

PENERAPAN PENILAIAN KINERJA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN STUDI KASUS PADA PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK

Pramana Saputra
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
Jl. MT. Haryono No. 165 Malang
pramanasaputra@yahoo.com

Pembimbing:
Dodi Wirawan.,SE.,M.com.,Ph.D

ABSTRACT

The research aims to determine the procedures for application of performance appraisal in PT Indocement, current employees satisfaction and factors that influence the employees satisfaction in the application performance appraisal. By using the methods of qualitative research and case study approach in order to explore deeper picture about condition of the research subject and object. As the result from interpretation of the interview note that when and how long the performance appraisal execute, who's the judge and who's be judge, which methods used, what kind of reward and punishment is given and like what forms for performance appraisal. Furhermore, the condition of PT Indocement employees satisfaction is really depend on the category of obtained scores as it will determine whether the employee gets a reward or punishment, and in assessing, the appraiser is often biase either intentionally or not to maintain good relation between them. Cause good relation between employee and its supervisor are also included in one of the factors of employees satisfaction due to performance appraisal.

Keywords: Performance Appraisal, Employee Satisfaction.

PENDAHULUAN

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya. Partisipasi sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus

dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu (Nugraha Ahmad, 2014).

PT Indocement Tunggul Prakasa Tbk tidak terlepas dari kondisi-kondisi tersebut, karena itu perusahaan perlu memperbaiki kinerja karyawan. Perusahaan perlu mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolok ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan Sumber Daya Manusia. PT. Indocement merupakan produsen semen terbesar ke-2 se Indonesia, dengan jumlah karyawan 6.936 pada tahun 2014. Karyawan PT Indocement tersebar di 12 pabrik semen yang ada di pulau Jawa dan Kalimantan, dengan rincian plant 1-8 dan 11 berada di Citareup yang juga difungsikan sebagai pusat operasi perusahaan, sedangkan plant 9-10 berada di

Cirebon dan pabrik terakhir plant 12 berada di desa Tarjun Kalimantan Selatan. Sedangkan penelitian ini fokus pada penilaian kinerja yang diterapkan di PT. Indocement plant 12 yang berada di desa Tarjun Kalimantan Selatan (PT. Indocement, 2014).

Di PT Indocement sendiri penilaian kinerja sudah diterapkan dari awal beroperasinya pabrik ke-12 (Plant 12) pada tahun 1998. Perbaikan demi perbaikan dalam penilaian kinerja telah dilakukan dari waktu ke waktu oleh pihak HR Section semisal dari metode yang digunakan, range nilai yang disediakan dalam formulir penilaian, reward yang akan diberikan dan lain sebagainya. Selain itu, salah satu perubahan penilaian kinerja yang paling mencolok pada PT Indocement adalah komputersisasi dalam penerapannya, maksudnya ialah penilaian kinerja yang dulunya manual mengisi formulir penilaian kinerja, sekarang penilai harus menginput penilaiannya di workflow yang akan langsung diproses ke atasan yang senior untuk memperoleh persetujuan hingga akhirnya data tersebut akan dikirim melalui email secara otomatis ke PT Indocement pusat yang berada di Citereup Jawa Barat (PT. Indocement, 2014).

Sayangnya dari kebanyakan perbaikan yang dilakukan dalam penilaian kinerja, masih banyak karyawan yang kurang puas dengan berbagai sebab seperti kesempatan promosi, perbedaan standar dari penilai, halo efek dan lain-lain. Kompleksitas yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah sulitnya membuat karyawan puas dengan penilaian kinerja, yang dikarenakan kebanyakan dari mereka tidak bisa mendapat reward yang ditawarkan yang juga disebabkan oleh masalah teknis dalam metode dan penilai.

Dengan berkaca dari faktor-faktor diatas yang mana juga akan berhubungan langsung dalam penerapan penilaian kinerja seperti tanggungan kerja, gaji, hubungan atasan-bawahan maupun rekan kerja sejawat. Maka dirasa perlu mengupas lebih lanjut dalam suatu penelitian

tentang, “Penerapan Penilaian Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Studi Kasus Pada PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk”

Tujuan dari penelitian ini ialah mengetahui bagaimana prosedur penerapan penilaian di PT. Indocement; bagaimana kondisi kepuasan kerja karyawan di PT. Indocement; dan mampu menggali faktor apa saja dari penilaian kinerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT Indocement.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Byras dan Rue (2006) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan menyusun rencana pengembangan kepada para karyawan itu sendiri.

Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006) metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja adalah dengan menggunakan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan adalah sebagai berikut :

1. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu (*past evaluation methods*) dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.
2. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan.

Reward Dan Punishment

Sistem reward dan punishment merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja. Tidak hanya dunia kerja, dalam dunia pendidikanpun kedua metode ini kerap kali digunakan. Namun selalu terjadi perbedaan pandangan, mana yang lebih diprioritaskan antara reward dan punishment. Berbagai definisi reward dikemukakan oleh para ahli, seperti Hazli (2002) mendefinisikan reward yaitu hadiah dan hukuman dalam situasi kerja, hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap perilaku dan perbuatan, sedangkan hukuman menunjukkan penolakan perilaku dan perbuatannya. Nugroho (2006) juga mengatakan bahwa reward artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan.

Reward Dan Punishment Yang Dikategorikan Berhasil

Menurut Siagian (2009), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

Bias Penilaian

Bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis, (1996) adalah:

1. Halo Effect, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya.
2. Leniency and Severity Effect. Leniency effect ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung

memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan Severity effect ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;

3. Central Tendency, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.

4. Assimilation and Differential Effect. Assimilation effect, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka. Sedangkan Differential effect, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan.

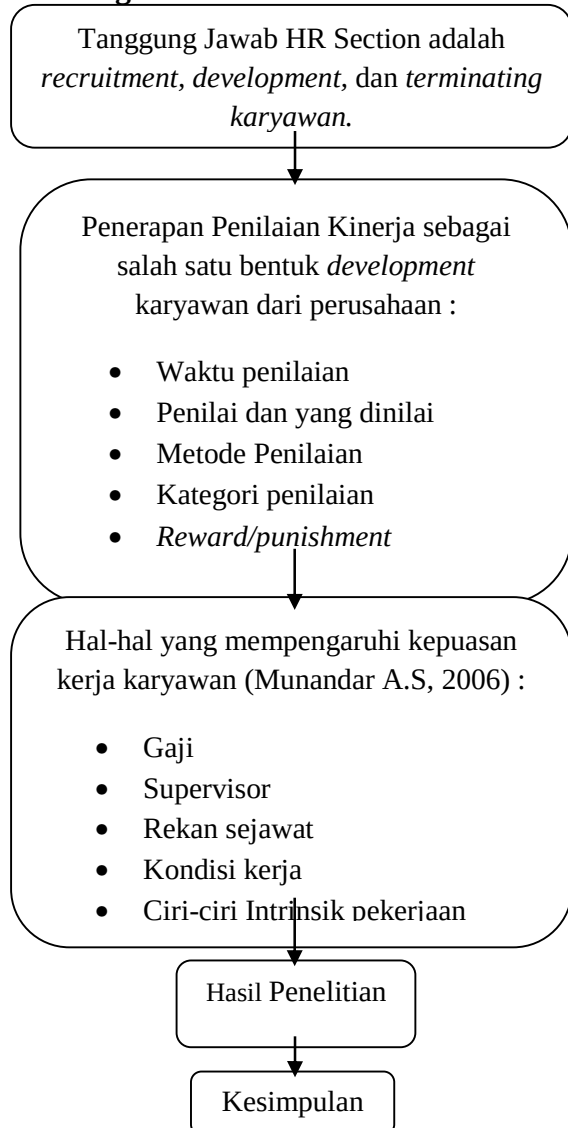
5. First impression error, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;

6. Recency effect, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu

Pengertian Kepuasan Kerja

Hasibuan (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif untuk memperoleh deskripsi mengenai gambaran penilaian kinerja dan kondisi kepuasan kerja karyawan dari PT Indocement.

Studi kasus merupakan suatu pendekatan kualitatif yang menerjemahkan pandangan-pandangan dasar interpretif yaitu bahwa realitas sosial adalah suatu yang subjektif dan diinterpretasikan; manusia menciptakan rangkaian makna dalam menjalani hidupnya. Bersifat induktif, geografis, dan tidak bebas nilai. Penelitian bertujuan untuk memahami kehidupan sosial (Poerwandari, 2007).

Jenis data primer berupa hasil interpretasi wawancara dari informan yang mana ialah seluruh karyawan HR Section PT Indocement. Data sekunder yang diperoleh berupa dokumen, catatan, laporan serta arsip yang berkaitan dengan fokus penelitian yang ada di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Plant 12 Kotabaru Kalimantan Selatan.

Secara garis besar tanggung jawab HR Section ada tiga yaitu *recruitment*, *developing* dan *terminating*. Penyelenggaraan penilaian kinerja merupakan salah satu dari rangkaian pengembangan karyawan dalam program *Developing*. Secara keseluruhan karyawan HR Section mengikuti semua alur dari penilaian kinerja dari awal hingga akhir, jadi jika terjadi hal yang bisa dibilang tidak memuaskan ataupun terjadi keanehan dari Departemen maupun Section lain maka dengan mudah diketahui oleh HR Section. Berbeda dengan departemen dan section lain yang sifatnya hanya menjadi peserta dalam penilaian kinerja, cenderung hanya mengikuti alur yang ditentukan. Maka pentingnya kepuasan kerja karyawan HR Section dari penerapan penilaian kinerja sangatlah penting bagi perusahaan secara keseluruhan karena akan berimbas kepada seluruh karyawan lain.

Penelitian ini dilakukan di PT Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Plant 12 Desa Tarjun Provinsi Kalimantan Selatan. Pemilihan PT Indocement dilakukan secara sengaja (*purposive*).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara, observasi, dan kajian dokumen. Wawancara merupakan komunikasi yang terbentuk antara dua orang dengan pertanyaan untuk mencapai tujuan penulis. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara tidak hanya mencakup pemahaman/ide tetapi juga dapat menangkap perasaan, pengalaman, emosi, dan motif yang dimiliki responden yang bersangkutan Gulo (2002).

Setelah pengumpulan data selesai, tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2004) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahinya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari, dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Untuk menguji keabsahan data yang didapat sehingga benar-benar sesuai dengan tujuan dan maksud penelitian, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan data tersebut Moleong (2007).

Teknik uji keabsahan lain yang digunakan oleh peneliti yakni Validitas rupa (*Face Validity*) yang menunjukkan apakah alat pengukur/instrument peneliti dari segi rupanya nampak mengukur apa yang ingin diukur. Menurut Djameludin Ancok (2011) validitas rupa sangat penting dalam pengukuran kemampuan individu seperti pengukuran kejujuran, bakat, keterampilan dan kecerdasan.

HASIL PENELITIAN

Penilaian Kinerja dilaksanakan pada bulan Januari untuk semester pertama dan bulan Juli untuk semester kedua. Namun dari pemberian waktu selama satu bulan ternyata para karyawan yang menjadi informan peneliti juga menjelaskan ketidak-puasan mereka dengan waktu tersebut. Setiap bulannya karyawan HR Section selalu harus lembur untuk menyelesaikan tugas mereka diakhir bulan sebelum *closing* diadakan ketika awal bulan. *Closing* adalah event penutupan pencatatan berbagai data pada bulan tersebut seperti absen, lembur, dan penjadwalan shift karyawan lapangan untuk bulan berikutnya. Selain itu juga ada

shuting down yaitu mematikan, perawatan dan pembersihan semua mesin-mesin pabrik selama satu hari penuh diadakan satu kali setahun dibulan Juli.

Pada penerapannya, penilaian kinerja yang dilakukan di PT Indocement Plant 12 Tarjun, penilaian dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang dievaluasi/dinilai. Dianjurkan agar atasan mendiskusikan terlebih dahulu dengan atasan lainnya untuk menghasilkan penilaian yang lebih objektif.

Sedangkan metode yang digunakan PT Indocement mengharuskan penilai memilih satu dari sembilan nilai untuk setiap bidang yang memiliki bobot nilai berbeda dan mewakili pernyataan-pernyataan berbeda pula. Metode ini serupa dengan Metode Pemilihan Terarah dan digabung dengan *Narrative essay*.

Pemberian *reward* dan *punishment* yang diterapkan PT Indocement diadakan dua bulan setelah penilaian kinerja, yaitu bulan ketiga dari semester pada bulan Maret dan September.

Dari hasil wawancara diatas, dapat diinterpretasikan bahwa karyawan cukup puas dengan kompensasi yang ditawarkan oleh PT. Indocement karena mampu memotivasi karyawan tersebut agar meningkatkan kinerja. Menurut Siagian (2009), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai

Besaran atau jumlah gaji penghasilan seorang karyawan di PT. Indocement dipengaruhi beberapa hal dan salah satunya adalah insentif yang hanya akan diperoleh jika karyawan tersebut mendapat kategori penilaian rata-rata atau diatas rata-rata. Menurut Siagian (2009) gaji merupakan hal yang berhubungan langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan

dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya.

Namun pada prakteknya di PT. Indocement maupun di perusahaan-perusahaan lain, subjektif dalam melakukan penilaian selalu ada. Penyebab bias yang terjadi di PT. Indocement cukup beragam, dari menjaga hubungan antar atasan-bawahan, sering lupa kinerja karyawannya hingga perbedaan karakter atau standar dari penilai. Dari beberapa alasan diatas, dapat diinterpretasikan bahwa karyawan tidaklah mudah mendapatkan kategori penilaian rata-rata ataupun diatas rata-rata.

Pertanyaannya kemudian, bagaimana mengantisipasi bias dalam penilaian kinerja ini. Salah satu langkah yang bisa dilakukan adalah melalui pelatihan-pelatihan untuk appraiser untuk menyamakan standar dalam penilaian kinerja seperti apa kinerja karyawan yang dibawah rata-rata, rata-rata ataupun diatas rata-rata agar tidak ada kecemburuan antar karyawan dari departemen atau divisi berbeda dengan melakukan pelatihan yang rutin dan merata kesemua appraiser di perusahaan. Selanjutnya umpan balik atau feedback memang sudah diterapkan oleh PT. Indocement namun perlu lebih menekankan lagi apa tujuan penilaian kinerja yang sebenarnya yaitu memonitor dan meningkatkan kinerja karyawan dengan sistem reward/punishment yang ditawarkan. Selain itu departemen SDM di banyak perusahaan sudah memiliki semacam indikator kinerja yang sangat jelas untuk menghindari bias pada para penilai terhadap karyawannya..

PEMBAHASAN

Berdasarkan dari hasil interpretasi wawancara yang dilakukan peneliti, penerapan penilaian kinerja yang digunakan PT Indocement masih sering melakukan bias dalam melakukan penilaian kinerja karyawan seperti, *halo effect* dan *recent even*. Selain itu karyawan juga menggantungkan kepuasannya pada kategori nilai yang akan diterimanya nanti.

Metode yang digunakan juga masih kurang dipahami oleh karyawan karena kurangnya sosialisasi mengenai kenapa dan untuk apa metode ini digunakan oleh perusahaan. Penilai bisa dengan sengaja maupun tidak sengaja melakukan penilaian yang “membantu” karyawan dengan memberikan skor penilaian yang tinggi agar karyawan mendapat *reward* yang menjadi salah satu indikator kepuasan karyawan. Dengan memberi nilai yang tinggi, penilai juga dapat menjaga hubungan baik dengan bawahannya. Karena hubungan yang baik antar karyawan dan atasannya juga salah satu faktor pemenuh kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa :

1. Prosedur penerapan penilaian kinerja yang diterapkan PT Indocement diadakan dua kali dalam setahun yaitu pada bulan Januari dan Juli, diadakan selama satu bulan penuh pada periode tersebut. Sedangkan yang melakukan penilaian dalam penilaian kinerja adalah atasan langsung dari karyawan tersebut agar lebih mudah untuk mendapat hasil penilaian yang akurat mengenai kinerja karyawan terkait. Selanjutnya harus disetujui oleh atasan-atasan lain untuk mendapat hasil penilaian yang lebih objektif. Metode yang digunakan ialah metode pilihan terarah yang diikuti dengan memberi narasi esai yang menggambarkan kinerja karyawan dan juga berisi mengenai masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi dua arah melalui *feedback* yang baik juga dibutuhkan dalam penilaian kinerja yang diterapkan oleh PT Indocement. *Reward* akan diberikan kepada karyawan yang mendapat kategori penilaian *Average* atau *Above Average* dan *punishment* diberikan kepada

- karyawan dengan nilai yang termasuk kategori *Below Average*.
2. Kondisi kepuasan kerja karyawan terhadap penilaian kinerja yang diterapkan bergantung pada kategori nilai yang akan diterima karyawan karena karyawan sangat terangsang pada *reward* yang ditawarkan oleh perusahaan. Namun pada pihak lain, penilai (*appraiser*) juga mengalami dilema dalam memberikan penilaian yang tegas karena akan mempengaruhi hubungannya dengan karyawan yang dinilai.
 3. Selain *reward* yang diterima setelah mendapat kategori penilaian yang baik karyawan juga mempertimbangkan pada hubungan antar karyawan dan atasan juga salah satu dari faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan baik sebagai bawahan maupun atasan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan didalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya yang di kategorikan sistem *reward* dan *punishment* dapat dilihat pada adanya kerja sama, baik sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.
 2. Pelatihan-pelatihan merata dan lebih rutin kepara karyawan yang melakukan penilaian. Perusahaan juga perlu membuat suatu standar seperti apa kinerja karyawan yang terbilang baik, buruk ataupun sedang.
 3. Penilaian kinerja yang adil, objektif dan profesionalitas dari seluruh karyawan. Dan mengingatkan kembali bahwa penilaian kinerja tidak hanya mengenai *reward/punishment* tapi juga bagaimana perusahaan memonitor dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan kedepannya.
 4. *Reward* yang ditawarkan perusahaan bisa berbentuk selain bonus ataupun liburan saja, seperti fasilitas pendukung kerja dan saham kepemilikan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Perusahaan cetakan pertama, PT. Remaja Rsodakarya, Bandung
- A.F. Stoner James, DKK, 1996, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Best, Roger J, 2008, *Consumer Behavior : Building Marketing Strategy*, Mcgraw-Hill, New York.
- Byars, Lloyd L., & Rue, Leslie W, 2006, *Human Resource Management*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Creswell, John W, 1994, *Research Design, Qualitative & Quantitative Approaches*. SAGE Pubications, Inc, California
- Gulo, W., 2002, *Metode Penelitian*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Handoko, T. H., 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2007, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.

Saran

Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam penerapan penilaian kinerja di PT. Indocement dan mengatasi hambatan-hambatan yang ada, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Sosialisasi lebih lanjut mengenai metode yang digunakan dalam penilaian kinerja, entah akan menggunakan metode baru ataupun tetap menggunakan metode pilihan terarah. Karyawan sebagai *appraiser* ataupun karyawan yang dinilai perlu tahu dengan rinci seperti apa deskripsi dari item nilai yang ada untuk menghindari kebingungan dalam melakukan penilaian.

- Koentjaraningrat, 1993, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mahsun, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Salemba Empat, Bandung.
- Marwansyah, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, Alfabeta, Bandung.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Sepuluh*. Salemba Empat, Jakarta
- Moleong, L. J., 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moleong, L. J., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2006, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta.
- Neuman, W. L. 1997 *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches in Social Works*. Columbia University. New York.
- Nitisemito, A.S. 1996. 45 Wawasan Sumber Daya Manusia, Pustaka UtamaGrafiti, Jakarta.
- Nugraha Ahmad, 2014, *Makalah SPM* (on-line), (<http://www.scribd.com/doc/229093509/Makala-SPM> , diakses 20 Juli 2014)
- Obisi, Chris, 2011, *Employee Performance Appraisal And Its Implication For Individual And Organizational Growth*, Australian Journal of Business & Management Research, Melbourne.
- Poerwandari, E.K., 2007, *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*, LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta
- Prawirosentono Suyadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Rivai, H. Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, H. Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi 2*, PT. Raja Grafindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy, 2009, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Indeks, Jakarta.
- Schuler, Randall S dan Jackson, Susan E., 1996, *Human Resource Management: Positioning for the 21st century*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sirait, 2006, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sulistyo-Basuki, 2006, *Metode Penelitian*, Wedatama Widya Sastra dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia, Jakarta.
- Wibowo ,2007, *Manajemen Kinerja Devisi* buku Perguruan Tinggi, PT Jasa Grafindo Persada, Jakarta.