusahaan hanya mengandalkan pada wawancara.
Wawancara merupakan alat yang sangat baik dalam sistem seleksi. Namun

pewawancara dapat memperoleh informasi penting lainnya dari berbagai sumber seperti tes tertulis, simulasi, pengecekan referensi.

- l. Pewawancara sering melakukan diskusi penerimaan karyawan tidak sistematis.
- m. Adanya pewawancara yang membiarkan faktor tertentu yang mempengaruhi keputusan seleksi.
- n. Keharusan mengisi jabatan segera sangat mempengaruhi keputusan. Akibatnya tidak jarang dijumpai standar terpaksa diturunkan, sehingga terkadang ketika pewawancara mengambil keputusan, mereka mengatakan bilamana nantinya terdapat kekurangan dari pelamar dapat dilatih atau diatasi dengan pengetatan pengawasan.

Menurut Hasibuan (2008:63) Kendala-kendala seleksi antara lain berkenaan dengan :

- a. Tolak Ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi. Kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering berdasarkan pada pertimbangan yang subjektif saja.

b. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur dan objektif penilaiannya, Penyeleksi sering

memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas visi pikirannya bahkan pengaruh efek “halo” sulit dihindarkan.

c. Pelamar

Kendala Pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedang hal-hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaihan untuk mengelabui penyeleksi.

6. Evaluasi Hasil Seleksi

Evaluasi pelaksanaan seleksi diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan seleksi yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi ini, perusahaan akan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan proses seleksi yang telah dilaksanakan. Apakah hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Selain itu dari hasil evaluasi juga perusahaan akan dapat mengetahui seberapa efektif metode seleksi yang digunakan. Hasil evaluasi ini yang nantinya akan digunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan untuk pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis menyimpulkan ada tiga dimensi dalam seleksi antara lain sebagai berikut :

a. Perencanaan Seleksi

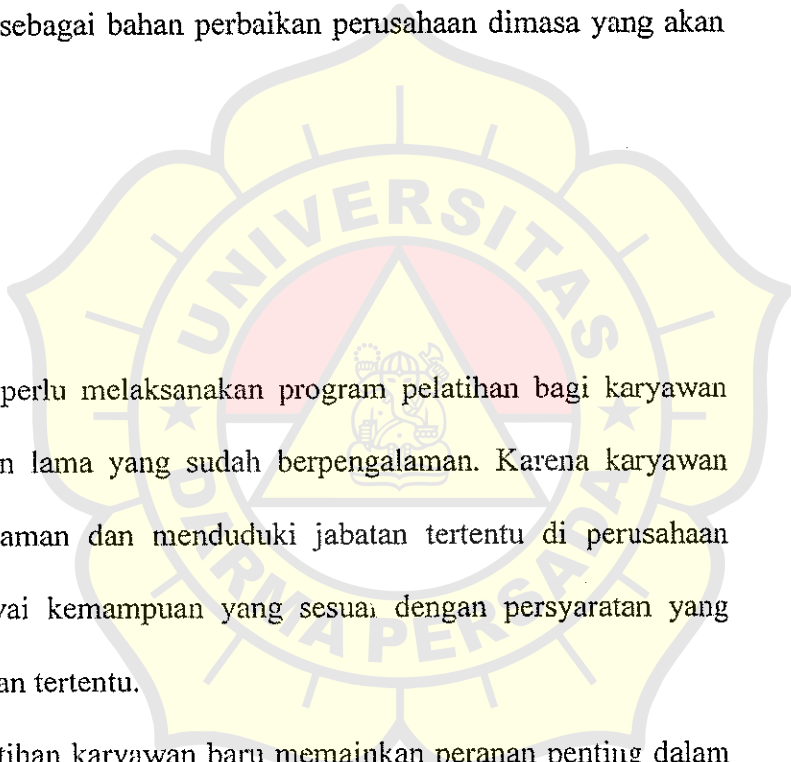
Perencanaan meliputi penjabaran mengenai kejelasan dasar dan tujuan pelaksanaan seleksi yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan

b. Pelaksanaan Seleksi

Pelaksanaan seleksi meliputi jenis tes yang digunakan dalam seleksi, tahapan-tahapan tes dalam seleksi serta kualifikasi penyeleksi.

c. Evaluasi

Hasil seleksi diumumkan secara transparan juga dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan dan juga hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan. Hal ini digunakan sebagai bahan perbaikan perusahaan dimasa yang akan datang.



B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Suatu perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan bagi karyawan baru maupun karyawan lama yang sudah berpengalaman. Karena karyawan yang sudah berpengalaman dan menduduki jabatan tertentu di perusahaan belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tertentu.

Orientasi dan pelatihan karyawan baru memainkan peranan penting dalam mesosialisasikan karyawan bagaimana cara perusahaan melakukan berbagai hal dan memastikan mereka memiliki pengetahuan yang mereka memiliki pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan baru mereka.

Menurut Dessler (2003:280) mengatakan “Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Gomes-Mejia, Balkin, dan Cardy (2001:259) “*training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill*”. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat organisasi mengubah suatu sistem dan para pekerja perlu belajar tentang keahlian baru.

Menurut Sutrisno (2011:68) mengatakan “pelatihan pada dasarnya merupakan suatu proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan”.

Menurut Rosidah (2009:219) menyatakan bahwa “pelatihan adalah proses sistematik perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.

Menurut Rivai *et. al* (2011:311) “Pelatihan adalah sesuatu yang bersifat pribadi (pada umumnya *one-to-one*), *on the job* pendekatan yang digunakan manajer dan pelatih untuk membantu masyarakat mengembangkan keterampilan mereka dan tingkat kemampuan”.

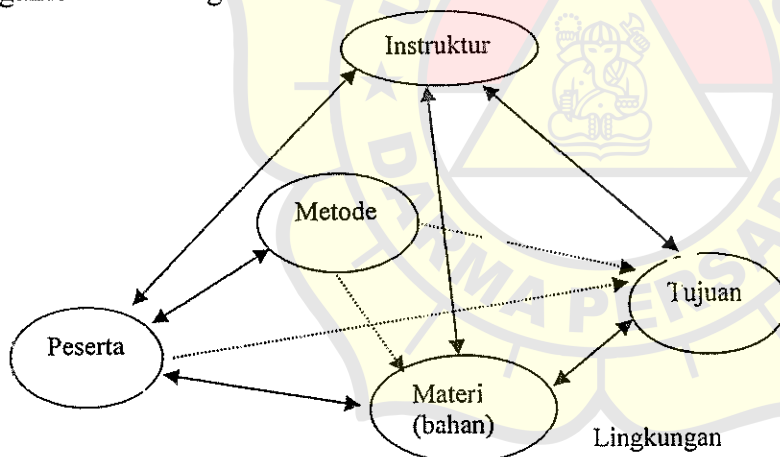
Jadi dapat disimpulkan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan meningkatkan sikap, tingkah laku, keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) dan pengetahuan (*knowledge*) karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-faktor yang berperan dalam Pelatihan

Menurut Rivai (2009:226) Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan :

- a. *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya).
- b. Materi program yang dibutuhkan.
- c. Prinsip-prinsip Pembelajaran.
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Keterkaitan dan keterkaitan antarfaktor yang berperan dalam pelatihan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Faktor yang berperan dalam pelatihan

Sumber : Rivai (2009:226)

3. Sasaran dan Manfaat Pelatihan

- a. Sasaran pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja.

- 2) Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Jika *level of performance* naik maka berakibatkan peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.
- 3) Meningkatkan Muzu Kerja.
- 4) Peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.
- 5) Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM.
- 6) Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan, maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.
- 7) Meningkatkan moral kerja.
- 8) Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat maka moral kerja juga akan meningkat.
- 9) Menjaga kesehatan dan keselamatan.
- 10) Suatu pelatihan yang tepat dapat menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain dari pada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

- 11) Menunjang pertumbuhan pribadi.
- 12) Program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memaksakan dalam bidang kepribadian, intelektual dan keterampilan.
- 13) Secara garis besar program pelatihan kerja mempunyai tujuan untuk meningkatkan kecakapan dan kinerja karyawan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan.

Menurut Zurnali (2004) yang diakses <http://id.m.wikipedia.org/wiki/pelatihan>, *the goal of training is for employees to master knowledge, skills and behaviors emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities*. Hal ini berarti bahwa tujuan pelatihan adalah agar para pegawai dapat menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan. Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan.

Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja

individu dan program yang dapat diukur. Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dan pencapaian target tepat waktu sebagaimana diuraikan di atas memberikan pedoman kepada instruktur dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan SDM dan peserta pelatihan untuk evaluasi bagi program selanjutnya di masa mendatang.

b. Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai (2009:217-218) manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

1) Bagi Karyawan

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d) Membantu karyawan mengatasi *stress*, tekanan, frustrasi, dan konflik.

- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap.
- 2) Manfaat untuk perusahaan
- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
 - c) Memperbaiki moral SDM.
 - d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e) Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
- 3) Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan:
- a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
 - b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan *transfer* atau promosi.
 - c) Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
 - d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
 - e) Meningkatkan keterampilan interpersonal.

4. Metode Pelatihan

Metode Pelatihan dan Pengembangan menurut Rivai (2009 : 227) adalah sebagai berikut :

- a. *On the job training* *On the job training* (OT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.
- b. Rotasi.
Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.
- c. Magang
Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training* atau banyak pekerja keterampilan tangan. Asistensi dan kerja sambil disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.
- d. Ceramah Kelas dan Presentasi Video
Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan

repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

e. Pelatihan Vestibule

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

f. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Misalnya, pekerja pria dapat membayangkan peran supervisor wanita dan sebaliknya.

g. *Case study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain.

h. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan stimulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa games atau permainan.

i. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram.

Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.

j. Praktik laboratorium

Peserta mencoba untuk meningkatkan ketrampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Pengalaman berbagi perasaan dan memahami perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi merupakan hasilnya. Biasanya professional terlatih menjadi fasilitator.

k. Pelatihan Tindakan (*Action Learning*).

Fokus kelompok dalam mengatasi masalah sebagai cara untuk belajar ketika para anggota mengeksplorasi solusi, menggarisbawahi pernyataan fasilitator sebagai pedoman dalam kelompok, pemecahan masalah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan suatu masalah.

l. *Role playing*

Role playing adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.

m. *In-basket technique*

Melalui metode *in-basket technique* para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer, dan daftar telepon.

n. *Management games*

Management games menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*.

o. *Behavior modeling*

Modeling sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

p. *Outdoor oriented programs*

Program ini dikenal dengan istilah outing, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing, dan lain-lain.

5. Proses Pelatihan

Menurut Dessler (2003:281) menyatakan bahwa Program pelatihan terdiri dari lima langkah antara lain sebagai berikut :

a. Analisis Kebutuhan

Yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prsetasi.

b. Merencanakan Instruksi

Yaitu untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.

c. Validasi

Yaitu dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dan menyajikannya kepada beberapa peserta pelatihan.

d. Pelaksanaan Pelatihan

Yaitu menerapkan program itu dengan melatih karyawan yang ditargetkan.

e. Evaluasi

Yaitu tindak lanjut dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan.

6. Efektivitas Pelatihan

Menurut Rivai *et. al* (2011 : 317) dalam buku *Performance Appraisal* menyatakan bahwa pelatihan akan efektif bila :

- a. Pelatih memahami bahwa perannya akan membantu karyawan untuk mendapat tambahan pengetahuan.
- b. Karyawan termotivasi untuk belajar, mereka harus sadar bahwa tingkat keterampilan atau pengetahuan atau perilaku mereka perlu ditingkatkan jika mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka dan ke kepuasan lain.
- c. Karyawan diberikan bimbingan tentang yang harus mereka mempelajari dan umpan balik atas apa yang mereka sedang lakukan.
- d. Pelajaran adalah suatu proses aktif.
- e. Pelatih mendengarkan karyawan untuk memahami apa yang mereka inginkan dan perlukan.

- f. Pelatih mengadopsi suatu pendekatan bersifat membangun, berdasarkan kekuatan dan pengalaman.

7. Evaluasi Pelatihan

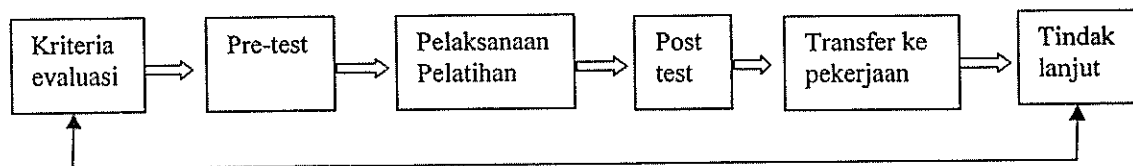
Menurut Lislle Rae (2005:269) evaluasi adalah pendekatan penilaian yang memperhatikan kelengkapan proses pelatihan atau pembelajaran dan terutama lebih ditekankan pada pengukuran pengaruh dan dampak dari pelatihan atau pembelajaran terhadap praktik individu pada pekerjaan dan tugas mereka.

Untuk memverifikasi keberhasilan suatu program, para manajer SDM meminta agar kegiatan pelatihan dievaluasi secara sistematis.

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah yang berfokus pada *outcome* (hasil akhir). Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut ini :

- a. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
- b. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
- c. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
- d. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya *turnover* (berhenti kerja) makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiensinya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan dan lain-lain.

Menurut Rivai (2009:235) menyatakan bahwa Evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan harus melalui beberapa tahapan sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.3 Tahapan Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan
 Sumber : Rivai (2009:235)

- a. Kriteria evaluasi harus ditetapkan sebelum pelatihan dimulai yang disesuaikan dengan tujuan pelatihan dan pengembangan.
- b. Peserta Pelatihan dan Pengembangan Diberikan Tes Awal (pretest) untuk mengetahui level pengetahuan yang mereka miliki sebelum pelatihan dilaksanakan.
- c. Pelaksanaan pelatihan.
- d. Dievaluasi akhir (*post test*) atau *post training evaluation* untuk mengetahui penyerapan peserta atas materi pelatihan yang telah diberikan.
- e. Jika kemampuan peserta setelah mengikuti pelatihan meningkat secara signifikan, artinya program secara aktual menyebabkan terjadinya perbedaan kemampuan. Namun demikian, program dapat dikatakan berhasil apabila peningkatan kemampuan dapat memenuhi kriteria evaluasi dan dapat ditransfer ke pekerjaan mengakibatkan perubahan sikap yang dapat diukur dengan meningkatkan *performance* pekerjaan.
- f. Tindak lanjut dapat dilakukan pada seberapa lama dan seberapa baik hasil pembelajaran dapat bertahan.

2. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Banyak manajer atau kepala dinas tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius.

Adapun beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli. Menurut Rivai *et. al* (2011:15) dalam buku *Performance Appraisal* menyatakan bahwa “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Menurut Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa “Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Rosidah (2003:223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Dalam pendidikan, guru memegang peran *essensial* yang sulit digantikan dengan siapapun. Pada Peraturan Pemerintah RI no. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1 ayat 1. dituangkan, “Guru adalah pendidikan

profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”.

Dalam pendidikan, sangatlah penting untuk memiliki instrumen penilaian kinerja yang efektif bagi tenaga kerja profesional yang menjadi bagian terpenting dalam upaya manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi yang efektif.

Bertolak dari pendapat ahli mengenai kinerja maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dengan baik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Sedangkan menurut Gibson yang dikutip oleh Indrawati (2006:6) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a. Variabel individu

Dalam variabel individu yang mempengaruhi adalah kemampuan dan ketrampilan, pendidikan, latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman) dan demografis (umur, etnis dan jenis kelamin).

b. Variabel organisasi

Dalam variabel organisasi yang mempengaruhi adalah seleksi, kepemimpinan, imbalan atau kompensasi, struktur dan desain pekerjaan.

c. Variabel psikologi

Dalam variabel psikologi yang mempengaruhi adalah persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Rivai *et. al* (2011:16) dalam buku "*Performance Appraisal*" menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal yaitu : kemampuan, keinginan, lingkungan.

Berdasarkan teori Gibson dan pendapat Rivai berarti kinerja mempunyai dimensi sebagai berikut :

a. Pengetahuan atau kemampuan

Pengetahuan (*knowledge*) adalah Ilmu yang dimiliki Individu dalam bidang pekerjaan, dalam hal ini individunya adalah guru sebagai tenaga profesional. Menurut Robbins yang dikutip oleh Indrawati (2006:7), kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dalam pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi, kemampuan sangat diperlukan dalam menunjang pengetahuan yang dimiliki oleh seorang guru.

b. Keterampilan atau keahlian

Ketrampilan adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi objek secara fisik. Prestasi tergantung kombinasi yang tepat dari usaha, kemampuan, dan ketrampilan.

c. Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu.

3. Penilaian Kinerja

Pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Penilaian Kinerja berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan membutuhkan *feed back* terdapat kinerjanya sebagai pembimbing sikap untuk masa yang akan datang. Manajemen SDM menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui *performance appraisal* untuk mengevaluasi keberhasilan dari perekrutan, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan kegiatan-kegiatan lainnya. Meskipun penilaian harian yang terus-menerus dan informal penting dilakukan untuk memperlancar operasional, tapi metode ini tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan departemen SDM. Penilaian formal dibutuhkan untuk membantu

manajer dalam hal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan departemen SDM.

Penilaian ialah penentuan derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya.

Menurut Rivai *et. Al* (2010 : 90) dalam buku "*Islamic performance appraisail for human capital*" menyatakan bahwa Penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja menilai kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan dan menganalisis kinerja karyawan serta membuat rekomendasi perbaikan.

Menurut Wahyudi (2002:101) yang diakses dari <http://id.m.wikipedia.org/wiki/Kinerja> menyatakan bahwa "Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistimatis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangan.

Penilaian dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai guru baik, sedang atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian Kinerja

Menurut Malthis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu :

a. Kuantitas dari hasil

Adalah jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

b. Kualitas dari hasil

Adalah meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.

c. Ketetapan waktu dari hasil

Adalah hasil kegiatan yang terjadwal dari sasaran, prosedur atau rangkaian langkahnya.

d. Kehadiran

Adalah ketaatan terhadap jam kerja.

e. Kemampuan bekerjasama

Adakah kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

5. Tujuan Penilaian Kinerja

Tidak boleh dilupakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan. Dengan kata lain, semangat kerja sifat kerja sama, kepuasan psikologis dan efisiensi karyawan dipengaruhi langsung oleh sistem dan metode penilaian.

Pada dasarnya tujuan penilaian Kinerja menurut Rivai *et. al* dalam bukunya yang berjudul *Islamic performance appraisail for human capital* (2010 : 102) adalah untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan informasi timbal balik atas pelaksanaan kinerja karyawan pada masa lalu yang kemudian digunakan untuk memperbaiki dan membuat keputusan yang akan datang.

Penilaian kinerja banyak digunakan di Great Britian adalah untuk :

- a. Meningkatkan kinerja.
- b. Menetapkan tujuan organisasi.
- c. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

Secara umum, penilain kinerja banyak digunakan untuk :

- a. Kriteria studi validasi.
- b. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi.
- c. Menekankan kembali struktur kekuasaan.
- d. Perencanaan sumber daya manusia.

Sementara itu, item khusus dalam faktor dokumentasi adalah :

- a. Kriteria validasi penelitian.
- b. Dokumen keputusan personal.
- c. Pemenuhan keperluan-keperluan resmi.

6. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai *et. al* (2011 : 55-58) menyatakan bahwa Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat

mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan), dan perusahaan.

a. Bagi karyawan yang dinilai :

- 1) Meningkatkan motivasi.
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
- 4) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- 5) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.

b. Manfaat bagi Penilai

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

- 1) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- 2) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- 3) Memberikan peluang untuk mengembangkan suatu pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- 4) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi .
- 5) Peningkatan kepuasan kerja.

c. Manfaat bagi Perusahaan

- 1) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena :
 - a) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai dan budaya perusahaan.
 - b) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - c) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- 2) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- 3) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- 4) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- 5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tugas perusahaan.

7. Proses Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja merupakan suatu proses manajemen, dan bukan sebuah rencana yang dipikirkan oleh departemen SDM untuk para penyelia dalam memberikan persetujuan yang secara langsung menyangkut departemen itu, dan menghasilkan format lengkap yang disimpan di dalam kumpulan dokumen penting karyawan dan kemudian dilupakan.

Menurut Dessler (2003:327) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap yaitu :

a. Mendefinisikan pekerjaan

Memastikan bahwa adanya persetujuan kewajiban dan standar pekerjaan antara karyawan dengan perusahaan.

b. Menilai kinerja

Membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan Anda dengan standar yang telah ditetapkan, biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat.

c. Memberikan umpan balik

Penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Disini atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.

8. Metode Penilaian Kinerja

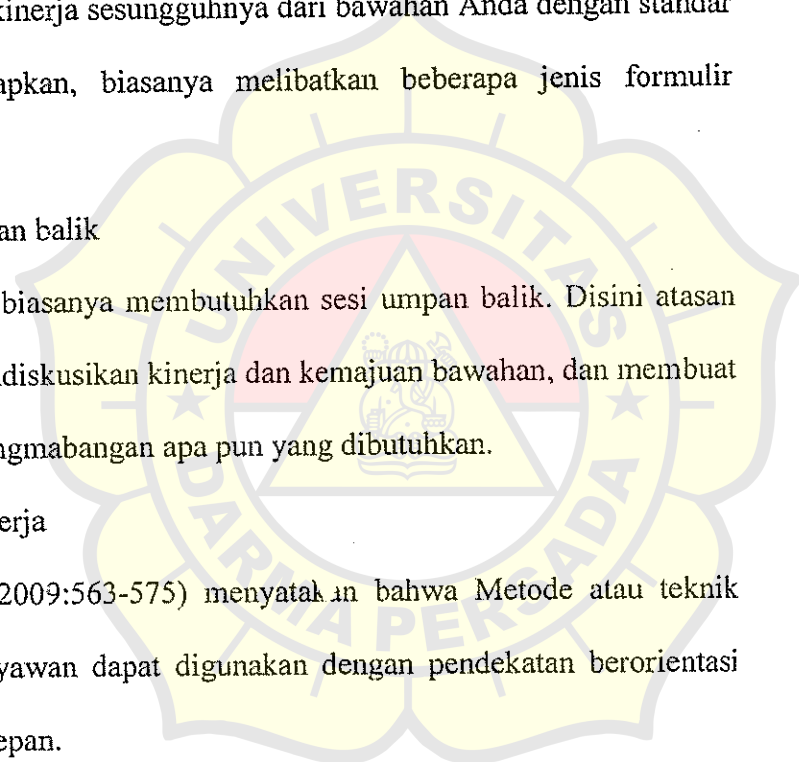
Menurut Rivai (2009:563-575) menyatakan bahwa Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan berorientasi masa lalu dan masa depan.

a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

1) Skala Peringkat (*Rating Scale*).

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan



suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

2) Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai.

4) Metode Peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dan perilaku tertentu.

5) Metode catatan Prestasi.

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

- 6) Skala Peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale = BARS*).

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

- 7) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).

Di sini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli SDM. Spesialis SDM mendapatkan informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

- 8) Tes dan Observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).

Karyawan yang dinilai, diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktik langsung diajuti oleh penilai.

- 9) Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evalustion Approach*).

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

1) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

Adalah manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3) Penilaian Secara Psikologis

Adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

4) Pusat Penilaian (*Assessment Center*)

Adalah penilaian yang dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

9. Hambatan dalam penilaian Kinerja

Menurut Rivai *et. al* (2011:113-127) hambatan dalam penilaian kinerja yaitu :

a. Hambatan Hukum

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apa pun format penilaian kinerja digunakan oleh departemen SDM, format tersebut harus sah dan dapat dipercaya. Jika tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang sebab melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya.

b. Hambatan Norma Sosial

Adanya penilaian hanya bersifat satu arah, sehingga peran serta saling menilai menjadi tidak ada.

c. Hambatan Politis

Menurut penilaian, suatu sistem penilaian kinerja mempunyai kekuasaan yang sah untuk mempengaruhi pemegang jabatan.

d. Hambatan Pribadi

- 1) Penilaian kinerja ini menuntut terlalu banyak kesibukan. Evaluasi secara tepat dan adil harus didasarkan pada pengenalan yang dalam tentang orang yang akan dievaluasi.
- 2) Penilaian kinerja dilakukan oleh berbagai atasan yang satu berbeda dengan atasan lain atau standar yang digunakan untuk menilai oleh para penilai berbeda pula.

- 3) Masalah lain yang cukup fundamental dan lebih melekat pada sifat-sifat kita adalah keengganan menilai yang sebenarnya, terutama apabila yang dinilai adalah penilaian negatif. Disamping enggan untuk menghadapi konsekuensi penilaian itu, atasan atau penilai enggan menyakiti atau melukai perasaan orang lain.
- 4) Penilaian sering kali diarahkan pada ciri-ciri kepribadian atau karakter seseorang bukan pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.
- 5) Kurangnya komunikasi, karyawan sering kali tidak mengetahui bagaimana mereka dinilai.
- 6) Validitas (keabsahan) penilaian sering kali dikurangi karena adanya resistensi untuk menilai bawahan.
- 7) Feedback tentang seseorang sering kali tidak mendorong seseorang atau karyawan berprestasi lebih baik.

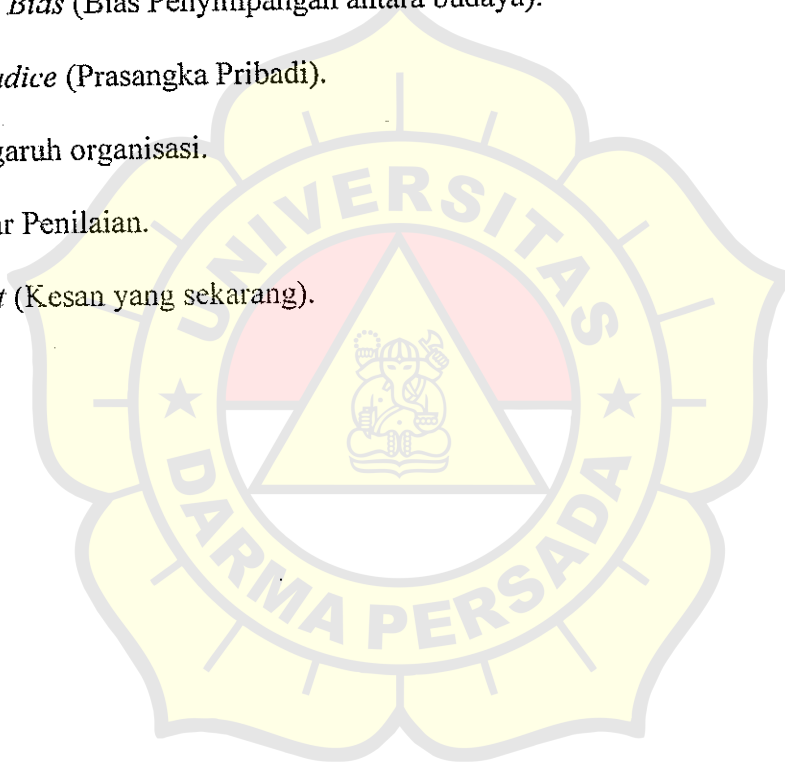
e. Bias Penilaian

Halangan lain dalam penilaian kinerja secara efektif adalah persepektif berbeda-beda yang dibawa sejak semua pihak ke dalam proses. Kurangnya mendukungnya situasi kerja menimbulkan kecenderungan alami yang kita miliki bersama, yang menyebabkan kinerja mengabdikan pada diri sendiri.

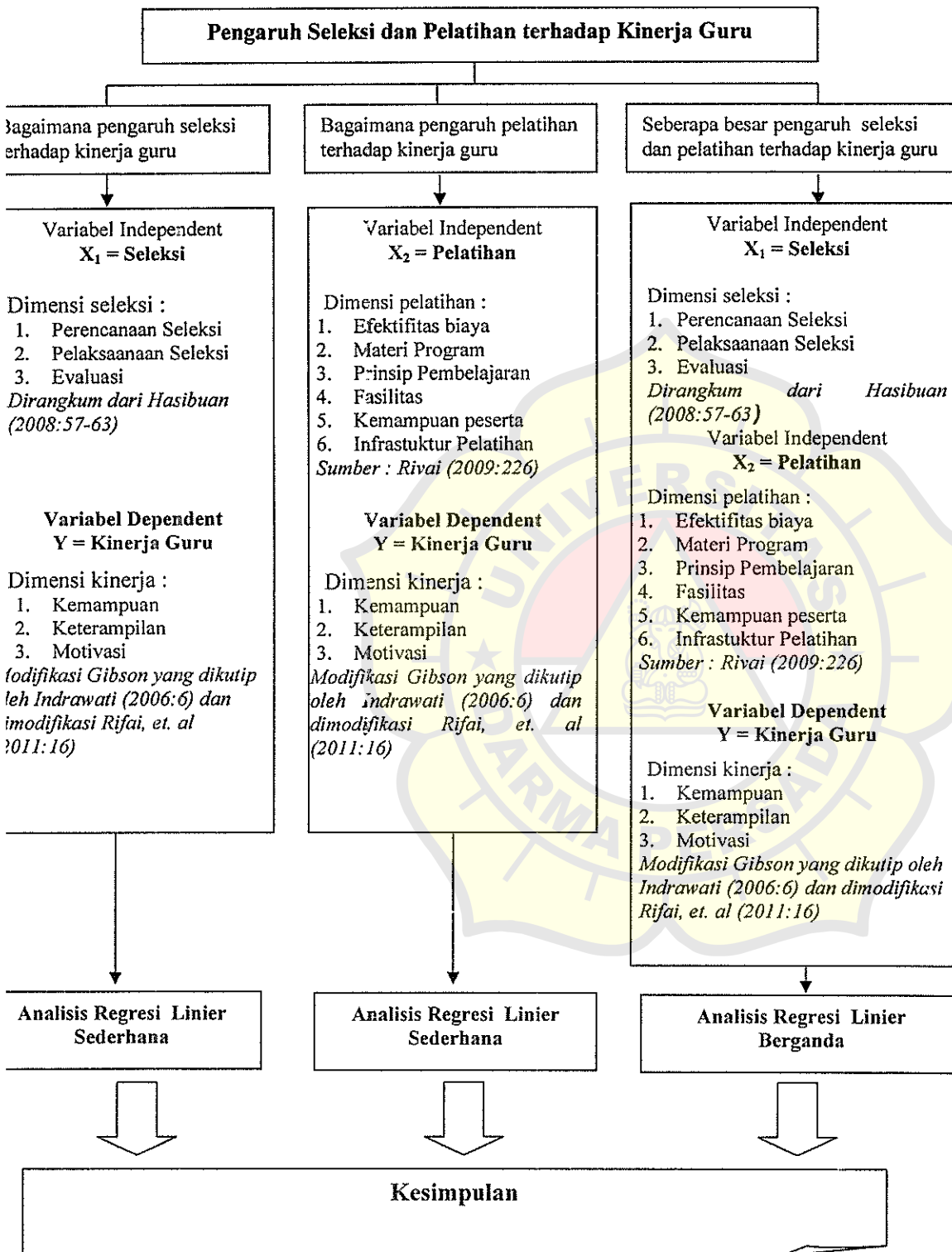
Bias persepsi pada diri sendiri mungkin juga akan mengurangi efek-efek yang diinginkan dari penilaian positif.

Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi adalah sebagai berikut :

- 1) *Hallo Effect* (Kesan Pertama).
- 2) *Error of Central Tendency* (Kesalahan akibat Kecenderungan Menilai di Tengah).
- 3) *Leniency and Strictness Bias* (Bias terlalu longgar atau terlalu Ketat).
- 4) *Friendly* (kedekatan hubungan).
- 5) *Cross Cultural Bias* (Bias Penyimpangan antara budaya).
- 6) *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi).
- 7) Pengaruh-pengaruh organisasi.
- 8) Standar-standar Penilaian.
- 9) *Regency Effect* (Kesan yang sekarang).



D. Kerangka Berpikir



l. Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. H_0 = Diduga seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

H_a = Diduga seleksi berpengaruh terhadap kinerja guru.

2. H_0 = Diduga pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

H_a = Diduga pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru.

3. H_0 = Diduga seleksi dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

H_a = Diduga seleksi dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru.

