

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia untuk mengetahui dan menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Dalam hal ini, prestasi tersebut sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu dan juga berhubungan erat dengan masalah latihan dan pengembangan, perencanaan karir maupun masalah pengupahan. Oleh sebab itu, informasi tentang prestasi kerja karyawan itu sangat penting untuk turut serta dalam menentukan kebijaksanaan di bidang personalia.

Sebelum kita meninjau kepada penilaian prestasi kerja, maka penulis akan memberikan beberapa pengertian mengenai penilaian prestasi kerja itu sendiri,

Menurut Sihotang (2007:186), penilaian prestasi kerja adalah: “Suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja para karyawannya”.

Menurut Rivai (2006:309), penilaian prestasi kerja adalah: “Suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu”.

2.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan perusahaan dapat mengetahui dan menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu.

Adapun tujuan penilaian prestasi kerja karyawan menurut Nasution (2000:93) adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai atau memberi pengaruh sebagai pemberi motivasi
- b. Merangsang peningkatan dan pengembangan rasa tanggung jawab.
- c. Menumbuhkan rasa ketergantungan kepada perusahaan.
- d. Meningkatkan produktivitas karyawan apabila mereka tahu maksud dan tujuan penilaian yang dilaksanakan.
- e. Meningkatkan pengertian antara tasan dan bawahan.
- f. Dimaksudkan untuk menaikkan gaji dan memberi promosi.
- g. Mengantisipasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan karyawan.

- h. Mengevaluasi efektivitas dari keputusan seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Perencanaan sumber daya manusia.
- j. Menghindari pilih kasih manajer terhadap karyawan.
- k. Karyawan mengetahui usaha yang dilakukan perusahaan untuk dirinya.
- l. Mengukur sejauh mana peningkatan yang dicapai oleh setiap karyawan dari waktu ke waktu dengan cara membandingkan penilaian prestasi sebelumnya dengan sekarang.
- m. Mengukur keberhasilan kepemimpinan seseorang.

Sedangkan menurut Sihotang (2007:188), manfaat penilaian prestasi kerja adalah:

- a. Menumbuh kegiatan perbaikan prestasi kerja
- b. Dapat menjadi pedoman penyesuaian kompensasi yang lebih proporsional
- c. Dapat membuat keputusan penempatan yang akurasi seperti promosi dan mutasi jabatan.
- d. Dapat berguna untuk penunjukan peserta latihan dan pengembangan
- e. Dapat memperbaiki proses *staffing* personalia
- f. Prestasi kerja kurang baik dapat digunakan untuk menganalisis ulang *job analisis* yang besar kemungkinannya masih banyak kesalahannya
- g. Dapat berguna untuk memperbaiki kesalahan di dalam desain pekerjaan
- h. Prestasi kerja dapat berguna untuk memberikan kesempatan kerja/jabatan yang lebih adil diantara karyawan.
- i. Dapat berguna menghadapi tantangan eksternal.

2.3 Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan harus dilakukan secara sistematis, teratur dan teliti. Menurut Moekijat (2007:79-92) Departemen Personalia harus memilih teknik-teknik atau metode-metode penilaian prestasi kerja, adalah sebagai berikut:

1. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lampau.
Pentingnya penilaian hasil kerja mengakibatkan para akademikus dan praktisi menciptakan banyak metode untuk menilai hasil kerja yang telah lampau. Kebanyakan teknik-teknik ini menunjukkan suatu usaha langsung untuk mengurangi sebanyak-banyaknya masalah-masalah khusus yang terdapat dalam pendekatan-pendekatan lain. Tidak ada satu teknik pun yang sempurna, masing-masing mempunyai keuntungan dan kerugian. Metode-metode penilaian tersebut adalah:
 - a. Skala Penilaian (*Rating Scale*)
Mungkin bentuk penilaian hasil kerja yang paling tua dan paling banyak digunakan adalah skala penilaian, yang mengharuskan penilai memberikan suatu penilaian subyektif hasil kerja perseorangan sepanjang suatu skala dari yang rendah sampai yang tinggi.

- b. Daftar Coretan (*Checklist*).
Metode ini memerlukan penilai untuk menseleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan. Penilai biasanya merupakan atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, bagian personalia dapat memberikan bobot pada daftar yang berbeda.
 - c. Metode Pilihan Yang Dipaksakan.
Metode pilihan yang dipaksakan mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling menggambarkan dalam tiap pasang pernyataan-pernyataan tentang pegawai yang dinilai. Seiring kedua pernyataan dalam pasangan adalah positif atau negatif.
 - d. Metode Kejadian/Peristiwa Kritis
Metode kejadian kritis mewajibkan penilai mencatat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan secara ekstrim perilaku yang baik atau yang jelek yang berhubungan dengan hasil kerja.
 - e. Catatan Kepandaian/Prestasi.
Erat hubungannya dengan metode kejadian kritis, catatan-catatan ini adalah catatan yang dibuat pegawai tentang kepandaian seperti penerbitan, pidato, peranan, kepemimpinan, dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan lainnya.
 - f. Skala Penilaian Perilaku
Skala penilaian perilaku adalah rumpun pendekatan-pendekatan penilaian yang mengenal dan menilai perilaku-perilaku yang berhubungan dengan jabatan.
 - g. Metode Peninjauan Kembali Lapangan.
Untuk memberikan standarisasi yang lebih baik dalam peninjauan kembali beberapa majikan menggunakan metode peninjauan kembali lapangan.
 - h. Ujian Praktik dan Observasi.
Dengan jumlah jabatan yang terbatas, penilaian hasil kerja mungkin didasarkan atas ujian pengetahuan atau kecakapan/keterampilan.
 - i. Pendekatan-pendekatan Penilaian Perbandingan.
Pendekatan penilaian perbandingan adalah pengumpulan metode-metode yang berlainan yang membandingkan hasil kerja seorang pegawai dengan hasil kerja teman-teman sekerjanya.
2. Metode Penilaian Pada Masa Yang Akan Datang.
Penilaian-penilaian berdasarkan waktu yang akan datang memusatkan pada hasil kerja yang akan datang dengan menilai kesanggupan pegawai atau menentukan tujuan-tujuan hasil kerja yang akan datang. Empat pendekatan umum terhadap hasil kerja yang akan datang adalah:
- a. Penilaian-sendiri.
Mendapatkan pegawai-pegawai untuk melaksanakan penilaian sendiri dapat merupakan suatu teknik yang berguna apabila tujuan penilaian adalah melanjutkan perkembangan sendiri.
 - b. Manajemen Berdasarkan Tujuan
Intinya pendekatan manajemen berdasarkan tujuan adalah tujuan-tujuan yang secara obyektif dapat diukur dan satu sama lain disetujui oleh pegawai dan manajer. Oleh karena pegawai ikut serta dalam

menentukan tujuan-tujuan, maka harapannya adalah bahwa pegawai-pegawai akan terdorong untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

c. Penilaian Psikologis

Penilaian biasanya berupa wawancara, ujian ilmu jiwa, pembicaraan dengan pengawas langsung, dan peninjauan kembali penilaian-penilaian lainnya.

d. Pusat Penilaian

Pusat penilaian adalah metode lain untuk menilai kesanggupan yang akan datang, tetapi tidak mengandalkan kesimpulan-kesimpulan dari seorang ahli ilmu jiwa. Pusat penilaian adalah suatu bentuk penilaian pegawai yang distandarisasikan yang mengandalkan banyak jenis penilaian dan banya penilai.

Selain metode-metode diatas, adapun metode-metode menurut Nasution (2000:100-111) adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Peringkat (*Ranking Method*).

Bentuk penilaian prestasi kerja ini sangat sederhana, yaitu membandingkan sesama karyawan dalam satu unit kerja. Hasil perbandingan yang akan diperoleh dengan metode ini adalah penyusunan peringkat karyawan secara sederhana.

2. Perbandingan Karyawan (*Employee Comparison*).

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang karyawan yang mempunyai nilai prestasi yang baik/sangat baik. Terhadap seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan atau unit kerja.

3. Skala Grafik (*Graphic Scale Method*)

Dalam metode ini digunakan unsur-unsur penilaian yang jelas batasnya, unsur-unsur penilaian prestasi kerja ini digunakan untuk menilai karyawan sangat bervariasi, penetapan unsur ini disesuaikan dengan kepentingan perusahaan melakukan penilaian ini.

4. Ceklist yang Dibobot (*Weight Checklist*)

Metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan aneka ragam, perilaku karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Setiap unsur mempunyai bobot atau nilai yang diberikan pada unsur tersebut, penilaian bagi setiap karyawan dilakukan dengan memberikan tanda cek untuk setiap unsur penilaian ini, yang dapat menjelaskan perilaku maupun hasil kerjanya.

5. Cerita yang Menjelaskan (*Description Essays*).

Metode ini untuk penilaian prestasi kerja yang mengharuskan penilaian menguraikan pokok-pokok (unsur-unsur) kekuatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan kelemahan-kelemahan dalam melaksanakan pekerjaan.

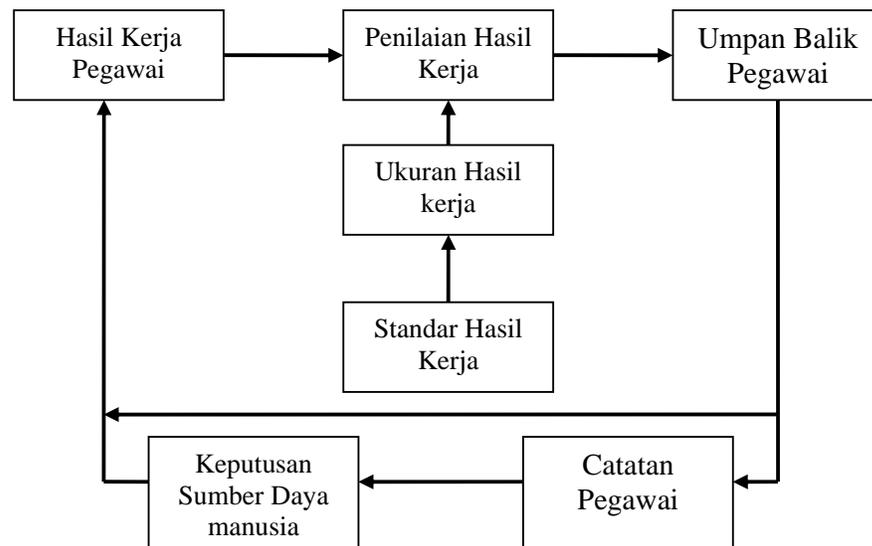
2.4 Persiapan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

Persiapan seharusnya menciptakan suatu gambaran yang cermat tentang pelaksanaan pekerjaan dari seorang individu. Untuk mencapai sasaran ini, sistem penilaian harus berhubungan dengan jabatan, praktis, mempunyai standar, dan mempunyai ukuran yang dapat dipercaya.

Menurut Moekijat (2007:75-78), dalam prestasi kerja diperlukan suatu persiapan penilaian yaitu:

1. Unsur-unsur Sistem Penilaian Hasil Kerja

Gambar berikut menunjukkan unsur-unsur dari suatu sistem penilaian yang efektif. Pendekatan penilaian harus mengenal standar-standar yang berhubungan dengan hasil kerja, mengukur kriteria tersebut, kemudian memberikan umpan balik kepada pegawai-pegawai dan departemen sumber daya manusia.



a. Standar Hasil Kerja

Sistem penilaian memerlukan standar hasil kerja, yang menjadi tolak ukur terhadap mana hasil kerja yang diukur. Agar menjadi efektif, standar harus berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap jabatan.

b. Ukur Hasil Kerja

Ukuran hasil kerja dapat juga bersifat obyektif atau subyektif. Ukuran hasil kerja yang obyektif adalah petunjuk-petunjuk hasil kerja jabatan yang dapat diperiksa oleh orang-orang lain dan biasanya bersifat kuantitatif. Sedangkan ukuran hasil kerja yang subyektif adalah penilaian-penilaian yang didasarkan atas standar-standar atau

pendapat-pendapat pribadi dari mereka yang melakukan penilaian dan tidak dapat diperiksa oleh orang lain.

2. Tantangan Penilaian Hasil Kerja

Bentuk system penilaian hasil kerja sering memberikan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh pakar sumber daya manusia. Tantangan-tantangan yang penting termasuk tantangan undang-undang kerja dan prasangka penilai.

a. Tantangan Undang-undang kerja

Penilaian hasil kerja harus bebas dari diskriminasi yang merupakan pelanggaran. Bentuk penilaian apa pun yang digunakan oleh departemen sumber daya manusia, penilaian itu harus dapat dipercaya dan benar. Sebaliknya, keputusan-keputusan penempatan mungkin mendapatkan rintangan, karena keputusan-keputusan itu melanggar undang-undang kerja atau undang-undang lainnya.

b. Prasangka Penilai

Masalah ukuran subyektif adalah kesempatan yang mereka berikan untuk prasangka. Prasangka adalah penyimpangan pengukuran yang tidak cermat. Meskipun pelatihan dalam bagaimana melaksanakan penilaian hasil kerja dapat mengurangi prasangka, prasangka sering terjadi. Yang paling umum prasangka penilaian mencakup:

a. Halo Effect.

Halo effect terjadi apabila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran pelaksanaan pekerjaan dari penilai. Misalnya, apabila seorang pengawas menyukai seorang karyawan, pikiran ini dapat mengubah perkiraan pengawas tentang pelaksanaan pekerjaan pegawai.

b. Kesalahan Kecendrungan Sentral.

Beberapa orang penilai tidak suka menilai pegawai apakah efektif atau tidak efektif dan dengan demikian penilai pelaksanaan pekerjaan diubah untuk membuat tiap pegawai tampak menjadi sedang.

c. Prasangka Pemberian Kelonggaran dan kekerasan

Prasangka kelonggaran terjadi apabila para penilai cenderung terlalu murah dalam menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai. Prasangka kekerasan adalah justru sebaliknya. Hal ini berasal dari para penilai yang terlalu mahal dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan mereka.

d. Prasangka Antarbudaya

Setiap penilai mempunyai harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan atas kebudayaannya. Apabila orang-orang diharapkan untuk menilai orang-orang lain dari kebudayaan-kebudayaan yang berlainan, maka mereka menggunakan harapan-harapan kebudayaan mereka kepada seseorang yang mempunyai kepercayaan-kepercayaan atau perilaku-perilaku yang berlainan

e. Prasangka Pribadi.

Prasangka tidak suka dari seorang penilai dengan seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian yang diterima oleh orang-orang. Misalnya, bagian personalia memberitagukan bahwa pengawas-pengawas pria memberikan penilaian rendah yang tidak semestinya

diberikan kepada wanita-wanita yang memegang jabatan-jabatan yang biasanya dipegang oleh kaum pria. Kadang-kadang para penilai tidak menyadari prasangka mereka, yang membuat prasangka demikian lebih sulit mengatasinya.

- f. Pengaruh akhir-akhir ini
 Apabila menggunakan ukuran pelaksanaan pekerjaan yang subyektif, maka penilaian betul-betul dipengaruhi oleh tindakan-tindakan pegawai yang paling akhir. Tindakan-tindakan akhir baik atau jelek lebih besar kemungkinannya diingat oleh penilai.

Menurut Notoatmodjo (2003:143-145) supaya penilaian mencapai tujuan yang diharapkan, maka dalam menetapkan ukuran pelaksanaan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related)
 Artinya sistem penilaian ini benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (performance standard)
 Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja.
3. Praktis.
 Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan.

Dimensi lain dari ukuran-ukuran prestasi kerja adalah masalah subyektif dan obyektif. Ukuran subyektif adalah ukuran penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diujikan menggunakan ukuran dirinya sendiri. Sedangkan ukuran obyektif adalah ukuran-ukuran yang dibuktikan atau diujikan oleh orang lain. Penilaian memberikan penilaian terhadap karyawan menggunakan ukuran yang umum dipakai sehubungan dengan aspek yang dinilai.

2.5 Proses informasi penilaian prestasi kerja karyawan

Karyawan merupakan objek dari suatu penilaian prestasi kerja, tentu saja mereka memerlukan informasi penilaian prestasi kerja itu sendiri baik mengenai hal-hal yang dinilai, waktu penilaian, tujuan penilaian dan lain sebagainya. Hal ini bertujuan supaya karyawan dapat lebih mempersiapkan dirinya lebih baik dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan menurut

Dessler (2005:4) supaya penilaian prestasi kerja karyawan dapat mencapai tujuan yang diharapkan, maka perusahaan perlu melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan Pekerjaan.
Berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda sepakat atas tanggung jawab dan standar pekerjaan karyawan.
2. Penilaian Prestasi
Berarti membandingkan antara prestasi nyata bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam hal ini biasanya melibatkan sejenis formulir peringkat.
3. Menyiapkan Balikan
Penilaian prestasi kerja biasanya membutuhkan satu atau lebih sesi umpan balik, disini anda berdua membahas prestasi dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk suatu pengembangan yang diperlakukan.

2.6 Prosedur Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

Dalam penilaian prestasi kerja karyawan, departemen personalia perlu menyusun prosedur atau tata cara pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

Menurut Soeprihanto (1996:32-34) prosedur pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Bagian personalia mengirimkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada setiap pejabat yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan atau bimbingannya, disertai pedoman dalam memberikan nilainya.
2. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian atas hasil kerja para karyawan. Penilaian ini dilaksanakan secara periodik, misalnya 6 (enam) bulan atau satu tahun sekali.
3. Setelah menilai dan mengisi daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, maka daftar tersebut diberikan kepada karyawan yang dinilai untuk dipelajari dan ditandatangani sebagai tanda menyetujui penilaiannya tersebut.
4. 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 atau 2 minggu) sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.
5. 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 atau 2 minggu) sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.

6. Apabila setelah karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian, maka pejabat penilai menyampaikan daftar penilaian tanpa catatan atau perbaikan-perbaikan.
7. Tetapi apabila setelah karyawan yang dinilai berkeberatan, maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada atasan pejabat penilai dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diberikan oleh karyawan yang dinilai.
8. Selanjutnya atasan pejabat penilai memeriksa dengan cermat daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah disampaikan kepadanya.
9. 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.
10. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan berlaku dari sejak setelah ada tanda tangan pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan atasan pejabat penilai. Tanda tangan pejabat penilai menunjukkan keputusan yang terakhir dan tidak dapat dirubah lagi.
11. 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 keobjektifan daftar penilaian tersebut.

Menurut George D. Hasley (1994-189-190) ada 8 syarat pokok agar suatu proses penilaian prestasi kerja itu dapat berhasil dengan baik. Adapun kedelapan syarat tersebut adalah sebagai berikut:

1. pemimpin-pemimpin perusahaan paling atas hendaklah menaruh minat yang aktif
 penting sekali bahwa pemimpin-pemimpin pelaksanaan yang utama orang-orang yang membuat keputusan akhir mengenai kenaikan-kenaikan gaji dan pemberhentian sepenuhnya diyakinkan mengenai gunanya program penilaian jasa itu secara aktif ikut serta didalam menetapkan dan melaksanakannya.
2. Para pengawas hendaknya memahami dan mengesahkan rencana itu.
 Penilaian yang pertama dilakukan oleh atasan yang langsung dari si pegawai. Jika penilaian ini dengan ceroboh atau tidak dengan bijaksana, ia seterusnya tidak akan dapat diselamatkan walau bagaimanapun.
3. Suatu formulir penilaian yang idrancang dengan baik dan bijaksana hendaknya digunakan.
 Suatu formulir dirancang dengan baik banyak sekali membantu guna memperoleh ketetapan dan keseragaman yang demikian penting artinya

didalam suatu program penilaian. Formulir yang demikian itu harus memenuhi 7 ukuran yaitu:

- a. Daftar kecakapan-kecakapan mengenai rupa dipilih sehingga setiap kecakapan itu berarti penting bagi pelaksanaan pekerjaan yang baik.
 - b. Daftar kecakapan itu hendaknya sedemikian rupa dipilih sehingga pelaksanaan pekerjaan didalam keseluruhannya terbagi didalam keseluruhannya terbagi didala bagian-bagian yang nyata guna memperlancar analisa didalam menentukan sebab-sebab pekerjaan yang tidak memuaskan.
 - c. Didalam daftar kecakapan-kecakapan ini hendaklah termasuk yang mengenai sikap dan juga bakat dan produksi dari seseorang.
 - d. Setiap kecakapan hendaklah diberi nilai atau angka, sehingga penjumlahan angka-angka tersebut akan menruplan dengan cukup tepat, jumlah jasa-jasa hasil pekerjaan seseorang.
 - e. Perumusan-perumusan dan instruksi-instruksi hendaklah menggunakan kata-kata sedemikian rupa sehingga sedapat mungkin diartikan sama oleh orang-orang yang membacanya.
 - f. Didalam menyusun kata-kata perumusan dan instruksi-instruksi, hendaklah juga diingat kemungkinan pengaruhnya terhadap semangat pegawai.
 - g. Hendaklah termasuk didalam rancangan formulir itu sendiri cara-cara untuk mendeteksi kecerobohan atau kurang pemahaman akan arti-arti, dan yang adapat menambah keobjektifan penilaian-penilaian.
4. Petunjuk-petunjuk yang jelas, khas dan terperinci hendaklah digunakan
- Yang ideal bagi suatu rencana penilaian ialah supaya angka yang sama diberikan tiap-tiap pengawasan kepada tiap-tiap pegawai yang melaksanakan pekerjaan tergolong sama. Ideal ini tidak akan pernah terwujud dengan sempurna, tetapi usaha kearah tujuan akan banyak dapat dibantu bila setiap pengawas menggunakan teknik penilaian yang betul-betul sama dengan yang digunakan oleh pengawas-pengawas lain.

5. ukuran umum hendaklah diadakan untuk membantu didalam membuat pertimbangan-pertimbangan.

Adapun ukuran-ukuran umum bagi hasil pekerjaan adalah ukuran-ukuran yang memungkinkan pegawai maupun yang menilai memperoleh suatu dasar bagi pertimbangan sampai dimana meuaskannya hasil pekerjaan seorang pegawai itu.

6. latihan-latihan yang mendalam dan terus-menerus bagii penilai adalah penting

Segera setelah berlangsung suatu penilaian para pengawas hendaklah diminta untuk mengemukakan saran-saran perbaikan dalam suatu rapat para pengawas mengenai bentuknya dan penyelenggaraannya penilaian tersebut.

7. penilaian-penilaian hendaklah digunakan dengan bijaksana dan simpatik dalam latihan dan perbaikan

agaknya tujuan yang utama dari kebanyakan program penilaian jasa ialah penilaianpegawai yang akan digunakan sebagai dasar untuk penentuan gaji, menentukan kenaikan-kenaikan pangkat dan untuk mengambil keputusan-keputusan yang lain yang penting didalam kepegawaian.

8. membicarakan penilaian dengan pegawai

Bagian yang penting atau agaknya paling penting dari suatu program penilaian jasa ialah perbincangan mengenai penilaian itu dengan si pegawai. Kebanyakan pegawai mau melakukan pekerjaan yang baik bila mereka memiliki ukuran-ukuran untuk mengukur prestasi-prestasi mereka dan ditunjukkan dimana sesungguhnya mereka tidak memenuhi ukuran-ukuran tersebut.