

Analisis Evaluasi Kinerja Karyawan Menggunakan Panduan James E Neal Jr

Efrita Norman¹, Enah Pahlawati², Arman Paramansyah³

^{1,2} Internasional Islamic University College Kuis Selangor

³IAI Nasional Laa Roiba Bogor

efritanorman@gmail.com, enahpahlawati@gmail.com,
paramansyah.aba@gmail.com

ABSTRACT

The success of a company is greatly influenced by the performance of employees in the company because if the employee's performance is good, the company's performance will automatically be good and the company will develop and be able to compete with other companies. So the company needs to evaluate the performance of its employees. the fact is that many companies still have difficulty in evaluating employee performance accurately, both in terms of the nature and method of assessment and there are still many agencies or companies in evaluating employee performance there is an imbalance in taking the assessment. The purpose of this study is to analyze employee performance evaluations using guidelines from James E Jr. So that companies can evaluate employee performance properly and correctly and give an impact to the employees themselves. In this study using a qualitative method with a literature study approach where the research authors study the literature published by journals, books, and magazines in this field. The results of this study found that the guide in evaluating the performance of James E Jr. uses indicators, including (1) meeting the standard of achievement accuracy (completing responsibilities and tasks (2) Administration (showing the effectiveness of administration) (3) Effective analysis (4) Able to communicate with other parties (5) Demonstrates ability and quality (6) Can cooperate with others (7) Shows imagination and creative power (8) Able to make decisions and can provide solutions (9) Can delegate (10) Shows communicative nature reliable (11) Improvisation (12) Can present new ideas, methods and approaches (13) Innovation (14) Consider facts and reasons before making an opinion, recommendation or concrete action (15) Understanding of relevant positions and conditions (16) Demonstrate strong authority and capacity to lead (17) Learning (18) Management (19) Motivation (20) Negotiation this approach is more accurate because it looks at all aspects of the employee so that we hope that there will be no more mistakes in evaluating employee performance or at least reducing the error rate in conducting an employee performance evaluation.

Keyword : Evaluation, performance, employees

PENDAHULUAN

Berkembangnya suatu perusahaan merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, dengan perkembangan tersebut diharapkan perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalamnya menurut Krisdiyono, K., & Oktafiani, F. (2020) dengan adanya SDM yang unggul tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejuahmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya sehingga perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan Alwan, H. I., & Djastuti, I. (2018). Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut.

Salah satu faktor lingkungan internal adalah bagaimana memanfaatkan keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam perusahaan tersebut, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Ardian, N. (2019) sumber daya manusia adalah faktor terpenting bagi perusahaan, dengan sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan dapat menjadi penggerak sumber daya yang lain. Mereka yang menjadi penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk itu, setiap karyawan dituntut untuk memiliki keunggulan agar tujuan perusahaan tercapai dan juga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Krisdiyono, K., & Oktafiani, F. (2020)

Pembinaan dan pengembangan SDM yang ada dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Oleh sebab itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan evaluasi kinerja atau evaluasi prestasi kerja. Rivai et al. (2013).

Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya berprestasi karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh oleh bermacam-macam sumber tergantung kepada ciri pribadi dari masing-masing individu. Menurut Rajagukguk, T. (2017). Ada hubungan kuat antara kinerja dan prestasi kinerja, bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Dan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama

pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan mereka pada masa yang akan datang oleh karena penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang di kehendaki perusahaan, baik di lihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidak nya perusahaan.

Bagi perusahaan, penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Norman, E., Djamil, M., & Santoso, I. (2015) Diakui bahwa banyak kesulitan penilaian kinerja yang di alami dalam menangani secara memadai, karena tidak mudah untuk menilai kinerja seseorang karyawan secara akurat. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung kepada bagaimana SDM di pandang dan di perlakukan didalam perusahaan tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Amida, S. N., & Kristiana, T. (2019). masih banyak instansi atau perusahaan didalam penilaian kinerja pegawai terjadi ketidak seimbangan mengambil penilaian jika perusahaan hanya berpegang pada asumsi bahwa orang tidak akan bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung menerapkan cara penilaian yang bersifat rahasia dan biasanya penilaian bersifat tidak objektif. Oleh karena itu, laporan tentang kinerja karyawan merupakan laporan yang bersifat rahasia pula. Sebaliknya jika perusahaan mempunyai pandangan bahwa setiap individu akan bekerja sesuai dengan potensinya dan kekuatan kekuatannya dan bahwa kemampuan kemampuan manusia dapat ditambah/dikembangkan, perusahaan akan mengusahakan suatu sistim penilaian yang berusaha mengenali, memperjelas, mengembangkan dan memanfaatkan potensi dan kemampuan kemampuan para karyawan.

Masih banyak perusahaan menggunakan sistim penilaian kinerja karyawan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan. Norman, E., Supriyatna, R. K., & Junaedi, D. (2021). Pemahaman seperti diatas kurang sehat bila di lihat pelaksanaanya yang bersifat sepihak rahasia dan kurang bersifat mengembangkan. Seharusnya penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan tetapi juga megembangkan dan memotivasi karyawan. Sebaiknya karyawan yang di nilai harus mengetahui bidang prestasi yang di nilai, di beri kesempatan untuk menilai dirinya sendiri bahkan mempertemukan hasil penilaiannya itu dengan penyeliannya. Disini terjadi proses tawar menawar dan komunikasi kedua belah pihak untuk mencapai saling keterbukaan dan saling pengertian bidang bidang yang sudah cukup dan bidang bidang yang masih perlu di kembangkan sehingga penulis tertarik untuk menganalisis evaluasi kinerja Karyawan menggunakan Panduan James E Jr sehingga kita bisa melakukan penilaian kinerja karyawan secara objektif dan bermamfaat untuk karyawan itu sendiri maupun perusahaan .

TINJAUAN LITERATURE

Pengertian Kinerja SDM

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata Job performance atau Actual Performance, sedangkan definisi kinerja karyawan menurut Faustino Cardosa Gomes (1995) adalah “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Pahlawati, E., Norman, E., & Supriyatna, R. K. (2022).

Pengertian Evaluasi/Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) adalah sebagai berikut: “Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”. Selanjutnya Andrew E. Sikula yang dikutip A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek (barang)”.
Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto (1999) adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017) kegunaan penilaian prestasi kinerja antara lain adalah:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berda di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk dapat melihat kekyrangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 7) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 8) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 9) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Sasaran Penilaian/Evaluasi Kinerja

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan Agus Sunyoto (1999) sebagai berikut:

- 1) Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodic, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- 2) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- 3) Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang dicapai. Sarana dan prasarana yang diperlukan meningkatkan kinerja karyawan.
- 4) Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*meritsystem*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*).

Evaluasi kinerja merupakan saran unntuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sengat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning*-nya. Untuk itu pula, perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kapada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian, pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.

Prinsip Dasar Penilaian/Evaluasi Kinerja

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
- 2) Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencapai jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- 3) Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah factor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) yang merumuskan bahwa:

Human performance = *Ability x Motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability

= *Knowledge x Skill*

Penjelasan :

a) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill).

Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Henry Simamora (1995), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari:
 - (a) Kemampuan dan keahlian
 - (b) Latar belakang
 - (c) Demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - (a) Persepsi
 - (b) Attitude
 - (c) Personality
 - (d) Pembelajaran
 - (e) Motivasi
- 3) Faktor Organisasi yang terdiri dari:
 - (a) Sumber daya
 - (b) Kepemimpinan
 - (c) Penghargaan
 - (d) Struktur
 - (e) Job design

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan

- keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
 - c. Dukungan organisasi, yang membeikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan job design.

Menurut A. Dale Timple (1992: 31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang mempermasalahkan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan mengambil tindakan hokum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/keterampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar perusahaan. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlakukan. Cara-cara seorang karyawan menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat di tempat kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka dimana penulis mempelajari literatur yang diterbitkan oleh jurnal, buku, dan majalah di bidang kajian ini Norman, E., Pahlawati, E., & Husenudin, A. (2022). Tahapan penelitian dilaksanakan dengan menghimpun sumber kepustakaan, baik primer maupun sekunder. Penelitian ini melakukan klasifikasi data berdasarkan formula penelitian

Pada tahap lanjut dilakukan pengolahan data dan atau pengutipan referensi untuk ditampilkan sebagai temuan penelitian, diabstraksikan untuk mendapatkan informasi yang utuh, dan diinterpretasi hingga menghasilkan pengetahuan untuk penarikan kesimpulan Darmalaksana, W. (2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Panduan dalam Evaluasi Kinerja karyawan yang di kemukan oleh James E Neal Jr dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017) Sebagai Berikut :

1) Akurasi

Pemenuhan standar akurasi

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Jumlah kesalahan tidak dapat diterima	Membuat lebih banyak kesalahan daripada yang normal	Menemukan standar akurasi normal	Biasanya akurat dengan sedikit kesalahan	Bersifat konsisten dan benar-benar akurat di setiap saat

Pada tabel diatas ketika kita mengukur kedekatan hasil pengukuran dengan nilai sesungguhnya adalah kita bisa menggunakan tidak memuaskan apabila jumlah kesalahan kerja karyawan tidak dapat di terima, di bawah rata rata apabila karyawan membuat lebih banyak kesalahan daripada yang normal di lakukan oleh karyawan lain yang sudah di tentukan standar kesempurnaan sebuah pekerjaan ,rata rata apabila karyawan kedekatan hasil pengukuran dengan nilai sesungguhnya hampir sama , memuaskan apabila sedikit kesalahan dari standar yang sudah di tentukan dan terakir Luar Biasa adalah apabila bersifat konsisten dan benar benar akurat di setiap saat.

2) Prestasi

Menyelesaikan tanggung jawab dan tugas.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Gagal menyelesaikan tanggung jawab dan tugas-tugas	Gagal mencapai standar prestasi yang normal	Mencapai persyaratan kerja normal	Menunjukkan tingkat prestasi yang tinggi secara konsisten	Menunjukkan kemampuan menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang luar biasa

Ketika kita mengukur karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab dan tugas bisa menggunakan tabel diatas dan di kategorikan kedalam 5 tingkatan yaitu tidak memuaskan, di bawah rata rata , rata rata,memuaskan dan luar biasa seperti yang tercantum pada tabel di atas.Tidak memuaskan apabila ketika karyawan di beriakn tugas dan tanggung jawab dia gagal dalam meyelesaikan tanggung jawab dan tugas tugas , di bawah rata rata apabila ketiak karyawan di berikan tugas dan tanggung jawab karyawan

tersebut gagal mencapai standar prestasi yang sudah di tentukan , rata rata apabila karyawan di berikan tugas dan tanggung jawab dia mencapai persyaratan kerja normal, memuaskan apabila seseorang karyawan di berikan tugas dan tanggung jawab dia menunjukkan tingkat prestasi yang tinggi secara konsisiten selanjutnya luar biasa apabila karyawan di berikan tugas dan tanggung jawab dia Menunjukkan kemampuan menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang luar biasa

3) Adminitrasi
Menunjukkan efektivitas administrasi

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tidak dapat diterima, dalam hal ini menyelesaikan tugas-tugas adminitrasi	Gagal mencapai standar normal kompetensi adminitratif	Menunjukkan efektivitas yang notmal dalam menunjukkan tugas-tugas administratif	Sangat cakap dalam pertanggung jawaban administratif	Menunjukkan kerja yang istimewa dalam mencapai tingkat efektivitas administrasi yang sangat tinggi

Didalam mengukur karyawan dalam efektivitas administrasi menggunakan tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja karyawan dalam efektivitas administrasi di katakan tidak memuaskan apabila Tidak dapat diterima, dalam hal ini menyelesaikan tugas-tugas adminitrasi, di bawah rata rata apabila Gagal mencapai standar normal kompetensi adminitratif, rata rata apabila Menunjukkan efektivitas yang notmal dalam menunjukkan tugas-tugas administratif, memuaskan apabila Sangat cakap dalam pertanggung jawaban administratif dan selanjutnya luar biasa apabila Menunjukkan kerja yang istimewa dalam mencapai tingkat efektivitas administrasi yang sangat tinggi

4) Analisis
Analisa secara efektif

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tidak dapat diterima, dalam hal ini menganalisa elemen situasi yang	Gagal mencapai standar rata-rata dalam menganalisa permasalahan	Menunjukkan kecakapan rata-rata ketika dihadapkan dengan	Menggunakan logika yang masuk akal dan beralasan dalam menganalisa	Menunjukkan keashlian luar biasa secara penuh dalam menganalisa situasi dan

kritis	dan situasi	situasi-situasi analitis	masalah-masalah dan situasi-situasi sulit	mengambil langkah yang sesuai
--------	-------------	--------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam menganalisis situasi yang secara efektif menggunakan tidak memuaskan, di bawah rata-rata, rata-rata, memuaskan dan luar biasa. Kinerja karyawan dalam menganalisa di katakan tidak memuaskan apabila Tidak dapat diterima, dalam hal ini menganalisa elemen situasi yang kritis di bawah rata-rata apabila Gagal mencapai standar rata-rata dalam menganalisa permasalahan dan situasi, rata-rata apabila Menunjukkan kecakapan rata-rata ketika dihadapkan dengan situasi-situasi analitis memuaskan apabila Menggunakan logika yang masuk akal dan beralasan dalam menganalisa masalah-masalah dan situasi-situasi sulit dan selanjutnya luar biasa apabila Menunjukkan keahlian luar biasa secara penuh dalam menganalisa situasi dan mengambil langkah yang sesuai.

- 5) Komunikasi
Berkomunikasi dengan pihak lain

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tidak dapat diterima, dalam hal berkomunikasi dengan pihak lain	Menunjukkan kemampuan berkomunikasi yang kurang	Berkomunikasi dengan kemampuan rata-rata	Berkomunikasi dengan sangat efektif dengan pihak lain	Melampaui komunikasi efektif yang tinggi

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam berkomunikasi dengan pihak lain kriteria menggunakan tidak memuaskan, di bawah rata-rata, rata-rata, memuaskan dan luar biasa. Kinerja karyawan dalam Berkomunikasi dengan pihak lain di katakan tidak memuaskan apabila Tidak dapat diterima, dalam hal berkomunikasi dengan pihak lain di bawah rata-rata apabila Menunjukkan kemampuan berkomunikasi yang kurang, rata-rata apabila Berkomunikasi dengan kemampuan rata-rata memuaskan Berkomunikasi dengan sangat efektif dengan pihak lain selanjutnya luar biasa apabila Melampaui komunikasi efektif yang tinggi.

- 6) Kompetensi
Menunjukkan kemampuan dan kualitas.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Gagal menunjukkan kemampuan dan kualitas yang dapat	Menunjukkan tingkat kompetensi yang lemah	Rata-rata dalam menunjukkan kemampuan dan kualitas	Menunjukkan kompetensi yang kuat	Menunjukkan kemampuan dan kualitas yang dapat diterima

diterima				dalam menyelesaikan tanggung jawab
----------	--	--	--	------------------------------------

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam menunjukkan kemampuan dan kualitas. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja karyawan dalam Berkomunikasi dengan pihak lain di katakan tidak memuaskan apabila Tidak dapat diterima, dalam hal berkomunikasi dengan pihak lain di bawah rata rata apabila Menunjukkan kemampuan berkomunikasi yang kurang, rata rata apabila Berkomunikasi dengan kemampuan rata-rata memuaskan Berkomunikasi dengan sangat efektif dengan pihak lain selanjutnya luar biasa apabila Melampaui komunikasi efektif yang tinggi.

- 7) Kerjasama
Bekerjasama dengan orang lain.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tidak dapat diterima dalam penunjukkan kerjasama	Menunjukkan minimalnya kerjasama	Rata-rata dalam kerjasama dengan orang lain	Menunjukkan kemampuan kerja sama yang kuat	Sangat luar biasa dalam kerjasama dengan orang lain di semua tingkat

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam menunjukkan kemampuan bekerjasama dengan orang lain. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja karyawan dalam Bekerjasama dengan orang lain di katakan tidak memuaskan apabila Tidak dapat diterima, dalam penunjukkan kerjasama di bawah rata rata apabila Menunjukkan minimalnya kerjasama, rata rata apabila Rata-rata dalam kerjasama dengan orang lain memuaskan Menunjukkan kemampuan kerja sama yang kuat selanjutnya luar biasa apabila Sangat luar biasa dalam kerjasama dengan orang lain di semua tingkat.

- 8) Kreativitas
Menunjukkan daya imaginasi dan daya kreatif.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Sangat tidak layak dan	Kemampuan kreativitas di	Menunjukkan daya kreatif	Berinisiatif gagasan-	Menunjukkan keahlian yang

tidak dapat diterima dalam menunjukkan kreativitas	bawah rata-rata dalam pengembangan prospektif baru	dan keahlian yang normal	gagasan konseptual yang baik disertai dengan aplikasi-aplikasi praktis	luar biasa pada imajinasi kreatif dan aplikasinya
----------------------------------------------------	----------------------------------------------------	--------------------------	------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif. Kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan, di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja karyawan tidak menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif apabila Sangat tidak layak dan tidak dapat diterima dalam menunjukkan kreativitas di bawah rata rata apabila Kemampuan kreativitas di bawah rata-rata dalam pengembangan prospektif baru, rata rata apabila Menunjukkan daya kreatif dan keahlian yang normal memuaskan Berinisiatif gagasan-gagasan konseptual yang baik disertai dengan aplikasi-aplikasi praktis selanjutnya luar biasa apabila Menunjukkan keahlian yang luar biasa pada imajinasi kreatif dan aplikasinya

9) Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dan pemberian solusi.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Gagal menunjukkan kerja yang dapat diterima dalam pengambilan keputusan	Dibawah rata-rata dalam hal pengambilan keputusan yang sehat	Mampu membuat keputusan yang beralasan dalam sebagian besar situasi	Membuat keputusan-keputusan yang logis dan konsisten berdasarkan pada fakta-fakta yang telah terdokumentasi	Benar-benar kompeten dalam pengambilan keputusan yang logis dan mengembangkan solusi praktis

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Pengambilan keputusan dan pemberian solusi. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan, di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Gagal menunjukkan kerja yang dapat diterima dalam pengambilan keputusan di bawah rata rata dalam hal pengambilan keputusan yang sehat, rata rata apabila Mampu membuat keputusan yang beralasan dalam sebagian besar situasi memuaskan apabila Membuat keputusan-keputusan yang logis dan konsisten berdasarkan pada fakta-fakta yang telah terdokumentasi. selanjutnya luar biasa apabila Benar-benar kompeten dalam pengambilan keputusan yang logis dan mengembangkan solusi praktis.

10) Pendelegasian

Menunjukkan orang yang diberi kuasa untuk berbicara atau bertindak bagi orang lain

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Gagal untuk mendelegasikan secara efektif	Kemampuan pendelegasian agak lemah	Secara umum mendelegasikan tugas-tugas kepada subordinat dibawahnya	Bagus dalam pendelegasian dengan definisi pertanggung-jawaban dan otoritas yang jelas	Luar biasa dalam pendelegasian untuk memaksimalkan kekuatan organisasi

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Menunjukkan orang yang diberi kuasa untuk berbicara atau bertindak bagi orang lain. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Gagal untuk mendelegasikan secara efektif di bawah rata rata Kemampuan pendelegasian agak lemah, rata rata Secara umum mendelegasikan tugas-tugas kepada subordinat dibawahnya memuaskan apabila Bagus dalam pendelegasian dengan definisi pertanggung-jawaban dan otoritas yang jelas. selanjutnya luar biasa Luar biasa dalam pendelegasian untuk memaksimalkan kekuatan organisasi .

11) Dapat diandalkan

Menunjukkan sifat yang dapat dipercaya.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tidak dapat diandalkan untuk mengemban tanggung jawab	Tidak selalu dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan	Biasanya dapat diandalkan sesuai dengan jadwal dan deadline yang ditentukan	Sangat dapat diandalkan dalam menyelesaikan segala tugas	Luar biasa dalam menyelesaikan tanggung jawab hingga sampai pada kesimpulan yang sukses

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Menunjukkan sifat yang dapat dipercaya. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Tidak dapat diandalkan untuk mengemban tanggung jawab di bawah rata rata Tidak selalu dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan, rata rata Biasanya dapat

diandalkan sesuai dengan jadwal dan deadline yang ditentukan Memuaskan apabila Sangat dapat diandalkan dalam menyelesaikan segala tugas selanjutnya luar biasa Luar biasa dalam menyelesaikan tanggung jawab hingga sampai pada kesimpulan yang sukses

12) Improvisasi

Peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Improvisasi yang tidak sesuai dengan standar minimal	Memerlukan improvisasi untuk mencapai standar rata-rata	Menunjukkan beberapa peningkatan dalam menyelesaikan tujuan-tujuan improvisasi	Menunjukkan peningkatan substansial dalam improvisasi kerja	Menunjukkan peningkatan yang luar biasa dan berharga dalam memperkuat dan mengimprovisasi efektivitas, pendekatan-pendekatan dan strategi-strategi

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik.. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan, di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Improvisasi yang tidak sesuai dengan standar minimal di bawah rata rata Memerlukan improvisasi untuk mencapai standar rata-rata, Menunjukkan beberapa peningkatan dalam menyelesaikan tujuan-tujuan improvisasi Memuaskan apabila Menunjukkan peningkatan substansial dalam improvisasi kerja selanjutnya luar biasa Luar biasa Menunjukkan peningkatan yang luar biasa dan berharga dalam memperkuat dan mengimprovisasi efektivitas, pendekatan-pendekatan dan strategi-strategi .

13) Inisiatif

Mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Gagal mencapai standar minimal untuk menciptakan	Tidak mencapai standar rata-rata dalam pengembangan gagasan dan solusi-	Menunjukkan wawasan kreatif dalam emngembangkan konsep dan teknik baru	Selalu dapat diharapkan untuk mengembangkan gagasan dan solusi kreatif	Menunjukkan keahlian yang luar biasa dalam mengembangkan hal baru dan daya cipta

kemungkinan-kemungkinan baru	solusi baru			
------------------------------	-------------	--	--	--

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru.. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Gagal mencapai standar minimal untuk menciptakan kemungkinan-kemungkinan baru di bawah rata rata Tidak mencapai standar rata-rata dalam pengembangan gagasan dan solusi-solusi baru rata-rata Menunjukkan wawasan kreatif dalam mngembangkan konsep dan teknik baru, Memuaskan apabila Selalu dapat diharapkan untuk mengembangkan gagasan dan solusi kreatif selanjutnya luar biasa Luar biasa Menunjukkan keahlian yang luar biasa dalam mengembangkan hal baru dan daya cipta.

14) Inovasi

Pengenalan metode dan prosedur baru.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Gagal mencapai tingkat pengembangan metode dan prosedur inovatif yang dapat diterima	Lemah dalam menunjukkan keahlian yang inovatif	Menunjukkan kekuatan inovatif rata-rata	Sangat inovatif dalam mengembangkan metode-metode yang baru dan lebih baik	Luar biasa dalam mengembangkan metode, pendekatan yang baru dan solusi-solusinya

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Pengenalan metode dan prosedur baru. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Gagal mencapai tingkat pengembangan metode dan prosedur inovatif yang dapat diterima di bawah rata rata Lemah dalam menunjukkan keahlian yang inovatif rata-rata Menunjukkan kekuatan inovatif rata-rata Memuaskan Sangat inovatif dalam mengembangkan metode-metode yang baru dan lebih baik luar biasa Luar biasa Luar biasa dalam mengembangkan metode, pendekatan yang baru dan solusi-solusinya

15) Keputusan

Pertimbangan fakta dan alasan sebelum membuat opini, rekomendasi atau tindakan nyata

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Gagal melatih	Tak dapat	Membuat	Dapat selalu	Menunjukkan

keputusan yang dapat diterima	selalu diandalkan untuk membuat keputusan-keputusan yang sehat	keputusan-keputusan yang bijaksana dan beralasan	dipercaya untuk membuat pertimbangan-pertimbangan yang bijaksana	keputusan yang luar biasa dalam mendiagnosa secara efektif dan memberikan pertimbangan yang mendalam terhadap segala situasi
-------------------------------	----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Pertimbangan fakta dan alasan sebelum membuat opini, rekomendasi atau tindakan nyata. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan, di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Gagal melatih keputusan yang dapat diterima di bawah rata rata Tak dapat selalu diandalkan untuk membuat keputusan-keputusan yang sehat rata-rata Menunjukkan kekuatan inovatif rata-rata Membuat keputusan-keputusan yang bijaksana dan beralasan Memuaskan Dapat selalu dipercaya untuk membuat pertimbangan-pertimbangan yang bijaksana Selanjutnya Luar biasa Menunjukkan keputusan yang luar biasa dalam mendiagnosa secara efektif dan memberikan pertimbangan yang mendalam terhadap segala situasi

16) Pengetahuan

Pemahaman posisi dan kondisi yang relavan.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Pengetahuan terhadap posisi dan kondisi-kondisi yang relevan sangat minim	Pengetahuan akan tanggung jawab dan tugas tidak mencapai standat rata-rata	Secara umum memiliki pengetahuan pada kebanyakan aspek dan posisi	Sangat mampu mengetahui segala tanggung jawab posisi	Luar biasa dalam pengetahuan yang terkini dan menunjukkan penguasaan yang autoritatif dan komprehensif terhadap posisi dan wilayah kerja

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Pemahaman posisi dan kondisi yang relavan kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan, di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Pengetahuan terhadap posisi dan kondisi-kondisi yang relevan sangat minim di bawah rata-rata Pengetahuan akan tanggung

jawab dan tugas tidak mencapai standat rata-rata ,rata-rata Secara umum memiliki pengetahuan pada kebanyakan aspek dan posisi Membuat keputusan-keputusan yang bijaksana dan beralasan Memuaskan Sangat mampu mengetahui segala tanggung jawab posisi Selanjutnya Luar biasa Luar biasa dalam pengetahuan yang terkini dan menunjukkan pengeyahuan yang autoritatif dan komprehensif terhadap posisi dan wilayah kerja

17) Kepemimpinan

Menunjukkan otoritas yang kuat dan kapasitas untuk memimpin.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Gagal menunjukkan kualitas kepemimpinan yang dapat diterima	Tidak mencapai harapan-harapan kepemimpinan rata-rata	Menampilkan kualitas kepemimpinan rata-rata	Menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang visioneran kuat	Menunjukkan kekuatan pemimpin yang luar biasa dan unggul dalam memotivasi dan menginspirasi

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Menunjukkan otoritas yang kuat dan kapasitas untuk memimpin kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Gagal menunjukkan kualitas kepemimpinan yang dapat diterima di bawah rata-rata Tidak mencapai harapan-harapan kepemimpinan rata-rata Menampilkan kualitas kepemimpinan rata-rata Memuaskan Menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang visioneran kuat Luar biasa Menunjukkan kekuatan pemimpin yang luar biasa dan unggul dalam memotivasi dan menginspirasi .

18) Pembelajaran

Memapatkan pengetahuan dan keahlian melalui pengalaman, instruksi atau belajar.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Menunjukkan keahlian pembelajaran yang tidak dapat diterima	Dibawah rata-rata dalam merespon situasi pembelajaran	Menunjukkan keahlian rata-rata dalam pembelajaran metode, sistem dan	Bagus dalam pembelajaran dan peresponan instruksi, metode-	Luar biasa dalam pembelajaran secara cepat dan beradaptasi

	yang baru	teknik-teknik baru	metode dan prosedur baru	secara cepat terhadap perubahan situasi baru
--	-----------	--------------------	--------------------------	----------------------------------------------

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Memapatkan pengetahuan dan keahlian melalui pengalaman, instruksi atau belajar. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Menunjukkan keahlian pembelajaran yang tidak dapat diterima di bawah rata-rata Dibawah rata-rata dalam merespon situasi pembelajaran yang baru rata-rata Menunjukkan keahlian rata-rata dalam pembelajaran metode, sistem dan teknik-teknik baru Memuaskan Bagus dalam pembelajaran dan peresponan instruksi, metode-metode dan prosedur baru Selanjutnya Luar biasa Luar biasa dalam pembelajaran secara cepat dan beradaptasi secara cepat terhadap perubahan situasi baru.

19) Manajemen

Pengaturan dan pengawasan sumber-sumber

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tidak mampu memimpin sampai tingkat-tingkat yang dapat diterima	Lemah dalam keahlian manajemen dasar	Mampu melakukan prinsip-prinsip dan teknik-teknik manajemen pada sebagian besar situasi	Menunjukkan keahlian manajemen yang kuat dalam berbagai macam keadaan	Luar biasa dalam memimpin segala situasi yang ada untuk menyelesaikan tujuan organisasi dengan sukses

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Pengaturan dan pengawasan sumber-sumber. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan,di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Menunjukkan Tidak mampu memimpin sampai tingkat-tingkat yang dapat diterima di bawah rata-rata Lemah dalam keahlian manajemen dasar rata-rata Mampu melakukan prinsip-prinsip dan teknik-teknik manajemen pada sebagian besar situasi Memuaskan Menunjukkan keahlian manajemen yang kuat dalam berbagai macam keadaan Selanjutnya Luar biasa Luar biasa dalam memimpin segala situasi yang ada untuk menyelesaikan tujuan organisasi dengan.

20) Motivasi

Memotivasi merangsang dan membangkitkan semangat diri sendiri dan orang lain

Tidak	Di bawah	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
--------------	-----------------	------------------	------------------	-------------------

Memuaskan	rata-rata			
Gagal menunjukkan standar-standar motivasi yang dapat diterima	Kurang memiliki antusias dan hasrat untuk mencapai hasil	Menampilkan ransangan prestasi, hasrat dan spirit rata-rata	Secara kuat termotivasi untuk meraih hasil optimal	Menunjukkan ransangan yang luar biasa dalam menyelesaikan tanggung jawab dan membangkitkan antusiasme

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Memotivasi merangsang dan membangkitkan semangat diri sendiri dan orang lain. kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan, di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Gagal menunjukkan standar-standar motivasi yang dapat diterima di bawah rata-rata Kurang memiliki antusias dan hasrat untuk mencapai rata-rata Menampilkan ransangan prestasi, hasrat dan spirit rata-rata Memuaskan Secara kuat termotivasi untuk meraih hasil optimal Selanjutnya Luar biasa Menunjukkan ransangan yang luar biasa dalam menyelesaikan tanggung jawab dan membangkitkan antusiasme .

21) Negosiasi

Berunding dengan orang lain melalui diskusi dan kompromi untuk mencapai kesepakatan.

Tidak Memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar Biasa
Tidak mampu bernegosiasi pada tingkat yang dapat diterima	Di bawah rata-rata dalam hal keahlian bernegosiasi	Secara umum mampu menyelesaikan konflik dan kesalahpahaman	Sangat baik dalam bekerja dengan orang lain untuk menyelesaikan pandangan-pandangan yang berbeda	Luar biasa dalam menghadapi konfrontasi berhasil membawa penyelesaian tanpa menciptakan konflik

Didalam mengukur kinerja karyawan dalam Berunding dengan orang lain melalui diskusi dan kompromi untuk mencapai kesepakatan kriteria yang di gunakan adalah tidak memuaskan, di bawah rata rata , rata rata , memuaskan dan luar biasa. Kinerja Karyawan tidak memuaskan apabila Tidak mampu bernegosiasi pada tingkat yang dapat diterima di bawah rata-rata Di bawah rata-rata dalam hal keahlian bernegosiasi rata-rata Secara umum mampu menyelesaikan konflik dan kesalahpahaman Memuaskan Sangat baik dalam bekerja dengan orang lain untuk

menyelesaikan pandangan-pandangan yang berbeda Luar biasa Luar biasa dalam menghadapi konfrontasi berhasil membawa penyelesaian tanpa menciptakan konflik .

Kalau kita susun evaluasi kinerja karyawan yang di kemukakan oleh James E Neal Karyawan harus memiliki hal sebagai berikut :

- a) Memenuhi standar akurasi
- b) Prestasi (menyelesaikan Tanggung jawab dan tugas)
- c) Administrasi (menunjukkan efektivitas Administrasi
- d) Analisa secara Efektif
- e) Bisa berkomunikasi dengan pihak lain
- f) Menunjukkan kemampuan dan kualitas
- g) Bisa bekerjasama dengan orang lain
- h) Menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif
- i) Bisa dalam pengambilan keputusan dan dapat memberikan solusi
- j) Bisa mendelegasikan
- k) Menunjukkan sifat yg bisa di andalkan
- l) Improvisasi
- m) Bisa mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru
- n) Inovasi
- o) Mempertimbangkan fakta dan alasan sebelum membuat opini, rekomendasi atau tindakan nyata
- p) Pemahaman posisi dan kondisi yang relevan
- q) Menunjukkan otoritas yang kuat dan kapasitas untuk memimpin
- r) Pembelajaran
- s) Manajemen
- t) Motivasi
- u) Negosiasi

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2012)aspek aspek yang di nilai kinerja mencakup sebagai berikut :

- a) Kesetiaan
- b) Hasil kerja
- c) Kejujuran
- d) Kedisiplinan
- e) Kreativitas
- f) Kerjasama
- g) Kepemimpinan
- h) Kepribadian
- i) Prakarsa
- j) Kecakapan
- k) Tanggug jawab

Sedangkan menurut Husein Umar dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017) membagi aspek aspek kinerja kedalam sepuluh pembagian diantaranya :

- a) Mutu pekerjaan
- b) Kejujuran karyawan
- c) Inisiatif
- d) Kehadiran
- e) Sikap
- f) Kerjasama
- g) Keandalan
- h) Pengetahuan tentang pekerjaan
- i) Tanggung jawab
- j) Pemamfaatan waktu kerja

Dari data diatas dapat kita lihat kalau panduan Evaluasi kinerja yang di kemukakan oleh James E, Neal Jr lebih memenuhi semua aspek dari karyawan yang bisa kita evaluasi dan lebih akurat dalam melakukan sebuah penilaian terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam mengevaluasi kinerja karyawan James E Neal Jr menggunakan beberapa indicator yang menyatakan kalau seseorang itu berperstasi antara lain adalah (a) karyawan paling tidak bisa bersifat konsisten dan benar benar akurat di setiap saat (b) karyawan menunjukkan kemampuan menyelesaikan tanggung jawab dan tugas dengan luar biasa (c)karyawan menunjukkan kerja yang istimewa dalam mencapai tingkat efektivitas administrasi yang sangat baik(d)karyawan menunjukkan keahlian luar biasa secara penuh dalam menganalisa situasi dan mengambil langkah yang sesuai (e)karyawan bisa berkomunikasi dengan pihak lain secara efektif (f)karyawan menunjukkan kemampuan dan kualitas yang dapat di terima dalam menyelesaikan tanggung jawab(g)karyawan bisa bekerjasama dengan orang lain di semua tingkat(h)karyawan bisa menunjukkan keahlian yang luar biasa pada imaginasi yang kreatif dan bisa mengaplikasikannya (i)karyawan benar benar kompeten dalam pengambilan keputusan yang logis dan bisa mengembangkan solusi dengan praktis (j)karyawan dengan luar biasa bisa mendelegasikan uantuk memaksimalkan kekutan organisasi (k)karyawan bisa dalam meyelesaikan tanggung jawab hingga sampai pada sebuah kesimpulan yang sukses(l)karyawan bisa menunjukkan peningkatan yang luar biasa dan berharga dalam dalam memperkuat dan menginprovisasi efektivitas pendekatan pendekatan yang startegis(m)karyawan menunjukkan keahlian yang luar biasa dalam dalam mengembangkan hal hal baru dan daya cipta yang tinggi.(n) karyawan mengembangkan metode metode pendekatan yang baru dan solusi solusinya (o)karyawan menunjukkan keputusan yang luar biasa dalam mendiagnosa secara efektif dan memberikan pertimbangan yang mendalam terhadap segala situasi(p)karyawan mempunyai pengetahuan yang terkini dan menunjukkan pengetahuan yang autoritatif dan komprehensi terhadap posisi dan wilayah kerja(q)karyawan menunjukkan kekuatan pemimpin yang luar biasa dan unggul dalam memotivasi dan menginspirasi ® karyawan luar biasa dalam pembelajaran secara cepat dan beradaptasi secara cepat terhadap perubahan sitausi baru(s)karyawan bisa memimpin dalam segala situasi yang ada untuk

menyelesaikan tujuan organisasi secara sukses(t)karyawan menunjukan rangsangan yang luar biasa dalam menyelesaikan tanggung jawab dan membangkitkan antusiasme (u) karyawan dengan luar biasa dapat menghadapi konfrontasi da berhasil membawa penyelesaian tanpa menciptakan konflik. Semua ini bisa menjad stadar dalam mengevaluasi kinerja karyawan dimana James E Neal melihat dari semua sisi sehingga tidak ada sisi yang terabaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara ,2000, Manajemen Sumber Daya Manusia,
- Aldi, Y., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Padang.
- A. Dale Timple (1992)*Kinerja* Jakarta PT Gramedia
- Alwan, H. I., & Djastuti, I. (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa). *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 320-333.
- Amida, S. N., & Kristiana, T. (2019). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode Topsis. *JSAI (Journal Sci. Appl. Informatics)*, 2(3), 193-201.
- Ardian, N. (2019). Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB. *JEpa*, 4(2), 119-132.
- Bandung. PT, Remaja Rosdakarya.
- Cardoso, Gomes, Faustino, 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Darmalaksana, W. (2020). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan. Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Henry Simamora. (1995/ Manajemen Sumber DayaManusia. Yogyakarta :Bagian Penerbitan STIE YKPN
- Krisdiyono, K., & Oktafiani, F. (2020). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUMI AGUNG SAWUNGGALING KEDIRI. *JOURNAL MANAGEMENT AND BUSINESS APPLIED*, 1(2), 32-42.
- Norman, E., Supriyatna, R. K., & Junaedi, D. (2021). Prinsip Kompensasi Dalam Prespektif Islam. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(1), 103-123.

- Norman, E., Djamil, M., & Santoso, I. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi terhadap Komitmen Kerja SPG di Mall PGB Merdeka. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 6(2), 95-100.
- Norman, E., Pahlawati, E., & Husenudin, A. (2022). Characteristics of Quality Research. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(1), 152-159.
- Pahlawati, E., Norman, E., & Supriyatna, R. K. (2022). Dampak Stres Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Bogor pada Masa Pandemi Covid 19. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(1), 101-119.
- Rajagukguk, T. (2017). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Prestasi Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 3(2), 124-137.
- Rivai, Veithzal dan Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sunyoto, Agus. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: IPWI