

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 ORGANISASI

Adapun ciri organisasi adalah perilakunya terarah pada tujuan (*goal directed behavior*), artinya organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang tepat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Sangat besarnya organisasi yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari menggambarkan betapa luasnya kepuasan politik, ekonomis, dan sosial yang dimiliki oleh organisasi. ( *I.F Urwick, hal 89* )

Dengan mendefinisikan organisasi sebagai wadah tempat dimana dua orang atau lebih bekerjasama untuk mencapai tujuan, maka dapat dipastikan bahwa tanpa tujuan tidak perlu ada organisasi. Tujuan organisasi bermacam-macam, tergantung dari banyaknya pihak yang berkepentingan dengan kehadiran organisasi itu.

Keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu. Namun, sumber daya manusia tersebut tidak dengan sendirinya tertarik untuk mau menjadi anggota dari sebuah organisasi dan bukan organisasi yang lain, dan setelah bergabung mereka tidak dengan sendirinya dapat berprestasi. ( *Panggabean, hal 11* )

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang

mengendalikan yang lain. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen (pengelolaan) khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

## 2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pada umumnya, kegiatan-kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas analisis pekerjaan dan evaluasi/penilaian pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para ahli didefinisikan secara berbeda. Beberapa diantaranya adalah :

*Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices managing an organization's work force. (Michael Hariss, hal 3)*

Definisi lain :

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat. (Flippo, hal 5)

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa SDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, kebijaksanaan dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggung jawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain.

## 2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua kelompok, yaitu : (Flippo, hal 56)

1. Fungsi Manajemen, terdiri dari :

- Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan penentuan rencana yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditentukan. Rencana tersebut dapat berupa rencana strategi dan rencana operasional.

➤ Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pembagian kerja. Setelah rencana atau seperangkat kegiatan yang akan dilakukan pada masa mendatang itu ditentukan, maka rencana itu yang berupa pekerjaan di bagi-bagi. Dengan demikian pengorganisasian fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan proses penyusunan struktur organisasi.

➤ Pemimpinan

Untuk memudahkan koordinasi dalam melakukan suatu kegiatan, beberapa orang dikelompokan sedemikian rupa sehingga masing-masing kelompok dapat dipimpin oleh seorang atasan yang memiliki jiwa kepemimpinan, yaitu seorang yang mempunyai kemampuan untuk memberikan pengarahan dan dorongan untuk berperilaku sebagaimana diharapkan.

➤ Pengendalian

Fungsi pengendalian ini perlu dilakukan untuk memastikan agar rencana akan berjalan dan sedang berjalan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain fungsi ini mencoba menjamin agar rencana yang telah dipilih terlaksana dengan tepat dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. fungsi operasional, terdiri dari :

➤ Pengadaan tenaga kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri atas analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, penarikan dan seleksi. Sasaran dari pengadaan adalah untuk memperoleh SDM dalam jumlah dan kualifikasi SDM yang tepat bagi organisasi. Pengadaan yang berhasil akan menghasilkan penerimaan organisasi atas seseorang yang merasakan pekerjaannya.

➤ Pengembangan

Fungsi pengembangan manajemen sumber daya manusia yaitu mengenai pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan dan pendidikan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan sekarang.

➤ Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan juga kesejahteraan karyawan.

➤ Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan salah satu bagian manajemen sumber daya manusia yang tidak dinyatakan secara jelas. Pada fungsi ini dibutuhkan gabungan antara perasaan dan sikap pendirian. Beberapa pengukurannya antara lain keinginan semangat juang, kemangkiran, kelambanan, keluhan-keluhan dan lain-lain.

➤ Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan mengenai keadaan fisik, mental dan emosional karyawan. Adapun pengukurannya berdasarkan angka kecelakaan dan premi asuransi.

➤ Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai pengakhiran kerja antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban diantara mereka.

## 2.3 KARIER

Membantu pegawai untuk mencapai tujuan karier merupakan kewajiban perusahaan, meskipun sesungguhnya tanggung jawab pencapaian karier menjadi tanggung jawab individu. Sebab, bilamana pegawai dapat mencapai tujuan kariernya, berarti perusahaan juga membantu pegawai untuk meningkatkan kompetensinya yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kompetensi organisasi.

### 2.3.1 Definisi Karier

Arti populer dari karir tercermin dalam gagasan bahwa orang selalu bergerak maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Namun ada beberapa definisi mengenai karir, yaitu :

- Karir adalah persepsi orang mengenai urutan sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sepanjang hidup seseorang. (*Douglas T.Hall*, hal 4)
- *Edwin B.Flippo* mendefinisikan bahwa karir merupakan serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisah tetapi ada hubungannya yang memberikan kelangsungan kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang.
- *Thomas H.Stone* mendefinisikan karir sebagai serangkaian jabatan atau pekerjaan yang dipegang oleh seseorang selama jangka waktu yang relatif lama, biasanya sepuluh tahun atau lebih.
- *William B.Werther dan Keith Davis* mendefinisikan karir sebagai semua pekerjaan yang dipegang oleh seseorang selama dalam suatu lingkungan pekerjaan.

Dari beberapa definisi yang telah disebutkan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa *karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat disusuki oleh seseorang selama kehidupan kerjanya dalam suatu perusahaan atau dalam beberapa perusahaan.*

### 2.3.2 Perencanaan dan Pengembangan Karir

Perencanaan karir dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan individu dengan kesempatan untuk mengisinya secara sistematis.

Adapun istilah-istilah dalam perencanaan karir, yaitu :

➤ Jangkar/dasar karir

Jangkar karir adalah suatu minat atau nilai yang dipegang seseorang dengan kukuh, dalam mengambil keputusan karirnya.

➤ Jalur karir

Suatu jalur karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.

➤ Sasaran-sasaran karir

Sasaran karir adalah posisi di waktu yang akan datang dimana seseorang ‘berjuang’ untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya.

➤ Perencanaan karir

Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut.

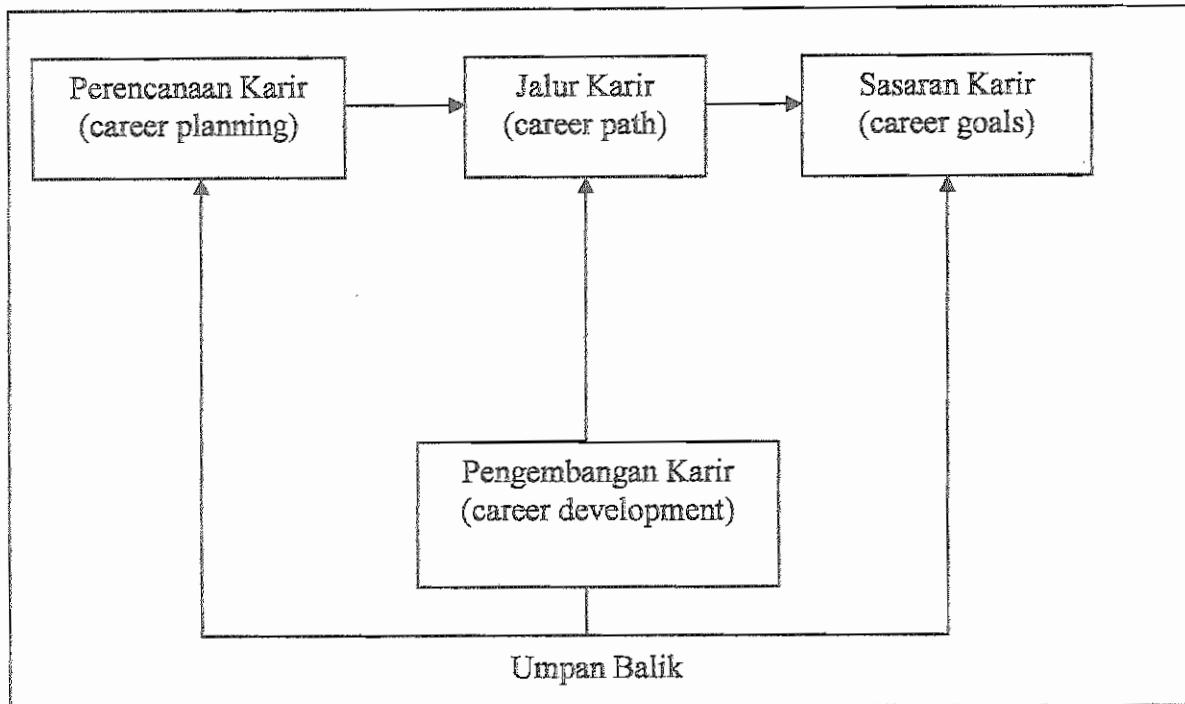
➤ Pengembangan karir

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan/pegawai yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. (*Panggabean*, hal 63)

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan karyawan dan perusahaan, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Pada gambar 2-1 dijelaskan secara umum mengenai proses perencanaan dan pengembangan karir. Proses perencanaan ini memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karir dan jalur-jalur menuju ke sasaran-sasaran tersebut. Kemudian melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan para karyawan mencari cara-cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran-sasaran karir mereka. (*Handoko*, hal 124)



Gambar 2-1 Kerangka Perencanaan Dan Pengembangan Karir

### 2.3.3 Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karir

Beberapa manfaat atau keuntungan keterlibatan perusahaan dalam perencanaan karir pegawai, dalam hal ini perusahaan khususnya departemen sumber daya manusia dapat : (*Keith Davis, hal 381*)

#### 1. Menyesuaikan kemampuan pegawai dengan strategi

Menyelaraskan strategi dengan ketersediaan pegawai internal, membantu perencanaan karir pegawai tidak lain adalah mengarahkan untuk memudahkan pegawai mencapai tujuan karirnya yang nantinya dibutuhkan dalam menjalankan strategi. Suatu strategi memerlukan perilaku peran dan untuk menjalankan perilaku peran tersebut dibutuhkan kompetensi tertentu dari pegawai.

2. Meningkatkan *supply* internal pegawai

Pada saat-saat tertentu akan ada pegawai yang pensiun, meninggal dunia, atau mengundurkan diri secara suka rela atau melalui pemecatan. Perencanaan karir akan menyiapkan pegawai untuk mengisi kekosongan tersebut.

3. Menyiapkan penempatan internasional

Untuk organisasi atau perusahaan yang memiliki cabang-cabang diberbagai negara dengan berbagai jabatan penting yang harus diisi, perencanaan karir dapat membantu menyiapkan pegawai dan penempatan yang lebih tepat.

4. Memampukan pegawai untuk bekerja dengan pegawai yang berbeda latar belakangnya

Dengan membantu pegawai dalam perencanaan karir, berarti organisasi akan menyadarkan dan mendidik pegawai akan keberadaan organisasi yang memiliki tenaga kerja yang memiliki berbagai macam latar belakang dan harapan-harapan organisasi.

5. Mengurangi perputaran kerja

Memberikan perhatian terhadap perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan, sebagai akibat adanya kemungkinan untuk menduduki jabatan yang diinginkan.

6. Menyalurkan pegawai yang berpotensi

Perencanaan karir akan memotivasi pegawai untuk memelihara dan meningkatkan potensinya sebab mereka mempunyai tujuan-tujuan karir secara khusus. Tidak hanya untuk mempersiapkan pegawai untuk mengisi jabatan yang kosong pada masa yang akan datang, tapi juga dapat mendorong prestasi kerja yang lebih baik pada pegawai yang sedang menjabat saat ini.

7. Mendorong untuk meningkatkan kemampuan

Perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.

8. Mengurangi penumpukan pegawai

Dengan perencanaan karir yang memungkinkan seseorang untuk naik jabatan akan mengurangi penumpukan karyawan berpotensi yang ada.

9. Memuaskan kebutuhan pegawai

Kesempatan untuk mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, paling tidak disebabkan adanya kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi dengan penghasilan yang lebih tinggi pula.

10. Mengurangi atau menghilangkan terjadinya diskriminasi

Perencanaan karir secara implisit akan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai untuk menduduki posisi yang ada dalam organisasi. Sebab semua pegawai akan mengetahui semua jalur karir yang dapat ditempuh, mengetahui persyaratan yang diperlukan untuk mencapai satu posisi, dan mendapatkan bantuan untuk perencanaan karir.

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat : (*Panggabean*, hal 63)

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.

2. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
4. Mengurangi frustasi karyawan.
5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah perusahaan.
6. Meningkatkan nama baik perusahaan.

Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat :

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
2. Menambahkan tantangan dalam bekerja.
3. Meningkatkan otonomi.
4. Meningkatkan tanggung jawab.

## **2.4 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN KARIR**

Dalam perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami oleh pegawai dalam merencanakan karirnya dan oleh perusahaan dalam membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya adalah tahapan-tahapan kehidupan karir, jangkar karir, dan jalur-jalur karir. Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa yang dilakukan perusahaan sehingga perencanaan karir individu akan bermanfaat bagi perusahaan atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.

Beberapa faktor penting yang mempengaruhi perencanaan karir yaitu sebagai berikut :

#### 2.4.1 Tahapan-tahapan karir

Tahapan-tahapan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun, kecenderungan harapan-harapannya yang berkaitan dengan pencapaian tujuan karir, dan apa yang sebaiknya dilakukan perusahaan dalam setiap tahapan untuk membantu pegawai dalam perencanaan karirnya. Karena perencanaan karir lebih banyak merupakan tanggung jawab individu maka yang dilakukan individu dalam upaya pengembangan karirnya meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut : (*Michael Harris*, hal 163-171)

➤ *Entry Stage*

Merupakan tahap mulai memasuki organisasi/perusahaan, yaitu waktu seseorang baru memasuki suatu perusahaan sebagai pegawai baru. Bilamana dikaitkan dengan usia, umurnya mereka berusia duapuluhan tahun.

➤ *Mastery stage*

Adalah tahap dimana seseorang karena pengalaman atau keahlian yang sudah didapat menginginkan jabatan baru yang biasanya yang lebih tinggi atau lebih menarik dan menantang.

Pada tahap ini dapat terjadi dua kemungkinan yang disebut dengan *achievement stage* dan *mid career stage*. Yang pertama biasanya pada usia 30 samai 40 tahun, yang ditandai dengan keinginan seseorang untuk berprestasi dan ingin menaiki jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi atau dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi. Yang kedua biasanya pada usia 40 sampai 55 tahun dan ditandai dengan keinginan untuk

penilaian kembali karirnya dan motivasi kerja juga sudah menurun. Keberhasilan pada tahap ini diukur dengan tugas-tugas yang lebih menarik, menantang dan penting.

➤ Passage stage

Dulu tahap ini dikatakan masa-masa pegawai untuk mempersiapkan pensiun, yang terjadi pada usia diatas 55 tahun. Sehingga pegawai tidak lagi berpikir untuk naik jabatan atau beralih ke jabatan lain. Tetapi, pada masa sekarang tahap ini dapat ditandai dengan keinginan untuk berpindah pekerjaan atau mencoba jenis pekerjaan lain, karena pekerjaan lama sudah tidak menarik atau karena terjadi pemutusan hubungan kerja. Sehingga, masa ini dapat terjadi lebih dari satu kali seperti halnya pada masa-masa lalu.

#### 2.4.2 Jangkar karir

Jangkar karir merupakan proses yang disekelilingnya karir seseorang berputar sebagai akibat dari pengetahuan yang dimiliki, motif, nilai, dan sikapnya. Jangkar karir seseorang merupakan sesuatu yang bersifat evolutif, melalui proses penemuan diri sendiri sampai pada keputusan untuk memilih satu pilihan karir yang sesuai dengan keinginannya. Dikemukakan oleh *Edgar Schein* bahwa ada lima jangkar karir yang dapat dipilih seseorang berkaitan dengan suatu organisasi bisnis yaitu : (*Dessler* hal 51)

❖ Jangkar karir manajerial adalah kecenderungan seseorang untuk memilih jabatan yang memampukan mereka menjadi manajer umum dengan tanggung jawab yang lebih besar, sehingga bila memilih jalur karir, kemungkinan mereka lebih menyukai vertical system. Berdasarkan penelitian *Edgar Schein*, pilihan ini didasarkan pada kompetensi mereka pada tiga hal, yaitu :

1. Kompetensi Analitis, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan memecahkan masalah dalam kondisi-kondisi informasi yang tidak lengkap dan tidak pasti.
  2. Kompetensi interpersonal, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi, memimpin, memanipulasi dan mengontrol orang di semua level.
  3. Kompetensi emosional, yaitu kapasitas yang didorong oleh krisis emosional dan interpersonal dan bukannya dilemahkan dan kapasitas untuk memikul tanggung jawab yang tinggi.
- ❖ Jangkar karir fungsional atau teknik adalah kecenderungan untuk menghindari keputusan-keputusan yang mendorong mereka pada manajemen umum. Orang-orang tersebut tidak mencari kedudukan dalam manajerial.
  - ❖ Jangkar karir kreativitas adalah kecenderungan seseorang yang memiliki motivasi yang kuat untuk menciptakan sesuatu sehingga ia mendapatkan pengakuan.
  - ❖ Jangkar karir otonomi dan kebebasan adalah kecenderungan seseorang yang tidak mau tergantung pada orang lain. Bilamana mereka dipromosikan menjadi bawahan, mereka menjadi kurang tertarik. Biasanya mereka lebih memilih menjadi konsultan fungsional tertentu.
  - ❖ Jangkar karir keamanan adalah kecenderungan untuk memilih karir yang memiliki stabilitas jangka panjang dan keamanan jabatan. Mereka ingin melakukan apa yang disyaratkan untuk memelihara keamanan jabatan, satu pendapatan yang layak, serta masa depan yang stabil dan pasti.

### 2.4.3 Jalur karir

Sebagaimana telah disebutkan diatas, jalur karir merupakan urutan jabatan-jabatan yang dapat diduduki dan harus diduduki untuk mencapai tujuan karir seseorang. Dari segi pandangan organisasi, jalur karir merupakan input penting bagi perencanaan tenaga kerja. Hasil penyusunan jalur karir menentukan kemampuan-kemampuan kerja seperti apakah yang perlu dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan tugas dimasa mendatang.

#### 2.4.3.1 Sistem jalur karir

Beberapa jenis jalur karir yang mungkin ada dalam organisasi tidak selalu bersifat meningkat sesuai dengan struktur organisasi dalam arti promosi. Meskipun ada, tetapi bisa juga bersifat pengalihan atau rotasi ke jabatan lain untuk mendapatkan pengetahuan tambahan dan pengalaman, yang diasumsikan akan menjadi syarat untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Untuk itu secara teoritis bisa terdapat beberapa sistem jalur karir sebagai berikut : (Harris, hal 173-178)

1. *Vertical system* adalah jalur karir yang dapat dilalui dalam satu fungsi melalui hirarki organisasi. Ini terjadi biasanya pada organisasi yang berada dalam lingkungan yang stabil seperti organisasi angkatan bersenjata.
2. *Trunk and branch system*, sistem ini mengibaratkan saat memanjang sebuah pohon, seseorang harus melalui dahan-dahan yang kadang-kadang tidak langsung naik ke atas. Jadi, seseorang untuk memiliki posisi yang lebih tinggi diharuskan melalui posisi-posisi pada fungsi yang lain.
3. *Planned job rotation system*, sistem ini hampir sama dengan trunk and branch system. Perbedaannya adalah organisasi melakukan perencanaan yang teliti

mengenai pengalihan seseorang dari satu jabatan sebelum menduduki jabatan tertentu. Ini biasanya dilakukan pada organisasi yang berada dalam lingkungan yang cepat berubah dan membutuhkan inovasi.

4. *Diamond system*, sistem ini biasanya dilakukan dalam organisasi yang kegiatannya didasarkan pada proyek-proyek tertentu atau dalam struktur *adhocracy*. Sistem ini berbeda dengan sistem lain dimana jalur karir lebih banyak menyamping dan hanya sedikit yang naik keatas.

#### 2.4.3.2 Tipe jalur karir

Ada tiga tipe jalur karir, yaitu : (*mondy*, hal 363-364)

##### 1. Jalur karir tradisional

Dimana kemajuan karyawan dalam organisasi adalah pergerakan vertikal keatas dari satu pekerjaan khusus ke pekerjaan selanjutnya. Asumsi dari tiap pekerjaan yang terdahulu adalah inti persiapan untuk menuju tingkatan kerja yang lebih tinggi.

##### 2. Jalur karir jaringan

Dimana jalur karir ini merupakan gabungan jaringan kerja yang vertikal dan yang memiliki tingkatan yang sama. Jalur karir jaringan mangakui pertukaran dari pengalaman pada tingkat khusus dan butuh untuk meluaskan pengalaman pada satu tingkat sebelum di promosikan ke tingkat yang lebih tinggi.

##### 3. Jalur karir ganda

Jalur karir ini mengakui bahwa spesialis teknik dapat dan akan memberikan kontribusi dari keahlian mereka pada perusahaan tanpa berharap menjadi manajer.

### 2.4.3.3 Promosi dan Transfer

Jalur karir dapat dibuat apabila mengetahui tipe perubahan jabatan yang pernah dialami oleh seseorang. Tipe perubahan jabatan biasanya terdiri dari promosi dan pengalihan.

#### ❖ Promosi

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi yang lebih besar. (*Marihot*, hal 157)

Adapun syarat-syarat pegawai dapat dipromosikan adalah sebagai berikut :

(*Wursanto*, hal 69-70)

1. Ada lowongan jabatan. Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada karyawan yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, pensiun atau meninggal dunia.
2. Karyawan yang bersangkutan memenuhi syarat lulus dari seleksi.

#### ❖ Transfer

Transfer adalah suatu pergerakan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan biasanya tanpa mengakibatkan perubahan dalam hal gaji atau pangkat. (*Marihot*, hal 157)

Ditinjau dari berbagai aspek yang berkaitan dengan proses transfer, maka dapat dibedakan dalam beberapa macam : (*Wursanto*, hal 67)

1. Ditinjau dari aktivitas tempat karyawan bekerja
  - a. Transfer antar urusan
  - b. Transfer antar seksi
  - c. Transfer antar bagian

- d. Transfer antar biro
  - e. Transfer antar instansi
2. Ditinjau dari masa kerja karyawan
- a. Transfer sementara, yaitu transfer yang bersifat sementara untuk menggantikan karyawan yang berhalangan.
  - b. Transfer tetap, yaitu transfer yang bersifat tetap.

## 2.5 ANALISIS JABATAN

Ada beberapa definisi mengenai analisis jabatan diantaranya :

Pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut *job analyst*. (Davis, hal 126)

Analisa jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi-operasi dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. (Edwin B Flippo)

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses pengumpulan dan pencatatan informasi terpercaya dan sahih dengan suatu prosedur tertentu terhadap suatu jabatan tertentu dan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh si pemegang jabatan.

### 2.5.1 Tujuan dan manfaat analisa jabatan

Adapun tujuan-tujuan analisa jabatan antara lain adalah :

1. Pengembangan kriteria pengukuran kesuksesan kerja
2. Menetapkan struktur fungsional jabatan-jabatan
3. Evaluasi jabatan
4. Pengembangan teknik yang dipakai untuk keperluan seleksi karyawan baru
5. Pengembangan metoda dan prosedur kerja yang lebih efektif
6. Pengembangan alat-alat dan perlengkapan kerja yang lebih efektif
7. Pengembangan program training (pelatihan kerja)

Manfaat dibuatnya analisis jabatan antara lain yaitu : (Handoko, hal 42)

1. Untuk menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi.
2. Untuk mengevaluasi bagaimana tantangan-tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan-pekerjaan individual.
3. Untuk menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan personalia.
4. Untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di waktu yang akan datang dan sebagai basis perencanaannya.
5. Untuk memadukan lamaran-lamaran dan lowongan pekerjaan.
6. Untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan mereka secara efektif.
7. Untuk membantu revisi struktur organisasi.

### 2.5.2 Pengumpulan informasi analisa jabatan

Analisa jabatan mengumpulkan informasi tentang berbagai karakteristik pekerjaan dan pemegang jabatan. Sebelum mempelajari pakerjaan-pekerjaan, analis perlu memahami organisasi terlebih dahulu mengenai tujuan, desain, masukan-masukan ( sumber daya manusia, material dan prosedur) dan keluaran-keluarannya (produk jasa). Berikut ini akan diuraikan secara ringkas tahap-tahap analisis jabatan. (*Marihot*, hal 53)

#### 1. Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis

Mengidentifikasi jabatan maksudnya mencari tahu jabatan-jabatan apa yang ada dalam organisasi. Proses ini adalah sederhana dalam organisasi kecil karena hanya ada sedikit jenis pekerjaan. Dalam perusahaan besar, analis mungkin perlu menyusun daftar pekerjaan atas dasar bagan organisasi, catatan-catatan pembayaran upah, atau diskusi dengan para karyawan dan penyelia.

#### 2. Menentukan teknik pengumpulan informasi

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti :

- ❖ Membuat kuesioner

Yaitu daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis mengenai informasi yang dibutuhkan tentang jenis tugas, rincian tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, ciri kesehatan dan keselamatan kerja, standar kerja dan lain-lain. Teknik ini merupakan cara yang paling luas dilakukan sebab di samping lebih murah, juga lebih cepat karena dapat mengumpulkan informasi beberapa jabatan sekaligus.

❖ *Interview*

Wawancara tatap muka merupakan suatu cara efektif untuk mengumpulkan informasi pekerjaan. Bila metode ini digunakan, analis perlu mewawancarai baik karyawan yang menempati posisi jabatan maupun atasan langsungnya.

❖ *Observasi*

Metode ini merupakan pendekatan dengan melakukan pengamatan visual secara langsung terhadap para karyawan selama mereka melaksanakan tugas-tugasnya. Kelemahan metode ini lambat, mahal dan kurang akurat dibanding metode-metode lain.

❖ *Panel of expert*

Yaitu diskusi antar para ahli yang berkaitan dengan pekerjaan, dalam hal ini para manajer, supervisor, atau teknisi di bidang pekerjaan yang sedang analisis. Mereka diasumsikan memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam pelaksanaan pekerjaan yang sedang di analisis.

❖ *Employee logs*

Yaitu catatan harian para petugas, yang diminta untuk mencatat setiap hari kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaannya, peralatan yang digunakan, dan lain-lain.

3. Penyempurnaan informasi

Setelah informasi terkumpul, maka analis perlu memisah-misahkan data yang berguna dan tidak dapat dipakai, menyaring data yang relevan dan kemudian meriview informasi yang telah terkumpul bersama dengan orang-orang atau personalia yang bersangkutan dengan pekerjaan.

### 2.5.3 Pengguna informasi analisa jabatan

Melalui tahap pengidentifikasi dan pengumpulan pada analisis jabatan, departemen personalia memperoleh informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Setelah informasi mengenai jabatan dikumpulkan, informasi tersebut menjadi landasan untuk menentukan :

1. Uraian jabatan (*job description*)
2. Persyaratan jabatan (*job specification*)
3. Standar prestasi kerja (*job performance standard*)

## 2.6 PENILAIAN JABATAN

*Don Elizur* mendefinisikan :

Penilaian jabatan yaitu suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan suatu urutan tingkat pekerjaan-pekerjaan itu.

Penilaian jabatan adalah mengenai pekerjaan dan tugas, bukan mengenai orang. Penilaian karyawan adalah mengenai penilaian kecakapan dan prestasi para pemegang jabatan untuk membedakannya. Jabatan merupakan suatu kumpulan kewajiban, tugas dan tanggung jawab yang memerlukan jasa-jasa seseorang.

Rangkaian jabatan terdiri dari beberapa pekerjaan dengan tugas-tugas yang serupa namun berbeda dalam tingkat, yaitu sekelompok pekerjaan dengan tugas-tugas serupa yang diurutkan tingkatannya sesuai dengan tingkat pekerjaannya.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Dalam penilaian jabatan, yang dinilai adalah jabatannya, bukan orang yang melakukan pekerjaan.
2. Penilaian jabatan digunakan untuk membandingkan nilai tugas, kewajiban, tanggung jawab karyawan, tanpa mempertimbangkan kemampuan individu dan performansi.
3. Penilaian jabatan merupakan proses sistematis untuk menentukan nilai relatif, karena sifat penilaiannya membandingkan nilai-nilai kontribusi masing-masing jabatan.

#### 2.6.1 Metode penilaian jabatan

Dalam melakukan penilaian jabatan terdapat empat macam penilaian yang digolongkan dalam dua kategori, yaitu: ( David Chester hal 6-94)

##### 1. Metode non-kuantitatif

- Metode pemeringkatan ( Ranking method)

Dalam metode ini, berbagai jabatan dibandingkan satu dengan yang lain atas dasar kesan umum dan langsung dipangkatkan dari yang tertinggi sampai yang terendah, tanpa menggunakan faktor-faktor penilaian yang sangat subyektif dan tergantung pada pengalaman orang-orang yang melakukan peringkatan itu.

- Metode pengelompokan atau klasifikasi ( Clasification method)

Pertama-tama serangkaian tingkatan jabatan ditentukan dan diuraikan dalam metode ini, berdasarkan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam keterampilan, tanggung jawab dan segi-segi jabatan yang serupa. Biasanya jabatan-jabatan ini dibagi-bagi dalam rangkaian jabatan dan kelas-kelas jabatan. Lalu tiap kelas jabatan diberi

tingkat golongan yang kelihatannya paling cocok, sesuai dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang tercakup didalamnya.

## 2. Metode kuantitatif

- Metode perbandingan faktor

Dalam metode perbandingan faktor, yang dihubungkan dengan nama *Eugene J. Benge*, semua jabatan diperingkatkan terhadap sekumpulan faktor, dengan menggunakan faktor-faktor itu satu persatu. Metode ini tidak mudah untuk dimengerti, karena berbagai peringkatan yang digunakan dan berbagai tujuannya yang berbeda-beda. Ini memerlukan banyak pekerjaan panitia yang makan banyak waktu, yang kebanyakan seolah-olah sembarangan.

- Metode angka

Metode angka, yang ditemukan oleh Merill Lott, merupakan metode penilaian jabatan yang paling banyak digunakan. Dalam metode ini, sekumpulan faktor penilaian diseleksi dan ditentukan. Faktor-faktor yang paling biasa digunakan adalah keterampilan, tanggung jawab, usaha dan keadaan kerja. Salah satu sebab mengapa metode ini begitu populer ialah sifat kuantitatif analitis dari metode ini, yang menggunakan tolak ukur yang sama untuk membandingkan jenis-jenis jabatan yang berbeda-beda.

## 2.6.2 Langkah-langkah dalam metode angka (*point method*)

Adapun langkah-langkah dalam metode angka adalah sebagai berikut :

1. Menentukan jabatan-jabatan apa saja yang akan dilakukan penilaian. Hal ini sangat penting dilakukan karena akan diketahui faktor-faktor apa saja yang dibutuhkan guna melakukan langkah selanjutnya.
2. Menentukan secara rinci faktor-faktor. Faktor-faktor yang digunakan dipilih secara intuitif berdasarkan jabatan-jabatan yang akan dinilai. Jabatan tersebut disebut dengan jabatan kunci atau jabatan yang dinilai.
3. Mendefinisikan faktor-faktor. Faktor-faktor jabatan harus didefinisikan dengan jelas dan tidak berbelit-belit, hal ini berguna untuk menunjukkan level atau tingkat faktor-faktor secara keseluruhan.
4. Membuat derajat faktor. Untuk mengetahui nilai dari masing-masing jabatan, setiap faktor harus diuraikan dalam beberapa tingkatan, yang disebut dengan derajat faktor. Jumlah derajat tidak perlu terlalu besar, biasanya digunakan 3 sampai 8 derajat.
5. Menetapkan bobot masing-masing faktor. Maksudnya untuk menunjukkan kepentingan relatif masing-masing faktor. Dengan didapatnya bobot masing-masing faktor maka nilai-nilai setiap derajat faktor dapat ditentukan.
6. Menentukan nilai-nilai derajat faktor. Dari bobot masing-masing faktor, nilai-nilai pada setiap derajat faktor ditentukan. Nilai derajat tertinggi pada tiap faktor sama dengan bobot faktornya.
7. Menentukan nilai relatif faktor jabatan. Suatu faktor akan lebih penting dari pada faktor lainnya jika ditentukan nilai relatif jabatan.

## 2.7 ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif peralatan utama *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Langkah awal dari proses ini adalah merinci masalah ke dalam komponen-komponennya, kemudian mengatur bagian-bagian dari komponen-komponen tersebut ke dalam suatu bentuk hirarki. Hirarki paling atas diturunkan ke dalam beberapa elemen set lain, sehingga akhirnya terdapat elemen-elemen yang spesifik atau yang dapat dikendalikan. (*Thomas L Saaty*, hal 130-133)

### 2.7.1 Keuntungan AHP sebagai alat analisis

Ada beberapa keuntungan apabila menggunakan proses analisis hirarki ini, antara lain adalah :

1. Lebih efisien jika dibandingkan secara keseluruhan.
2. Hirarki yang mempresentasikan sistem dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana perubahan peranan elemen pada level atas mempengaruhi peranan elemen pada level bawah.
3. Hirarki memberikan informasi yang lengkap akan struktur dan fungsi dari sistem pada tingkat bawah dan menentukan faktor-faktor apa yang menjadi bagian dan yang berpengaruh untuk level atas hirarki. Pembatas elemen dipresentasikan oleh level atas dari elemen yang bersangkutan.
4. Stabil dan fleksibel karena perubahan yang kecil akan memberi pengaruh yang kecil juga dan fleksibel karena tambahan pada struktur hirarki tidak akan merusak bangunan hirarki secara keseluruhan.

5. Model AHP pendekatannya hampir identik dengan model perilaku politis, yaitu merupakan model keputusan dengan menggunakan pendekatan dari proses pengambilan keputusan.

#### 2.7.2 Langkah-langkah perhitungan AHP

Setelah mendapatkan faktor-faktor yang berpengaruh pada penilaian jabatan dan kemudian faktor-faktor juga telah didefinisikan, tahap yang paling penting selanjutnya dari metode ini yaitu tahap penilaian berpasangan antar faktor pada suatu tingkat hirarki kemudian dari faktor yang telah ditentukan itu dibuat matriks perbandingan berpasangan. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan pada langkah-langkah perhitungan berikut ini : (*Thomas L Saaty*, hal 76)

##### 1. Penyusunan hirarki

Pada penyusunan hirarki, masalah diidentifikasi kepada elemen-elemen yang kemudian dikelompokan kedalam gugus-gugus homogen dan ditata pada tingkat yang berbeda-beda. Keputusan yang akan diambil dijadikan sebagai suatu tujuan yang akan dijabarkan menjadi elemen-elemen yang lebih rinci sehingga mencapai suatu tahapan yang dapat diukur. Hirarki permasalahan akan mempermudah pengambilan keputusan untuk menganalisis dan mengambil kesimpulan.

##### 2. Membuat sebuah matriks perbandingan berpasangan

Pada proses ini akan dicari bobot relatif suatu faktor dibandingkan dengan faktor lainnya, sehingga diperoleh seperangkat prioritas secara menyeluruh. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan antara faktor-faktor tersebut dengan pasangannya.

Sejumlah responden diberikan kuesioner yang menanyakan sebuah pertimbangan yang menandakan intensitas dominasi. Jadi, dalam satu kolom pertanyaan terdapat satu faktor yang mendominasi faktor lain dan indikasikan seberapa kuat bersebelahan faktor tersebut. Faktor-faktor yang lain juga dilakukan dengan cara yang sama.

Untuk mengisi nilai numerik pada matriks perbandingan pasangan tersebut, digunakan bilangan 1 sampai 9 untuk menggambarkan nilai relatif penting suatu faktor terhadap faktor lainnya.

Rata-rata geometrik dapat menghitung nilai rata-rata dari penilaian perbandingan berpasangan dengan tetap mempertahankan sifat bolak-balik dari matriks perbandingan berpasangan.

$$\text{Rumus : } GM = \sqrt[n]{X_1 \times X_2 \times X_3 \dots X_n}$$

Dimana : GM = rata-rata geometrik

n = jumlah responden

$X_1 \times X_2 \times X_3 \dots X_n$  = Penilaian 1,2,3..n

Menurut perjanjian, suatu faktor yang disebelah kiri diperiksa perihal dominasinya atas suatu faktor pada bagian atas matriks. Apabila faktor yang disebelah kiri dianggap tidak terlalu dominan maka diberikan nilai/angka berupa pecahan. Berikut ini diberikan contoh mengenai cara dan juga tabel matriks perbandingan :

Faktor	C	T	L	
C	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	
T	2	1	$\frac{1}{2}$	
L	4	2	1	

Tabel 2-2 Matriks perbandingan berpasangan

3. Mendapatkan prioritas relatif masing-masing faktor/subfaktor

Langkah selanjutnya yaitu mengumpulkan semua faktor/subfaktor tersebut agar dapat dinilai secara keseluruhan berdasarkan penilaian prioritas relatif dari masing-masing faktor/subfaktor. Yang dilakukan yaitu dengan cara menjumlahkan nilai-nilai pada setiap kolom, tabelnya dapat dilihat dibawah ini :

Faktor	C	T	L	
C	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	
T	2	1	$\frac{1}{2}$	
L	4	2	1	
Total	7	3.5	1.75	

Tabel 2-3 Penjumlahan nilai-nilai pada tiap kolom

Kemudian setiap faktor pada setiap kolom dibagi dengan jumlah kolom tersebut untuk mendapatkan matriks yang dinormalisasi, hasilnya dapat dilihat pada tabel 2-4. Tujuan mendapatkan matriks yang dinormalisasi yaitu menunjukan didapatnya perbandingan nilai-nilai pada faktor/subfaktor tersebut.

Faktor	C	T	L
C	1/7	1/7	1/7
T	2/7	2/7	2/7
L	4/7	4/7	4/7

Tabel 2-4 Matriks yang dinormalisasi

Setelah itu, langkah selanjutnya adalah menentukan bobot dengan cara menjumlahkan nilai-nilai pada tiap baris dari matriks yang telah dinormalisasi, lalu membaginya dengan jumlah/banyaknya nilai pada tiap baris.

$$\frac{1/7 + 1/7 + 1/7}{3} = 1/7 = 0.14$$

$$\frac{2/7 + 2/7 + 2/7}{3} = 2/7 = 0.29$$

$$\frac{4/7 + 4/7 + 4/7}{3} = 4/7 = 0.57$$

#### 4. Menghitung konsistensi logis

Perhitungan ini dilakukan untuk menguji apakah perbandingan yang dilakukan terhadap faktor/subfaktor sebelumnya sudah konsisten, dalam arti tidak memerlukan revisi lebih lanjut.

Dalam AHP ketidak konsistensian dapat ditolerir bila ratio ketidak konsistensian sebesar maksimum 10 %. Bila ketidak konsistensian ratio (IR) > 10% maka data responden perlu ditinjau kembali. Tapi apabila IR sedikit diatas 10% maka cukup data

tersebut dikoreksi, tetapi bila IR jauh diatas 10% maka perlu dicari data-data baru dari responden yang lama atau dari responden yang baru.

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

- Mencari  $\lambda$  maksimum

Faktor	C (0.14)	T (0.29)	L (0.57)
C	1/7	1/7	1/7
T	2/7	2/7	2/7
L	4/7	4/7	4/7

Tabel 2-5 Matriks yang diberi bobot

Dengan mensintesikan pada tabel 2-5 diperoleh matriks pada tabel 2-6 berikut ini :

Faktor	C (0.14)	T (0.29)	L (0.57)	Total
C	1/7	1/7	1/7	0.428
T	2/7	2/7	2/7	0.855
L	4/7	4/7	4/7	1.71

Tabel 2-6 Hasil perhitungan setelah diberi bobot

Selanjutnya total baris C pada tabel 2-6 dibagi dengan nilai C pada kolom C juga, demikian juga pada total baris T dibagi dengan nilai T pada kolom T, hal yang sama juga dilakukan pada faktor L.

$$C = \frac{0.428}{0.14} = 3.06$$

$$T = \frac{0.855}{0.29} = 2.95$$

$$L = \frac{1.71}{0.57} = 3$$

Untuk mendapatkan nilai  $\lambda$  maksimum , maka:

$$\Lambda \text{ maks} = \frac{3.06 + 2.95 + 3}{3} = \frac{9.01}{3} = 3.003$$

- Menentukan nilai index konsistensi

$$CI = \frac{\lambda_{\text{maks}} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{3.003 - 3}{3 - 1} = 0.0015$$

- Menentukan nilai konsistensi rasio

Berdasarkan perhitungan Thomas L Saaty menggunakan 500 sampel diperoleh nilai rata-rata indeks random (RI) untuk setiap orde matriks tertentu adalah sebagai berikut :

Ukuran matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

$$CR = \frac{0.0015}{0.58} = 0.0025$$

Karena matriks ordo 3 maka RI nya 0,58 dan CR <0,1 maka hasil penilaian dianggap layak dapat diterima atau dipertanggung jawabkan. Jika tidak maka pengambilan keputusan harus diulang lagi, sebab dianggap responden tidak konsisten dalam pengisian kuesioner.

## 2.8 PENILAIAN PRESTASI KERJA

Ukuran terakhir keberhasilan departemen sumber daya manusia/personalia adalah prestasi atau pelaksanaan kerja karyawan. Baik departemen personalia maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upaya-upaya mereka. Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. (*Handoko*, hal 135)

Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut : (*Davis*, hal 339)

- a. Perbaikan prestasi kerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan untuk penempatan
- d. Pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan
- g. Ketidak akuratan informasi

- h. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain kerja
- i. Meningkatkan adanya perlakuan yang sama pada pegawai
- j. Membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal

Dalam persoalan “siapa penilai” prestasi kerja karyawan, John J.W Neuner Ph.d memberikan tiga kemungkinan sebagai berikut : (*Hartoyo*, hal 95)

- Penilaian oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh kepala bagian.
- Penilaian oleh atasan langsung dan dibantu oleh dua orang pembantunya.
- Penilaian oleh atasan langsung, apabila tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penilaian lagi.

Untuk memungkinkan tercapaiannya obyektivitas penilaian, pada umumnya penilai prestasi kerja karyawan berupa tim penilai, yang terdiri dari dua atau tiga orang yang memiliki kemampuan yang diperlukan.

### 2.8.1 Metode penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi dapat dilakukan dengan berbagai cara atau metode. Cara mana yang dipilih tergantung kepada kegunaannya. Metode-metode yang dapat dipilih terdiri atas hal-hal berikut :

- a. Skala peringkat grafik

Prosedur evaluasi prestasi yang tertua dan banyak digunakan, yakni teknik skala yang tampak dalam berbagai bentuk. Umumnya, penilai diberi formulir berisi kualitas prestasi kerja & karakteristik yang harus dinilai skala peringkat dibedakan dalam

- Seberapa tepat kategori didefinisikan.
- Tingkat seseorang menginterpretasikan peringkat yang bisa menyampaikan tanggapan yang dimaksud penilai.
- Seberapa hati-hati dimensi prestasi didefinisikan bagi penilai.

Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

b. Skala penilaian berjangkarkan perilaku (BARS)

Skala penilaian berjangkarkan perilaku adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi prestasi kerja dalam dimensi-dimensi tertentu. Skala pengharkatan yang dikaitkan dengan perilaku bertujuan untuk mengkombinasikan manfaat yang diperoleh dari insiden kritis naratif dan pengharkatan kuantitatif dengan mengaitkan suatu skala yang dikuantifikasi.

BARS unggul terhadap skala grafik yang tradisional dalam mengurangi kesalahan-kesalahan seperti hallo effect. Namun peneliti yang mensurvei mengenai BARS ini menyimpulkan bahwa pendekatan tersebut rumit dan mahal karena sistem yang berbeda-beda harus dirancang untuk kelompok pekerjaan yang terpisah.

c. Manajemen berdasarkan sasaran MBS

Hal yang sangat pokok bagi MBS adalah penetapan hasil akhir untuk masing-masing personalia kunci secara bersama-sama. Hal yang sama pentingnya adalah

penilaian bersama secara periodik jika penilaian dilakukan sehubungan tingkat-tingkat prestasi.

Keterbatasan pendekatan ini adalah bahwa MBS membuat penilaian komparatif atas banyak personalia menjadi agak sulit. Dalam metode-metode penilaian tradisional, semua karyawan dinilai dari faktor-faktor umum. Dalam MBS, setiap orang akan mempunyai perangkat tujuan yang berbeda dengan kerumitan dan kesulitan penyelesaian yang tidak sebanding.

## 2.9 TIPE SKALA PENGUKURAN

Berbagai skala sikap yang sering digunakan ada empat macam antara lain , yaitu : (Sugiyono, hal 73)

### a. Skala Likert

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala ini mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, seperti “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”. Untuk keperluan analisis secara kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor.

### b. Skala Guttman

Skala pengukuran dengan tipe ini, didapat jawaban yang tegas. Ya-tidak ; benar-salah ; positif-negatif dan lain-lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau ratio dikhotomi. Penilitian menggunakan skala Guttman bila ingin mendapat jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan.

c. Rating Scale

Dengan menggunakan rating scale, data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Responden tidak akan menjawab salah satu dari jawaban kualitatif yang telah disediakan, tetapi menjawab salah satu dari jawaban kuantitatif yang disediakan.

d. Semantic Defferensial

Skala ini tersusun dalam satu garis kontinu yang jawaban sangat positifnya terletak dibagian kanan garis, dan jawabannya yang sangat negatif terletak dibagian kiri garis, atau sebaliknya. Data yang diperoleh adalah data interval dan biasanya skala ini digunakan untuk mengukur sikap/karakteristik tertentu yang dipunyai seseorang.