

# **PENGANTAR TEKNOLOGI KINERJA**

**Dr. Drs. Karoma, M.Pd.  
Dra. Yuslaini, M.Pd.  
Fitri, S.K.M., M.Biomed.**

**Penerbit**



**Dilarang memperbanyak, mencetak, menerbitkan  
sebagian maupun seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penulis**

**Ketentuan Pidana**

**Kutipan Pasal 72 Undang-undang Republik Indonesia  
Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta**

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

---

## **PENGANTAR TEKNOLOGI KINERJA**

---

Penulis : Dr. Drs. Karoma, M.Pd.  
Dra. Yuslaini, M.Pd.  
Fitri, S.K.M., M.Biomed.  
Layout : Nyimas Amrina Rosyada  
Desain Cover : Ismoko

Hak Penerbit pada **Noer Fikri Offset**  
Anggota IKAPI (No. 012/SMS/13)

Dicetak oleh:  
CV. Amanah  
Jl. Mayor Mahidin No. 142  
Telp: (0711) 366 625  
Palembang – Indonesia 30126  
E-mail : noerfikri@gmail.com

Cetakan I : September 2022  
15,5 x 23 cm  
iv, 79 hlm

Hak Cipta dilindungi undang-undang pada penulis  
All right reserved

ISBN : 978-602-447-959-6

## **KATA PENGANTAR**

Saat Anda membaca buku pengantar teknologi kinerja ini, Anda akan menemukan topik-topik: perencanaan sumber daya manusia strategis, kaidah-kaidah pokok dalam bidang rekrutmen, kaidah-kaidah pokok dalam bidang evaluasi kinerja, sasaran penilaian kinerja, peranan dan konteks manajemen sumber daya manusia, arti dan tujuan manajemen kinerja, sistem manajemen kinerja yang fokus individu karyawan sebagai manusia dan input, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, penempatan pegawai, penilaian kinerja, rekrutmen sumber daya manusia, mengukur prestasi tim, penilaian kinerja dan pengembangan, sistem manajemen kinerja yang fokus penilaian proses, panduan evaluasi kinerja karyawan, dan 11 kaidah pokok dalam bidang rekrutmen. Semoga manfaat adanya dan sebagai kebaikan tanpa akhir.

Palembang, 13 Januari 2022

Karoma, Yuslimi, dan Fitri.

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul .....</b>	<b>i</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>iv</b>
Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategik.....	1
Kaidah-kaidah Pokok dalam Bidang Rekrutmen .....	3
Kaidah-Kaidah Pokok dalam Bidang Evaluasi Kinerja.....	15
Sasaran Penilaian Kinerja.....	17
Peranan dan Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
Arti dan Tujuan Manajemen Kinerja.....	25
Sistem Manajemen Kinerja yang Fokus Individu Karyawan Sebagai Manusia dan Input.....	26
Rekrutmen Sumber Daya Manusia .....	39
Seleksi Sumber Daya Manusia .....	41
Penempatan Pegawai.....	44
Penilaian Kinerja .....	45
Faktor-Faktor Rekrutmen Sumber Daya Manusia .....	54
Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia .....	57
Mengukur Prestasi Tim.....	60
Penilaian Kinerja dan Pengembangan .....	63
Sistem Manajemen Kinerja yang Fokus Penilaian Proses .....	71
Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan.....	74
11 Kaidah Pokok dalam Bidang Rekrutmen .....	77
Laporan Kinerja Tahunan .....	78
<b>Referensi .....</b>	<b>79</b>

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK<sup>1</sup>

---

- a. Rencana sumber daya manusia hendaknya terintegrasi dengan keseluruhan rencana strategis perusahaan atau lembaga, khususnya pertumbuhan perusahaan/lembaga.
- b. Pengaruh faktor luar, seperti ekonomi, teknologi, pasar kerja, dan sebagainya hendaknya dikonsiderasikan ketika membuat rencana sumber daya manusia.
- c. Perubahan dalam rancangan pekerjaan hendaknya secara eksplisit dijelaskan dalam rencana; dan rencana hendaknya tidak mengasumsikan bahwa struktur pekerjaan di masa depan akan sama dengan sekarang.
- d. Secara ekspilisit seharusnya disadari bahwa level penempatan staf hendaknya didasarkan pada peningkatan produktivitas agar perusahaan atau lembaga tetap kompetitif. Jika masih ada pekerjaan lowong, tidak berarti hal itu secara otomatis harus diisi. Mungkin yang dapat dijalankan adalah mengurangi atau mengombinasinya dengan pekerjaan lain.
- e. Mengestimasi kekurangan dan kelebihan karyawan di masa depan dengan kategori keahlian dan pekerjaan seharusnya menggunakan teknik komputerisasi dan model kuantitatif karena lebih cocok untuk proses pengelolaan.
- f. Tujuan operasional spesifik tiap wilayah fungsional dalam personal hendaknya diintegrasikan dengan keseluruhan rencana sumber daya manusia.
- g. Kegiatan, kebijakan, dan program manajemen sumber daya manusia spesifik hendaknya diintegrasikan dengan tujuan fungsional setiap komponen perusahaan atau lembaga.
- h. Rencana sumber daya manusia hendaknya memperhitungkan secara signifikan keterkaitannya dengan pengelolaan *input* pada semua proses bisnis.

- i. Rencana sumber daya manusia hendaknya selalu fleksibel dan dapat diterapkan sesuai dengan perubahan.

---

<sup>1</sup>Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, hal. 68-81.

## KAIDAH-KAIDAH POKOK DALAM BIDANG REKRUITMEN<sup>2</sup>

---

### **Abaikan sifat-sifat: Perilakunya yang penting**

Anda sedang mewawancarai para pelamar kerja untuk mengisi sebuah posisi di perusahaan atau lembaga Anda, apa yang Anda cari dari para pelamar itu? Jika Anda seperti kebanyakan manajer, jawaban Anda tentu saja seperti : *karyawan ulet, tekun, percaya diri dan bisa diandalkan.*

Menggunakan sifat-sifat individual sebagai dasar proses perekrutan akan memunculkan dua *masalah*. Yang *pertama*, situasi perusahaan atau lembaga sangat menentukan perilaku karyawan. *Kedua*, individu memiliki sifat-sifat yang sangat adaptif yang akan merubah sifat-sifat keperibadiannya dalam rangka untuk merespon situasi-situasi organisasi. Sebaliknya, acara-acara piknik, pesta dan acara-acara informal serupa akan berfungsi sebagai situasi yang lemah dan kita bisa memprediksi sifat-sifat individu yang akan bisa menjadi prediktor-prediktor yang kuat atas perilaku individu-individu dalam situasi-situasi tersebut.

Sementara sifat-sifat keperibadian umumnya stabil sepanjang waktu, terdapat semakin banyak bukti yang menunjukkan bahwa sifat-sifat seorang individu diubah oleh organisasi tempat individu tersebut terlibat. Selain itu, orang-orang pada umumnya menjadi anggota dari bermacam-macam organisasi (sebagai misal, anggota organisasi kemasyarakatan, anggota organisasi keamanan, anggota organisasi sosial, anggota klub atletik dan anggota partai politik, selain menjadi seorang karyawan) yang mengharuskannya menjadi seorang yang berbeda-beda dan merekapun beradaptasi dengan situasi-situasi yang beragam ini.

Perilaku dimasa lalu! Prediktor terbaik mengenai perilaku seseorang dimasa depan ialah perilakunya dimasa lalu. Jadi manakala menginterview para calon karyawan, ajukan pertanyaan-pertanyaan

yang terfokus pada pengalaman-pengalaman terdahulunya yang relevan dengan lowongan kerja yang ada saat ini.

Sebagai misalnya ialah : “Apa yang Anda lakukan dalam pekerjaan Anda di masa lalu, apa yang ingin Anda capai, namun belum berhasil Anda capai ? Mengapa Anda belum biasa mencapainya?”.

### **Preview Kerja yang Realistis: Apa yang Anda Lihat adalah Apa yang Anda Peroleh**

Mereka membicarakan tentang tugas kerja yang menarik, tentang kebersamaan di antara para rekan sekerja, tentang kesempatan untuk maju, tentang banyaknya fasilitas-fasilitas dan semacamnya. Bahkan meskipun para manajer memang tahu tentang keburukan-keburukan pekerjaan itu dan perusahaan atau lembaga, dia dengan hati-hati menghindari topik itu. Mengapa harus membunuh ketertarikan seseorang pelamar kerja yang bagus dengan membicarakan hal-hal yang negatif ?

Apakah ada langkah cerdas yang bisa diambil oleh oleh seorang manajer untuk menghindari pengalaman negatif ini? Jawabannya adalah ada, yakni gunakan preview kerja yang realistis. Yang pertama, para pelamar kerja yang sebenarnya tidak cocok – sehingga merasa tidak betah dengan pekerjaan itu dan dengan segera mengundurkan diri – cenderung terus saja mengikuti proses rekrutmen kerja. Yang kedua, ketiadaan informasi yang negatif menciptakan ekspektasi-ekspektasi yang tidak realistis. Jika direkrut, karyawan baru itu akan cenderung menjadi cepat kecewa. Ini pada gilirannya akan menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan dan pengunduran diri yang cepat. Yang terakhir, para rekrutmen baru itu rentan menjadi kecewa dan kurang memiliki komitmen terhadap perusahaan atay lembaga manakala berhadapan langsung dengan hal-hal yang negatif dalam pekerjaannya. Tak seorang pun yang suka ditipu atau disesatkan dalam proses rekrutmennya.

Anousheh Ansari, kepala operasi pada *Telecom Technologies*, merupakan seorang pelopor preview kerja yang realistis. Dia



mengatakan bahwa dia secara sengaja memberikan sebuah gambaran yang suram dan berusaha menakut-nakuti para calon karyawan selama proses interview. Sebagai misal, dia mengatakan bahwa mereka akan diminta bekerja di lapangan selama 10 sampai 12 jam kerja. “Beberapa orang langsung mengundurkan diri, namun mereka yang tetap bertahan akan memiliki komitmen dan berkehendak untuk melakukan apa pun yang harus dikerjakannya,” katanya.

### **Tip-Tip untuk Meningkatkan Interview Karyawan**

Tapi apa yang bisa Anda lakukan untuk menjadi seorang interviewer yang efektif? Berdasarkan pada banyak hasil penelitian, ada beberapa kunci yang berguna untuk meningkatkan proses interview karyawan. Yang pertama, sebelum menemui seorang pelamar kerja, lakukan review terhadap format dan resume lamaran kerjanya. Juga lakukan review atas deskripsi tugas kerja untuk posisi yang hendak diisi oleh pelamar yang sedang diinterview. Kemudian, tentukan agenda-agenda yang dilakukan dalam interview. Secara khusus, gunakan seperangkat pertanyaan setandar. Yaitu, Anda harus mengajukan sederetan pertanyaan yang sama kepada setiap pelamar kerja. Pilihlah pertanyaan-pertanyaan yang tak bisa dijawab dengan jawaban sederhana “ya” atau “tidak”. Juga hindarilah pertanyaan-pertanyaan arahan yang jelas-jelas menunjukkan jawaban yang terbaik (seperti “Apakah menurut Anda memiliki kemampuan interpersonal yang bagus”). Jadi hindarilah pertanyaan tentang itu semua. Sebagai gantinya pertanyaan “Apakah Anda sudah menikah?” atau “apakah Anda sudah memiliki anak?”, Anda bisa mengajukan pertanyaan “Apakah Anda memiliki dasar yang mungkin bisa membuat Anda tidak bisa bekerja lembur beberapa kali dalam sebulan?”.

Ketika Anda benar-benar berhadapan dengan seorang pelamar kerja, asumsikan bahwa dia itu sedang merasa gugup atau bingung. Jadi buatlah pelamar kerja itu merasa nyaman. Perkenalkan diri Anda sendiri. Bersikap ramah. Mulailah dengan mengajukan beberapa pertanyaan atau pertanyaan yang bisa mengakrabkan suasana. Lalu lakukan privew mengenai topik-toping yang Anda rencanakan untuk

diskusikan, beberapa lama interview itu akan berlangsung dan doronglah pelamar kerja itu untuk berani mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

Interview sebenarnya akan memberikan proses tanya jawab secara saling menerima dan memberi. Pertanyaan-pertanyaan yang telah Anda kembangkan selama masa persiapan akan menjadi sebuah peta jalan umum yang memandu Anda. Pastikan Anda mengajukan semua pertanyaan tersebut. Lanjutkan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tindak lanjut yang muncul sebagai hasil dari jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan awal itu. Pertanyaan-pertanyaan tindak lanjut itu harus berupaya untuk mengkaji secara lebih dalam mengenai apa yang telah dikatakan oleh pelamar kerja. Jika Anda merasa bahwa respon-respon pelamar kerja itu dibuat-buat atau pun tidak mencukupi, lakukan elaborasi. Sebagai misal, untuk mendorong munculnya jawaban yang lebih jauh, Anda bisa mengatakan, “Ceritakan lebih jauh tentang soal itu. “untuk mengklarifikasi informasi, Anda bisa mengatakan, “Anda mengatakan bahwa bekerja lembur itu *kadangkala* tak apa-apa buat Anda. Bisakah Anda secara spesifik menjelaskan kepada saya pada saat kapan Anda paling suka bekerja lembur?” Jika pelamar kerja itu tidak langsung menjawab pertanyaan Anda, ikuti dengan mengulang pertanyaan tersebut. Yang penting, jangan pernah meremehkan kekuatan dari diamnya Anda selama proses interview tersebut.

Sebelum Anda mempertimbangkan untuk menutup proses interview, tulislah evaluasi Anda disaat jawaban-jawaban pelamar kerja itu masih segar dalam pikiran Anda. Nah, kini pelamar kerja itu telah pergi, luangkan waktu untuk mereview catatan-catatan Anda dan lakukan penilaian atas jawaban-jawaban sang pelamar kerja.

### **Ingin Mendapatkan Karyawan yang Menyenangkan? Jawabannya Ada dalam Gen!**

Jadi, Southwest Airlines pun dalam proses rekrutmennya terfokus pada penyeleksi orang-orang yang pada dasarnya tidak memiliki watak gembira dan penuh semangat.

Karena apakah seseorang itu bersifat periang atau tidak, hal itu ditentukan oleh struktur genetiknya. Hasil penelitian telah menyimpulkan bahwa kira-kira 80 persen dari perbedaan sifat periang orang-orang itu ditentukan dalam gen-gennya.

Analisis ini dan bukti penelitian yang lain menunjukkan bahwa sifat seorang individu terhadap kehidupan dibentuk oleh susunan genetiknya, yang berlangsung sepanjang waktu dan bentuk sifatnya dalam bekerja.

Kesimpulannya di sini ialah ikutilah teladan dari Herb Kelleher. Jika Anda menginginkan mendapatkan para karyawan yang menyenangkan, fokuskan perhatian Anda pada proses rekrutmen. Coretlah mereka yang bersifat negatif, sulit beradaptasi dan suka membuat masalah yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang kecil dalam pekerjaannya. Bagaimana caranya? Melalui tes kepribadian, proses interview yang mendalam dan pengecekan yang seksama atas catatan-catatan kerja terdahulu dari para pelamar kerja.

### **Sikap Menjadi Anggota Perusahaan yang Baik Juga Penting?**

Apakah *yang dimaksud dengan* perilaku menjadi warga perusahaan yang baik itu? Termasuk dalam contohnya ialah memberikan pertanyaan-pertanyaan yang konstruktif mengenai kelompok kerja dan perusahaan mereka, membantu orang lain dalam tim kerjanya, dengan sukarela mengerjakan aktivitas ekstra, menghindari konflik-konflik yang tak perlu, menunjukkan kepedulian terhadap hak milik perusahaan, menghargai semangat kerja dan peraturan-peraturan kerja dan memiliki toleransi terhadap gangguan-gangguan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Jadi apa yang bisa dilakukan oleh manajer untuk menstimulus perilaku menjadi warga perusahaan atau lembaga yang baik di kalangan karyawannya? Jawabannya tampaknya ialah: Perlakuan orang-orang secara adil. Ketika mereka percaya bahwa imbalan, perlakuan dan prosedur dalam tempat kerja itu adil, mereka menjadi lebih cenderung untuk berkomentar positif terhadap perusahaan, suka menolong orang lain dan bekerja melampaui tuntutan kerjanya yang

normal. Jika para karyawan Anda merasa bahwa Anda, prosedur kerja dalam perusahaan Anda dan kebijakan gaji dalam perusahaan Anda cukup adil, akan terbangun rasa kepercayaan. Dan ketika mereka mempercayai Anda, mereka akan lebih memiliki keinginan untuk secara sukarela berperilaku yang lebih tuntutan-tuntutan formal dari pekerjaan mereka.

### **Kecerdasan Itu Penting; atau Jika Merasa Ragu Menentukan Pilihan, Rekrutlah Oorang-Orang yang Cerdas**

Fakta-fakta tertentu memang berada di luar persoalan teknis. Sebagai misal: (1) Skor IQ sangat bersesuaian dengan apa pun yang dimaksudkan oleh kata-kata *cerdas* atau *pintar* oleh orang-orang dalam kehidupan sehari-hari; (2) skor IQ itu meskipun tidak sangat sempurna, namun relatif stabil sepanjang hidup seseorang; (3) tes-tes IQ yang dilakukan secara tepat tidak akan menunjukkan bias kelompok sosial, ekonomi, etnis atau rasial; dan (4) secara rata-rata, para karyawan yang lebih cerdas merupakan para karyawan yang lebih cakap.

Semua pekerjaan itu memang mengharuskan penggunaan kecakapan kecerdasan atau kognitif. Mengapa? Untuk proses penalaran dan pengambilan keputusan. IQ yang tinggi menunjukkan sebuah korelasi yang kuat dengan kinerja dalam pekerjaan yang bersifat baru, ambigu, berubah-ubah atau dalam pekerjaan-pekerjaan profesi yang rumit seperti akuntan, insinyur, ilmuwan, arsitek dan dokter. Namun IQ juga merupakan sebuah prediktor yang bagus dalam pekerjaan-pekerjaan yang cukup kompleks seperti para tukang, staf administrasi dan polisi. IQ menjadi kurang valid jika dipakai sebagai prediktor untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak membutuhkan keterampilan yang hanya membutuhkan pengambilan keputusan secara rutin atau membutuhkan kecakapan problem solving yang sederhana.

Sayangnya komponen genetik yang kuat dari IQ – mungkin sekitar 70 persen atau lebih kecerdasan kita memang merupakan hasil bawaan – menjadikan penggunaan IQ sebagai sebuah alat seleksi karyawan yang rentan terhadap serangan keritik.

Kesimpulan kita ialah: Ras itu memang tidak selalu menjadi penentu siapa yang paling cakap atau yang paling kuat, namun kemungkinannya begitu besar! Jika Anda ingin merekrut gugus kerja yang sebegus mungkin, apabila semua faktor lain setara maka rekrutlah orang yang paling cerdas yang Anda temui.

### **Jangan Bergantung Terlalu Banyak pada Pengecekan atas Refrensi Kerja**

Seperti yang dicatat dalam Kebenaran nomor 1, prediktor terbaik mengenai perilaku di masa depan ialah perilaku di masa lalu. Tentu saja hal ini menjadikan sangat sulit untuk mendapatkan informasi yang paling Anda inginkan – yakni informasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan tersebut dalam bekerja.

Ada pula hal lain yang juga yang harus diperhatikan berkenaan dengan referensi pekerjaan. Bahkan meskipun Anda bisa mendapatkan informasi yang valid mengenai kinerja seorang karyawan di masa lalu dan pekerjaan yang sedang Anda tawarkan kepadanya.

Sebagai catatan akhir: Dalam uraian ini, tak ada yang mengharuskan Anda berkecil hati untuk melakukan penelaahan terhadap latar belakang seorang calon karyawan baru secara komperhensif. Karyawan baru harus selalu dilakukan. Jadi selalu dilakukan pengecekan kepada para mantan atasan terdahulu dari seorang calon karyawan mengenai lama kerjanya dan lama pekerjaannya. Jika karyawan-karyawan baru itu akan bertugas pada pekerjaan-pekerjaan baru yang berhubungan dengan uang atau keamanan, pengecekan atas kemungkinan catatan kejahatan juga baik untuk dilakukan.

### **Jika Merasa Ragu Memilih Karyawan Baru, Pilihlah Individu yang Teliti!**

Banyak penelitian yang telah mengidentifikasi lima dimensi dasar yang menjelaskan ragam yang signifikan dalam keperibadian manusia. Kelima faktor tersebut ialah:

1. Sikap keterbukaan (*extroversion*) – Apakah Anda itu seorang yang ekstrovert (suka berkumpul, suka bergaul) atau seorang yang introvert (tertutup, penyendiri)?
2. Sikap mudah menerima orang lain (*agreeableness*) – Apakah Anda itu seorang yang sangat mudah menerima orang lain (kooperatif, mudah percaya) atau sangat sulit untuk demikian (tidak mudah menerima orang lain, antagonistik)?
3. Sikap ketelitian (*conscientiousness*) – Apakah Anda itu sangat teliti (bisa diandalkan, terorganisir) atau jauh dari ketelitian (tak bisa diandalkan, tak terorganisir)?
4. Stabilitas emosional (*Emotional stability*) – Apakah Anda termasuk orang yang setabil emosinya (kalem, percaya diri) atau tidak setabil emosinya (mudah bingung, merasa was-was)?
5. Keterbukaan terhadap pengalaman baru (*Openness to experience*) – Apakah Anda termasuk orang yang terbuka terhadap pengalaman-pengalaman baru (kreatif, selalu ingin tahu) atau tertutup terhadap pengalaman-pengalaman baru (terikat pada tradisi, hanya mengejar pengalaman yang telah sering dialami)?

Temuan dalam penelitian itu menunjukkan bahwa hanya sikap ketelitian yang memiliki kaitan dengan kinerja dalam bekerja. Secara lebih spesifik, sikap ketelitian digunakan untuk memprediksi kinerja dalam banyak ragam pekerjaan – mulai dari tenaga profesional (insiyur, akuntan, pengacara) sampai pada polisi, tenaga pemasaran dan para karyawan setengah terampil. Para individu yang memiliki skor yang tinggi dalam sikap teliti merupakan karyawan yang bisa dipercaya, bisa diandalkan, cermat, rajin, sanggup membuat perencanaan, melakukan pengorganisasian, suka bekerja keras, gigih dan berorientasi pada prestasi. Dan sikap-sikap ini cenderung membawa ke arah kinerja dalam bekerja yang lebih tinggi dalam banyak pekerjaan.

Sebagai misal, ada bukti penelitian yang menunjukkan bahwa sikap keterbukaan kepada orang lain merupakan sebuah prediktor yang baik atas kinerja dalam bidang manajerial dan tenaga pemasaran.

Ini masuk akal mengingat pekerjaan-pekerjaan tersebut melibatkan tingkat interaksi sosial yang tinggi.

Namun penelaahan yang lebih seksama menunjukkan bahwa hanya orang-orang dengan skor stabilitas emosional yang relatif tinggi yang tetap bisa bertahan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, orang-orang yang rendah stabilitas emosionalnya cenderung tidak direkrut sejak dini atau walaupun mereka direkrut, biasanya mereka tidak bisa bertahan lama dalam pekerjaannya.

### **Rekrutlah Orang-Orang yang Cocok dengan Kultur Anda: “Karyawan yang Baik” Ialah Karyawan yang Buruk!**

Sebagai misal, kultur dalam perusahaan Microsoft menilai tinggi agresivitas dan keberanian mengambil resiko. Sebaliknya, perusahaan Johnson & Johnson memiliki sebuah kultur yang menekankan pada perasaan-perasaan kekeluargaan yang kuat, nilai-nilai kepercayaan dan loyalitas. Seorang karyawan “yang baik” dalam perusahaan Microsoft tampil dan berperilaku sangat berbeda dengan seorang karyawan “yang bagus” dalam perusahaan Johnson & Johnson.

Ajukan pertanyaan-pertanyaan dan lakukan pengamatan-pengamatan yang akan memungkinkan Anda untuk bisa menentukan apakah seorang pelamar kerja itu memiliki sifat inovatif dan berani mengambil resiko, bersifat terfokus pada “gambaran besar” dari tugas kerjanya ketimbang pada detil-detil tugas kerjanya, bersifat mengutamakan pada cara-cara atau tujuan-tujuan, memiliki sifat berorientasi pada tim, bersifat agresif dan suka bersaing atau suka bersantai dan apakah dia lebih menyukai tingkat pertumbuhan yang telah ada. Kesemua itu merupakan elemen-elemen primer untuk mengidentifikasi kultur perusahaan anda.

### **Selaraskan antara Kepribadian dan Pekerjaan**

Ada enam tipe kepribadian, keenam tipe kepribadian itu ialah *realistis, investigatif, sosial, konvensional, enterprising* dan *artistik*.

1. Seorang yang bertipe kepribadian *realistis* lebih menyukai aktivitas-aktivitas fisik yang membutuhkan keterampilan, kekuatan dan koordinasi. Sifat kepribadian mereka ialah: pemalu, sungguh-sungguh, tekun, stabil, mudah beradaptasi dan praktis. Contoh-contoh dari pekerjaan yang cocok dengan kepribadian ini diantaranya ialah mekanik, oprator mesin pres, karyawan pada jalur perakitan dan petani.
2. Seorang yang bertipe kepribadian *investigasi* lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang melibatkan , pengorganisasian dan pemahaman. Sifat-sifat kepribadian mereka adalah: analitis, orisinil, selalu ingin tahu dan mandiri. Contoh-contoh pekerjaan yang cocok dengan kepribadian ini di antara ahli biologi, ahli ekonomi, *programmer software*, ahli matematika dan wartawan berita.
3. Seorang yang bertipe kepribadian *sosial* lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang melibatkan aktivitas membantu dan mengembangkan orang lain. Sifat-sifat kepribadian mereka ialah: suka bergaul, ramah, kooperatif dan penuh pengertian. Contoh-contoh dari pekerjaan-pekerjaan yang cocok dengan kepribadian mereka itu ialah karyawan sosial, guru, konselor dan psikolog klinis.
4. Seorang yang bertipe kepribadian *konvensional* lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang ditentukan oleh peraturan-peraturan, teratur dan tidak ambigu. Sifat-sifat kepribadian mereka ialah: mudah menyesuaikan diri, efisien, praktis, tak imajinatif dan tak fleksibel. Contoh-contoh pekerjaan yang cocok dengan kepribadian tersebut ialah akuntan, *corporate manager*, kasir bank dan pegawai bagian arsip.
5. Seorang yang bertipe kepribadian *enterprising* lebih menyukai aktivitas-aktivitas verbal yang di dalamnya ada kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi orang lain dan mendapatkan kekuasaan. Sifat-sifat kepribadian mereka ialah: percaya diri, ambisi, penuh semangat dan suka mendominasi. Contoh-contoh perkerjaan yang cocok dengan kepribadian mereka di antaranya



ialah: pengacara, agen real estat, spesialis *public relation* dan manajer usaha kecil.

6. Seorang yang bertipe kepribadian *artistik* lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang ambigu dan tak sistematis yang memungkinkan timbulnya ekspresi-ekspresi kreatif. Sifat-sifat kepribadian mereka adalah: imajinatif, tak teratur, idealistis, emosional dan tak praktis. Contoh-contoh pekerjaan yang selaras dengan kepribadian mereka di antaranya ialah plukis, musisi, penulis dan desainer interior.

Bukti yang ada menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dari karyawan itu paling tinggi dan tingkat keinginannya untuk berhenti kerja paling rendah manakala kepribadian dan pekerjaannya saling bersesuaian. Titik-titik yang ada dalam siklus tersebut susunannya sebagai berikut: realistis, investigatif, artistik, sosial, enterprising, konvensional dan kembali ke realistis.

### **Menjalankan Sosialisasi Karyawan-Karyawan Baru**

Ketika merekrut karyawan baru, Anda harus mengambil empat keputusan, yang masing-masing akan mempengaruhi pembentukan perilaku dari karyawan baru tersebut:

1. Apakah proses sosialisasi itu bersifat formal atau informal ? semakin seorang karyawan baru merasa asing dari lingkungan kerja yang sedang dijalaninya dan bingung mengenai pran eksplisitnya sebagai orang baru, maka semakin formal proses sosialisasi itu harus dijalankan. Program-program traning dan orientasi yang spesifik dari perusahaan Marine dan Starbuck merupakan contoh-contoh proses sosialisasi yang formal. Sementara proses sosialisasi informal hanya langsung menempatkan karyawan baru dalam tugas kerjanya dengan sedikit atau tanpa ada pengarahan.
2. Apakah sosialisasi itu akan dilakukan secara individual atau secara kolektif? Banyak karyawan yang disosialisasikan secara individual. Namun mereka juga bisa dikelompokkan secara bersama-sama untuk menjalani proses pengalaman yang identik dengan yang dilakukan dalam kamp militer.

3. Apakah sosialisasi itu dijalankan secara serial atau acak? Proses sosialisasi yang serial dicirikan oleh penggunaan model-model peranan pemberian training dan dorongan pada karyawan baru. Program-program magang kerja dan mentoring merupakan contoh-contohnya. Dalam proses sosialisasi yang acak, model-model peran yang diterapkan sangat bebas. Karyawan baru dibiarkan mengerti sendiri mengenai pekerjaannya.
4. Apakah proses sosialisasi berusaha menemukan karakter yang selaras (*investiture*) atau karakter yang tidak selaras (*diversiture*)? Proses *Investiture* mengasumsikan bahwa sifat-sifat dan kualifikasi-kualifikasi yang dimiliki oleh karyawan baru memang merupakan dasar-dasar yang dibutuhkan untuk sukses dalam bekerja dan karena itu sifat-sifat dan kualifikasi-kualifikasi tersebut dihargai dan didukung. Proses *diversiture* akan berupaya menyingkirkan karakter-karakter tertentu dari karyawan baru. “ikrar-ikrar” persaudaraan dan kebersamaan akan dilakukan secara tertutup sehingga bisa membentuk karakter tertentu dalam diri karyawan baru.

-----  
<sup>2</sup>O'reilly, Ronald. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia: 63 Kaidah Tak Terbantah Mulai dari Merekrut Hingga Memberdayakan Karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, hal. 1-32.

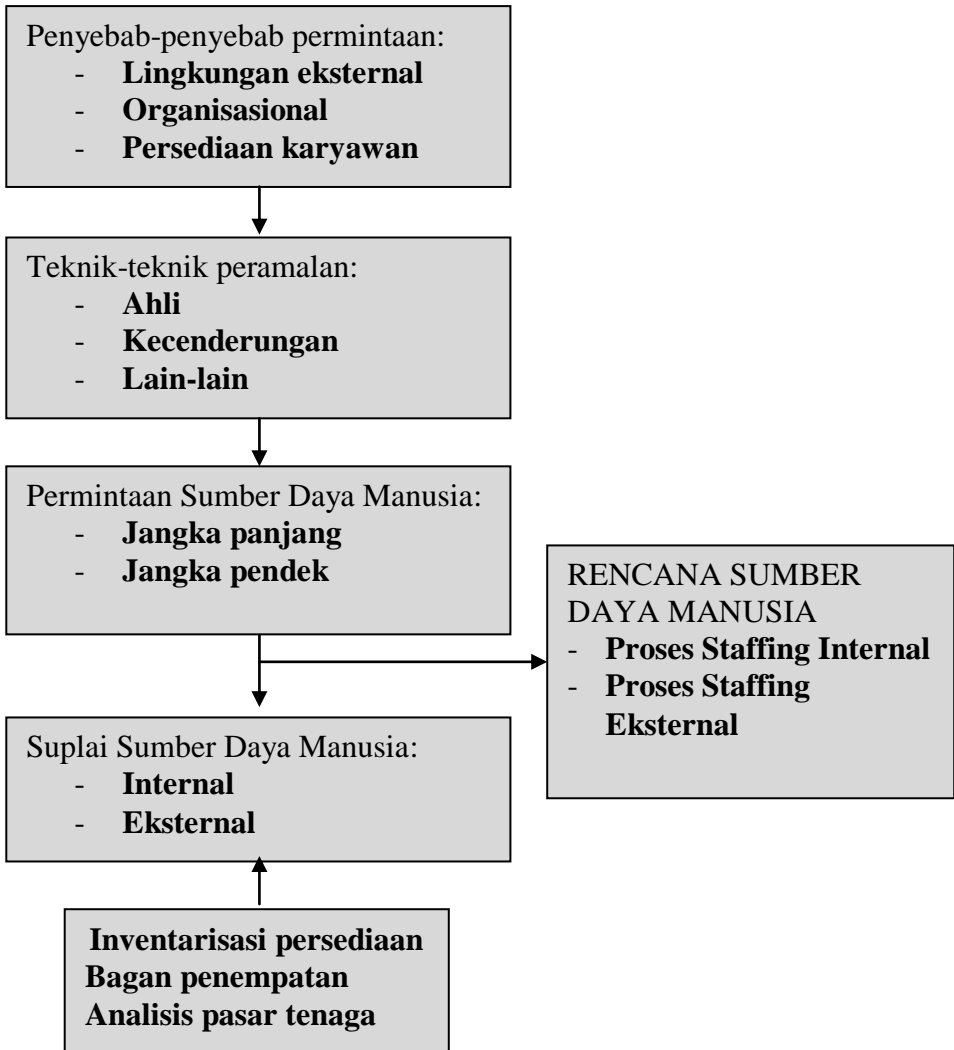
## **KAIDAH-KAIDAH POKOK DALAM BIDANG EVALUASI KINERJA<sup>3</sup>**

---

### **Laporan Tahunan: Kejutan Terbesar ialah Ketika Tak Ada Kejutan**

Beberapa manajer menikmati saat membuat laporan-laporan tahunan. Mengapa? Paling tidak ada tiga alasan. Yang pertama manajer seringkali merasa tak nyaman harus membicarakan kelemahan-kelemahan kinerja para pekerjanya secara langsung kepada mereka. Yang kedua, banyak karyawan cenderung menjadi defensif manakala kekurangan-kekurangan mereka diungkap. Yang ketiga, para karyawan cenderung memiliki sebuah penilaian yang berlebih-lebih atas kinerjanya sendiri. Solusi terhadap problem umpan-balik atas kinerja tidak boleh dihindari.

## Dimensi Permintaan dan Suplai dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia



<sup>3</sup>Notoatmodjo, Soekidjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, hal. 3-24.

## SASARAN PENILAIAN KINERJA<sup>4</sup>

---

### Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi.

Penilaian kinerja memiliki kekuatan untuk: meningkatkan kinerja karyawan. mengembangkan keterampilan karyawan untuk masa mendatang, meningkatkan kepuasan kompensasi yang baik, meningkatkan komunikasi dengan karyawan.

Alat yang bermanfaat untuk membuat ukuran yang memiliki tanda sebagai ukuran kinerja yang efektif. Ukuran tersebut harus: kuantitatif, mudah dimengerti, seimbang, mudah dipantau, sering dipublikasikan, spesifik pada usaha kerja karyawan individual, dinyatakan dalam kinerja saat ini dan kinerja yang diinginkan, ditingkatkan segera setelah kinerja yang diinginkan tercapai.

- Berilah waktu dua hari kepada karyawan Anda untuk mereview penilaian Anda sebelum membahasnya dengan Anda. Kebanyakan karyawan tidak memerlukan waktu sampai dua hari, tetapi mereka akan menghargai pilihan tersebut.
- Biarkan karyawan menilai dirinya sendiri; seringkali mereka lebih kritis terhadap kinerja mereka sendiri daripada Anda.
- Semakin mudah karyawan memantau kemajuan mereka, semakin kecil kemungkinan mereka terkejut dengan penilaian tersebut.
- Semakin sedikit kejutan akan membuat semakin sedikit terjadinya konflik. Potensi terjadinya konflik akan membuat kita takut terhadap proses penilaian.

---

<sup>4</sup>Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja*. Yogyakarta: Andi, hal. 1-10, 11-22, dan 97 – 102.

## **PERANAN DAN KONTEKS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

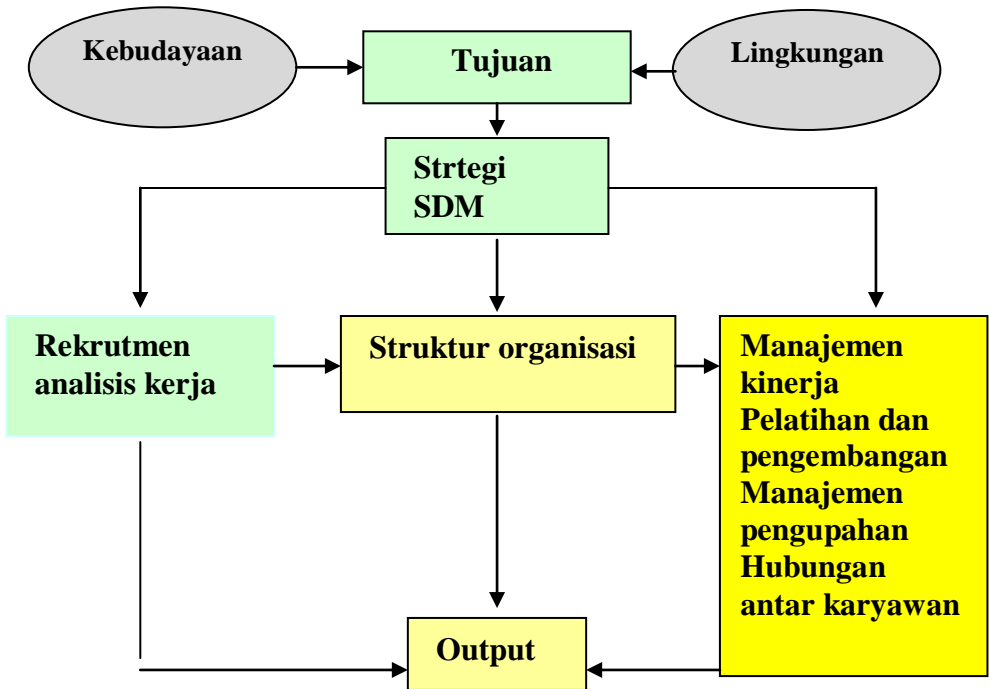
---

Manajemen sumber daya manusia merupakan strategi untuk mengelola orang-orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis. *Manajemen personalia* menekankan manajemen sistem dan prosedur personalia. Manajemen sumber daya manusia sering dilihat sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan perusahaan dan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia, dalam kaitannya dengan strategi organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah sumber yang perlu dikelola, dipandang sebagai aset perusahaan dari pada sebagai biaya.

Ukuran penerapan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tergantung pada faktor ukuran organisasi, keanekaragaman pekerja, sejarah organisasi, kebudayaan, gaya manajemen, kebangsaan, dan sebagainya.

### **Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses organisasi dalam mencapai tujuannya. Setelah arah dan strategi umum ditentukan, langkah berikutnya merumuskan tujuan yang lebih tegas dan mengembangkannya dalam bentuk rencana kerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses yang menentukan apa yang diperlukan oleh manusia dan bagaimana mengatur mereka. Manajemen sumber daya manusia harus diintegrasikan secara penuh dengan proses-proses manajemen lain. Letak manajemen sumber daya manusia dalam hubungannya dengan aktivitas organisasi yang lain digambarkan dalam gambar 1.



**Gambar 1**  
**Proses Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia: rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

### **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pakar sumber daya manusia, seseorang yang mengatur administrasi manajemen personalia, bagian integral dan vital dari suatu proses perencanaan bisnis serta mencakup hal-hal berikut:

- Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan dan dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya.

- Melaksanakan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.
- Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi sumber daya manusia.
- Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan mereka.
- Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk memastikan tidak ada gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi.
- Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai penjamin standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

### **Aktivitas Utama Manajemen Sumber Daya Manusia**

Aktivitas utama manajemen sumber daya manusia, adalah kegiatan mendapatkan, mengelola, dan melepaskan sumber-sumber, dalam hal ini adalah manusia.

### **Mendapatkan Sumber Daya**

Langkah pertama dalam proses penentuan persyaratan organisasi mengenai sumber yang ingin diperoleh dengan memperhatikan kuantitas, tipe, dan kualitas. Secara rinci adalah berikut:

- Memberikan saran tentang bentuk struktur organisasi yang diperlukan untuk melaksanakan strategi, yaitu bagaimana aktivitas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, bagaimana keputusan diambil dan disampaikan dan sebagainya.
- Merencanakan dan memberikan saran tentang jumlah, tingkat, dan tipe pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai



tujuan secara efektif, termasuk menentukan kegiatan apa yang harus dipenuhi oleh sumber-sumber dari luar organisasi.

- Merancang pekerjaan yang dijabarkan dalam bentuk tugas dan kewajiban, garis pelaporan dan peranan supervisor.
- Mengelola atau memberikan saran dalam proses seleksi untuk memastikan bahwa calon yang terpilih memiliki keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar, dan memastikan proses tersebut terlaksana benar serta bebas dari hal-hal yang subyektif dan bebas dari prasangka terhadap kelompok minoritas.

### **Mengelola Sumber Daya**

Setelah organisasi mendapatkan semua tenaga yang diperlukan untuk mencapai tujuannya, prioritas berikutnya adalah memastikan bahwa tenaga kerja tersebut akan tinggal cukup lama di organisasi, sehingga efektif dan dapat menunjukkan kinerja yang bagus selama di organisasi. Hal ini mencakup:

- Merancang suatu proses manajemen kinerja yang akan membantu orang-orang untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan menambah kemungkinan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan – perlu juga diketahui bahwa proses ini merupakan tanggung jawab para manajer lini.
- Merancang dan melaksanakan program-program pelatihan untuk memastikan pegawai memiliki pengetahuan, keahlian, pendekatan yang diperlukan guna melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif.
- Merancang dan melaksanakan program-program pengembangan untuk memperbaiki kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan kerja yang tanggung jawabnya lebih besar, serta membantu dalam perencanaan suksesi dan pengelolaan karier.
- Menasehati dan menetapkan strategi pengupahan yang dapat menunjang tujuan organisasi dan rencana bisnis, yaitu strategi pengupahan yang dapat menarik dan mempertahankan pegawai sesuai dengan kemampuannya.

- Berkonsultasi dan bernegosiasi dengan serikat kerja dan wakil pegawai tentang syarat dan kondisi ketenagakerjaan.
- Memberikan saran tentang pelaksanaan disiplin dan penyampaian keluhan.
- Memberikan saran tentang cara yang paling efektif dalam berkomunikasi dengan pegawai dan mengikutsertakan mereka dalam proses pengambilan keputusan organisasi.
- Memberikan saran tentang perubahan-perubahan staf, yaitu masalah perubahan tugas, relokasi, transfer, dan sebagainya.
- Memberikan saran mengenai masalah kesejahteraan, kesehatan, dan keamanan pegawai.
- Memelihara semua proses administrasi dan hukum yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, seperti kontrak tenaga kerja, catatan personalia, arsip pegawai, dan sebagainya.
- Merumuskan dan merekomendasikan kebijakan ketenagakerjaan, seperti persamaan kesempatan, merokok ditempat kerja, pelecehan dan sebagainya.
- Memberikan saran kepada manajer lini tentang semua kebijakan ketenagakerjaan, hukum ketenagakerjaan, dan memastikan bahwa organisasi memenuhi kewajiban hukum dan sosial.

### **Pemutusan Sumber Daya**

Pegawai melepaskan diri dari organisasi, bisa karena pensiun, mengundurkan diri, selesai kontrak, berakhir kontrak pelatihan, pemecatan, redundansi, dan sebagainya. Peranan pakar personalia dalam hal ini adalah:

- Melakukan atau menyarankan agar diadakan wawancara pemutusan hubungan kerja (PHK) untuk memastikan alasan di balik pengunduran diri dan membenahi yang berantakan.
- Dalam masalah kelebihan tenaga kerja, memberikan alternatif pemecahan masalah serta memberikan konsultasi dan komunikasi yang dibutuhkan organisasi.

- Menentukan kebijakan dalam hal kelebihan tenaga kerja dan PHK, memberikan petunjuk bagaimana penerapannya serta bagaimana memberi pesangon bila terjadi PHK.
- Memberikan petunjuk untuk mencegah terjadinya pengarah yang tidak tepat sasaran.
- Menyelenggarakan kursus pra-pensiun dan memberikan arahan jika perlu.
- Jika ada protes tentang PHK, menasehati manajer tentang tindakan yang perlu diambil.

### **Isu Pokok**

Beberapa isu yang didiskusikan oleh pakar sumber daya manusia termasuk yang berikut ini:

- Sejauh mana aktivitas personalia harus dilakukan oleh manajer lini.
- Bagaimana manajer lini yang menangani kegiatan personalia dilatih untuk melaksanakannya.
- Bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat lebih diintegrasikan dengan strategi dan tujuan organisasi.
- Sejauh mana aktivitas personalia dapat ditangani oleh kontraktor atau konsultan.
- Bagaimana efektifitas fungsi personalia dapat dicapai dan dilaksanakan – yang menurut beberapa penelitian akhir-akhir ini, merupakan masalah yang sulit dipecahkan, karena beberapa penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan fungsi personalia yang kuat akan lebih efektif, sedang yang lain memperlihatkan kekurangefektifannya.
- Bagaimana mengukur, mengembangkan dan memberi penghargaan atas kemampuan sumber daya manusia, karena kegiatan yang terukur dan dapat diteliti diperlukan bagi tercapainya kinerja yang efektif dan memuaskan.
- Pada organisasi yang sedang berusaha mengurangi biaya pengeluaran dan struktur organisasinya sederhana, dicari kemungkinannya dalam menggunakan manusia secara lebih

fleksibel dan mendapatkan tingkat hasil yang lebih baik dengan memotivasi mereka, yang akan mengarah pada isu perbaikan kinerja, bahwa karyawan harus memiliki banyak keahlian, dan adanya sistem kerja yang fleksibel.

- Bagaimana cara menangani pengurangan jumlah tenaga kerja dan masalah-masalah lain dalam menangani redundansi dan salah penempatan.
- Semakin kompleknya cara mengelola manusia dan meningkatnya penggunaan teknologi baru telah memperluas dasar pengetahuan yang diperlukan di dalam fungsi personalia.
- Semakin besarnya pengaruh serikat pekerja Eropa telah mengarah pada pendekatan sumber daya manusia yang lebih bersifat internasional dan meningkatkan jumlah manajer, 'gaya Eropa' yang berkaliber internasional, dengan permintaan gaji dan fasilitas yang lebih baik.
- Organisasi harus memiliki satu status dan kondisi umum ketenagakerjaan yang berlaku bagi seluruh pegawai.

---

<sup>5</sup>Cushway, Barry. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. : Elex Komputindo, hal. 1-10.

## ARTI DAN TUJUAN MANAJEMEN KINERJA

---

**Arti Manajemen Kinerja.** Istilah “Manajemen Kinerja” merupakan “peng-Indonesia-an” dari “*Performance Management*”, *Managing Employee Performance*”. Kata “*Managing*” lebih tepat berarti ‘memanajementi’, sehingga “*Managing Employee Performance*” berarti “Memanajementi Prestasi Kerja Karyawan”).

**Manajemen Kinerja** berkaitan dengan program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk “merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”. Dimulai dengan menerapkan tahap/pengarahan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan evaluasi atas hasilnya. Obyeknya adalah kinerja manusia dalam bentuk “produktivitas” sumber daya manusia.

**Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja**, adalah teknologi yang digunakan, kualitas lingkungan fisik, iklim dan budaya organisasi, sistem kompensasi dan imbalan.

**Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**, adalah menilai prestasi kerja, potensi untuk pengembangan, kontribusi, kekuatan dan kelemahan karyawan kepada organisasi.

---

<sup>6</sup>Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Utama, hal. 5-36.

# SISTEM MANAJEMEN KINERJA YANG FOKUS PERHATIAN INDIVIDU KARYAWAN SEBAGAI MANUSIA DAN INPUT

---

## Metode Peringkat Paksa

- Tetapkan kriteria karyawan terbaik dan karyawan terjelek bagi setiap unit kerja.
- Pilih satu orang karyawan terbaik dan satu orang karyawan terjelek.
- Sisa karyawan ditetapkan peringkatnya.
- Susun berdasarkan peringkat.
- Supervisor setiap unit menetapkan rata-rata predikat bawahannya.

Kelemahannya: terbatas informasi, subyektivitas, suka atau tidak suka.

## Nama-nama Karyawan Berdasarkan Peringkatnya atas Dasar Ciri-Ciri Kepribadian dan Kompetensi Mereka

Departemen/seksi:

### Peringkat tertinggi

- |     |     |
|-----|-----|
| 1.  | 11. |
| 2.  | 12. |
| 3.  | 13. |
| 4.  | 14. |
| 5.  | 15. |
| 6.  | 16. |
| 7.  | 17. |
| 8.  | 18. |
| 9.  | 19. |
| 10. | 20. |

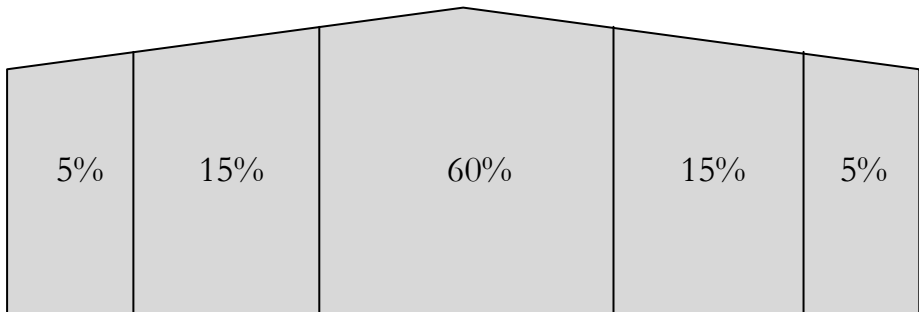
### Peringkat terendah

## Metode Peringkat Paksa Berbentuk Kurva Lonceng

- Karyawan pada tiap unit kerja diberi peringkat atas dasar prestasi, sikap dan perilaku kerjanya.

- Penetapan peringkat kategori: istimewa, bagus, rata-rata, kurang, dan buruk.
- Ditetapkan yang dapat masuk ke kategori istimewa 5%, bagus 15%, kurang 15 %, buruk 5%, rata-rata 60% dari jumlah karyawan yang ada pada unit.
- Supervisor mengelompokkan anak buahnya atas dasar kategori tersebut di atas.

Kelemahannya: supervisor sulit untuk menjelaskan alasan dan keputusannya kepada karyawan yang kecewa apalagi tidak didukung oleh bukti-bukti dan argumentasi yang kuat, dan ada kecenderungan terjadi subyektivitas. Contoh kurva lonceng:



### **Kurva Lonceng**

#### **Manajemen Kinerja yang Berorientasi Pada Input**

Ciri-ciri kepribadian yang dijadikan objek pengukuran: kejujuran, ketaatan, disiplin, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi (kemauan), sopan santun dan lain-lain. Sebagai contoh daftar yang digunakan Bank Pembangunan Daerah dalam formulir Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Staf.

**PENILAIAN PRESTASI DAN POTENSI KARYAWAN  
GOLONGAN I DAN II**

**BAGIAN UMUM**

**YANG DINILAI:**

1. Nama Lengkap : .....
2. Pangkat/NIK : .....
3. Jabatan/Pekerjaan : .....
4. Unit Organisasi : .....

**PENILAI:**

5. Nama Lengkap : .....
6. Pangkat/NIK : .....
7. Jabatan/Pekerjaan : .....
8. Unit Organisasi : .....

**PENGAWAS PENILAI/ATASAN PENILAI:**

9. Nama Lengkap : .....
10. Pangkat/NIK : .....
11. Jabatan/Pekerjaan : .....
12. Unit Organisasi : .....
13. Jangka Waktu Penilaian: Mulai: .....sampai dengan  
.....
14. Karyawan yang dinilai bertugas di Unit organisasi ini sejak  
..... dan selama waktu tersebut, penilai jarang/sering/hampir  
tiap hari (coret yang tidak perlu) berhubungan dengan dia.
15. Penilaian ini dibuat atas dasar (beri tanda x dalam kotak berikut):
  - a. Observasi yang sering dilakukan.
  - b. Observasi yang dilakukan kadang-kadang.
  - c. Observasi sesuai peruntukannya.

**PENASIHAT PENILAI (bila diperlukan)**

16. Dibutuhkan adanya seorang penasihat karena:
17. Nama Penasihat : .....
18. Pangkat/NIK : .....



19. Jabatan : .....
20. Unit Organisasi : .....

## **BAGIAN II: KUALITAS DALAM PANGKAT DAN JABATAN SEKARANG**

### **CARA MENILAI**

Penilai memberikan pendapatnya terhadap faktor-faktor penilaian nomor 21 sampai dengan 30 dengan cara membubuhkan tanda silang (X) pada salah satu angka yang tercantum di dalam kotak pada masing-masing faktor penilaian.

### **FAKTOR-FAKTOR PENILAIAN**

#### **21. PENGABDIAN**

- a. Lebih mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi.
- b. Pengabdian yang diberikan sudah maksimal, sepadan dengan kemampuannya.
- c. Pengabdiannya diberikan hanya untuk mendapatkan pujian dari atasan.

#### **22. KEJUJURAN**

- a. Tidak pernah menyalahgunakan wewenang yang dipercayakan perusahaan
- b. Pernah menyalahgunakan, namun ada itikad untuk memperbaikinya.
- c. Sering menyalahgunakan wewenang dan tidak ada usaha memperbaikinya.

#### **23. KESETIAAN**

- a. Menunjukkan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan dan dapat dipercaya.
- b. Loyalitasnya belum maksimal dan masih memerlukan motivasi dan dorongan.
- c. Loyalitasnya hanya berdasarkan pertimbangan untung-rugi.

#### **24. PRAKARSA**

- a. Memiliki inisiatif dan motivasi yang tinggi dalam

melaksanakan tugas pekerjaannya.

- b. Inisiatifnya belum maksimal dan senantiasa ragu-ragu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
- c. Inisiatifnya hanya untuk mendapatkan pujian dari atasan.

**25. KEMAUAN BEKERJA**

- a. Melaksanakan tugas pekerjaannya dengan tekun dan sepenuh hati
- b. Melaksanakan tugas pekerjaan hanya sebatas waktunya saja.
- c. Sering meninggalkan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

**26. KERJA SAMA**

- a. Mampu mengembangkan kerja sama yang harmonis dengan atasan, dengan sesama rekan sekerja maupun dengan bawahan.
- b. Hanya dapat bekerja sama dalam kelompok/unit kerja di bidangnya saja.
- c. Sering mengalami kesulitan bila kerja sama dengan orang lain.

**27. PRESTASI KERJA**

- a. Hasil pekerjaannya baik sekali dan memuaskan.
- b. Hasil pekerjaannya cukup baik sesuai dengan standard rata-rata karyawan lainnya.
- c. Hasil pekerjaannya di bawah rata-rata.

**28. PENGEMBANGAN**

- a. Memiliki potensi dan motivasi untuk berkembang guna meningkatkan kemampuan dirinya dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- b. Memiliki potensi untuk berkembang, namun perlu motivasi dan dorongan.
- c. Kemampuan terbatas, dan tidak ada usaha untuk meningkatkannya.

**29. TANGGUNG JAWAB**

- a. Memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya.

- b. Memiliki sikap dan kesadaran serta tanggung jawab sewajarnya saja terhadap pekerjaannya.
- c. Sering kurang memiliki sikap dan kesadaran tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

**30. DISIPLIN KERJA**

- a. Memiliki disiplin kerja yang tinggi, sehingga patut dijadikan tauladan bagi karyawan lain.
- b. Memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga dapat mendukung penyelesaian pekerjaannya.
- c. Kurang memiliki disiplin kerja, sehingga tidak dapat mendukung penyelesaian pekerjaannya.

**31. JUMLAH NILAI:**

- a. Oleh Penilai: ( .....)
- b. Oleh Atasan Penilai: (.....)

**BAGIAN III: PENDAPAT PENILAI**

32. Pendapat Penilai terhadap perkembangan karier karyawan yang dinilai (beri tanda x dalam kotak tersebut):

- a. Dapat berkembang dan berprestasi tinggi.
- b. Sudah mencapai tingkat maksimum sepadan dengan kemampuannya.
- c. Saya belum dapat memberikan pendapat tentang harapan perkembangan kariernya.

33. Bila karyawan yang dinilai mengalami pemindahan jabatan, jabatan apakah yang menurut pendapat penilai sesuai?

Sebutkan: .....

Alasan : .....

.....

**PENILAI**

**BAGIAN IV: PENDAPAT ATASAN PENILAI (Beri tanda x pada kotak berikutnya).**

- a. Saya setuju dengan penilaian ini.
- b. Ada hal-hal yang saya berbeda pendapat, yaitu pada butir-butir

saya tandai dan saya paraf.

- c. Saya tidak mempunyai pendapat terhadap karyawan yang dinilai karena prestasi dan pribadinya tidak cukup saya kenal.

..... 20 .....

**ATASAN PENILAI**

.....**NIK**.....

Setelah memperhatikan format penilaian prestasi kerja karyawan di atas terutama pada daftar faktor-faktor penilaian terdiri atas campuran antara output yang diharapkan elemen persyaratan dari input dan elemen kompetensi. Elemen output hanya ada satu, yaitu faktor penilaian nomor 1 (satu) yang juga tidak dijelaskan berbentuk apa outputnya dan bagaimana mengukurnya. Pada nomor 25 disebut “prestasi” tetapi setelah garis miring ditulis “kehadiran”, sehingga yang dimaksud dengan prestasi adalah mungkin tingkat kehadiran. *Pertanyaan yang besar sekarang adalah apakah perusahaan dapat memperoleh manfaat dari sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan seperti itu?*

Contoh formulir Penilaian Prestasi Kerja Karyawan yang digunakan oleh perusahaan internasional yang bergerak pada sektor industri diberlakukan pada semua tingkatan karyawan dari *helper* sampai *manager*.

**CONTOH FORMULIR PENILAIAN PRESTASI KERJA  
KARYAWAN METODE “POP-MAN”  
HRM-Form 16A-Secret (Rahasia? Untuk siapa?)  
“CONDUCT ROLL”**

**Periode: Semester I – II**

*Note: Evaluation should be made by the close (immediate?) Supervisor/ Section Head/Manager or the Director Concerned. Please return to the Personal*

Departement on:.....June ..... At the latest. Job performance evaluation during the period: July ..... Up to June .....

**I. EMPLOYEE RECORD**

Name : .....  
Date of hire : .....  
Pers. No. : .....  
Position (present) : .....  
Section/Departement : .....  
Description of the job summary (*indicate type/picture of job*):  
.....

**II. AVERAGE (???) ACHIEVEMENT: For A and or B under III**

Below  
Note: method of filling  
10 for Extra Ordinary  
09 for Excellent  
08 for Very Good  
07 for Good  
6 for Fair  
5 for Unsatisfactory  
4 for “Incapable”

**III. JOB 9Performance???) EVALUATION**

Job knowledge : .....  
Job quality/quantity : .....  
Attitude : .....  
Accuracy : .....  
Diligence : .....  
Discipline : .....  
Cooperation : .....  
Physical Capacity : .....  
Developing Capacity : .....

**A. Additional Performance evaluation for “Charge Hand” and higher positions having supervisory function.**

Skill : .....

Intelligence	: .....
Responsibility	: .....
Initiative	: .....
Organizing Capacity	: .....
Consideration Capacity	: .....
Leadership	: .....

Catatan: “*Conduct Roll*”, istilah yang digunakan oleh perusahaan itu untuk menyebut Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan mereka.

Untuk memahami metode ini ambil sebuah pekerjaan, yaitu jabatan “*Teller Bank*”. Apa input yang diperlukan untuk jabatan ini? Input yang diperlukan adalah:

**Karakteritik Kepribadian:**

1. Teliti.
2. Akurat.
3. Taat aturan dan prosedur.
4. Gesit/Cepat.
5. Penuh Konsentrasi.
6. Ramah dan sopan.

**Kompetensi yang harus dimiliki:**

1. Hapal prosedur mengenai pekerjaannya.
2. Mampu mengoperasikan mesin penghitung uang dengan benar.
3. Mampu mengoperasikan alat deteksi uang palsu dengan benar.
4. Mampu berbahasa Inggris.

**Kondisi fisik yang dituntut:**

Prima, tidak sakit-sakitan atau alergi yang dapat mengganggu tugasnya.

Enam karakteristik kepribadian di atas berlaku bagi semua orang yang bekerja di Bank dan usaha sejenis seperti Pegadaian. Dapat pula diangkat sebagai “*Karakteristik Inti*” yang harus dimiliki oleh semua karyawan pada bagian apa pun ia bekerja sebagai “*perilaku dan sikap standard*” bagi semua calon karyawan baru. Enam karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk merancang

pelatihan-pelatihan yang bersifat pengembangan sikap dan kepribadian.

Enam karakteristik (*teliti, akurat, taat aturan dan prosedur, gesit/cepat, penuh konsentrasi, ramah dan sopan*) ditambah dengan faktor kompetensi, yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kejujuran, ketaatan dan inisiatif dapat digunakan sebagai faktor-faktor penilaian prestasi kerja karyawan.

1. **Kuantitas pekerjaan**, untuk jabatan teller bagaimana menghitung kuantitas pekerjaannya? Apakah jumlah transaksi yang terjadi? Atau jumlah cek?
2. **Kualitas hasil kerja**, bagaimana mengukur kualitas hasil kerja teller? Tentunya ketepatan (akurasi), ketelitian dan kepuasan nasabah dan orang yang dilayani.
3. **Kejujuran**, apa yang dimaksud dengan jujur? Jujur juga berarti mau berterus terang yaitu tidak munafik dan mengatakan apa adanya! Bila yang dimaksud adalah akhlak yaitu tidak mencuri uang yang diurusnya bagaimana ukurannya? Bagaimana menentukan seorang teller tidak jujur? Apakah tergantung banyaknya uang yang hilang? Apakah dapat dibuktikan bahwa uang yang hilang itu dicuri olehnya? Hal ini adalah masalah yang sangat sensitif dan perlu kehati-hatian yang tinggi!
4. **Ketatan**, ketaatan pada apa? Atau siapa? Pada aturan atau pada atasan? Apabila keharusan untuk taat ini memang penting sekali, faktor ini bertentangan dengan faktor yang berikut yaitu inisiatif!
5. **Inisiatif**, untuk melakukan apa? Banyak pekerjaan yang justru melarang orang yang memegangnya agar tidak mengambil inisiatif sendiri. Pikir saja misalnya operator senjata berbahaya (nuklir), reaktor nuklir dan barangkali Teller bank. Mereka justru harus mengikuti aturan dengan ketat, tidak boleh ambil inisiatif.
6. **Kecerdasan**, apa ukurannya? Apakah tingginya patokan kecerdasan (IQ)? Bila ya, seharusnya IQ sudah diukur pada waktu seorang karyawan mengikuti proses seleksi. Masalahnya, para pakar psikologi sepakat bahwa IQ pada dasarnya stabil sehingga apakah mungkin pada awal tahun seorang karyawan yang IQ-nya 130

kemudian 6 bulan kemudian berubah menjadi seorang jenius atau jadi seorang “idiot”.

## **METODE GRAPHIC RATING SCALE**

Fokus penilaian metode ini adalah “input” dalam konsep input-proses-output. Sistem Graphic Rating Scale (GRS) adalah metode “POPMAN” (*Person Oriented Performance Management*) yang memfokuskan penilaian pada orang yang melakukan pekerjaan, dan bukan pada hasil kerjanya.

### **Proses kerja metode ini adalah:**

- Karakteristik penting dan penentu keberhasilan diidentifikasi.
- Karyawan dinilai atas dasar karakteristik.
- Menggunakan lima sampai tujuh skala point.
- Karakteristik yang kerap digunakan untuk karyawan pelaksana adalah: *kemampuan untuk belajar, pengetahuan tentang pekerjaan, inisiatif, kerja sama, dapat diandalkan.*
- Karakteristik untuk karyawan manajerial adalah: *kemampuan untuk belajar, pengetahuan tentang pekerjaan, inisiatif, kerja sama, dapat diandalkan, kemampuan kepemimpinan, kreativitas, kemampuan perencanaan, ketegasan, dan kemampuan mengekspresikan diri.*

Contoh format penilaian metode graphic rating scale adalah seperti di bawah ini.

### **INISIATIF:**

Tingkat atau derajat sampai sejauh mana pemegang jabatan ini mencari dan menerima tanggung jawab, mengambil tindakan yang tepat tanpa harus menunggu perintah dari atasan

5 10 15 20 25

Harus Harus Kadang- Meminta Mengambil  
didorong disuruh kadang tugas inisiatif  
terus-penuh menerus.



Atas dasar pedoman di atas, penilai membandingkan responden dengan patokan-patokan tersebut dan menetapkan penilaiannya dengan melingkari angka (point) yang menggambarkan responden. Setelah semua karakteristik yang ditetapkan diberi skor, jumlah skor untuk setiap responden dihitung.

Penggunaan skor memungkinkan untuk membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya dalam satu unit kerja dan memberi perasaan aman kepada penilai karena bersifat kuantitatif. Angka-angka tersebut dijadikan standar untuk menentukan apakah seorang karyawan akan mendapatkan upah/gaji atau mendapat bonus atau tidak.

Bila yang digunakan adalah skala yang tidak bersambung, uraian ringkas disediakan untuk setiap skala. Uraian ini tidak merupakan urutan dari yang jelek ke yang baik, atau sebaliknya, sehingga seperti tidak ada korelasi antara satu dan lainnya. Contohnya adalah seperti berikut:

Sikap terhadap kehadiran dan usaha untuk berada di tempat kerja dan pekerjaan, ketaatan pada datang tepat waktu tanpa bolos atau waktu terlambat.

- Jarang absen dan terlambat
- Seringkali absen dan terlambat
- Sangat tepat waktu dan hadir secara teratur
- Kadang-kadang absen dan kadang-kadang lambat
- Sangat tepat waktu, hadir secara teratur dan sukarela pulang lambat.

Menggunakan metode GRS, penilai dipaksa untuk membaca uraian skala sebelum memberi tanda kotak yang disediakan. Kadang-kadang dalam beberapa kasus disediakan pula ruangan untuk komentar tambahan. Tujuan penggunaan skala seperti ini adalah untuk mengurangi unsur subjektivitas.

### **Keuntungan Penggunaan Metode *Graphic Rating Scale***

- Mudah dimengerti dan dipahami oleh penggunanya.

- Pembuatan skala relatif mudah, baik dengan abjad (A, B, C, D dan E) ataupun dengan angka (skor).
- Bila disertai dengan komentar tertulis, kemungkinan terjadinya “*Efekt Halo*” akan berkurang banyak. *Efekt Halo* adalah kecenderungan penilai terpengaruh oleh nilai bagus seorang karyawan untuk sebuah faktor tertentu sehingga untuk faktor-faktor lain ia juga memberikan nilai “bagus”.

### **Kelemahan dan Keterbatasan Metode Graphic Rating Scale**

- Karena yang dinilai adalah “karakteristik” (trait) kepribadian, maka penilai seharusnya mempunyai pengetahuan yang cukup tentang ilmu jiwa dan perilaku manusia.
- Karena yang dinilai adalah traits, tentunya ini sudah diketahui sejak tahap seleksi apabila diberlakukan tes psikologis.
- Metode ini sangat “bias” budaya. Banyak karakteristik yang ditetapkan untuk dinilai didasarkan pada budaya Barat (Amerika) misalnya faktor “inisiatif”, kemampuan mengekspresikan diri dan kreativitas. Dalam budaya Indonesia dan beberapa bangsa Asia lain karyawan bawahan justru merasa tidak berhak untuk mengambil inisiatif dan bereaksi. Mereka akan selalu menunggu perintah dan permintaan dari atasan, karena hal itu nilai yang diajarkan oleh budaya kita. Demikian pula dalam mengekspresikan diri, bangsa Indonesia dan Asia akan cenderung merendah sehingga memberi kesan “tidak tegas”.
- Bagaimanapun, elemen subyektivitas dalam metode ini masih tetap kuat dan tidak dapat dihilangkan sepenuhnya.

---

<sup>7</sup>Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Utama, hal. 34-57, 197-204.

## REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA<sup>8</sup>

---

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekuarangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.

Aktivitas rekrutmen mempunyai tujuan: memikat pelamar yang melamar kesempatan kerja, mempengaruhi pelamar menerima tawaran pekerjaan yang mereka terima, dan sebagai sarana pertukaran informasi.

Kendala-kendala yang umum pada rekrutmen meliputi: karakteristik organisasional, kebijakan organisasional, tujuan organisasional, rencana sumber daya manusia, program perjanjian kerja, kebiasaan perekrut, kondisi eksternal, dan persyaratan pekerjaan.

Proses rekrutmen meliputi: pembuatan rencana untuk merekrut, penyusunan strategi untuk merekrut, mencari pelamar kerja, menyisihkan pelamar yang tidak cocok, dan memelihara kumpulan pelamar.

Alternatif rekrutmen meliputi: kerja lembur, pekerjaan dikontrakkan, karyawan temporer, dan leasing karyawan.

Saluran rekrutmen adalah cara penemuan orang yang direkrut. Saluran-saluran yang biasanya digunakan dalam rekrutmen di antaranya adalah: *job posting*, persediaan keahlian, rekomendasi dari karyawan, *walks-in*, *writes-in*, perguruan tinggi, institusi pendidikan, iklan, agen penempatan kerja, konsultan manajemen dan *executive search firms*.

Dalam kondisi tertentu, perusahaan tidak perlu harus melakukan rekrutmen guna memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya. Tersedia beberapa alternatif untuk rekrutmen, yaitu: lembur, karyawan temporer, penyewaan karyawan, dan kontraktor independen.

---

<sup>8</sup>Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*, Yogyakarta: STIE YKPN, hal. 169-200.

## SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA<sup>9</sup>

---

Seleksi, merupakan proses perusahaan memilih dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Seleksi merupakan fungsi yang penting karena keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi.

Tujuan proses seleksi adalah mencocokkan secara benar orang-orang dengan pekerjaan-pekerjaan. Metode-metode statistik yang dapat dipakai dalam proses seleksi adalah: analisis korelasi dan analisis regresi. Kriteria-kriteria seleksi meliputi pendidikan formal, pengalaman, kinerja masa lalu, karakteristik fisik, karakteristik pribadi dan tipe kepribadian.

Pemilihan teknik seleksi adalah tingkat dimana teknik ini menjadi indikator yang baik, atau peramal kesuksesan bagi kriteria pekerjaan. Terdapat lima cara untuk mengevaluasi validitas teknik seleksi: validitas prediktif, validitas bersamaan, validitas isi, validitas gagasan, dan validitas sintetik. Keandalan adalah tingkat di mana sebuah teknik pengukuran karakteristik pribadi pelamar memberikan hasil-hasil yang stabil dan konsisten. Teknik seleksi yang dapat diandalkan memberikan hasil konsisten dalam mengukur suatu perilaku atau sikap.

Metode-metode untuk mengevaluasi keandalan teknik seleksi meliputi: *test-retest method*, *split-half method*, *parallel tests method*, *interrater method*, dan *internal consistency method*.

Teknik-teknik seleksi yang sering digunakan adalah: formulir lamaran, rekomendasi dan pengecekan referensi, wawancara kerja, tes seleksi. Formulir lamaran biasanya terdiri atas serangkaian pertanyaan mengenai kecocokan umum pelamar terhadap pekerjaan. Tujuan utama formulir lamaran adalah memberikan informasi seleksi yang dapat diandalkan dan sah.

Wawancara seleksi biasanya selalu merupakan bagian dari seleksi karyawan. Tujuan utama wawancara kerja adalah untuk mengumpulkan informasi bagi pembuatan keputusan seleksi. Wawancara seleksi biasanya selalu merupakan bagian dari seleksi karyawan. Wawancara seleksi terdiri atas: wawancara terpola, wawancara semi terstruktur, wawancara tidak terstruktur, wawancara stres, wawancara kelompok, dan wawancara dewan.

Tes personalia merupakan ukuran yang obyektif dan standard dari karakteristik-karakteristik manusia seperti kecerdasan, minat, kemampuan, dan kepribadian. Tes merupakan ukuran yang obyektif karena skor yang diperoleh orang yang mengikuti tes tidak dipengaruhi oleh opini orang yang mengevaluasi hasil tes.

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang berjalan dengan baik akan sangat tergantung pada dua prinsip seleksi mendasar, yaitu: perilaku di masa silam merupakan prediktor atas perilaku di masa mendatang: dan organisasi harus mengumpulkan data yang dapat diandalkan dan sah sebanyak mungkin sepanjang masih baik dan layak secara ekonomis, dan menggunakan data ini untuk menyeleksi pelamar terbaik.

Elemen-elemen aktivitas seleksi terdiri atas: (1) penentuan tujuan organisasi; (2) mendesain pekerjaan dengan menentukan kewajiban dan tanggung jawab yang dituntut setiap pekerjaan; (3) pengukuran kesuksesan pekerjaan, dan (4) spesifikasi pekerjaan yang berasal dari analisis pekerjaan yang menentukan karakter, keahlian, dan latar belakang yang harus dimiliki seorang individu untuk memenuhi persyaratan pekerjaan.

Kecermatan proses seleksi tergantung pada beberapa faktor, yaitu: (1) konsekuensi seleksi yang salah harus dipertimbangkan, (2) kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak, (3) lamanya periode masa percobaan, (4) waktu yang tersedia untuk melakukan keputusan seleksi, (5) pendekatan yang berbeda untuk seleksi umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi pada lapisan yang berbeda di dalam organisasi, dan (6) sektor ekonomi mempengaruhi proses seleksi.

Tahap-tahap dalam proses seleksi terdiri atas: (1) wawancara pendahuluan, (2) pengisian formulir lamaran, (3) wawancara seleksi, (4) tes-tes seleksi, (5) pemeriksaan referensi dan latar belakang, (6) pemeriksaan fisik, (7) wawancara dengan penyelia, dan (8) keputusan pengangkatan.

Mekanisme pengambilan keputusan pengangkatan jadi pegawai terdiri atas: model-model aditif, pisah batas ganda, rintangan ganda, dan pencocokan profil.

Teknik pusat penilaian merupakan suatu proses yang mengevaluasi seorang kandidat potensial untuk manajemen dari tiga sumber, yakni: (1) berbagai teknik penilaian, (2) metode pengambilan kesimpulan, (3) mengumpulkan penilaian-penilaian dari berbagai penilai untuk membuat peringkat perilaku setiap kandidat. Tujuan-tujuan pusat penilaian, adalah: (1) seleksi individu untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, (2) identifikasi individu-individu yang memiliki potensi untuk berkembang di dalam organisasi, (3) mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasional. Aktivitas-aktivitas pusat penilaian terdiri atas: (1) *in-basket exercise*, (2) diskusi kelompok, (3) tes-tes individu, (4) wawancara, (5) *business games*.

---

<sup>9</sup>Henry, Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Yogyakarta: STIE YKPN, hal. 2001-264.

## PENEMPATAN PEGAWAI<sup>10</sup>

---

**Program Pengenalan.** Program pengenalan digunakan pendekatan formal maupun informal. Program pengenalan mencakup empat hal utama, yaitu berbagai aspek kehidupan organisasi, keuntungan bagi para pegawai, perkenalan dan berbagai aspek tugas.

**Aspek organisasi.** Topik yang relevan diperkenalkan, adalah terdiri atas: (1). sejarah organisasi; (2). struktur dan tipe organisasi; (3) nomenklatur dan titelatur yang digunakan; (4). pengenalan para pejabat; (5). tata ruang dan tata letak fasilitas kerja; (6) berbagai ketentuan normatif; (7). produk organisasi.

**Kepentingan pegawai baru.** Yang dimaksud dengan berbagai kepentingan pegawai baru, adalah: (1) penghasilan; (2) jam kerja; (3). hak cuti; (4). fasilitas yang disediakan; (5). pendidikan dan pelatihan; (6). perihal pensiun.

**Penempatan,** mencakup promosi, transfer atau alih tugas, demosi, dan penjelasan tentang pemutusan hubungan kerja yang berbentuk berhenti dan diberhentikan.

---

<sup>10</sup>Siagian, Sondang P.1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 153-180.



# PENILAIAN KINERJA<sup>11</sup>

---

**Penilaian Kinerja**, berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Penilaian kinerja dapat dilaksanakan secara formal dan informal, dengan standar (obyektif) atau subyektif (pengevaluasian seberapa baik seorang karyawan bekerja secara keseluruhan).

**Dimensi kinerja** yang dinilai, adalah kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan, refleksi seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Karyawan mesti dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, melakukan tugas-tugas peran mereka dengan cara yang andal, dan memberikan kontribusi spontan, perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal karyawan.

**Tujuan penilaian kinerja**, menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (343). **Secara khusus tujuannya**, adalah evaluasi dan pengembangan. Memadukan dua aspek ini penilai kinerja harus: menyediakan basis bagi keputusan-keputusan sumber daya manusia, termasuk promosi, transfer, demosi, atau pemberhentian. Meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan pelatihan.

	<b>Pendekatan Evaluasi</b>	<b>Pendekatan Pengembangan</b>
Tujuan	◆ Untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis untuk pelaksanaan keputusan personalia	◆ Untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya pengembangan karir
Fokus Metode	◆ Telaah masa lalu	◆ Perencanaan untuk konsling di masa depan
Tanggung Jawab	◆ Penilaian ◆ Manajer dan penilai	◆ Penetapan tujuan dan telaah ◆ Manajer dan karyawan berbagi tanggung jawab bersama
Aplikasi	◆ Pencapaian pada masa lalu	◆ Berbagai tujuan dan rencana

Subyek

Permasalahan

- ◆ Perencanaan kerja
- ◆ Meningkatkan kinerja

- ◆ Mengembangkan kemampuan. aneka
- ◆ Perencanaan aktivitas pelatihan.

untuk masa yang akan datang

- ◆ Pemberian gaji
- ◆ Transfer, promosi, terminasi, pemberhentian, dan berbagai keputusan sumber daya manusia lainnya.

### Gambar 1

## Pendekatan Ganda terhadap Penilaian Kinerja: Evaluasi dan Pengembangan

Penilaian kinerja harus terkait dengan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang tergantung pada penilaian kinerja. Kaitan dan penekanan dari pengembangan dan evaluasi adalah seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.

MSDM	Pendekatan Evaluasi	Pendekatan Pengembangan
Penempatan internal	Mengidentifikasi kesiapan	Pengembangan
Promosi	Mengidentifikasi pelaksana yang sangat menonjol.	Evaluasi
Terminasi	Mengidentifikasi pelaksana yang tidak memadai	Evaluasi
Perencanaan karir	Diskusi dan pengarahan karir	Pengembangan
Pelatihan	Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan	
Pemberian gaji	Penilaian <i>merit</i>	Evaluasi
Kebijakan	Diskusi Klasifikasi	Pengembangan
Komunikasi	Diskusi dua arah	Pengembangan
Pergantian Manajemen	Mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan manajemen (contoh: gaya, sistem, dan truktur manajemen) serta aktivitas motivasional dan pengerahan tujuan	

### Gambar 2

## Pendekatan Ganda Terhadap Kinerja: Hubungan dan Penekanan

Kinerja karyawan sesungguhnya atas lima dimensi, yaitu mutu, kuantitas, penyelesaian proyek, kerjasama, dan kepemimpinan. Dimensi dinilai atas dasar buruk, menengah, sangat baik. Contoh suatu skala penilaian dengan standar-standar yang tidak jelas untuk empat dimensi kerja yang sukar dinilai.

Dimensi Kinerja	Skala: Bubuhkan tanda silang untuk Nilai: .....				
	Menonjol	Baik	Wajar	Di Bawah Harapan	Buruk
Kualitas laporan teknis					
Kuantitas laporan teknis					
Kreativitas					
Kemampuan interaksi sosial					

**Gambar 3**  
**Skala Penilaian dengan Standar yang Tidak Jelas**

Kemungkinan Kendala Situasional pada Kinerja

1. Ketidakhadiran atau putaran personalia kunci.
2. Lambannya prosedur untuk mengambil tindakan.
3. Dukungan klerikal yang tidak memadai.
4. Kekurangan pasokan dan/atau bahan baku.
5. Restriksi yang terlalu ketat atas dana operasional.
6. Kondisi kerja fisik yang tidak memadai.
7. Ketidakmampuan mengangkat staf yang dibutuhkan.
8. Tidak memadainya kinerja kerabat kerja atau karyawan di unit kerja lainnya yang terhadapnya kerja seseorang juga bergantung.
9. Kinerja bawahan yang tidak memadai.
10. Kinerja manajer yang tidak memuaskan.
11. Struktur organisasi atau hubungan pelaporan yang tidak efisien atau tidak jelas.
12. Persyaratan pelaporan dan kertas kerja administrasi yang berlebihan.
13. Muatan kerja yang tidak dapat diprediksi.
14. Muatan kerja yang berlebihan.

15. Perubahan dalam kebijakan, prosedur, dan/atau regulasi administratif.
16. Tekanan kolega kerja untuk membatasi kinerja individu.
17. Perubahan atau tambahan jenis penugasan kerja yang tidak dapat diprediksi.
18. Kurang perlengkapan yang tepat.
19. Komunikasi yang tidak memadai di dalam organisasi.
20. Mutu bahan baku yang rendah.
21. Kondisi ekonomi (misalnya tingkat suku bunga, pasar tenaga kerja, dan biaya ekonomi tinggi).
22. Pelatihan yang tidak memadai.

### **Pedoman Penyusunan Kriteria Penilaian**

1. Memilih terlebih dahulu kriteria sebelum memilih teknik penilaian.
2. Jangan menganggap bahwa kinerja tidak dapat diukur.
3. Memperhatikan pengetahuan pribadi dan keahlian serta kriteria kinerja.
4. Memperhatikan perilaku dan hasil kerja.
5. Mempertimbangkan setiap aspek pekerjaan.
6. Memadukan kriteria yang kurang penting tetapi berhubungan ke dalam sebuah kriteria tunggal (contoh: mengkombinasikan tingkat penjualan untuk setiap produk ke dalam satu kriteria, yaitu jumlah penjualan).
7. Menyimpan data mengenai keandalan dan kesahihan kriteria.
8. Meninjau dan menyusun kriteria secara berkesinambungan.
9. Menggunakan kriteria dalam program sumber daya manusia lainnya.
10. Menyeleksi kriteria yang dapat diamati dan terukur.

### **Contoh Kriteria Kinerja**

#### **Keahlian/Kemampuan/Kebutuhan/**

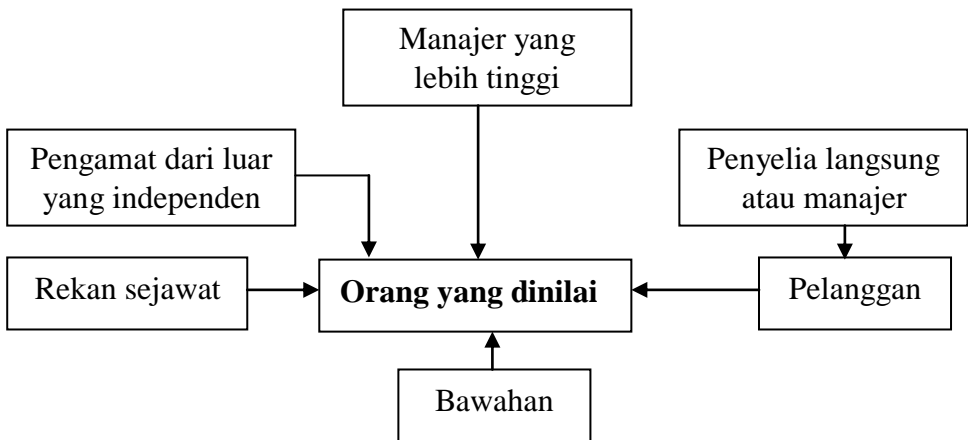
<b>Tindak-tanduk</b>	<b>Perilaku</b>	<b>Hasil</b>
Pengetahuan kerja	Menunaikan tugas	Penjualan
Kekuatan	Mematuhi perintah	Tingkat produksi

Koordinasi mata-tangan  
 Sertifikat izin  
 Pengetahuan bisnis  
 Hasrat untuk berhasil  
 Kebutuhan sosial  
 Ketergantungan  
 Loyalitas  
 Kejujuran  
 Kreativitas  
 Kepemimpinan.

Melaporkan masalah  
 Merawat perlengkapan  
 Membuat catatan  
 Mengikuti peraturan  
 Hadir secara teratur  
 Memberikan saran  
 Pantang rokok  
 Pantang narkoba

Mutu produksi  
 Bahan sisa  
 Kecelakaan  
 Perbaikan perlengkapan  
 Pelanggan yang dilayani  
 Kepuasan pelanggan

**Karakteristik Kriteria. Yang Baik:** mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya, mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka, sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan, dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Alternatif penilai kinerja seperti yang tergambar berikut ini.



**Gambar 4. Alternatif Penilaian Kinerja**

**Akurasi Instrumen,** faktor-faktor yang sebaiknya dicermati ialah: validitas, keandalan, keampubedaan, bebas dari bias, relenvansi, biaya, dan pelaksanaan administrasi. Contoh daftar pertanyaan yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

**Instruksi:** Bacalah setiap butir pernyataan di bawah ini dan tentukan apakah individu yang Saudara nilai memperlihatkan kualitas tersebut. Jikalau jawabannya “ya” berikan tanda silang (X) di depan butir tersebut. Apabila jawabannya tidak, maka kosongkan saja butir pernyataan tersebut.

- \_\_\_\_\_ Meminta bantuan pada saat menghadapi masalah.
- \_\_\_\_\_ Mengakui kontribusi pihak lain bagi produksinya.
- \_\_\_\_\_ Membina hubungan baik dengan kerabat kerja lainnya.
- \_\_\_\_\_ Mengambil inisiatif pada saat berhadapan dengan situasi baru.
- \_\_\_\_\_ Membutuhkan instruksi yang sangat banyak pada saat berhadapan dengan situasi baru.
- \_\_\_\_\_ Dapat melihat lebih dari satu alternatif pada saat berhadapan dengan situasi baru.
- \_\_\_\_\_ Tetap memenuhi tenggang waktu.

### Contoh daftar pernyataan tertimbang

**Instruksi:** Bacalah setiap butir pernyataan di bawah ini dan tentukan apakah individu yang Saudara nilai memperlihatkan kualitas tersebut. Jikalau jawabannya “ya” berikan tanda silang (X) di depan butir tersebut. Apabila jawabannya tidak, maka kosongkan saja butir pernyataan tersebut.

**Nilai\***

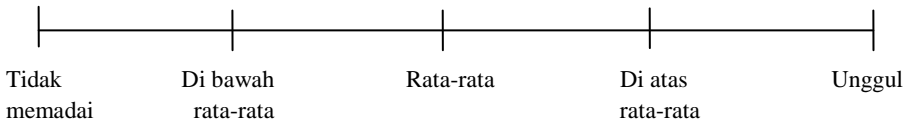
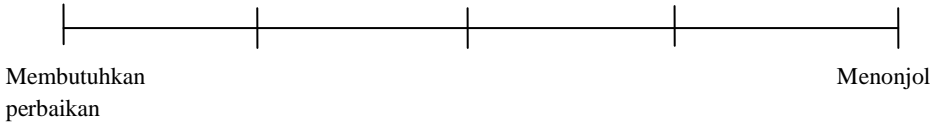
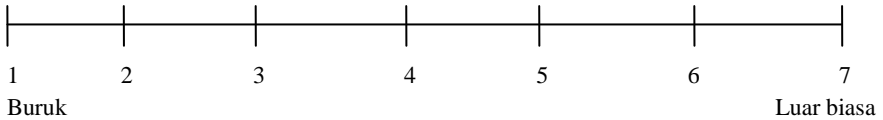
- \_\_\_\_\_ Diminta sarannya oleh orang lain    3
- \_\_\_\_\_ Mengikuti arahan dengan baik.    8
- \_\_\_\_\_ Tidak bekerja dengan baik dalam latar kelompok    -1
- \_\_\_\_\_ Bekerja dengan baik tanpa supervisi langsung    2,5
- \_\_\_\_\_ Sering melewati batas waktu    -2
- \_\_\_\_\_ Menerapkan solusi yang cepat atas masalah yang berulang-ulang muncul    -1
- \_\_\_\_\_ Memperlakukan orang lain secara wajar    1

\*Nilai tidak akan dimasukkan pada formulir penilaian sesungguhnya.

### Contoh Skala Penilaian Grafis

Penilai memakai skala nilai poin empat, lima, tujuh, bahkan sepuluh, terentang mulai dari yang rendah ke yang tinggi, yang buruk ke yang baik sekali, atau dari kinerja yang tidak memuaskan sampai

sangat memuaskan. Dimensi, seperti kualitas kerja, penerimaan kritik, kemauan memikul tanggung jawab, dan hal lain yang sejenisnya.



- 1 = Kinerja tidak memadai. Berprestasi di bawah harapan secara konsisten dan tidak mencapai sebagian besar sasaran.
- 2 = Kinerja tidak mencapai sasaran dalam beberapa bidang kunci. Hasil umumnya dicapai dalam perilaku yang tidak dapat diterima.
- 3 = Kinerja mencapai semua sasaran. Hasil dicapai dengan cara efektif. Menunjukkan kinerja yang solid dan baik.
- 4 = Kinerja mencapai semua sasaran, dan dalam beberapa bidang melampaui target. Hasil dicapai dengan cara yang melangkahi norma yang diterima untuk posisi tersebut.
- 5 = Benar-benar kinerja yang luar biasa. Kinerja melebihi semua sasaran. Hasil dicapai dengan teknik yang unggul.

**Kinerja karyawan** merupakan tingkat karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja sebagai proses yang mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan.

**Tujuan penilaian kinerja secara umum**, menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan dengan perilaku dan kinerja organisasi. Tujuan tersebut dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan.

Evaluators menggunakan *ratings* deskriptif untuk menilai kinerja, dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi. Dalam pendekatan pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu di masa mendatang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan karyawan. Dengan mengombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja harus (1) menyediakan basis bagi tindakan personalia; dan (2) meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan pelatihan.

**Dimensi-dimensi strategik penilaian kinerja** adalah konsistensi antara strategi organisasional dan perilaku pekerjaan; konsistensi antara nilai-nilai organisasional dan perilaku pekerjaan; dan manajemen kinerja.

**Permasalahan penilaian kinerja** yang sering terjadi adalah: bias penyelia, efek halo, *central tendency*, *leniency*, *strictness*, *recency*, pengaruh organisasional, dan standar evaluasi. Yang dapat bertindak sebagai penilai dalam evaluasi pekerjaan: penyelia langsung, penyelia yang lebih tinggi, rekan sejawat, bawahan, klien yang dilayani, komputer, dan penilaian-penilaian 360 derajat. Metode-metode penilaian kinerja keperilakuan terdiri atas: daftar pertanyaan, daftar pernyataan tertimbang, skala penilaian grafis, skala terbur, *forced choice scales*, *critical incidents*, *behaviorally anchor rating scales*, *behavioral observation scales*, *essay/narrative format*.

Metode-metode penilaian kinerja perbandingan personalia terdiri atas: *ranking*, *forced distribution*, *point allocation method*, dan *paired comparison*.

Metode-metode penilaian kinerja berorientasi masa depan terdiri atas: penilaian sendiri, manajemen berdasarkan sasaran, *objective indices*, penilaian psikologis. Wawancara evaluasi, penyampaian hasil penilaian kinerja terdiri atas beberapa pendekatan: *tell and sell*, *tell and listen*, dan *problem solving*.



Karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif; kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan, pengharapan kerja, fokus pada perilaku yang terobservasi, sensitivitas, standarisasi, sokongan manajemen dan karyawan, keandalan dan validitas, penilai yang berbobot, komunikasi yang terbuka, kemampooterimaan, akses karyawan terhadap hasil penilaian, kepraktisan, dan formulir penilaian. Karakteristik sistem penilaian kinerja yang tidak efektif terdiri atas: sistem yang ditetapkan secara buruk, sistem yang dikomunikasikan secara buruk, sistem yang tidak tepat, sistem yang didukung secara buruk, dan sistem yang tidak terpantau.

---

<sup>11</sup>Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi III. Yogyakarta: STIE. YKPN., hal. 337-409.

# **FAKTOR-FAKTOR REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA<sup>12</sup>**

---

## **Pengertian, Maksud dan Tujuan Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat melamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

## **Alasan-Alasan Dasar Rekrutmen**

- Berdiri orgnisasi baru;
- Ada perluasan kegiatan organisasi;
- Tercipta pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru;
- Ada pekerja yang pindahke organisasi lain;
- Ada pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif;
- Ada pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun;
- Ada pekerja yang meninggal dunia.

## **Rekrutmen dan Pengaruh Nilai**

Rekrutmen berkaitan dengan lingkungan, tidak hanya nilai-nilai, tetapi juga kondisi-kondisi ekonomi, sosial dan politik.

Rekrutmen merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan menarik karena dalam praktek sangat dipengaruhi oleh tiga nilai utama, yang saling berbeda dan bahkan saling berlawanan satu sama lain, yang meliputi : (1) keadilan sosial, termasuk affirmative action; (2) efesiensi manejemen; (3) daya tanggap politik.

## **Rekrutmen Orang-Orang yang Diangkat Politik**

Orang-orang yang ditunjuk secara politik melihat pekerjaan pemerintah dengan berbagai perspektif dibandingkan dengan para administrator karir, antara lain:

1. Orang-orang yang dipilih secara politik biasanya orientasi dan kesetiannya ke atas kepada pejabat terpilih yang memilihnya. Mereka diperkenalkan dengan jabatan-jabatannya dikarenakan kesetiaan politik dan psikologis yang telah mereka berikan kepada pejabat yang terpilih;
2. Mereka biasanya tidak banyak mengetahui tentang struktur dan fungsi dari instansi pemerintah yang mereka jalankan, walaupun mungkin penunjukan mereka didasarkan kepada latar belakang pengalaman yang dianggap berkaitan dengan posisi yang mereka duduki;
3. Mereka adalah kebanyakan orang-orang yang juga dianggap berhasil dalam usaha-usahanya di sektor swasta;
4. Orang-orang yang dipilih secara politik ini, dalam hal-hal tertentu, mungkin melihat para birokrat karir sebagai orang-orang yang tidak mempunyai daya tanggap secara politik, termasuk loyalitas mereka program-program atau kebijaksanaan-kebijaksanaan dari pemerintah terdahulu. Oleh karena itu para pejabat terpilih memandang proteksi-proteksi pelayanan sipil sebagai berbelit-belit yang memelihara pegawai-pegawai yang tidak produktif pada pekerjaan-pekerjaan mereka.

## **Pengaruh Eksternal terhadap Rekrutmen**

Jalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan. Terdapat tiga lingkungan yang mempengaruhi kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prektek-praktek rekrutmen, terutama disektor publik, yaitu: (1) economic conditions, (2) political factors, dan (3) peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan pengadilan.

## **Teknik-teknik Rekrutmen**

Teknik-teknik rekrutmen, baik disektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui asas desentralisasikan atau

sentralisasikan, tergantung pada keadaan besarnya organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak di rekrut.

# SELEKSI DAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA

---

## **Pengertian Seleksi dan Penempatan**

Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen.

## **Syarat-Syarat Seleksi dan Penempatan**

Syarat-syarat yang dimaksud adalah :

1. Informasi analisis jabatan, yang memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan;
2. Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia/tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi;
3. Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

## **Pengaruh Nilai terhadap Seleksi dan Penempatan**

Ini juga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai. Para legislator yang terpilih, dan para eksekutif teras sering memandang birokrasi tidak responsif terhadap pilihan-pilihan perorangan, prioritas program, dan nilai-nilai mereka. Oleh karena itu mereka berusaha menempatkan kriteria seleksi dan penempatan, bahkan promosi, yang sesuai dengan falsafah-falsafah politik dan tujuan program dari para pejabat terpilih.

Cara pelaksanaan tujuan-tujuan dapat mengambil berbagai bentuk, mulai dari spoils system dalam mana kebanyakan jabatan diisi berdasarkan political patronage, hingga ke merit system dalam mana kebanyakan para pekerja adalah pegawai-pegawai yang berpengalaman dengan orang-orang yang dipilih secara politik sebagai pimpinan instansi.

## **Test Keabsahan (Validation) dan Bentuk-bentuk keabsahan**

Test validasi adalah penentuan cakupan apakah suatu alat seleksi bersesuaian dengan syarat pekerjaan . sekalipun validasi

dirangsang melalui perhatian keadilan sosial, secara teoritis validitas konsisten juga dengan nilai efisiensi administrasi. Terdapat tiga strategi validitas, yakni: (1) *empirical validation*, (2) *construct validation*, dan (3) *contect validation*.

### **Metode-Metode Seleksi dan Penempatan**

Sebelum dilanjutkan dengan uraian mengenai metode-metode seleksi dan penempatan, ada baiknya diuraikan berbagai langkah dan tanggungjawab dalam proses staffing, yang meliputi:

1. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia;
2. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan /atau mengisi jabatan-jabatan;
3. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid;
4. Pengadaan (rekrut);
5. Mengadakan test atau sebaliknya men-screening para pelamar;
6. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas/lulus;
7. Mengadakan wawancara terhadap para pelamar yang paling berkualitas;
8. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Langkah berikutnya dalam proses seleksi adalah menetapkan kualifikasi minimal bagi suatu jabatan melalui analisis jabatan. Ini berkaitan dengan metode-metode tertentu yang dipakai untuk mengukur kualifikasi-kualifikasi dari para pelamar atau pekerja-pekerja.

Ada 9 (sembilan) metode yang biasanya digunakan , yakni: (1) tinjauan data biografis, (2) test-test bakat/ketangkasan, (3) test-test kemampuan, (4) ujian-ujian penampilan, (5) referensi-referensi, (6) evaluasi kinerja (hanya untuk penilaian promosi dari pekerja-pekerja yang ada). (7) wawancara- wawancara, (8) pusat-pusat penilaian, dan (9) suatu masa percobaan.

### **Kendala-Kendala dalam Memilih Metode Seleksi dan Penempatan**

Sulit untuk memilih diantara kesembilan metode seleksi dan promosi tersebut di atas. Kendala-kendala itu berkisar pada: (1)

tingkat validitas yang berbeda, karena metode-metode tersebut mempunyai tingkat validitas, atau keterkaitan kerja yang berbeda; (2) metode-metode itu mempunyai tingkat reliabilitas, atau kekonsistenan angka bagi seorang pelamar ketimbang waktu; (3) metode-metode itu mulai dari yang tidak mahal hingga ke yang paling mahal.

### Strategi Validasi Test

Sementara secara teoritis bermanfaat untuk menilai kriteria bagi pekerjaan, para profesional kepegawaian mungkin mau, atau dipaksakan oleh keadaan-keadaan, untuk mengadopsikan pendekatan yang bagus berikut:

1. Mengidentifikasi kelompok-kelompok jabatan dengan jumlah pekerja yang cukup banyak.
2. Mengidentifikasi jabatan-jabatan yang paling mungkin menjadi suatu subjek dari penyelidikan atau perkara hukum.

Method	Validity	Realibility	Cost
1. Biodata	Moderate	High	Low
2. Referensi (Letters of Recommendations)	Low	Low	Low
3. Aptitude tests	Moderate	Moderate	Low
4. Charecteristics or Traiys Tests	Moderate	Moderate	Moderate
5. Ability Tests	High	High	Moderate
6. Performance Tests	Low	Low	High
7. Interviews	Moderate	Moderate	Low
8. Assessment centers	Very high	Very high	Very high
9. Probatinary Appoinment			

**Gambar 1.**  
**Perbandingan Perbedaan Metode- metode Seleksi**

---

<sup>12</sup>Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi, hal. 104-128.

## MENGUKUR PRESTASI TIM<sup>13</sup>


---

Buku ini memberikan panduan praktis dalam mengevaluasi prestasi, dinamika, dan efektifitas bagi fasilitator, pembimbing tim, manajer, profesional yang membangun, mengembangkan sistem insentif, imbalan, memberi saran dalam menetapkan sasaran, menentukan ukuran, merancang alat pengukur yang sesuai dengan keadaan, kebutuhan tim. Alatnya: survey, pengamatan/observasi, wawancara, insiden kritis, dan data yang tersedia.

**Mengapa perlu mengukur?** Untuk mengarahkan kemajuan satu atau lebih sasaran dalam hal kualitas produk atau jasa, meningkatkan efektivitas tim, membangun motivasi, dan memberi imbalan atau menghargai atas prestasi.

**Efektifitas** tim meliputi: peran, tanggung jawab, dan pedoman yang jelas, melibatkan keahlian anggota dalam komunikasi interpersonal, yaitu berbicara, mendengarkan, bekerja sama, dan berkoordinasi dengan sesama anggota tim. Berdasarkan sasaran, tahap perkembangan tim, perlu melakukan pengukuran faktor-faktor berikut:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kejelasan sasaran dan tujuan</li><li>• Pencapaian hasil</li><li>• Struktur</li><li>• Keterampilan memecahkan masalah</li><li>• Dukungan atasan</li><li>• Pemanfaatan sumber daya tim</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penghargaan dan motivasi</li><li>• Manajemen konflik</li><li>• Pemahaman peran</li><li>• Efektifitas komunikasi</li><li>• Kreativitas</li></ul>
--	---



**Motivasi.** Pengukuran dapat memberi umpan balik yang jelas, dapat melihat kemajuan, menemukan, dan menerapkan cara-cara untuk memperbaiki diri sehingga komitmen dan semangat menjadi semakin kuat. Suatu sukses akan mendorong sukses yang lainnya.

**Prestasi** sebuah tim dapat mempengaruhi gaji, bonus, atau insentif lain yang diterima anggota tim.. Tim dapat berkembang



dengan baik dalam suatu lingkungan yang terdapat hubungan langsung antara hasil dan imbalan. Pengukuran yang baik, yang diraih dari berbagai sumber, dapat memberi bukti yang objektif dan sulit diabaikan. Sumber-sumber umpan balik bagi tim adalah:

- |                                   |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| • Anggota tim                     | • Pelanggan internal  |
| • Pemimpin atau koordinator tim   | • Pelanggan eksternal |
| • Pembimbing atau fasilitator tim | • Pemasok internal    |
| • Manajemen                       | • Pemasok eksternal   |

Berikut ini beberapa pedoman untuk menentukan kapan pengukuran dilakukan:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Lakukan pengukuran disaat Anda perlu mengambil tindakan korektif.</li><li>• Ukurlah subsasaran, tonggak pencapaian (<i>milestone</i>), atau langkah-langkah dalam mencapai sasaran yang telah diselesaikan.</li><li>• Lakukan pengukuran pada saat yang tepat untuk menilai prestasi regular.</li><li>• Lakukan pengukuran terhadap faktor-faktor yang sedang berjalan, seperti efektivitas rapat, komunikasi dan penyelesaian konflik.</li><li>• Hematlah waktu dan hindari pengulangan pengukuran dengan menggunakan data yang tersedia, seperti survey terhadap karyawan tahanan, atau informasi dsari pelayanan pelanggan.</li></ul> |
|--|

## UNSUR-UNSUR DARI SEBUAH SURVEI

### **Surat pembuka yang singkat dan bersifat pribadi**

Surat pembuka atau paragraf pertama dari survey Anda berisi penjelasan singkat mengenai tujuan survey, penggunaan data, dan janji untuk menjaga kerahasiaan.

### **Petunjuk**

Terangkan cara mengisi survey dan cantumkan tanggal pengembalian lembar survey tersebut.

### **Item yang objektif**

Pertanyaan-pertanyaan survey disebut item. Jangan menggunakan lebih banyak item dari yang dibutuhkan. Setiap item harus berhubungan dengan tujuan survey. Tempatkan item-item yang menarik di awal survey untuk mendapatkan perhatian responden.

### **Item yang terbuka**

Item yang terbuka memberikan kesempatan bagi para responden untuk menambah pendapat mereka, atau memperluas jawaban dari pertanyaan sebelumnya.

### **Item demografis**

Bila Anda memerlukan informasi demografi responden, tempatkan item-item ini di bagian akhir survey. Buatlah pertanyaan yang singkat dan terfokus pada sasaran survey.

### **Skala penilaian**

Skala mempermudah kita untuk menyusun/meranking jawaban dari yang terendah sampai yang tertinggi. Skala yang terbaik adalah skala yang memiliki 5 sampai 7 pilihan. Pastikan skala yang Anda pilih sesuai dengan item-item yang anda gunakan.

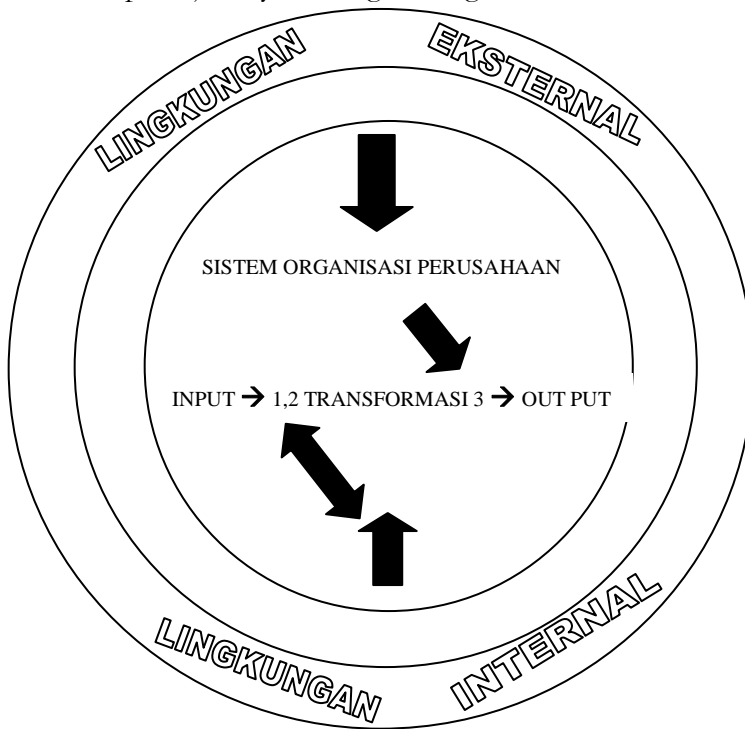
---

<sup>13</sup>Bader, Gloria E. *et. al.*, 2001. *Mengukur Prestasi Tim*. Jakarta: PPM, hal. 1-62.

# PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN<sup>1</sup>

---

**Pendahuluan.** Penilaian pelaksanaan pekerjaan digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.



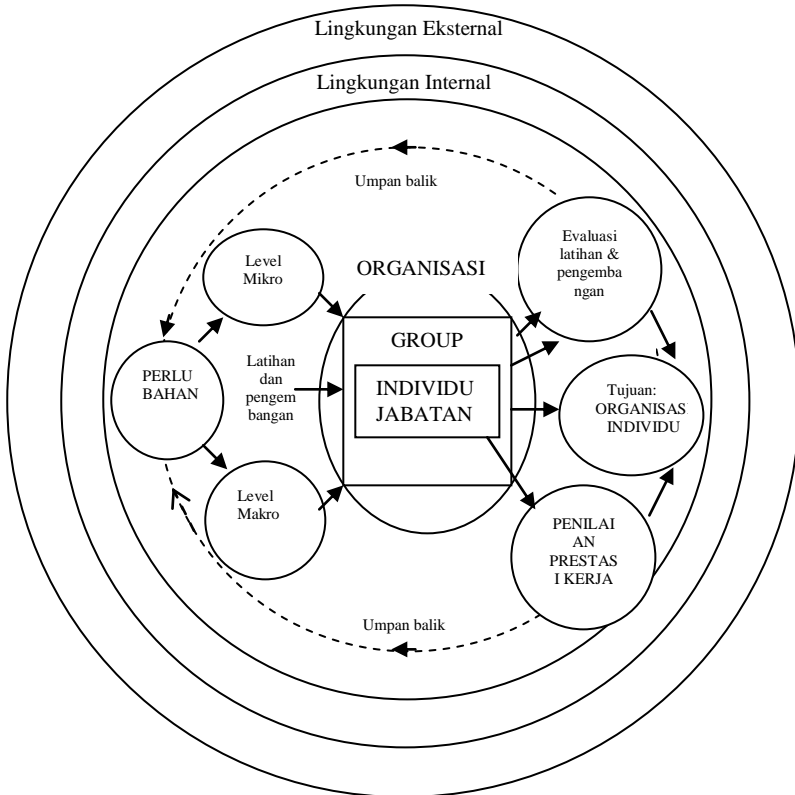
**Gambar 1**

## **Sistem Organisasi Perusahaan dan Lingkungannya**

Keterangan:

1. Sub sistem impor yang menerima dan memasukkan input kedalam organisasi perusahaan. Input diperoleh dari lingkungan yang bersifat internal maupun eksternal.
2. Sub sistem transformasi yang memproses dan mengolah input menjadi output.

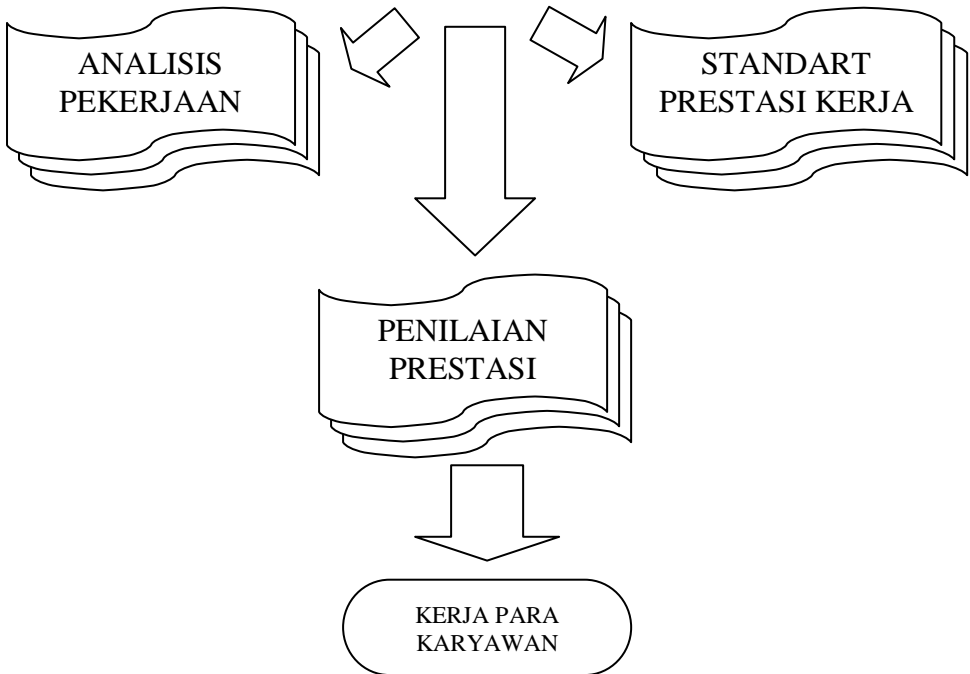
3. Sub sistem ekspor yang mengeluarkan atau mengirim aotput kepada lingkungannya.



**Gambar 2**  
**Respon Organisasi terhadap Perubahan**

**Pengertian** penilaian pelaksanaan pekerjaan, adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan yang meliputi hasil fisik, kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya. **Tujuan:** mengetahui keterampilan, kemampuan setiap karyawan secara rutin, dasar perencanaan, penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja, dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan,

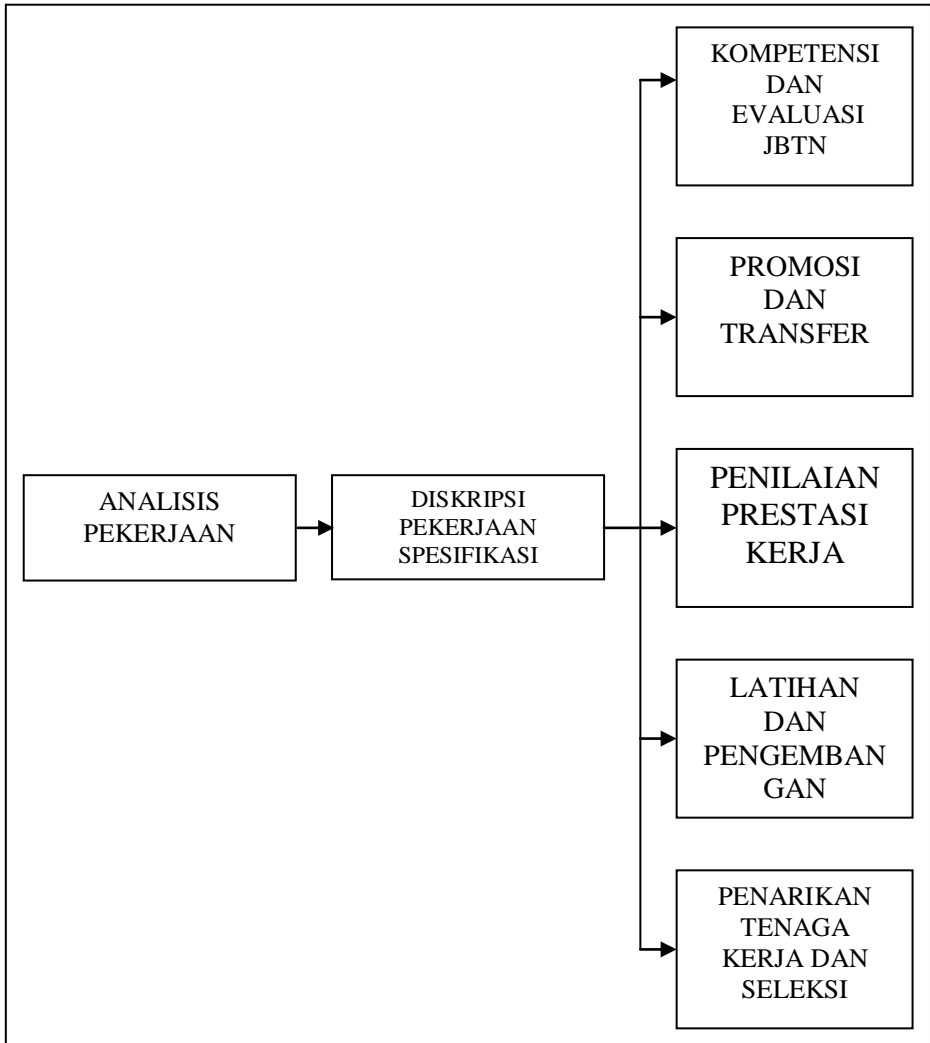
mendorong tercapainya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan, mengetahui kondisi perusahaan, karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya, dan dapat memacu perkembangan karyawan. Atasan akan lebih mengenal karyawannya, dapat motivasi karyawan, dan bermanfaat bagi penelitian dan pembangunan dibidang personalia. **Syarat-syarat** menurut Wayne F. Cascio dan Elias M. Awad (1981), adalah *relevance, acceptability, reliability, sensitivety, practicality*. **Penyimpangan** dalam penilaian: kelonggaran, kelunakan atau kekerasan, kecenderungan pusat dan 'halo error'. **Piranti dalam penilaian**, analisis pekerjaan dan standard prestasi kerja.



**Gambar 3.**

**Hubungan Antara Job Analisis, Performance Standard dengan Penilaian Kerja**

## Visualisasi Analisis Pekerjaan



**Gambar3**  
**Manfaat Analisis Pekerjaan.**

**Standar Prestasi Kerja.** Sekian menit per unit/per sepuluh/per seratus/per seribu potong atau dapat juga dengan satuan lain: sekian menit per meter/per yard/per m<sup>2</sup>/per ton/per kg dan lain sebagainya.

Sebagaimana telah diketahui bahwa dapat melaksanakan pekerjaan sekian menit atau sekian jam yang digunakan dalam standard waktu tetap dimasukkan unsur istirahat (melepaskan lelah). Dalam bentuk rumus, maka prestasi dapat diukur dengan cara sebagai berikut :

$$\text{Prestasi} = \frac{\text{output ker ja dalam menit stan dard}}{\text{Input waktu ker ja dan waktu mesin dalam menit}} \times 100$$

Kenyataan dalam praktek, karena kasulitan penelitian dan penentuan standard waktu dan penentuan standard prestasi kerja maka biasanya menggunakan dasar pengalaman, judgment dan rata-rata yang telah dicapai sebelumnya oleh karyawan yang dianggap cukup trampil dalam bekerja.

**Aspek-aspek penilaian pelaksanaan pekerjaan:** prestasi kerja, rasa tanggung jawab, kesetiaan, pengabdian, prakarsa, kejujuran, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

**Aspek-aspek penilaian lain,** level operator: prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama. Level Foreman: prestasi, kerja sama, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan. Level Supervisor: prestasi, kerja sama, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan. Level Kepala Bagian keatas: prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan.

**Aspek prestasi kerja:** kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kemampuan bekerja sendiri; pemahaman dan pengenalan pekerjaan dan kemampuan memecahkan persoalan, yang dicapai oleh karyawan. Aspek kepemimpinan dapat dirinci menjadi kemampuan merencanakan, mengorganisasikan pekerjaan, dan berkomunikasi.

**Kriteria penilaian,** dapat dimulai dari tingkat prestasi sangat baik, normal, kurang memuaskan, tidak memuaskan atau dengan ungkapan lain tingkat prestasi amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang. Selain aspek-aspek yang dinilai ditentukan bobotnya/nilainya: misalnya dengan angka 1 terendah sampai 5 tertinggi.

Tingkat Prestasi (TP)	Pengertian	Nilai Tingkat Prestasi
Istimewa	Tingkat prestasi yang jauh di atas normal.	5
Sangat Baik	Tingkat prestasi agak di atas normal	4
Normal	Tingkat prestasi sesuai dengan standard	3
Kurang memuaskan	Tingkat prestasi agak di bawah normal/standard	2
Tidak memuaskan	Tingkat prestasi di bawah persyaratan umum	1

### **Penilai, yang dinilai, dan prosedur penilaian**

**Pejabat penilai**, setiap pejabat hanya mampu mengawasi/mengurusi dan menilai sekitar 20, 30 karyawan. Tiga pihak penilai, karyawan yang dinilai dan atasan langsung yang setingkat lebih tinggi dari pejabat penilai.

**Karyawan yang dinilai**, hal-hal yang perlu diketahui adalah manfaat penilaian, aspek-aspek penilaian, sifat-sifat, kriteria dan prosedur penilaian.

**Waktu penilaian**, pada dasarnya waktu melaksanakan penilaian tidak diharuskan 1 tahun atau 6 bulan satu kali.

**Prosedur Penilaian** karyawan adalah: bagian personalia mengirimkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada setiap pejabat yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan atau bimbingannya, disertai pedoman dalam memberikan nilainya.

Penilaian ini dilaksanakan secara periodik, misalnya 6 bulan atau 1 tahun sekali. Setelah menilai dan mengisi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka daftar tersebut diberikan kepada karyawan yang dinilai untuk dipelajari dan ditanda tangani sebagai tanda menyetujui penilaian tersebut.

Apabila karyawan yang dinilai keberatan atas penilaian atasannya maka dia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan yang logis. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan pejabat



penilai melalui hirarki jabatan dalam jangka waktu tertentu (misalnya, 14 hari/2 minggu).

Sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pada tahap yang sama karyawan yang dinilai wajib mengembalikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada pejabat penilai selambat-lambatnya dalam batas waktu tertentu (misalnya 14 hari /2 minggu) sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Apabila setelah karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian (titik c) maka pejabat penilai menyampaikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada atasan pejabat penilai tanpa catatan atau perbaikan-perbaikan.

Tetapi apabila setelah karyawan yang dinilai keberatan, maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut pada atasan pejabat penilai dengan catatan tentang *tanggapan* pejabat penilai atas keberatan yang diberikan oleh karyawan yang dinilai.

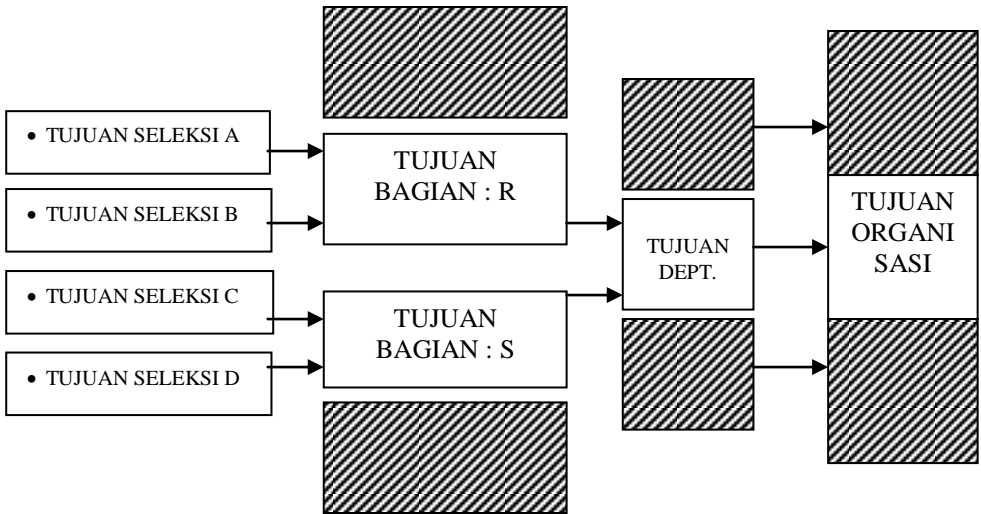
Selanjutnya atasan pejabat penilai memeriksa dengan cermat daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah disampaikan kepadanya. Apabila atasan pejabat penilai memperoleh/mendapatkan alasan-alasan yang logis cukup kuat maka atasan pejabat penilai dapat melakukan perubahan-perubahan nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai.

Daftar penilai pelaksanaan pekerjaan karyawan berlaku dari sejak telah ada tanda tangan pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan dari atasan pejabat penilai. Tanda tangan pejabat penilai menunjukkan keputusan yang terakhir dan tidak dapat diubah lagi.

Tetapi apabila ternyata Bagian Personalia melihat adanya kejanggalan/keanehan dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut, maka mereka wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran dan keobyektipan daftar penilaian tersebut.

## Penilaian Berdasarkan Manajemen by Objectives

**Pengertian dan hakekat manajemen by objectives (MBO)**, yaitu pada setiap tingkat organisasi masing-masing pejabat menetapkan tujuan yang konkret, tujuan-tujuan tersebut menyumbang tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

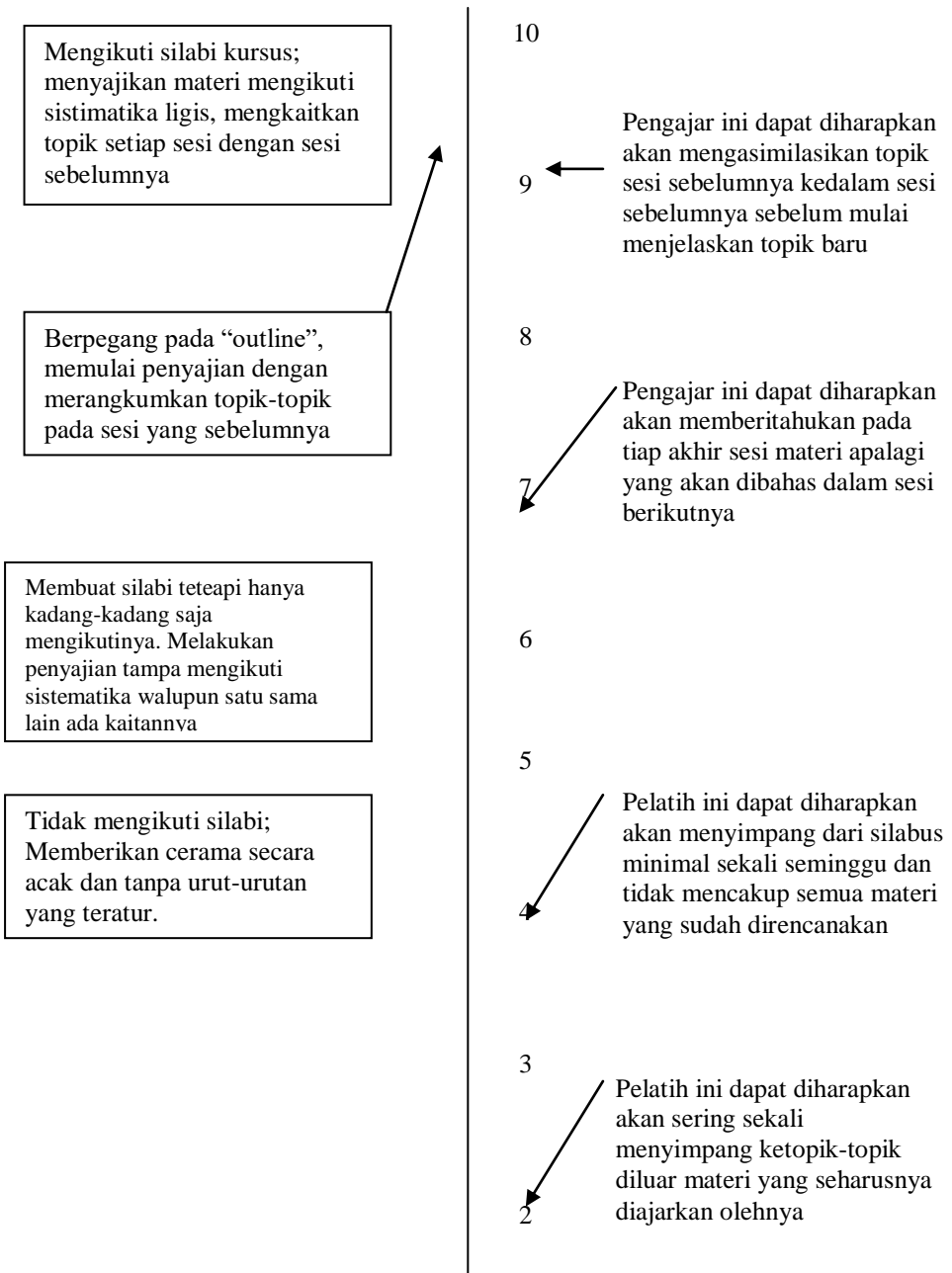


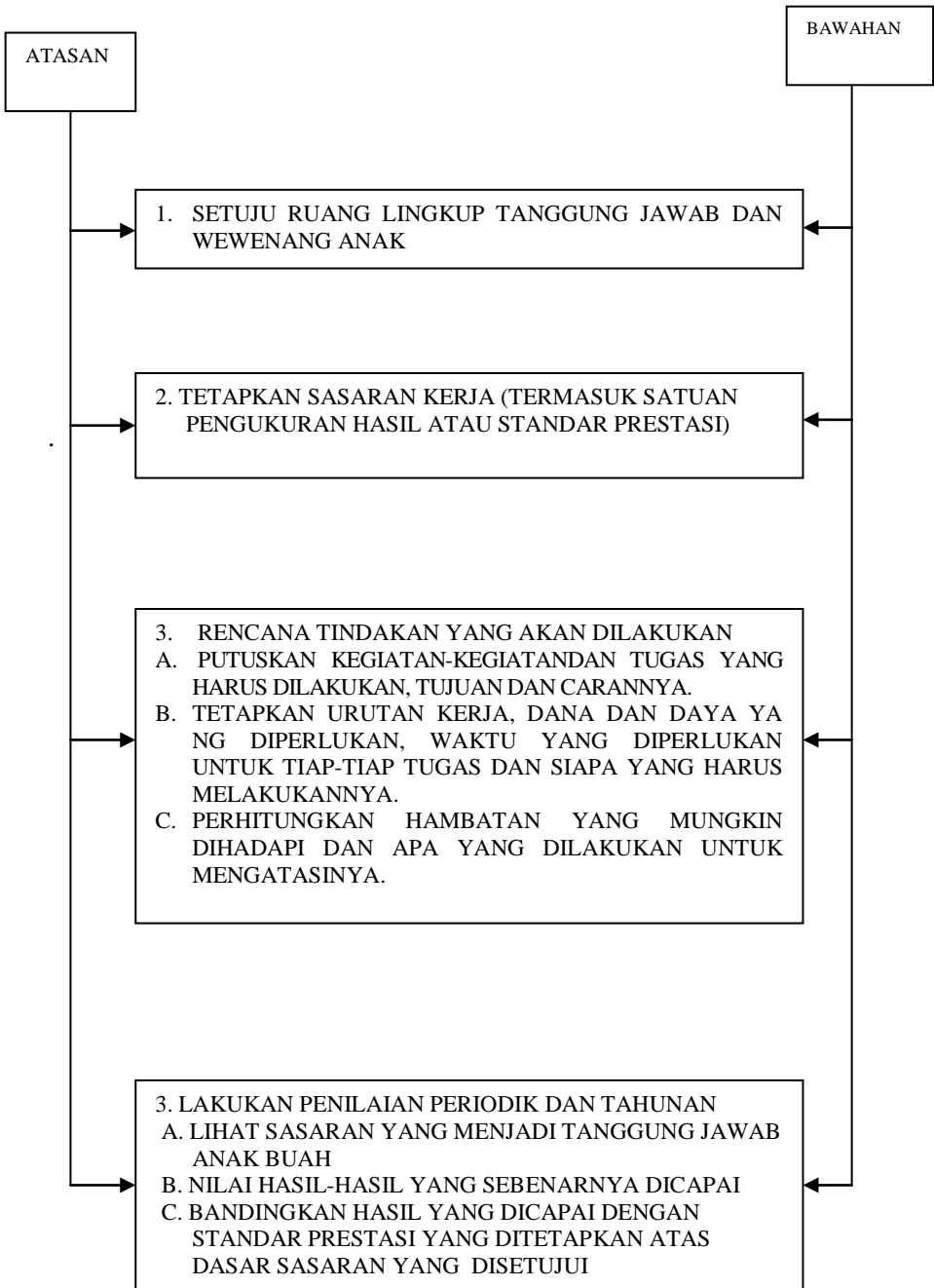
**Elemen MBO yang efektif:** *Top-Lefel Goal Setting, Individual Goal Setting, Participation, Autonomy In Implementation Review Of Performance, Commitment To The Program.* **Evaluasi** terhadap MBO, yaitu mencakup pencapaian tujuan, umpan baik, dan partisipasi

---

<sup>14</sup>Soeprihanto, John.2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE., hal. 1-6. 7-22, 23-28, 29-34, 53-60.

## SISTEM MANAJEMEN KINERJA YANG MEMFOKUSKAN PENILAIAN PADA PROSES<sup>15</sup>



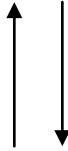


**Gambar 1**  
**Prosedur Pelaksanaan Manajemen Kinerja Berbasis MBS**

**MANAGEMENT DEVELOPMENT COMMITTEE \***



**ATASAN DARI PENILAI \*\***



**PENILAI/ATASAN LANGSUNG KARYAWAN \*\*\***



**KARYAWAN YANG DINILAI**

**Gambar 2**  
**Sistem Penilaian Penggunaan MBS Sebagai Dasar Manajemen**  
**Kinerja**

---

<sup>15</sup>Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hal. 58-67, 68-103.

# PANDUAN EVALUASI KINERJA KARYAWAN<sup>1</sup>

---

## **Kecenderungan dan Perkembangan**

Kata "**appraisal**" berasal dari bahasa latin "appratiare", berarti menetapkan harga atau nilai. **Evaluasi kinerja** diperlukan untuk: mengidentifikasi kemampuan, kekuatan, potensi, informasi, data kompensasi karyawan yang sesuai, membuat organisasi lebih produktif, dan memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan. **Review arsip** bentuk evaluasi menunjukkan perhatian pada: ketegasan, kualitas, pemberdayaan, pembangunan tim, dan legal.

Evaluasi kinerja menjadi lebih sulit karena: manajemen madya membutuhkan lebih banyak evaluasi pada setiap manajer, komputer menurunkan kontak personal, lebih banyak orang bekerja untuk superior yang banyak, peningkatan mobilitas diantara evaluator dan karyawan melemahkan kontinuitas, perhatian-perhatian resmi memerlukan standar-standar yang lebih valid dan objektif yang harus dipertahankan.

## **Penentuan Deskripsi Pekerjaan**

Deskripsikan tugas-tugas pekerjaan secara mendetail dalam urutan kepentingan yang menurun. Analisis kerja akan memberi banyak informasi yang diperlukan untuk menyiapkan deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan yang sehat akan memuat tanggungjawab-tanggungjawab dasar, tugas-tugas spesifik, ahli, hubungan pelaporan, standar-standar kerja. Tanggungjawab-tanggungjawab umum dan tugas-tugas yang dapat diaplikasikan untuk deskripsi pekerjaan adalah manajemen, administratif, tata usaha, teknis, penjualan.

**Standarisasi** pengukuran kinerja terdiri atas subyektif dan obyektif. Subyektif mencakup perencanaan, pengambilan keputusan, pendelegasian, motivasi, tingkat perbaikan dan inovasi. Obyektif meliputi pencapaian tujuan sehubungan dengan jumlah, prosentase, biaya, kerugian, dan lain sebagainya.

## Apa yang Harus Di Evaluasi ?

**Analisis kuantitatif:** analisis yang spesifik, dapat diukur dan dapat dibandingkan pada hal-hal obyektif seperti jumlah dan prosentase. Idealnya, 2 evaluator menggunakan data kuantitatif yang sama akan ada konklusi yang identik. Contohnya, jumlah unit yang diproduksi. Jumlah atau prosentase kerusakan. Banyaknya kertas yang terbuang percuma. Prosentase perbedaan-perbedaan budget. Jumlah permintaan penjualan. Jumlah pesanan. Prosentase penjualan obyektif. Pangsa pasar. Jumlah item-item promosional yang ditempatkan. Jumlah biaya yang baru. Jumlah biaya yang hilang. Biaya untuk rasio penjualan.

**Analisis kualitatif:** personalitas, tidak dinyatakan dengan jelas, dan subyektif. Dua evaluator yang menggunakan analisis kualitatif dapat menghasilkan kesimpulan yang jauh berbeda ketika mengevaluasi karyawan yang sama. **Sekala karakteristik** yang populer adalah akurasi, presentasi, administrasi, analitis, komunikasi, kompetensi, kerjasama, kreatifitas, pengambilan keputusan, pendelegasian, dapat diandalkan, improvisasi, inisiatif, inovasi, keahlian interpersonal, keputusan, pengetahuan, kepemimpinan, pembelajaran, manajemen, motivasi, negosiasi, ekspresi oral, pengorganisasian, daya persuasif, perencanaan, potensi, keahlian presentasi, prioritas, penyelesaian masalah, produktivitas, profesionalisme, kualitas, penalaran, tanggung jawab, keahlian menjual, supervisi, kebijakan dan diplomasi, keahlian tim, keahlian teknis, versatilitas, dan keahlian menulis.

## Perancangan Bentuk Evaluasi

*Skala lima* merupakan bentuk yang paling biasa digunakan. *Skala lima* memungkinkan evaluasi rata-rata untuk diletakkan secara langsung ditengah dengan jarak pada setiap sisi kurang dari rata-rata atau lebih dari rata-rata. **Bentuk evaluasi model naratif**, sangat subyektif dan tidak memungkinkan untuk melakukan analisis komparatif. **Evaluasi berdasarkan tujuan**, mengukur kinerja dengan persentase tujuan yang telah diraih. Tipe ini sangat sulit karena

kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan pegawai untuk menyatakan dengan jelas dan sasaran apa yang dituju.

**Sampel bentuk evaluasi.** Berikut adalah rancangan yang biasa digunakan untuk menilai karakteristik; contoh: Penentuan skala berdasarkan **kategori ranking** dengan skala: 1: Rendah-kurang dalam kinerja. 2: Memuaskan-sedikit kurang dalam kinerja. 3: Cukup-menyelesaikan persyaratan kinerja yang pokok. 4: Bagus- melebihi kinerja yang normal. 5: Tinggi- menunjukkan kinerja yang luar biasa. Berdasarkan **kategori ranking terbalik**, 4: Luar Biasa. 3: Baik. 2: Cukup. 1: Kurang dari cukup. 0: Tidak memuaskan. Berdasarkan **frekuensi**, 0: Tidak pernah. 1: Jarang. 2: Kadang-kadang. 3: Biasanya. 4: Selalu. Berdasarkan **kategori deskriptif esei**, 0: Gagal menggunakan evaluasi yang sehat. 1: Terkadang mengabaikan pemikiran hati-hati untuk menilai. 2: Menampilkan evaluasi rata-rata. 3: Secara konsisten membuat evaluasi yang sehat. 4: Menggunakan evaluasi yang luar biasa di segala evaluasi.

**Definisi tunggal plus skala evaluasi dan esei.** Evaluasi menunjukkan kemampuan untuk mencapai keputusan-keputusan yang sehat dengan menggunakan alasan analitis dan faktual. 1: Tidak memuaskan. 2: Sangat lemah. 3: Lemah. 4: Di bawah rata-rata. 5: Rata-rata. 6: Baik. 7: Sangat baik. 8: Hebat. 9: Luar biasa. 10: Sangat luar biasa. Penentuan skala evaluasi **kombinasi, pertanyaan definitif dan esei.** mencakup berbagai karakteristik, titik nilai: 1: Tidak memuaskan. 2: Sangat lemah. 3: Lemah. 4: Di bawah rata-rata. 5: Rata-rata. 6: Baik. 7: Sangat baik. 8: Hebat. 9: Luar biasa. 10: Sangat luar biasa. Kemudian karyawan dievaluasi kinerjanya terhadap: produktivitas, pengetahuan profesional dan keahlian aplikatif, evaluasi, ekspresi lisan dan tulisan, penyempurnaan kemampuan, efektivitas manajerial, evaluasi keseluruhan, dan rekomendasi.

---

<sup>16</sup>Neal Jr, James E. 2003. *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka, hal 1-10, 11-21, 23-45, 49-59.



## 11 KAIDAH POKOK DALAM BIDANG REKRUTMEN<sup>1</sup>

---

1. Abaikan Sifat-sifat: Perilakunyalah yang Penting!
2. Preview Kerja yang Realistis: Apa yang Anda Lihat Adalah Apa yang Anda Peroleh
3. Tip-tip Untuk Meningkatkan Interview Karyawan
4. Ingin Mendapatkan Karyawan yang Menyenangkan? Jawabannya Ada Dalam Gen!
5. Sikap Menjadi Anggota Perusahaan yang Baik Juga Penting
6. Kecerdasan Itu Penting: Atau Jika Merasa Ragu Menentukan Pilihan, Rekrutlah Orang-orang yang Cerdas
7. Jangan Bergantung Terlalu Banyak Pada Pengecekan Atas Referensi Kerja
8. Jika Merasa Ragu Memilih Karyawan Baru, Pilihlah Individu yang Teliti!
9. Rekrutlah Orang-orang yang Cocok dengan Kultur Anda: “Karyawan yang Baik” ialah Karyawan yang Buruk!
10. Selaraskan Antara Kepribadian dan Pekerjaan
11. Menjalankan Sosialisasi Karyawan-Karyawan Baru

---

<sup>1</sup>O’reilly, Ronald. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: 63 Kaidah Tak Terbantah Mulai dari Merekrut Hingga Memberdayakan Karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, hal. 2-31.

## LAPORAN KINERJA TAHUNAN<sup>1</sup>

---

**Laporan kinerja tahunan.** *Pertama*, sebagai umpan balik atas kinerja. Merupakan ringkasan atas apa-apa yang telah didengarkan oleh karyawan sepanjang tahun. *Kedua*, semua manajer harus terlatih melakukan umpan balik yang konstruktif. Laporan yang efektif, laporan yang didalamnya karyawan yang menilainya sebagai suatu yang fair, dibuat ketika karyawan baru saja melewati proses interviewnya dengan suasana hati yang senang karena dia telah diberi tahu mengenai bidang kinerja yang harus ditingkatkannya dan diminta untuk mengoreksi kekurangannya.

Menurut teori atribusi, sebab karyawan berperilaku tertentu tergantung kepada makna yang diberikan kepada tindakan karyawan, sebab internal ataukah sebab eksternal. Penentuan sebab sangat tergantung pada perbedaan, keseragaman, dan konsistensi.

Dalam sistem penilaian 360 derajat para karyawan dievaluasi oleh delapan sampai 12 orang. Idealnya, mereka haruslah para individu yang bekerja secara dekat dengan karyawan itu dan memiliki kontak langsung yang membuat mereka bisa menilai kinerjanya. Disimpulkan bahwa umpan-balik 360 derajat berfungsi dengan paling baik manakala para karyawan bekerja dalam tim-tim kerja atau bekerja dalam jarak jauh dengan atasan-atasan mereka.

---

<sup>1</sup>O'reilly, Ronald. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: 63 Kaidah Tak Terbantah Mulai dari Merekrut Hingga Memberdayakan Karyawan*, Jakarta: Prestasi Pustaka, hal. 154-162.

## REFERENSI

- Bader, Gloria E. *et. al.*, 2001. *Mengukur Prestasi Tim*. Jakarta: PPM.
- Cushway, Barry. 1994. *Human Resource Management: Perencanaan – Analisis – Kinerja- Penghargaan*. Jakarta: Gramedia.
- Dale, Furtwengler. 2002. *Penilaian Kinerja: Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 Menit*. Yogyakarta: ANDI.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo.1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Rineka Cipta.
- James E dan Neal Jr., 2004. *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Ronal dan O'reilly. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: 63 Kaidah Tak Terbantah Mulai dari Merekrut Hingga Memberdayakan Karyawan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Manafinf System*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian Sondang P. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta:BPFE.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Mamnesia*, Edisi III. Jakarta: STIE YKPN.