**PENIMBANGAN KARYA**

1. **Pengantar**

Selama bekerja tenaga kerja menunjukkan unjuk kerjanya ( performance). Dalam melaksanakan tugas pekerjaannya tenaga kerja menunjukkan motivasi tertentu sehingga mencapai capaian kerja pada tinhgkat tertentu. Imbalan terhadap hasil kerjanya ini serta pengalamannya selama melakukan tugas pekerjaannya, menentukan tinggi rendahnya derajat kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh tertentu pada motivasi kerja tenaga kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang tenaga kerja dapat menyebabkan tinggi rendahnya motivasi. Kepuasan kerja ikut ditentukan oleh ketepatan keadilan pemberian imbalan yang diberikan oleh organisasi industri kepada tenaga kerja, sebagaimana dipersepsikan oleh tenaga kerja. Agar imbalan dapat dipersepsikan sebagai adil dan tepat oleh tenaga kerja perlu dikembangkan alat ukur yang cermat bagi pengukuran dari unjuk-kerja seorang tenaga kerja. Alat ukur ini dikenal sebagai alat penimbangan unjuk-kerja atau penimbangan karya yang merupakan padanan kata dari *performance appraisal*.

Bagi sebagian besar organisasi, kegiatan performance appraisal ini merupakan

kegiatan yang rutin dan dilakukan secara bersinambung. Namun bagi organis

asi lain, kegiatan ini kadang tidak dilakukan secara konsisten, bahkan tidak pernah dilakukan. Performance appraisal ini melibatkan berbagai aspek psikologis, seperti validitas dan reliabilitas alat penilaian serta kesalahan-kesal

ahan dalam penilaian.

****

1. **Pengertian**

Penimbangan Karya (*Performance Apprasial*) = Penilaian Prestasi (kerja) = Penilaian Karya = Penimbangan Unjuk Kerja.

Penimbangan karya adalah proses penilaian dari ciri – ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja / karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk-kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya dibidang ketenagakerjaan ( Sunyoto M Ashar, 2006)

Definisi Penimbangan karya lainnya adalah aktivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia yang digunakan untuk mengetahui sejauhmana karyawan melakukan pekerjaannya secara efektif. Hal tersebut merupakan proses evaluasi dan pendokumentasian kinerja karyawan sebagai bahan pertimbangan untuk pelatihan dan pengembangan, promosi, pemberian kompensasi dan seleksi (Gerber dalam Rothman & Cooper, 2008).

Munandar (2001) menggunakan istilah penimbangan karya, yang didefinisikan sebagai proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang

ketenagakerjaan.

Gambar 1 menunjukkan satu model dari interaksi tenaga kerja dengan lingkungan kerjanya, lingkungan kerja fisik dan sosial.. Untuk keperluan pembahasan tenaga kerja dalam proses pelaksanaan pekerjaannya dibedakan ke dalam :

1. Kepribadian tenaga kerja yang dibawa memasuki system organisasi kerjanya
2. Perilaku tenaga kerja pada pekerjaannya yang merupakan hasil interaksi antara kepribadian dan lingkungan kerjanya yang berlangsung selama ia bekerja,
3. Capaian atau prestasi kerja tenaga kerja yang merupakan keluaran dari tenaga kerja



Gambar 1 Model interaksi tenaga kerja dengan lingkungan kerja fisik

dan sosial

Untuk mengukur unjuk – kerja seseorang tenaga kerja digunakan ukuran dari :

1. hasil atau produk kerja,
2. perilaku pekerjaan,
3. ciri – ciri kepribadian,
4. gabungan dari ketiga kategori.

Hasil atau produk kerja sering dianggap sebagai ukuran unjuk kerja yang paling objektif karena dapat diukur secara kuantitatif. Misalnya, jumlah batang rokok yang dapat digiling dengan peralatan manual oleh seorang tenaga penggiling rokok, berapa berat karung daun the yang dapat dihasilkan sehari oleh seorang tenaga pemetik daun teh, mutu dari hasil kerja juga dapat dinilai dengan cermat.

Penimbangan Karya berfungsi sebagai sistem kendali (*control system*), yang mengendalikan yaitu mengarahkan dan memantau, perilaku kerja dari seorang tenaga kerja.

Penimbangan Karya merupakan salah satu alat untuk mengarahkan dan memantau pelaksanaan pekerjaab tenaga kerja.

1. **Manfaat dan Tujuan Penimbangan Karya**
   1. Manfaat Penimbangan Kerja

Menurut Derven ( 1990 dalam Sunyoto M Ashar 2006), pelaksanaan penimbangan karya yang baik akan memberi manfaat kepada organisasi, manajer dan tenaga kerja yang ditimbang

Manfaat untuk Organisasi :

1. Sistem penimbangan karya dapat mengaitkan penimbangan karya seseorang dengan strategi dan tujuan organisasi secara efektif. Misalnya kalau perusahaan berorientasi ke konsumen, maka penimbangan karya hendaknya memiliki unsur “kepuasan konsumen” untuk dinilai.
2. Sistem penimbangan karya yang baik dapat memberikan data yang berguna kepada organisasi dengan menemu kenali : a. tenaga kerja berbakat yang penting bagi masa depan dan ke butuhan-kebutuhan berkembang dari organisasi dan b. bidang – bidang dimana produktivitas dapat ditingkat kan.
3. Penimbangan karya menyampaikan pesan kepada para tenaga kerja bahwa mereka bertanggung gugat bagi unjuk-kerja mereka.

Manfaat untuk Manajer/atasan yang menimbang :

1. Penimbangan karya memberi peluang kepada manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan/staf mereka dengan menyediakan proses berstruktur untuk memberikan balikan dan membantu pengembangan tenaga kerja.
2. Diskusi tahunan dari penimbangan karya memberikan peluang kepada manajer untuk memotivasi tenaga kerja dengan mengenali/mengakui pekerjaan baik mereka dan dengan mendemonstrasikan bahwa sumbangan perorangan (hasil kerja mereka) diperhitungkan.
3. Jika dilakukan dengan baik, maka penimbangan karya dapat mempererat hubungan antara manajer dan tenaga kerja karena proses penimbangan karya ini membantu dalam me ngembangkan kepercayaan. Kondisi ini sebaliknya dapat meningkatkan unjuk-kerja tenaga kerja.

Manfaat bagi tenaga kerja :

1. Hasil penimbangan karya dapat merupakan balikan yang tetap asas dan adil, jika dilakukan dengan baik
2. Hasil penimbangan karya merupakan wahana untuk merencanakan pengembangan masa depan
   1. Tujuan Penimbangan Karya



Tujuan untuk kepentingan tenaga kerja.

1. Berorientasi ke masa lalu : data dari tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya selama jangka waktu tertentu. Seperti kenaikan gaji berkala
2. Berorientasi ke masa depan :data dari penimbsangan karya sehingga dapat diambil keputusan ketenaga kerjaan yang menyangkut pengembangan masa depan. Seperti pemberian pelatihan

Tujuan untuk kepentingan organisasi kerja.

1. Digunakan untuk membantu mendiagnosis masalah masalah organisasi, seperti rendahnya produktivitas
2. Digunakan untuk mengabsahkan tes yang digunakan

Selain itu menurut Dipboye, Smith, & Howell, 1994; Munandar, 2001serta Noe dkk, 2000., penilaian unjuk kerja memiliki beberapa tujuan, yang dapat dikelompokkan menjadi tiga tujuan utama, yaitu

1. tujuan strategis,
2. tujuan administrative
3. tujuan pengembangan karyawan

Tujuan strategis dari penilaian unjuk kerja adalah menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Ini berarti, organisasi menilai apakah karakteristik, perilaku, dan hasil kerja yang ditampilkan karyawan mengarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi. Hasil penilaian unjuk kerja juga dapat digunakan untuk membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi, seperti rendahnyaproduktivitas

di satuan-satuan kerja tertentu sehingga dalam dilakukan tindakan strategis dalam menata organisasi. Selain itu, hasil penilaian unjuk kerja dapat digunakan untuk mengabsahkan tes yang digunakan dalam seleksi karyawan sehingga organisasi dapat memutuskan apakah tes yang digunakan akan tetap dipertahankan atau tidak.

Penilaian unjuk kerja juga dilakukan untuk keputusan-keputusan administratif seperti: peningkatan gaji, promosi, mutasi, pemutusan hubungan kerja, dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja. Karena tujuan administrasi ini,kadang atasan merasa penilaian unjuk kerja sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan karena mereka

mempertimbangkan dampak penilaian tersebut terhadap hubungannya dengan bawahan.

Tujuan ketiga dari penilaian unjuk kerja adalah mengembangkan karyawan. Dalam tujuan pengembangan ini, hasil penilaian unjuk kerja digunakan untuk memberikan konseling dan bimbingan serta merancang program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang dianggap kurang prestasi. Dalam hal ini, penilaian unjuk kerja tidak hanya melihat defisiensi dalam hasil kerja karyawan, tetapi juga penyebab dari defisiensi tersebut, misalnya kurangnya keterampilan, masalah motivasi kerja, atau beberapa hal lain, baik di dalam maupun di luar diri karyawan, yang menghambat karyawan untuk menampilkan unjuk kerja yang optimal.

1. **Tenaga Kerja Penimbang**
   1. **Beberapa Kemungkinan Penimbang**

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap penimbang/penilai ialah bahwa ia mempunyai peluang yang baik untuk dapat mengamati unjuk kerja dari tenaga kerja yang harus ia timbang, selama jangka waktu yang cukup lama ( misalnya 6 bulan ). Beberapa kemungkinan untuk jadi penimbang :

1. Atasan langsung, Jika penimbangan karya dilakukan, maka biasanya atasan langsungnyalah yang melakukannya. Atasan langsung paling mengenali unjuk kerja bawahannya, dalam banyak pekerjaan, dan memiliki peluang yang sangat baik untuk mengamati unjuk kerja aktualnya. Disamping itu atasan langsung mungkin yang paling mampu untuk menghubungkan unjuk kerja individual dengan sasaran-sasaran baik dari satuan kerjanya maupun dari organisasi kerjanya
2. Rekan kerja,Pada pekerjaan-pekerjaan tertentu seperti pekerjaan penjualan ( wiraniaga ), pengukuhan hokum ( polisi ), mengajar ( guru, dosen ), atasan langsung jarang dapat mengamati unjuk kerja actual bawahannya. Data yang diperoleh dari bawahannya adalah secara tidak langsung, melalui laporan-laporan tertulis. Rekan kerja dapat memberikan pespektif tentang unjuk – kerja yang berbeda dari yang dimilki atasan langsung.
3. Bawahan. Penimbangan yang dilakukan oleh bawahan dapat berguna untuk pengembangan dari atasannya. Bawahan tahu secara langsung sejauh mana atasan mendelegasikan wewenang secara aktual, bagaimana ia berkomunikasi, tipe dari gaya kepemimpinan apa yang sering digunakan, dan sejauh mana ia merencanakan untuk mengatur
4. Swa-penimbangan, tenaga kerja menilai dirinya sendiri. Peluang untuk berperan serta dalam proses penimbangan karya, khususnya jika penimbangan ini dikombinasikan dengan penetapan sasaran, akan meningkatkan motivasi kerja tenaga kerja dan mengurangi dorongan untuk membela diri sewaktu wawancara penimbangan. Dilain pihak, tenaga kerja pada swa-penimbangan cenderung menilai dirinya terlalu tinggi dan menunjukkan ketidak sesuaian dengan penimbangan yang diberikan orang lain
5. Langganan, Dalam keadaan tertentu langganan dapat memberikan penimbangan yang tepat untuk unjuk kerja tenaga kerja. Missal nasabah bank dapat diminta untuk memberikan penilaiannya terhadap petugas-petugas yang melayaninya. Informasi yang diberikan langganan dapat memberikan data yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan ketenaga kerjaan, seperti promosi, transfer, dan kebutuhan untuk pelatihan
   1. **Kesalahan-keselahan dari Penimbang**

Semua penimbang dapat menilai secara objektif dan tepat, karena ingatan penimbang bukanlah tanpa cacat dan dipengaruhi oleh harapan harapan diri penimbang terhadap orang lain. Dari kesalahan-kesalahan penilaian yang dikemukakan pleh Siegel & Lane (1982), Cascio (1989), Loo (1989) dapat dissun kesalahan-kesalahan penimbang sebagai berikut :

1. Kesalahan Konstan/Pendistribusian meliputi :
2. Kesalahan kelembutan : penimbang terlalu murah menimbang
3. Kesalahan kekerasan : penimbang terlalu keras
4. Kesalahan kecenderungan berpusat, penimbang memberi nilai rata-rata kepada semua bawahannya

b.Kesalahan Faktor Dominan, meliputi :

1. Dampak halo , penimbang memberikan harkat berdasarkan kesan-kesan global, baik atau buruk
2. Dampak kesan pertama: penimbang menilai berdasarkan kesan bukan karena unjuk kerja
3. Dampak perilkau terakhir, yang diperlihatkan pada akhir perioda
4. Dampak hasil penimbangan lampau, karya masa lalu baik atau buruk mempengaruhi pengharkatan sekarang
5. Kesalahan Egosentrik, meliputi :
6. Kesalahan kontras mengascu pada kecenderungan untuk mengharkat orang lain berbeda dari cara bagaimana mempersepsikan diri
7. Kesalahan kesamaan, penimbang mengharkat orang lain sesuai dengan persepsi kita tentang diri kita sendiri
8. Kesalahan urutan timbul jika beberapa tenaga kerja saling dibandingkan dengan standar yang objektif

**Peningkatan Efektivitas Penimbang**

****

Casio ( dalam Sunyoto 2006 ) menyarankan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan agar penimbangan dapat dilakukan dengan adil dan cermat, dan hasil wawancara penimbangan dapat meningkatkan unjuk-kerja tenaga kerja sebagai berikut :

Sebelum penimbangan agar :

1. Sering berkomunikasi dengan bawahan tentang unjuk-kerja mereka. Bimbingan perlu diberikan dalam kegiatan sehari-hari selama periode penimbangan karya. Dalam satu kajian ditemukan bahwa komunikasi dari penimbangan dalam satu wawancara adalah paling efektif jika bawahan telah mempunyai persepsi yang cukup cermat tentang unjuk – kerjanya sebelum wawan caranya.
2. Memperoleh pelatihan dalam wawan cara penimbangan karya. Cascio mengutip pelatihan wawancara penim bangan yang dikembangkan oleh Army Research Institute. Matra-matra dari program pelatihan ialah memberi struktur dan mengendalikan wawan cara, membentuk dan memelihara hubungan kepercayaan, reaksi ter hadap stress, memperoleh informasi, menyelesaikan konflik, mengebangkan bawahan, dan memotivasi bawahan. Dalam pelatihan digunakan alat *video tape* dan skala-skala penimbangan, yang ternyata merupakan alat-alat pelatihan yang baik untuk menunjukkan perilaku efektif dan tidak efektif selama wawancara penimbangan.
3. Merencakan untuk menggunakan ancangan pemecahan masalah dan bukan ancangan “katakan-dan-jual” (*tell-and-sell*), yang berarti bahwa atasan menyelesaikan penimbangan sendiri, memperlihatkan dan men jelaskan hasilnya kepada bawahan, mengatakan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan unjuk-kerja, dan menanyakan reaksi dari bawahan.
4. Mendorong dan menunjang bawahan dalam mempersiapkan diri untuk wawancara penimbangan karya. Penelitian menunjukkan bahwa bawah an yang lebih banyak menggunakan waktu untuk menganalisis tugas dan tanggung jawab mereka, masalah – masalah yang dijumpai dalam pekerja an, dan mutu dari unjuk-kerja mereka, sebelum wawancara penimbangan, ternyata lebih berkeinginan untuk mening katkan unjuk-kerja mereka, dan lebih mungkin untuk menjadi lebih baik.

Selama wawancara penimbangan agar :

1. Mendorong dan menunjang peran serta bawahan. Perasaan yang timbul pada bawahan sewaktu gagasan – gagasan nya diperhatikan, dibicarakan, dan di terima akan menimbulkan rasa puas terhadap wawancara penimbangan. Wawancara penimbangan akan dipan dang sebagai satu aktivitas yang konstruktif.
2. Menimbang unjuk-kerja, perilakunya, bukan kepribadiannya. Atasan lebih kecil kemungkinannya untuk mengubah kepribadian seseorang dibandingkan dengan mengubah unjuk-kerjanya. Perlu dipertahankan pendekatan peme cahan masalah dan memusatkan per hatian pada hal-hal yang menyangkut pekerjaan.
3. Tetap bersikap khusus dan konkret, bukan umum dan samar. Atasan dalam memberikan balikan kepada tenaga kerja hendaknya memberikan data yang khusus dan rinci tentang kegiatan yang lalu. Misalnya jika mengatakan: “Anda kurang teliti dalam bekerja”, berbeda dengan “Anda sewaktu mengetik laporan untuk perusahaan ‘X’ pada bulan ‘Y’ harus mengetik kembali sampai tiga kali karena kesalahan-kesalahan dalam pengetikan kata-kata, khususnya kata-kata bahasa Inggris.”
4. Menjadi pendengar yang aktif. Perlihatkan minat dan perhatian yang sungguh-sungguh. Mendengar aktif berarti: a. ambil cukup waktu untuk mendengar (jangan sampai diganggu selama wawancara), b. komunikasikan secara verbal ataupun nonverbal (misalnya melalui kontak mata) bahwa anda benar-benar mau membantu, c. sewaktu bawahan mulai menge mukakan pendapatnya, janganlah me motong bicaranya dan janganlah ber argumentasi dengannya, d. perhati kan tanda-tanda verbal dan nonverbal yang berkaitan dengan kesetujuan dan ketidak setujuannya denga apa yang anda katakan, e. ringkasan apa yang telah dibicarakan dan disetujui.
5. Tetapkan tujuan–tujuan yang disetujui bersama untuk perbaikan-perbaikan di masa mendatang. Berdasarkan ke kurangan – kekurangan dalam pelak sanaan tugas-tugas pekerjaan yang lalu dapat ditetapkan bersama tujuan-tujuan agar tugas-tugas tersebut dapat dilakukan dengan lebih baik. Tujuan harus dirasakan sebagai tantangan, bawahan harus jelas apa yang di harapkan dari padanya, sehingga memungkinkannya untuk meningkatkan unjuk-kerjanya.

Sesudah penimbangan agar :

1. Sering berkomunikasi dengan bawahan tentang unjuk-kerjanya. Dalam pelaksanaan sehari-hari, atasan perlu mengadakan pemantauan secara teratur dan memberikan balikan kepada bawahan, agar bawahan mengetahui bagaimana unjuk-kerjanya sehari-hari.
2. Menilai secara periodic kemajuan mereka dalam upaya mereka mencapai tujuan. Dalam memberikan balikan hendaknya juga dibicarakan besar kecilnya penyimpangannya dari tujuan, dan sejauh mana tujuan – tujuannya perlu disesuaikan karena adanya per ubahan-perubahan yang tidak berada dalam kendalinya.
3. Membuat ganjaran-ganjaran organisasi sesuai dengan unjuk-kerja. Jika bawah an melihat adanya hubungan antara hasil-hasil penimbangan dengan ke putusan-keputusan ketenagakerjaan seperti kenaikan gaji dan promosi, mereka akan lebih mungkin untuk mempersiapkan diri menghadapi wawancara penimbangan, berperan aktif selama wawancara, dan akan puas dengan sistem penimbangan karya secara keseluruhan.

**5.Teknik-Teknik Penimbangan Karya**

Teknik-teknik penimbangan karya dapat digolongkan ke dalam :

* 1. Teknik-teknik relatif/nisbi :

Dalam teknik-teknik penimbangan karya ini, para tenaga kerja yang ditimbang dibandingkan dengan tenaga kerja lain atau saling membandingkan. Teknik ini menggunakan ukuran-ukran yang relative/nisbi, meliputi teknik :

1. Pemeringkatan urutan kelompok (*Group Order Ranking*).

Penimbang pada teknik ini dituntut untuk menggolongkan tenaga kerja ke dalam golongan-golongan dengan nilai yang berbeda-beda. Mosalnya golongan “ sangat baik”, :baik”, “cukup”, “kurang” dan “ sangat kurang”. Distribusi tenaga kerja ke dalam golongan-golongan tersebut disesuaikan denga jumlahmaksimal dari setiap golongan. Misalnya golongan “sangat baik” dapat ditempati 10 % dari tenaga kerja yang ditimbang, golongan” baik “20%, dst

1. Pemeringkatan perorangan (*Individual Ranking*),

Penimbang, berdasarkan penilaian secara umum, menetapkan urutan tenaga kerja dari yang paling baik ke yang paling tidak baik/buruk.

1. Pembandingan berpasangan (*Paired Comparison*)

Setiap tenaga kerja dibandingkan dengan setiap tenaga kerja lainnya dan ditentukan apakah ia lebih baik, sama atau kurang disbanding pasangannya. Untuk setiap tenaga kerja dihitung berapa kali ia dipilih lebih baik dari pasangannya, sehingga akan diperoleh urutan pemeringkatan dari para tenaga kerjanya

* 1. Teknik-teknik absolute

Teknik-teknik penimbangan karya ini mengunakan standar absolut. Artinya, para tenaga kerja yang ditimbang tidak dibandingkan dengan tenaga kerja yang lain. Teknik-teknik yang termasuk kelompok penimbangan karya ini adalah :

1. Penimbangan Karangan (*Essay Appraisal*)

Teknik ini merupakan teknik yang paling sederhana. Penimbang menulis suatu karangan atau cerita yang berisi kekuatan dan kelemahan tenaga kerja, prestasi kerja yang lalu, potensi-potensinya dan saran-saran perbaikan dan peningkatan

1. Penimbangan Peristiwa Genting (*Critical Incident Appraisal*)

Pada teknik ini penimbang tertuju perhatiannya pada perilaku kunci, perilaku genting/kritikal, yang membedakan seorang tenaga kerja yang melakukan pekerjaannya secara efektif dari tenaga kerja lsain yang melakukan pekerjaannya secara tidak efektif. Yang dilakukan penimbang adalah menulis peristiwa-peristiwa dimana digambarkan tentang apa yang dilakukan tenaga kerja yang secara khusus efektif atau tidak efektif

1. Skala Pengharkatan Grafis (*Graphic Rating Scales*)

Teknik penimbangan karya ini merupakan teknik yang paling sering dilakukan. Skala pengharkatan grafis dapt digunakanuntuk menimbang factor-faktor pelaksanaan pekerjaan, seperti kooperasi, loyalitas, keteladanan, pengetahuan tentang pekerjaan

1. Skala Pengharkatan Perilaku yang dijangkarkan (*Behaviorally Anchored Rating Scale*)

Teknik in mengkombinasikan skala pengharkatan grafis dengan penimbangan peristiwa genting. Bedanya dengan skala grafis adalah bahwa pekerjaan diurai dalam beberapa dimensi. Perilaku tersebut, yang diperoleh melaluinteknik peristiwa genting, dissun menurut harkat/nilai efektivitasnya yang berbeda-beda

1. Teknik berorientasi pada keluaran

Teknik ini menggunakan sasaran-saran yang harus dicapai oleh tenaga kerja dalam waktu tertentu. Teknik ini menggunakan bagian dari MBO ( Management By Objectives / Manajemen berdasarkan tujuan), yang terdiri dari tahap penetapan tujuan, perencanaan aksi, kendali diri dan tinjauan kembali

Pada tahapan penetapan tujuan, pada tingkat perorangan, atasan bersana bawahan menentukan tujuan dari bawahan. Pada tahap perencanaan aksi, bawahan membuat sebuah rencana untuk mencapai sasarn-saran erorangannya, yang kemudian didiskusikan dengan atasan sampai terjadi kesepakatan. Pada tahap kendali diri mengacu pada pengukuran dan pemantauan secara sistematis. Dalam tahap tinjauan kembali secara periodic atasan dan bawahan bersama-sama menilai sejauh mana sasaran perorangan perlu ditetapkan kembali

1. **Penimbangan Karya Efektif**



Menurut Lawler (1976), penimbangan karya dapat menimbulkan :

1. Perilaku birokratis yang kaku (mem perlihatkan perilaku yang baik pada perilaku pekerjaan yang dinilai sebagai perilaku pekerjaan yang efektif, meski pun tidak/belum tentu dalam kenyataan nya merupakan perilaku yang efektif),
2. Pemerolehan data yang tidak absah (tenaga kerja akan berusaha memberi data pekerjaan tentang dirinya yang baik, menyembunyikan data yang merugikan dirinya),
3. Penolakan terhadap penimbagan karya (tidak bersikap kooperatif dalam proses penimbangan karya).

Penimbangan karya yang berfungsi sebagai sistem kendali akan memberikan data yang abash dan akan disenangi oleh tenaga kerja sehingga akan membangkit kan motivasi bekerja yang tinggi, jika :

1. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan dapat ditentukan dengan tepat dan lengkap, dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat.
2. Standar pekerjaan dapat diterima oleh tenaga kerja sebagai standar pekerjaan yang masuk akal (dapat ia capai dengan upaya tertentu). Standar di tetapkan bersama, atasan dengan tenaga kerja yang ditimbang, dan dilakukan secara berkala, pada setiap permulaan periode penimbangan karya, akan dapat efektif.
3. Atasan langsung dari tenaga kerja yang ditimbang, dan tenaga kerja sendiri menjadi penimbang.
4. Hasil PK didiskusikan bersama antara atasan langsung dengan tenaga kerja dan setelah tercapai kesepakatan hasil diskusinya disampaikan ke bagian personalia untuk disahkan dan dilaksanakan.
5. Tenaga kerja dimotivasi dengan memberi ganjaran atau ganjaran dan hukuman kepadanya.
6. Tujuan keseluruhan perusahaan, tujuan satuan kerjanya dan harapan atasannya terhadap tenaga kerja harus jelas dan diterima oleh tenaga kerja yang bersangkutan.
7. Tenaga kerja memiliki kontrak psiko logis, dia sadar akan harapan per usahaan terhadap dirinya dan sebalik nya ia percaya bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya.

Sumber :

Sunyoto Munandar Ashar, 2006, Psikologi Industri dan Organisasi, Penerbit Universitas Indonesia

http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Critical\_incident.pdf