

Feedback yang Berkelanjutan (Continuous Feedback) untuk Mendukung Penilaian Kinerja Efektif

Dewi Syarifah

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Abstract.

This paper describes the importance of continuous feedback to support effective performance appraisal. Many organizations have implemented performance appraisal to identify strength and weakness of their human resources. However, the implementation of performance appraisal mainly focused on the documents required for performance appraisal which will be used as a legal basis to evaluate their employees. There are a lot of information and benefits by performing performance appraisal, for both of employees and organization, and also for self-development and organizational development. Unfortunately, the information just become a historical documents with no follow up, which make many employees appreciate performance appraisal less. Appraisers and those who were appraised couldn't experience the benefit of performance appraisal, the only thing they got is uncomfortable feeling. For those who were appraised, they don't feel the benefit after they were appraised because there was simply no feedback. They didn't know which the performance that need to be maintained, corrected or improved. Through this paper, the author suggests that organization have to prioritize continuous feedback on performance appraisal process. Without feedback, the process of performance appraisal will not run effectively.

Keywords: *Performance appraisal, feedback, communication*

Abstrak.

Tulisan ini memaparkan tentang pentingnya feedback yang berkelanjutan dalam mendukung penilaian kinerja yang efektif. Banyak organisasi yang telah menerapkan penilaian kinerja untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki. Namun secara umum pelaksanaan penilaian kinerja hanya terfokus pada dokumen yang harus ada dalam penilaian kinerja agar organisasi memiliki dasar dalam melakukan tindakan terhadap karyawannya. Banyak informasi dan manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja, baik oleh karyawan maupun organisasi, untuk pengembangan diri dan pengembangan organisasi. Sayangnya, informasi tersebut hanya menjadi dokumen sejarah yang tidak ada tindak lanjut sehingga banyak pihak yang kurang menyambut positif penilaian kinerja. Penilai dan yang dinilai tidak dapat merasakan manfaat dari adanya penilaian kinerja, justru mendapatkan perasaan tidak nyaman saat melakukan penilaian. Bagi yang dinilai, tidak merasakan manfaat setelah dilakukan penilaian atas dirinya karena tidak ada feedback setelah penilaian. Ia tidak mengetahui kinerja manakah yang seharusnya dipertahankan, diperbaiki dan ditingkatkan. Melalui tulisan ini, penulis mengajak organisasi untuk mengutamakan feedback yang berkelanjutan dalam proses penilaian kinerja. Tanpa feedback, proses penilaian kinerja tidak dapat berjalan efektif.

Kata Kunci: *Penilaian kinerja, feedback, komunikasi*

Korespondensi: Dewi Syarifah. Departemen Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Jalan Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286, Telp. (031) 5032770, (031) 5014460, Fax (031) 5025910, E-mail: dewisyarifah_psi@yahoo.com

Setiap organisasi memiliki kebutuhan untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat mengetahui sejauh mana kinerja saat ini, organisasi harus melakukan evaluasi, yaitu melalui kinerja anggotanya, dalam suatu sistem penilaian kinerja. Muchinsky (2006) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu *review* sistematis terhadap kinerja individu untuk mengevaluasi efektivitas kerja. Dari hasil penilaian kinerja tersebut akan dapat diketahui sejauh mana karyawan dapat memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. Kontribusi karyawan/pegawai kepada organisasi juga dinilai selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja juga didefinisikan sebagai suatu proses evaluasi kinerja dan pemberian *feedback* terhadap penyesuaian kinerja yang dapat dilakukan (Schermerhorn, dkk., 2002). Adanya penilaian kinerja untuk memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji serta penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan.

Tujuan utama penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sahih tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (Simamora, 2004). Semakin akurat dan sahih informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Sementara Barrett (1996), dalam Muchinsky, (2006) mengelompokkan tujuan penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu:

1. Administratif. Termasuk di dalamnya adalah aktivitas individu misalnya kenaikan gaji, promosi, transfer, atau pemecatan.
2. Pengembangan. Informasi penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan dalam bekerja, hal ini dapat membantu karyawan dalam menetapkan tujuan untuk peningkatan kinerja.
3. Penelitian. Informasi penilaian kinerja sering digunakan sebagai kriteria untuk menilai validitas proses seleksi dan pelatihan.

Ketiga tujuan tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sama untuk pencapaian tujuan

organisasi. Secara umum penilaian kinerja di organisasi telah mencapai tujuan yang pertama yaitu tujuan administratif. Dokumen-dokumen hasil penilaian kinerja dianggap sangat penting karena akan digunakan sebagai dasar dilakukannya penentuan kenaikan gaji, promosi, peringatan atau bahkan pemecatan. Dokumen-dokumen tersebut dianggap sebagai dokumen yang sah berdasar hukum bagi organisasi untuk melakukan tindakan terhadap karyawannya. Sayangnya, terlalu fokus pada tujuan administratif mengakibatkan tujuan pengembangan sering terabaikan. Sebenarnya banyak data yang dapat diperoleh organisasi dari hasil penilaian kinerja untuk melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Namun seringkali data tersebut hanya akan menjadi dokumen sejarah jika tidak ditentukan langkah ke depan berkaitan dengan data hasil penilaian.

Penilaian kinerja sering dianggap sebagai tugas manajemen sumber daya manusia yang sangat melelahkan dan cenderung dipandang negatif oleh banyak pihak (Mondy, dkk., 2002), padahal hasil penilaian kinerja dapat dimanfaatkan dalam beberapa fungsi organisasi. Menurut Mondy, dkk. (2002), hasil dari *performance appraisal* dapat digunakan untuk masukan *HR Planning, Recruitment and Selection, Training & Development, Career Planing & Development, Compensation Program, Internal Employee Relations, dan Assesment of Employee Potential*. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

1. *HR Planning*. Dalam penilaian SDM sebuah organisasi, harus tersedia data yang menunjukkan kemajuan dan potensi dari seluruh karyawan. Sebuah sistem penilaian dari penilaian kinerja yang dirancang dengan baik dapat menyediakan data-data yang dibutuhkan. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang baik dapat menyediakan profil dari kekuatan dan kelemahan dari SDM organisasi untuk mendukung usaha mencapai tujuan organisasi.
2. *Recruitment and selection*. Penilaian kinerja yang dilakukan menjadi landasan dari *job performance* yang harus dimiliki seorang pelamar kerja. Selain itu,

penilaian kinerja dapat menjadi dasar proses validasi terhadap seleksi yang dilakukan karena skor dari penilaian kinerja tersebut akan dibandingkan dengan tes yang telah dilakukan.

3. *Training and development.* Hasil dari penilaian kinerja merupakan acuan yang dapat menentukan kebutuhan pengembangan diri dari seorang karyawan, sehingga dapat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tersebut.
4. *Career planning and development.* Penilaian kinerja dapat untuk menjadi alat penilaian kelebihan dan kelemahan seseorang sebagai usaha untuk menentukan potensi seseorang. Penilaian kinerja dapat digunakan pula oleh atasan untuk melakukan konseling dan membantu bawahan untuk *m e n g e m b a n g k a n* dan mengimplementasikan perencanaan karir mereka.
5. *Compensation programs.* Hasil dari penilaian kinerja menyediakan dasar rasional bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan gaji yang diterima karyawan. Hal ini disebabkan penyesuaian gaji yang diterima karyawan haruslah sesuai dengan kinerja yang diberikan kepada perusahaan atau organisasi.
6. *Internal employee relations.* Data penilaian kinerja seringkali digunakan untuk mengambil keputusan pada *internal employee relation* termasuk motivasi, promosi, demosi, pemberhentian, *layoff* dan transfer. Data dari penilaian kinerja ini dapat menunjukkan potensi yang sebenarnya dimiliki oleh seorang karyawan, sehingga dapat dijadikan alat untuk memutuskan tempat yang sesuai bagi karyawan tersebut.
7. *Assessment of employee potential.* Penilaian kinerja dapat membantu data

yang dibutuhkan untuk menilai potensi yang dimiliki seorang karyawan terkait dengan kinerja yang ditampilkan.

Sayangnya, dalam pelaksanaan penilaian kinerja, masih banyak ditemui beberapa kesalahan. Muchinsky (2006) menjelaskan beberapa kesalahan dalam penilaian, yaitu:

1. *Leniency Errors*
Penilai memberikan penilaian di bawah atau di atas tingkat kemampuan yang “sebenarnya” (jika dapat dipastikan). Penilaian yang cenderung menilai lebih rendah daripada kemampuan yang sebenarnya disebut *severity* atau *negative leniency*. Sedangkan penilaian yang cenderung menilai lebih tinggi dari kemampuan yang sebenarnya disebut *positive leniency*. Kesalahan ini biasanya terjadi karena penilai menggunakan standar personal yang berasal dari kepribadiannya atau pengalaman yang ia miliki sebelumnya.
2. *Halo Errors*
Halo errors adalah evaluasi (baik atau buruk) yang didasarkan pada penilaian umum penilai mengenai seorang karyawan. Oleh karena itu, penilai biasanya memiliki sikap yang baik atau buruk terhadap karyawan sehingga mempengaruhi evaluasi terhadap karyawan tersebut. Biasanya penilai memiliki penilaian yang kuat misalnya terhadap satu aspek penting dari kinerja karyawan. Hal tersebut kemudian digeneralisasi pada faktor kinerja yang lain, dan karyawan tersebut dinilai secara umum baik atau buruk.
3. *Central-Tendency Errors*
Berkaitan dengan keengganan penilai untuk memberikan penilaian yang ekstrim, yaitu tinggi atau rendah (Landy & Trumbo, 1980, dalam Muchinsky, 2006). Setiap orang memiliki kemampuan “rata-rata” sehingga hanya bagian tengah yang digunakan. Hal ini mungkin terjadi ketika penilai harus menilai aspek kinerja yang tidak umum. Daripada tidak menilai, mereka bermain aman dan mengatakan

bahwa kemampuan “yang tidak jelas” karyawan tersebut tergolong rata-rata.

Beberapa jenis kesalahan dalam penilaian di atas, secara umum bersumber dari penilai, yaitu pada proses penilaian. Namun beberapa kesalahan tersebut dapat diminimalisasi dengan merancang sistem penilaian kinerja yang efektif, sehingga berbagai jenis kesalahan yang bersumber dari alat, proses maupun hasil penilaian kinerja dapat diperbaiki.

BAHASAN

Karakteristik Penilaian Kinerja yang Efektif

Penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan mengevaluasi kinerja untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok dan seluruh organisasi. Sistem tersebut juga membantu dalam membuat keputusan-keputusan administratif seperti kenaikan gaji, promosi, demosi, dan lain sebagainya. Terlebih lagi, sistem penilaian dapat dipertahankan secara hukum. Meskipun tidak ada sistem penilaian yang benar-benar efektif, setiap sistem penilaian seharusnya memiliki karakteristik tertentu. Suatu penilaian kinerja yang akurat seharusnya mengembangkan rancangan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok. Sistem penilaian tersebut harus secara jujur menginformasikan kepada karyawan bagaimana mereka bekerja dalam organisasi. Berikut ini karakteristik penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy, dkk (2002) yaitu:

1. Kriteria yang sesuai dengan pekerjaan (*job-related criteria*). Keterkaitan dengan pekerjaan mungkin adalah kriteria yang paling mendasar dalam penilaian kinerja karyawan. Kriteria evaluasi seharusnya ditentukan melalui analisis jabatan.
2. Kinerja yang diharapkan (*performance expectations*). Atasan dan bawahan harus menyetujui kinerja yang diharapkan pada periode penilaian mendatang. Jika kinerja yang diharapkan telah dipahami secara jelas, karyawan dapat mengevaluasi kinerja mereka sendiri dan melakukan perbaikan tanpa harus menunggu penilaian kinerja formal.
3. Standarisasi (*standardization*). Karyawan yang berada dalam kategori pekerjaan yang sama dibawah supervisor yang sama seharusnya dinilai dengan menggunakan instrumen evaluasi yang sama pula. Penting juga diperhatikan bahwa penilaian dilakukan secara teratur dalam periode yang sama.
4. Penilai yang terlatih (*trained appraisers*). Tanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja karyawan sering dibebankan pada individu yang secara langsung mengobservasi contoh kinerja yang representatif. Biasanya individu yang dimaksud adalah atasan langsung karyawan yang dinilai. Kelemahan dalam sistem penilaian adalah bahwa penilai jarang menerima pelatihan tentang bagaimana melaksanakan evaluasi yang efektif. Pelatihan tersebut seharusnya menjadi proses yang berkelanjutan untuk memastikan akurasi dan konsistensi penilaian.
5. Komunikasi terbuka yang berkelanjutan (*continuous open communication*). Sebagian besar karyawan memiliki keinginan yang sangat kuat untuk mengetahui bagaimana baiknya kinerja mereka. Sistem penilaian yang baik memberikan *feedback* yang berkelanjutan.
6. Review atas kinerja (*performance reviews*). Berkaitan dengan kebutuhan komunikasi berkelanjutan antara manajer dan karyawannya, waktu khusus seharusnya dialokasikan untuk melakukan diskusi mengenai kinerja karyawan. Beberapa sistem penilaian didesain untuk meningkatkan kinerja, oleh karena itu diskusi mengenai hasil penilaian sangat diperlukan.
7. Proses yang benar (*due process*). Memastikan berjalannya proses penilaian adalah penting. Jika prosedur formal

mengenai keluhan penilaian tidak ada maka seharusnya dikembangkan prosedur yang memungkinkan karyawan untuk mengetahui hasil penilaian yang mereka anggap tidak akurat atau tidak adil. Prosedur tersebut harus dapat mengatasi keluhan dan melakukan penilaian secara obyektif.

Menelaah karakteristik penilaian kinerja efektif di atas, melalui *feedback* memungkinkan untuk terpenuhinya karakteristik komunikasi terbuka, review atas kinerja dan proses yang benar. Melalui *feedback*, terjadi komunikasi terbuka antara yang menilai dan yang dinilai sehingga dapat dilakukan review atas kinerja karyawan. Melalui *feedback* dapat juga dipastikan apakah proses penilaian sudah terlaksana dengan benar karena karyawan dapat mengetahui hasil penilaian dan memiliki kesempatan untuk konfirmasi terkait dengan hasil penilaian tersebut.

Delpo (2007) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses, bukan suatu dokumen. Sistem penilaian kinerja yang baik meliputi observasi, dokumentasi, dan komunikasi. Penilaian kinerja yang baik seharusnya memungkinkan adanya jalur komunikasi yang terbuka sehingga atasan dapat mengetahui apa saja kesulitan bawahannya. Penilaian kinerja menstrukturisasi hubungan antara organisasi dengan karyawan. Penilaian kinerja yang efektif juga dapat menjadi perlindungan hukum yang penting bagi organisasi, terutama ketika bermasalah secara hukum dengan karyawan. Sebagian besar masalah hukum bersumber dari permasalahan emosional dari karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil atau yang terkejut dengan keputusan manajemen yang kurang menyenangkan akan cenderung complain dan menuntut perusahaan. Dengan adanya *feedback* sebagai sarana komunikasi antara organisasi dan karyawan, diharapkan dapat menciptakan situasi menjadi lebih adil, dengan demikian dapat mengurangi peluang ketidakpuasan karyawan.

Feedback yang Berkelanjutan untuk Mendukung Penilaian Kinerja Efektif

Menurut Schermerhorn, dkk. (2002), *feedback* berarti mengkomunikasikan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu yang telah dilakukan dan dikatakan oleh orang lain. Dengan demikian, memberikan *feedback* dapat dikatakan sebagai proses mengkomunikasikan evaluasi tentang apa yang sudah dilakukan atau dikatakan oleh orang lain. Tanpa *feedback*, kita tidak akan pernah mengetahui apakah sesuatu yang telah kita lakukan atau yang kita katakan benar atau salah, baik atau buruk, negatif atau positif bagi orang lain, dan sebagainya. Demikian halnya dalam penilaian kinerja, *feedback* merupakan faktor penting untuk mendukung agar proses penilaian kinerja berjalan efektif. Pengukuran kinerja dan *feedback* penting bagi semua individu karena mereka ingin belajar tentang diri mereka dan ingin mengetahui apakah mereka mengalami kemajuan (Rothmann & Cooper, 2008).

Ada banyak faktor yang menyebabkan banyak pihak tidak menyambut baik penilaian kinerja, baik dari sisi yang dinilai maupun yang menilai. Dari sisi yang dinilai, penilaian kinerja hanya akan mencari kesalahan yang ia lakukan sehingga adanya penilaian kinerja akan berdampak buruk bagi pekerjaannya. Misalnya, bonus tahunan dikurangi atau dihilangkan, mutasi, atau bahkan pemberhentian kerja. Sementara dari sisi yang menilai, ada perasaan ketidaknyamanan ketika harus menjelaskan hasil kinerja yang buruk kepada karyawannya. Apalagi jika yang menilai berusia lebih muda dari yang dinilai. Terlebih lagi, budaya kita adalah budaya sungkan sehingga cenderung tidak nyaman jika harus menilai kinerja orang lain. Bagian tersulit bagi yang menilai adalah mengkomunikasikan hasil kinerja yang buruk kepada karyawan yang dinilai. Mengkomunikasikan informasi negatif memang sulit, namun tidak mengkomunikasikannya akan lebih buruk akibatnya. Delpo (2007) menjelaskan bahwa komunikasi yang tidak menyenangkan tetapi jelas, dengan karyawan berkinerja buruk dapat menghindarkan manajer dari beberapa kesalahan besar, diantaranya:

1. Membiarkan karyawan bekerja dengan keyakinan yang salah bahwa mereka telah bekerja dengan baik, dengan tidak pernah memberikan mereka informasi yang mereka butuhkan untuk peningkatan

kinerja.

2. Mentoleransi karyawan berkinerja buruk sehingga memberikan beban yang akan ditanggung oleh karyawan lain dan organisasi.
3. Mengejutkan karyawan berkinerja buruk dengan memberikan keputusan negatif.
4. Kesulitan mengatasi karyawan yang berkinerja buruk karena tidak memiliki dasarnya yang tepat.

Delpo (2007) menyebutkan enam elemen penting yang harus ada dalam penilaian kinerja yang efektif, dimana secara umum elemen yang disebutkan bisa diwujudkan melalui *feedback*. Elemen-elemen tersebut yaitu:

1. Lingkungan yang adil dan komunikatif. Sistem penilaian kinerja yang paling efektif fokus pada potensi karyawan. Manajer tidak dapat mengontrol perilaku karyawan, mereka sendiri yang dapat mengontrol bagaimana mereka melaksanakan tugasnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa sebagian karyawan ingin bekerja dengan baik, kuncinya adalah organisasi harus memberikan lingkungan yang mendukung. Lingkungan yang mendukung misalnya adanya dukungan, komunikasi, kolaborasi dan perlakuan yang adil. *Feedback* merupakan salah satu bentuk adanya dukungan dan komunikasi yang dilakukan organisasi kepada karyawannya. Dengan adanya *feedback*, karyawan akan mengetahui mengapa ia dinilai positif atau negatif sehingga diharapkan akan muncul perasaan telah diperlakukan secara adil.
2. Peduli terhadap karyawan. Karyawan yang merasa dipedulikan akan lebih terbuka terhadap penilaian kinerja, untuk berpartisipasi secara penuh dan berusaha mencapai standar kerja yang telah ditentukan. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak dipedulikan akan menunjukkan sikap kurang pedulinya pula terhadap atasan dan usaha atasan untuk meningkatkan kinerja mereka. Memberikan *feedback*, merupakan salah satu bentuk adanya kepedulian organisasi

kepada karyawannya.

3. Fokus pada masa depan. Pada dasarnya penilaian kinerja didesain untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu seorang manajer harus menekankan apa yang dapat dilakukan karyawan untuk masa yang akan datang, tidak hanya memperlakukan apa yang sudah dilakukan karyawan pada masa lalu. Proses tersebut dapat dilakukan melalui *feedback* yang diberikan manajer kepada karyawannya. Seorang manajer harus menyediakan banyak waktu untuk mengidentifikasi tujuan ke depan dan bagaimana karyawan dapat mencapainya.
4. Partisipasi karyawan. Karyawan seharusnya diberikan peran terkait dengan proses kerjanya, misalnya mereka berpartisipasi dalam mengidentifikasi tujuan dan standar mereka, untuk menilai seberapa baik mereka dapat mencapainya.
5. *Feedback* yang berkelanjutan. Memberikan *feedback* secara berkelanjutan, baik positif maupun negatif sangat penting dalam proses penilaian kinerja. Jika *feedback* hanya diberikan sekali dalam satu tahun, manajer akan kehilangan banyak kesempatan dalam tahun tersebut untuk mendorong kinerja yang baik dan untuk membantu karyawan yang berusaha memperbaiki kinerjanya.
6. Dokumen, dokumen, dokumen. Dokumen yang akurat juga merupakan hal penting dari sistem penilaian kinerja yang baik. Tanpa dokumen yang baik tentang kinerja karyawan selama satu tahun, semua proses yang terjadi tidak reliabel dan tidak aman secara hukum.

SIMPULAN

Dari elemen-elemen penilaian kinerja efektif

di atas, sebagian besar elemen dapat diwujudkan melalui *feedback*. Dengan memberikan *feedback* dalam proses penilaian kinerja maka organisasi telah memberikan lingkungan yang adil dan komunikatif karena karyawan diberikan kesempatan untuk berkomunikasi dan mendapatkan penjelasan tentang penilaian yang telah dilakukan atas dirinya. Dengan memberikan *feedback*, karyawan akan merasa dipedulikan dan dilibatkan dalam proses kerja mereka. Mereka berpartisipasi dalam mengidentifikasi tujuan dan standar mereka dan diberikan tanggung jawab untuk mengarahkan dan menentukan kinerja mereka. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan kepuasan dan kepercayaan karyawan terhadap proses penilaian dan memunculkan komitmen terhadap pengembangan mereka sendiri. Selain itu, melalui *feedback*, dapat ditentukan pula fokus karyawan pada kinerja masa yang akan datang. Bukan berarti bahwa melihat kinerja yang lalu tidak berperan dalam proses penilaian kinerja, namun lebih pada bagaimana

menekankan karyawan agar mereka dapat belajar dari kinerja yang lalu. *Feedback* juga membantu karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan secara cepat. Beberapa studi menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja tanpa disertai *feedback*, tidak akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Feedback* yang dimaksud di sini tidak hanya *feedback* yang bersifat positif, melainkan juga *feedback* yang bersifat negatif. Walaupun sering diabaikan, *feedback* negatif penting untuk memberikan apresiasi terhadap karyawan (Delpo, 2007). Penting juga diperhatikan bahwa *feedback* seharusnya diberikan secara berkelanjutan selama tahun penilaian, tidak hanya diberikan pada pertemuan akhir tahun. Dengan demikian, perbaikan kinerja akan dapat segera diketahui dan dilakukan karyawan tanpa menunggu hingga akhir tahun.

PUSTAKA ACUAN

- Delpo, A. (2007). *The performance appraisal handbook: Legal & practical rules for managers*. 2nd Edition. USA: Nolo.
- Mondy, R. Wayne, N., Robert M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management*. Eighth Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Eighth Edition. USA: Thomson Wadsworth.
- Rothmann, I. & Cooper, C. (2008). *Organizational and work psychology: Topics in applied psychology*. Great Britain: Hodder Education.
- Schermerhorn, J. R; Hunt, J. G; & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior*. 7th Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III, Yogyakarta: STIE YKPN.