
DAMPAK PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA SEKOLAH PERMATA HARAPAN II BATAM

Efvi Noyita, S.E.,M.M

Prodi Manajemen, Universitas Batam

ABSTRACT

Human Resources has an important role in a company. Company is a tool to achieve goals that must be able to provide clarity of status to someone in the working environment, both in terms of ties, position and role. One of the efforts to improve the effectiveness of work is the assessment of employee performance against promotion of office. Performance appraisal is the employee's psychological bond to the company, the willingness to work hard and the desire to further increase in the career. Improving the company's capabilities requires performance changes with changes in system variables, strategic objectives and control systems, interpersonal relationships. In the corporate environment there is a culture of work that is a culture, norms and habits that apply everyday. This study examines the relevance of employee performance appraisal to promotion of positions at Permata Harapan II Batam School. By using linear regression analysis of one independent variable, the result shows that there is influence between employee performance appraisal to promotion of position. Implementation of employee performance appraisal gives the most dominant influence. Employee performance appraisal on promotion positively affects the effectiveness of work at Permata Harapan II Batam School.

Keywords: Job Performance, Job Promotion

PENDAHULUAN

Mangkuprawira (2004:166), mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai proses yang dilakukan suatu organisasi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Sementara itu Menurut Hasibuan (2003:93), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu.

Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya.

Dengan penilaian prestasi kerja maka manajer dapat mengetahui seberapa mampu karyawan mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian perusahaan dapat menentukan balas jasa yang layak baginya. Dalam penilaian prestasi kerja sering muncul berbagai permasalahan salah-satunya adalah tidak semua penilaian sesuai dari semua situasi dan kondisi nyata (Hadssen, 2009:2).

Promosi jabatan merupakan sarana yang dapat mendorong pegawai untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi. Dengan melihat fakta tersebut maka penilaian kerja yang mengarah pada promosi jabatan harus dilakukan dengan efektif agar dapat diterima semua pihak tanpa ada yang merasa dirugikan. Penilaian kinerja dan promosi jabatan sangat erat kaitanya dan juga menjadi hal

sensitif dalam perusahaan. Dari latar belakang pemikiran di atas, penulis bermaksud mengadakan penelitian tentang pengaruh penilaian prestasi kerja dalam kaitannya dengan promosi jabatan karyawan.

Rumusan Masalah

1. Seberapa kuat pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan karyawan pada SEKOLAH PERMATA HARAPAN II BATAM
2. Seberapa erat hubungan penilaian prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan pada SEKOLAH PERMATA HARAPAN II BATAM

Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Flippo (Flippo, 1996:84) penilaian prestasi kerja didefinisikan sebagai berikut: *“Performance appraisal is that it provides information of great assistance in making and enforcing decisions about such as promotion, pay increases, layoff and transfer.”*

(Penilaian prestasi kerja adalah sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat dan menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer.)

Menurut Bernardin dan Russel (Sutrisno, 2009:150) yaitu: “Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Indikator Penilaian Prestasi kerja Guru

Adapun beberapa indikator penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2003:95) :

- a. Kesetiaan. Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaannya.
- b. Kejujuran. Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
- c. Kedisiplinan. Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada mengajukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- d. Kreativitas. Kemampuan karyawan dan mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna.
- e. Kerja Sama. Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.
- f. Kepemimpinan. Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- g. Kepribadian. Sikap, perilaku, kesopanan, disukai, memberikan kesan yang menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

- h. Prakarsa. Kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan. Penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- i. Kecakapan. Kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menjelaskan semua yang terlibat di dalam penyusunan kebijakan perusahaan.
- j. Tanggung Jawab. Kejadian karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

Promosi

Menurut Nitisemito (Nitisemito, 1986:134):

“Promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain.”

Menurut Werther dan Davis (Werther dan Davis, 1996:261):

“A promotion occurs when an employee is moved from one job to another job that is higher in pay, responsibility, organization level.”

(Promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi imbalan, tanggung jawab dan tingkatannya dalam organisasi)

Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Simamora (Simamora, 1995:587) manfaat dari promosi adalah sebagai berikut:

- a. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- b. Promosi seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi.
- c. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi

Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Pelaksanaan suatu sistem penilaian prestasi kerja dapat berhasil sesuai dengan sasaran yang diharapkan apabila dipenuhi syarat-syarat tertentu, sebagaimana dikemukakan oleh Wahyudi (2004:122) bahwa syarat-syarat tersebut adalah :

1. *Relevan*. Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan langsung (relevan) dengan prestasi kerja dalam suatu jabatan tertentu (job performance). Oleh karena itu harus memperhatikan

kegiatan yang harus dilakukan seorang pemangku jabatan tertentu, dapat dilihat dari hasil analisis jabatan terbaru.

2. *Acceptable*. Suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilaian prestasi kerja yang tidak dapat dimengerti akan menyebabkan hasil penilaian tidak atau kurang objektif.
3. *Reliabel*. Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya, serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil. Artinya apabila alat ukur tersebut digunakan oleh penilai lain untuk mengukur objek yang sama, maka akan memberikan hasil penilaian yang sama pula.
4. *Sensitif*. Suatu sistem penilaian prestasi kerja harus memiliki kepekaan kemampuan untuk membedakan tenaga kerja yang efektif dengan tenaga kerja yang tidak efektif.
5. *Praktis*. Syarat ini menghendaki agar suatu sistem penilaian prestasi kerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, tidak rumit atau berbelit-belit, baik menyangkut administrasi dan interpretasi serta tidak memerlukan biaya yang besar.

Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dengan Promosi Jabatan

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan amat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan.

Untuk itu dibutuhkan informasi sebanyak mungkin mengenai diri setiap karyawan tersebut. Salah satu sumber informasi yang penting bagi keputusan penempatan tersebut adalah melalui penilaian prestasi kerja. Dari penilaian prestasi ini dapat diketahui apakah penempatannya sudah tepat ataukah Ia perlu dipindahkan ke bagian lain atau mungkin dipromosikan. Apabila ada kemungkinan untuk dipromosikan, maka Ia diberi pendidikan lanjutan dan latihan tambahan yang diperlukannya untuk menduduki jabatan yang direncanakan akan didudukinya. Maka apabila jabatan yang dipersiapkan untuknya kosong, Ia telah siap untuk dipromosikan.

Kerangka Pemikiran

Karyawan adalah aset utama sebuah perusahaan yang menjadi pelaku aktif di dalam setiap kegiatan organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen, yang terbawa ke dalam perusahaan, dan tidak seperti uang, mesin dan material sifatnya. Selain itu, mereka memiliki pengalaman, keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan.

Perusahaan melaksanakan penilaian prestasi kerja karyawannya dengan baik perlu mempertimbangkan ruang lingkup dan obyek penilaian, seperti apa yang dinilai, kenapa dinilai, di mana penilaian dilakukan, kapan penilaian dilakukan, siapa yang akan dinilai dan menilai, bagaimana menilainya dan dalam hal apa seorang karyawan dinilai. Dalam pelaksanaan penilaian perusahaan membutuhkan dan memilih suatu metode yang pas dengan apa yang dinilai lalu mempertimbangkan faktor-faktor yang ada dan kemudian ditetapkan untuk dinilai.

Jika hasil penilaian prestasi kerja karyawan benar, adil dan disetujui oleh pihak karyawan dan manajemen perusahaan, maka secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap pengembangan karier karyawan yang bersangkutan di masa yang akan datang. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir seorang karyawan

menurut Nitisemito (Nitisemito, 1986:178), yaitu kebijakan perusahaan, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan yang telah diikuti, pengalaman pekerjaan, kesetiaan pada perusahaan dan keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia.

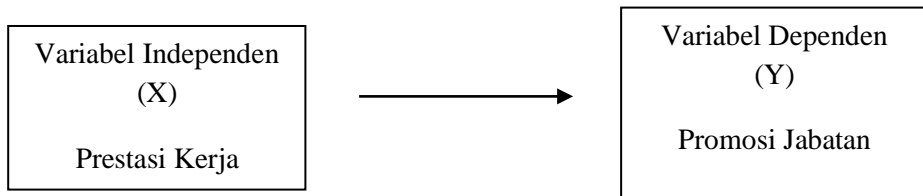
Jadi, penilaian prestasi kerja karyawan sangat penting bagi setiap karyawan dan manajemen perusahaan, karena dengan adanya penilaian prestasi kerja seorang karyawan akan memperoleh umpan balik dari hasil pekerjaannya, sehingga karyawan dapat mengetahui kelemahan-keunggulan yang dihadapi di dalam pekerjaannya. Apabila hasil penilaian prestasi kerja karyawan dianggap positif dan baik oleh manajemen, maka hasil tersebut akan dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk promosi selanjutnya demi mencapai tujuan karir yang diinginkan karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam penelitian ini penilaian prestasi kerja karyawan (variabel **X**) mempunyai sub variabel keterampilan, kedisiplinan, budaya kerja, sikap dan perilaku, *job knowledge* dan *service excellence* (menurut ketentuan tentang Prestasi Kerja Karyawan bank BNI, Jakarta 2005). Menurut Victor Vroom (Robbins 2003: 173) teori pengharapan memiliki langkah-langkah dari individual effort, lalu ke individual performance, lalu ke organizational reward dan akhirnya ke personal goals.

Penelitian penilaian prestasi kerja karyawan mempunyai variabel promosi (variabel **Y**) yang memiliki sub-variabel kecakapan kerja, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan yang diikuti, pengalaman pekerjaan, kesetiaan pada organisasi, keluwesan bergaul dan hubungan antar manusiakejujuran, tanggung jawab dan inisiatif dan kreatif. Dengan demikian, sesuai dengan ulasan singkat di atas, maka pengaruh **X** terhadap **Y** dapat dirumuskan sebagai berikut:

Gambar 1

Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan



Hipotesa Penelitian

Hipotesa penelitian ini adalah: diduga ada pengaruh positif penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan.

Secara statistik hipotesa tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

Ha1; ada pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan pada Sekolah Permata Harapan II Batam.

Ha2; ada hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan pada Sekolah Permata Harapan II Batam.

METODOLOGI PENELITIAN

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang relevan dalam penelitian maka dilakukan dengan cara wawancara yang dibantu dengan instrumen penelitian yaitu kuesioner yang diberikan kepada responden, pengamatan langsung, serta studi kepustakaan.

Teknik pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Untuk menilai tanggapan responden maka penulis menggunakan skala likert dalam Suyigono (2007:132) yaitu dengan menghitung bobot setiap pertanyaan. Nilai tersebut kemudian akan dijadikan variabel penilaian. Bobot jawaban responden diberi nilai rinci sebagai berikut:

- a. Sangat setuju diberi bobot 5
- b. Setuju diberi bobot 4
- c. Ragu-ragu diberi bobot 3
- d. Tidak setuju diberi bobot 2
- e. Sangat Tidak Setuju diberi bobot 1

Metode kepustakaan dilakukan dengan cara membaca, mempelajari, dan mengutip pendapat dari berbagai sumber seperti buku, internet, skripsi, laporan atau dokumen perusahaan dan sumber lainnya yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Materi wawancara dan kuesioner meliputi pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan keadaan perusahaan yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan karyawan. Selain itu dilakukan pula Observasi (Observation), yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas keseharian, lingkungan dan sarana kerja yang berhubungan dengan penulisan ini.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Sekolah Permata Harapan II Batam yang berada pada bagian operator. Berdasarkan pendapat ahli seperti yang dikemukakan oleh Garry dalam Husein Umar (2002:68), yaitu ukuran sampel minimum yang dapat diterima adalah minimum adalah 30. Dengan mempertimbangkan hal tersebut maka sampel dalam penelitian ini adalah 30 karena keterbatasan waktu dan dana yang tersedia.

Metode Pengolahan dan Analisa Data

Regresi Linear Satu Variabel Independent

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengolah data. Analisis regresi sederhana digunakan dalam menghitung seberapa besar pengaruh variabel dependen terhadap independent. Adapun rumus analisis regresi sederhana menurut (Algifari, 2000:62) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

X = variabel independent (penilaian prestasi kerja)

Y = variabel dependent (promosi jabatan)

a = konstanta, perpotongan garis pada sumbu Y

b = koefisien regresi

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah salah satu nilai statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan pengaruh antara dua variabel. Nilai koefisien determinasi menunjukkan persentase variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang dihasilkan. Besarnya persentase pengaruh semua variabel independent terhadap nilai variabel dependen dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi (r^2) persamaan regresi. Besarnya koefisien determinasi adalah 0 sampai dengan 1, semakin mendekati 0 besarnya koefisien determinasi (r^2) suatu persamaan regresi, semakin kecil pula pengaruh semua variabel independent terhadap nilai variabel dependen. Sebaliknya, Semakin mendekati 1 besarnya koefisien determinasi (r^2) suatu persamaan regresi, Semakin besar pula pengaruh semua variabel independent terhadap variabel dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Regresi Sederhana

Tabel 2
Regresi Sederhana

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.615	2.106		1.241	.225
PenPrestKrij	.446	.048	.868	9.243	.000

a. Dependent Variable: PromosiJbtn

Berdasarkan tabel diatas, yang diperoleh dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 16 maka diperoleh persamaan regresi sederhana sebagai berikut :

$$Y = 2,615 + 0,446 X$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a = 2,615 menunjukkan bahwa jika Penilaian Prestasi Kerja konstan atau $X = 0$, maka Promosi Jabatan sebesar 2,615

b = 0,446 menunjukkan bahwa setiap Penilaian Prestasi Kerja, akan mendorong promosi jabatan sebesar 0,446.

Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variabel mampu menjelaskan variabel dependen.

Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.868 ^a	.753	.744	.83437

a. Predictors: (Constant), PenPrestKrj

Dari hasil pengolahan data komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 16 maka diperoleh koefisien determinasi (R^2) = 0,753. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 75,30% Promosi Jabatan Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Penilaian Prestasi Kerja, sedangkan sisanya ($100\% - 75,30\% = 24,70\%$) dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Uji F

Tabel 3 Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.474	1	59.474	85.429	.000 ^a
	Residual	19.493	28	.696		
	Total	78.967	29			

a. Predictors: (Constant), PenPrestKrj

b. Dependent Variable: PromosiJbtn

1. Membuat formula hipotesis
 - a. H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antar variable Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Jabatan.
 - b. H_1 : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Jabatan.
2. Menentukan taraf nyata (α). Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05)
 - a. H_0 diterima (H_1 ditolak) apabila Taraf nyata α (0,05) \leq *Significancy*
 - b. H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila Taraf nyata α (0,05) $>$ *Significancy*
- b. Menentukan kriteria pengujian

Karena taraf nyata α (0,05) $>$ *Significancy* (0,000) maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan dan simultan antara Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi

Jabatan. Jadi dapat disimpulkan bahwa Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan karyawan pada Sekolah Permata Harapan II Batam.

Kesimpulan

1. Penilaian prestasi kerja Guru Sekolah Permata Harapan II Batam berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Dengan demikian penilaian prestasi kerja karyawan Sekolah Permata Harapan II Batam berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk lebih giat bekerja agar mendapat penilaian yang baik.
2. Ada hubungan antara Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Jabatan pada Sekolah Permata Harapan II Batam

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Wahyudi. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Airlangga. Jakarta.
- Edwin B. Flippo. 2003. *Manajemen Personalia*. Dialihbahasakan oleh Moh. Masud. Rajawali Press. Jakarta.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Gary Dessler. 2001. *Human Resource Management*. Dialihbahasakan oleh Benyamin Molan. PT Prehallindo. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Henry Simamora. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKP. Jakarta.
- Husein Umar. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketujuh. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mangkuprawira. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Moh. Masud. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mulia Nasution. 2000. *Manajemen Personalia Aplikasi dalam Perusahaan*. Djambatan. Jakarta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. PT Alfabeta. Bandung.
- T. Hani Handoko. 1995. *Prilaku Organisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Tatang Utomo. 2000. *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*. Kanisius. Yogyakarta.
- William B. Weither Jr. dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Mc Graw Hill Inc. New York.