

# EVALUASI SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA PT. SALAM SAYANG BERSAMA

Daniel Kurniawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* danielkurniawan1202@outlook.com

**Abstrak**— Dalam meningkatkan produktivitas karyawan, dibutuhkan evaluasi sistematis oleh atasan ataupun orang yang memahami kinerja mereka maupun diri sendiri. Penilaian kinerja kini menjadi salah satu unsur penting dalam mewujudkan perusahaan yang produktif dan mampu berkembang dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis perangkat dalam sistem penilaian kinerja pada suatu perusahaan.

Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan metode analisis menggunakan metode reduksi data. Metode pengolahan data yang didapat dilakukan dengan menggunakan uji validitas triangulasi sumber. Hasil penelitian adalah perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja yang masih belum terstruktur lengkap namun dapat berjalan sesuai kebutuhan saat ini.

**Kata Kunci**— Sistem Penilaian Kinerja, Eksistensi Perangkat, Fungsionalitas Perangkat, Efektivitas Perangkat.

## I. PENDAHULUAN

Sebagai suatu sistem yang penting dalam suatu perusahaan, performance management system memiliki beberapa komponen utama yang memegang peranan penting, salah satunya adalah performance appraisal. Menurut Prasad, Appraisal adalah evaluasi kelayakan kualitas kerja sehingga performance appraisal dapat diartikan sebagai evaluasi kinerja karyawan dalam rentang waktu tertentu. Performance appraisal adalah evaluasi sistematis anggota oleh atasan ataupun orang yang memahami kinerja mereka maupun diri sendiri (Toppo & Prusty, 2012). Selain itu, performance appraisal juga merupakan kekuatan dari manajemen kinerja yang memberikan dampak terhadap kinerja organisasi dan membantu indentifikasi dan cara mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan dalam pekerjaannya (Akinbowale, Lourens, & Jinabhai, 2014). Didukung oleh pernyataan Tripathi (2005) berdasarkan praktek yang paling umum di dalam manajemen, performance appraisal juga dideskripsikan sebagai penilaian kualitas kinerja yang digunakan untuk membandingkan kinerja antara satu individu dengan yang lain melalui evaluasi sistematis individu yang berfokus pada kinerja mereka dan potensi perkembangan mereka. Melalui proses performance appraisal, organisasi dapat mengukur dan mengevaluasi perilaku individu karyawan terkait pencapaian dalam rentang waktu tertentu. (Toppo & Prusty, 2012)

Organisasi era modern cenderung memiliki sistem penilaian karyawan masing-masing meskipun sistem tersebut masih banyak menuai kritik. Masalah yang kerap dijumpai dalam penggunaan performance appraisal adalah sistem hanya sekedar dijalankan untuk mencari kekurangan pada karyawan sebagai bahan untuk mengembangkan kinerja sehingga menyebabkan sistem penilaian kinerja karyawan menjadi rentan untuk hanya menilai berdasarkan sisi negatif terhadap kinerja setiap individu (Toppo & Prusty, 2012).

Pada tahun 2013, penelitian yang dilakukan oleh lembaga riset Institute for Corporate Productivity dalam kaitannya dengan employee performance management appraisal menemukan hasil survey yang menunjukkan bahwa hanya 28% yang mempercayai bahwa organisasi mereka menjalankan performance appraisal yang efektif bagi perusahaan. Sementara, workplacetrends.com menemukan hasil data riset yang menyatakan bahwa 55% karyawan setuju bahwa performance appraisal merupakan hal yang penting bagi perusahaan. (forbes.com)

Berdasarkan fenomena yang terjadi, didapatkan hasil bahwa performance appraisal yang ada masih belum dinilai positif sehingga perlu adanya identifikasi permasalahan terkait dimensi performance appraisal itu sendiri. Menurut Brewster (1988), penilaian kurang positif tersebut terjadi karena penerapan performance appraisal di beberapa negara yang terkesan lebih rumit disebabkan oleh psychometric errors (Appelbaum, Roy, & Gilliland, 2011).

Beberapa peneliti menemukan bahwa permasalahan dalam performance appraisal adalah adanya psychometric errors berupa toleransi, efek halo, peraturan kerja yang terlalu keras dan pertimbangan yang berlebihan sehingga butuh dilakukan langkah untuk meminimalisir psychometric errors. Salah satu metode yang bisa digunakan dalam meminimalisir psychometric errors adalah self-performance appraisal (Appelbaum et al., 2011). Menurut Farth et al. (1991), peneliti mengemukakan bahwa self-performance appraisal mampu meningkatkan efektifitas sistem penilaian kinerja dan memberikan hasil yang positif terhadap kepuasan karyawan (Appelbaum et al., 2011).

Mair(1958) mengemukakan tradisi psikologikal berkembang di tahun 1930 menggunakan pendekatan yang mengidentifikasi performa melalui skala penilaian berbasis skala Likert. Metode ini menyediakan bukti untuk setiap personil dan mengidentifikasi potensi manajemen dalam lapangan yang dipilih. Kemudian pengembangan membuang skala tengah dari skala 5 poin untuk menghindari penilaian tengah / netral. Evaluasi yang ada juga melibatkan narasi dan komentar untuk mendukung penilaian yang ada (Prowse & Prowse, 2010).

PT. Salam Sayang Bersama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang dekorasi interior dan pameran dekorasi dengan bantuan 30 staf sebagai personil pengembangan perusahaan. Dalam proses pengembangan perusahaan, PT. Salam Sayang Bersama telah menemukan beberapa permasalahan terkait kinerja operasional seperti jam kerja yang tidak optimal, pemberian upah yang tidak sesuai dengan performa tiap individual, dan pengerjaan proyek yang memakan waktu lebih lama dari perencanaan.

Menghadapi tantangan ini, PT. Salam Sayang Bersama berupaya melakukan peningkatan manajemen kinerja sesuai dengan hasil pengukuran yang didapatkan melalui evaluasi

dan penilaian kinerja karyawan. Namun, perusahaan masih belum mampu menangani permasalahan yang mengakibatkan perkembangan perusahaan menjadi tersendat.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis eksistensi, fungsionalitas dan efektivitas perangkat-perangkat yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja PT. Salam Sayang Bersama.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis berupa jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan agar fenomena terkait subyek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi beserta tindakan dapat lebih mudah untuk dipahami melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah.

Subyek merupakan orang, tempat, atau benda yang diamati sebagai sasaran untuk observasi. Subyek pada penelitian ini adalah PT Salam Sayang Bersama. Sedangkan obyek merupakan hal yang menjadi sasaran penelitian. Dalam penelitian ini obyek yang akan diteliti adalah sistem penilaian kinerja perusahaan yang ditinjau berdasarkan eksistensi, fungsionalitas dan efektivitas dari perangkat sistem yang terdiri dari proses, pelaksana dan *tools/method*.

Dalam penelitian terkait, pengumpulan data didapat melalui wawancara. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah *in depth interview* semi terstruktur dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dan sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Pada teknik ini, alat bantu yang digunakan pada penelitian ini adalah pedoman wawancara, dimana sangat berguna pada penelitian agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian dan juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Jenis data yang diperlukan peneliti adalah data primer. Data primer didapatkan oleh penulis dari wawancara informan yang diteliti agar dapat menjawab rumusan masalah yang akan diteliti dan didapatkan melalui wawancara secara langsung dengan pemilik, *general manager*, dan staf supervisi.

Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan yang dimaksud dalam penelitian ini berperan sebagai sumber data atau subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data dan bersedia memberikan informasi yang lengkap dan akurat. Berdasarkan teknik tersebut, maka yang menjadi sumber informasi utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Informan dari dalam perusahaan (internal)

1. Cycilia Ekawati sebagai CEO PT. Salam Sayang Bersama.
2. Bapak Heri Purnomo sebagai *general manager / operational executive*.
3. Vincentius Steffyudi sebagai staf supervisi / *operational staff*.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Perusahaan

Bapak Yohanes Jimmy memulai bisnis PT. Salam Sayang Bersama pada tahun 2015. Beliau memulai dari decoration

board sebagai bidang usaha awal dengan dibantu oleh 8 orang karyawan yang tidak lain masih anggota keluarga beliau. Sebelum perusahaan dibentuk, pemilik pernah memiliki usaha dekorasi perorangan yang memiliki Lady America Springbed sebagai klien utama. Namun pada awal tahun 2016, perusahaan memutuskan hubungan dengan Lady America Springbed yang dikarenakan adanya permasalahan terkait pembayaran. Pada masa tersebut, perusahaan masih mampu mendapat jumlah order rata-rata 3 dalam kurun waktu sebulan.

Pada pertengahan tahun 2016, perusahaan bergerak di bidang decoration board ini kemudian merambah ke desain eksterior dan interior dan menggandeng PT. Masindo yang bergerak dalam bidang springbed sebagai klien utama perusahaan. Dipimpin oleh ibu Cycilia Ekawati selaku istri dari bapak Yohanes Jimmy sebagai CEO perusahaan, perusahaan hingga kini mampu mendapatkan rata-rata klien sebanyak 14 order dalam kurun waktu satu bulan serta perusahaan mulai berkembang dengan jumlah anggota sebanyak 33 pegawai tetap dan 10 orang pegawai freelance yang menjabat sebagai pegawai lapangan. Namun kendati demikian, perusahaan masih belum memiliki struktur bisnis yang sempurna. Selain itu, fungsi bisnis dalam struktur juga masih belum berjalan dengan baik dan tertata.

Perusahaan yang kian berkembang akhirnya membeli tanah baru pada pertengahan tahun 2016 dan membangun gudang ke-3 yang dikhususkan untuk proyek besar interior dan eksterior. Penggunaan produk sebagai bahan baku proses operasional perusahaan rata-rata merupakan hasil produksi sendiri. Hingga kini, produk utama yang dijual oleh PT. Salam Sayang Bersama bertajuk nama Jimm Interior Decoration atau yang lebih sering disebut Jimm Deco. Hingga kini, perusahaan sudah semakin berkembang dibawah pimpinan ibu Cycilia Ekawati dengan total omzet mencapai kurang lebih 800 juta rupiah dalam satu bulan dengan total aset kurang lebih sejumlah 9 miliar.

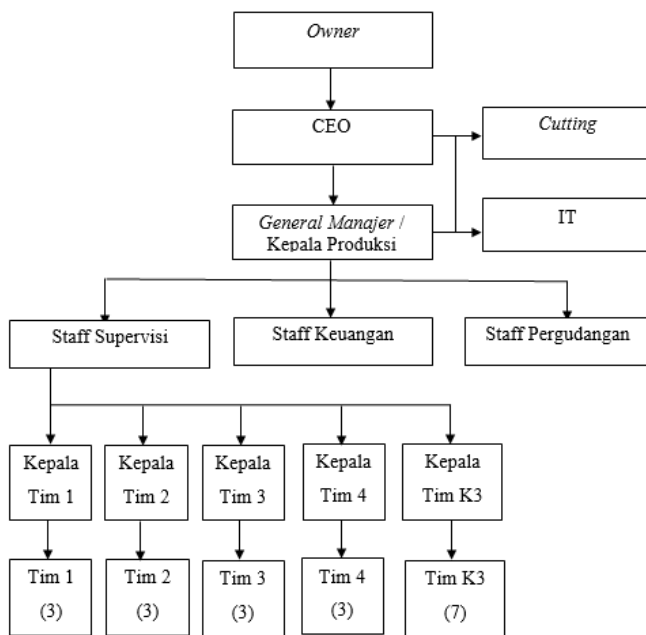
### Visi dan Misi PT. Salam Sayang Bersama

Visi dari PT. Salam Sayang Bersama yaitu “Dapat mencapai posisi sebagai perusahaan terpercaya dengan reputasi yang dibangun berdasarkan kepercayaan client dan dapat memimpin dalam bidang interior, exhibition maupun retail design”.

Misi dari PT. Salam Sayang Bersama yaitu “Mengedepankan Kualitas dan Ketepatan waktu merupakan prioritas kami, tanpa meninggalkan keindahan estetika personal dalam setiap proyek sehingga kepuasan dari client sangat penting bagi kami”.

### Struktur Organisasi PT. Salam Sayang Bersama

Berikut merupakan struktur organisasi singkat PT. Salam Sayang Bersama



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Salam Sayang Bersama  
 Sumber: CEO PT. Salam Sayang Bersama

**B. Alur Proses Bisnis Perusahaan**

Perusahaan memulai proses bisnis dengan adanya pertemuan antara klien dengan bapak Jimmy dan ibu Cycilia. Setelah proses negosiasi diskusi dijalankan, kemudian bapak Jimmy selaku owner perusahaan membuat desain berdasarkan hasil diskusi yang kemudian diajukan sebagai penawaran desain kepada klien. Apabila klien setuju, klien melakukan proses pembayaran dan perjanjian keuangan dengan ibu Cycilia selaku CEO perusahaan. Setelah melakukan proses pembayaran sesuai prosedur, ibu Cycil baru mengkonfirmasi gambaran dan rencana proyek kepada general manager untuk dikerjakan. Setelah itu proses operasional baru akan dijalankan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan sebagai target waktu kerja. Setelah proses operasional selesai dilakukan, perusahaan akan melakukan evaluasi terhadap barang jadi yang akan diserahkan kepada klien. Apabila ada kekurangan maka produk harus segera diperbaiki. Setelah produk dirasa sudah memenuhi kriteria dan standar yang ditetapkan, maka perusahaan bisa melakukan proses serah terima produk akhir dengan klien.

**C. Deskripsi Narasumber**

Penelitian ini menggunakan tiga narasumber dalam pengumpulan informasi terkait evaluasi sistem penilaian kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama. Berikut profil narasumber yang digunakan dalam pengumpulan data :

1. Narasumber 1 - Cycilia Ekawati merupakan CEO PT. Salam Sayang Bersama. Sebagai CEO, ibu Cycilia Ekawati sangat mengerti tentang ruang lingkup perusahaan serta keadaan operasional bahkan terkait dengan karyawan yang terlibat di dalam perusahaan.
2. Narasumber 2 - Bapak Heri Purnomo merupakan salah satu anggota keluarga bapak Yohanes Jimmy selaku pemilik perusahaan. Beliau saat ini menjabat sebagai

general manager dan mengelola hampir keseluruhan dari operasional perusahaan terutama dibidang produksi. Dengan jabatan dan lingkup kerja yang dijalani, beliau mudah mengerti seluk beluk dan keadaan terkait karyawan maupun management yang ada di PT. Salam Sayang Bersama.

3. Narasumber 3 - Vincentius Steffyudi merupakan salah satu staff yang bertugas untuk memberikan supervisi terhadap karyawan pegawai tetap. Beliau merupakan salah satu pihak yang dinilai dan tidak turut serta dalam perancangan sistem penilaian kinerja di perusahaan. Dengan jabatan yang dimiliki, beliau merupakan salah satu staff yang cukup dekat dengan pegawai tetap.

**D.Deskripsi Data**

**Sistem Penilaian Kinerja**

Sistem Penilaian Kinerja yang dibahas dalam penelitian ini adalah proses, pelaksana dan *tools / method*. Ketiga perangkat ini merupakan dasar utama dalam menerapkan sistem penilaian kinerja dalam perusahaan. Perangkat tersebut akan diukur berdasarkan indikator eksistensi, fungsionalitas dan efektivitasnya.

**1. Analisis Eksistensi Perangkat Sistem Penilaian Kinerja**

Dalam menjalankan suatu sistem, dibutuhkan adanya berbagai macam perangkat sebagai media penunjang agar suatu sistem tersebut berjalan. Dalam hal ini, perangkat yang dimaksudkan adalah proses, pelaksana dan *method / tools* yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja. Sebelum perangkat tersebut mampu berfungsi dan memberikan hasil sesuai tujuan, perangkat tersebut haruslah memiliki eksistensi yang jelas sehingga dapat dilihat keberadaan atau ketidakteradaannya. Sehingga peneliti melakukan penelitian pada PT. Salam Sayang Bersama dalam kaitannya dengan sistem penilaian kinerja dan menemukan hasil penelitian sebagai berikut.

**a. Proses**

Proses dalam kaitannya dengan penilaian kinerja merupakan salah faktor berjalannya suatu sistem performance appraisal. Keberadaan proses yang benar dan terstruktur mampu menciptakan sistem penilaian kinerja yang baik. Dengan adanya sistem penilaian kinerja, perusahaan berharap hasil akhir kinerja dapat berjalan sesuai permintaan konsumen dan rancangan kerja perusahaan. Perusahaan juga sudah melakukan klarifikasi tujuan tersebut kepada seluruh anggota perusahaan dan kemudian menerapkan sebagai patokan serta mendiskusikan setiap hasil sistem penilaian dalam kurun waktu 3 bulan sekali (*meeting prosedur kerja*) dan 6 bulan sekali (*meeting hasil kerja*) yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kinerja perusahaan. Penilaian kinerja didasarkan pada hasil dan proses kerja yang mana diukur dari hasil akhir setiap project dan absensi kehadiran jam kerja. Adapun proses penilaian kinerja terbagi menjadi beberapa langkah sebagai berikut :

**a.1 Identify Spesific Performance Appraisal Goals**

Hasil penelitian yang didasarkan pada data yang didapat melalui wawancara ini membuktikan bahwa perusahaan telah memenuhi dasar suatu sistem

penilaian dengan membuat tujuan dan memastikan seluruh karyawan mengetahui terkait tujuan tersebut sebelum maupun dalam selama proses operasional berjalan. Hal ini didukung dengan adanya pernyataan yang diutarakan oleh bapak Heri Purnomo selaku general manager perusahaan “Selama ini sudah ada, sudah di flooring kan ke bagian lapangan sudah ada. Cuma pelaksanaannya masih belum konsisten”.

Kemudian juga didukung dengan adanya pernyataan yang dipaparkan oleh ibu Cycil selaku CEO perusahaan

“Ya kasih tau tapi cuman buat formalitas”

Juga didukung oleh pernyataan yang dipaparkan oleh bapak Steffy selaku staf supervisi

“Ya, terus terang sudah ngasih tahu tujuan utamanya kan sebetulnya kembali ke kita.”

Melalui wawancara tiga narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan membuat sistem penilaian kinerja dengan tujuan hasil berupa hasil project yang maksimal dan sudah melakukan pengklarifikasian terhadap seluruh anggota perusahaan juga sudah dilakukan sehingga probabilitas perusahaan mendapat dukungan dalam penerapan sistem penilaian kinerja juga semakin meningkat dan mampu mendukung proses-proses yang lainnya.

#### a.2 Establish Job Expectation

Memiliki standar yang jelas merupakan salah satu langkah penting yang harus dilalui untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan. Beberapa standar yang diterapkan dalam kinerja perusahaan tak lain adalah hasil kerja yang rapi, baik dan tidak mendapat komplain dari konsumen serta produktivitas karyawan baik di lapangan maupun di dalam kantor.

Dengan adanya standar tersebut, maka gambaran hasil sistem penilaian akan terlihat jelas sehingga memudahkan perusahaan untuk menjalankan sistem penilaian kinerja yang dimiliki. Hal ini terbukti dari pernyataan yang diberikan oleh staff supervisi “Standar ukuran sih ada”. Kemudian juga dapat dilihat dari pernyataan yang dipaparkan oleh pak Heri selaku general manager “Ya kalau untuk apa namanya, untuk produktivitas kita ngukurnya dari ketepatan waktu sama hasil saja.”

Juga dapat dilihat dari pernyataan yang dipaparkan langsung oleh ibu Cycil selaku CEO perusahaan

“Kalo untuk kerjanya a’i ya jadi aku ngelihat sistem’ e itu untuk anak buah, kamu harus rapi.”

Melalui pernyataan tiga narasumber yang didapat pada saat wawancara, peneliti menemukan bahwa perusahaan sudah menetapkan standar kinerja yang terbagi menjadi empat komponen utama yakni ketepatan waktu penyelesaian, kerapian hasil kerja secara visual, tidak ada komplain dari klien, dan penyesuaian dengan SOP lokasi kerja (tergantung

lokasi exhibition).

#### a.3 Examine Work Performed

Dalam menjalankan suatu sistem penilaian kinerja, dibutuhkan penerapan standar yang sesuai dengan arah pencapaian tujuan yang diharapkan. Melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa selain perusahaan sudah membuat sasaran, target serta standarnya dalam proses operasional kinerja, perusahaan juga sudah menggunakan dan menerapkan standar kinerja tersebut sebagai patokan untuk menilai kinerja karyawan. Adapun standar yang digunakan oleh perusahaan merupakan hasil akhir yang diukur dari tingkat kerapian, lama proses pengerjaan, produktivitas karyawan dan kepuasan konsumen. Hal ini ditunjukkan dengan adanya penjelasan terkait proses yang di paparkan oleh staff supervisi sebagai berikut “Iya, Sudah. Iya jadi penilaiannya memang sudah dilaksanakan ya.”

Kemudian juga dapat dilihat dari pernyataan yang dipaparkan oleh bapak Heri selaku general manager “Selama ini sih masih belum begitu jelas tapi sudah bisa dikatakan iya.”

Dan juga dapat dilihat dari pernyataan yang dipaparkan oleh ibu Cycil selaku CEO perusahaan “Iya kita kan ada standard, kalo bikin HVL harus kaya apa nggak boleh lengkung. Kalo bikin deco harus apa namanya warnanya harus rata.”

Melalui hasil wawancara yang didapat, peneliti menemukan bahwa perusahaan sudah menerapkan setiap standar yang dimiliki. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya prosedur dan proses yang dapat dijelaskan oleh beberapa pihak di perusahaan. Hasil yang serupa juga didapat oleh peneliti melalui wawancara tidak terstruktur kepada salah satu staf keuangan perusahaan ketika berada dilokasi.

#### a.4 Appraise Performance

Melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan sudah melakukan penilaian kinerja melalui media verbal antara penilai dan pihak yang dinilai. Dengan adanya meeting berkala setiap tiga bulan sekali dan enam bulan sekali, metode yang digunakan oleh perusahaan merupakan metode conversation days. Metode terkait menggunakan cara konseling baik pribadi maupun secara korporatif untuk melakukan penilaian antara satu pihak dengan pihak yang lain. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peemamaparan oleh bapak Heri Purnomo selaku general manager terkait penerapan sistem penilaian kinerja selama ini

“Sudah ada tapi masih belum konsisten.”

Begitu juga dengan pernyataan yang dipaparkan oleh bapak Steffy selaku staf supervisi

“Iya pasti ada setiap kali project.”

Dan juga pernyataan yang dipaparkan oleh ibu Cycil selaku CEO PT. Salam Sayang Bersama

“Biasanya kita kalau ada kesalahan karyawan, kita meeting langsung saat hari itu juga.”

Dari beberapa pernyataan tersebut, peneliti menemukan hasil analisis ketidakdisiplinan waktu dan kecenderungan waktu kerja terlalu lama yang selama ini terjadi disebabkan oleh susahnyanya berkomunikasi yang terjadi karena adanya kesenjangan pengetahuan dan tata bahasa antar atasan dengan karyawan lapangan sehingga sistem penilaian yang sudah dibuat mengalami sedikit kendala dalam penerapannya dan menyebabkan hasil yang didapat tidak optimal.

#### a.5 Discuss Performance Appraisal with Employee

Suatu sistem dapat berjalan dengan baik apabila memiliki komunikasi dua arah. Melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan juga selalu mendiskusikan atau menginformasikan terkait hasil penilaian secara langsung baik pada saat di lapangan maupun di dalam rapat terjadwal serta secara tidak langsung melalui surat ataupun fasilitas berupa media sosial kepada staff / karyawan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya pemaparan oleh general manager yang berkata bahwa “Nah itu rapat evaluasinya sekitar tiga bulan sekali”.

Begitu juga dengan pemaparan oleh staff supervisi yang menyatakan “Jadi, perusahaan tidak terima hanya komplain dari customer tapi juga harus terima komplain dari pekerja supaya ada feedback balik yang mana itu nanti buat perusahaan”.

Dari hasil wawancara, peneliti memperoleh data yang mengatakan bahwa proses sistem penilaian kinerja yang ada pada PT. Salam Sayang Bersama sudah berjalan dengan baik dan berjalan dua arah. Hal ini dapat dikatakan demikian karena adanya rapat terjadwal dalam waktu 3 bulan sekali dan 6 bulan sekali, serta adanya grup dalam media sosial yang membantu komunikasi jarak jauh antara manajemen dengan karyawan. Begitu juga dengan adanya peraturan bahwa karyawan boleh memberikan masukan maupun tanggapan terhadap komentar manajemen, maka komunikasi di dalam perusahaan sudah dapat dikatakan baik dan berjalan dua arah.

### b. Pelaksana

Perusahaan selama ini telah melaksanakan sistem penilaian kinerja baik secara terstruktur vertikal dari atas ke bawah dan sebaliknya, kemudian juga penilaian sejawat, dan yang terakhir juga melakukan penilaian antar anggota perusahaan secara menyeluruh. Adapun pelaksana dalam sistem *performance appraisal* adalah sebagai berikut :

#### b.1 Peer Appraisal

Peer appraisal merupakan suatu kondisi dimana perusahaan menerapkan sistem dimana penilaian dilakukan oleh rekan sejawat. Dari penelitian

berbasis wawancara yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan hasil berupa pernyataan yang dipaparkan oleh bapak Heri selaku general manager perusahaan “Biasanya kerjaan ini kurang mereka saling menilai sendiri. Jadi nanti tukang itu ada kelompok spesialisasinya lagi.”

Begitu juga dengan hasil yang didapat dari hasil wawancara kepada bapak Steffy selaku staf supervisi yang didapatkan setelah peneliti bertanya terkait penilain sejawat antara sesama staf supervisi perusahaan “Ya sering, kita sering feedback ya itu tadi kita memberikan kritik dan kita juga menerima kritik.”

Melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan menjalankan metode penilaian kinerja sejawat dengan mengijinkan komunikasi terkait penilaian antar partner kerja. Hal ini dikarenakan seluruh anggota perusahaan pada dasarnya bebas memberikan penilaian terhadap siapapun.

#### b.2 Appraisal Comitee

Appraisal Comitee merupakan kondisi dimana penilaian kinerja perusahaan dilakukan oleh suatu divisi khusus yang bertanggung jawab untuk melakukan penilaian kinerja. Melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan tidak memiliki komite khusus dalam menjalankan penilaian kinerja di perusahaan. Hal ini dikarenakan skala perusahaan yang dirasa masih kecil dan mendekati medium sehingga tidak memerlukan adanya komite / divisi khusus untuk menilai karyawan pada perusahaan.

#### b.3 Self Appraisal

Self Appraisal merupakan suatu kondisi dimana perusahaan menerapkan sistem bagi setiap karyawannya agar melakukan penilaian terhadap diri sendiri. Melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan juga tidak menjalankan self appraisal. Selama ini penilaian hanyalah berjalan baik dari teman sejawat, keseluruhan anggota perusahaan melalui grup media sosial maupun meeting dan juga melalui atasan.

#### b.4 Subordinates

Subordinates merupakan suatu kondisi dimana penilaian kinerja perusahaan dilakukan secara vertikal baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Dari penelitian berbasis wawancara yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan hasil terkait pernyataan yang dipaparkan oleh ibu Cycil selaku CEO perusahaan “boleh, dari yang bawahpun karyawanku itu boleh menilai.”

Hal ini juga didukung oleh bapak Heri selaku general manager perusahaan “Kalau secara informal mungkin kalau istilahnya kita ngumpul bareng, ya secara manusiawi itu mereka bilang. Kurangnya begini-begini, style-nya

kurang begini-begini.”

Melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan menggunakan jenis pelaksana subordinat yang berarti penilaian berbasis vertikal dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Dengan adanya sistem sedemikian rupa, penilaian akan lebih global dan menyeluruh sehingga mudah bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi terkait sistem manajerial perusahaan.

#### b.5 Company Member

Company member appraisal merupakan kondisi dimana penilaian di perusahaan dilakukan oleh setiap anggota perusahaan secara 360°. Dilansir melalui penelitian berbasis wawancara, peneliti mendapatkan hasil pernyataan yang dipaparkan oleh ibu Cencil selaku CEO perusahaan “Ya semua, kita itu punya grup ada yang namanya ABK (Anak Buah Kapal) itu semua. ya ngomongane tiga puluh orang semua punya.”

Kemudian hal terkait juga ditunjang oleh pernyataan yang dipaparkan oleh pak Heri selaku general manager perusahaan “Itu dari saya sebagai kepala produksi, kemudian dari kepala gudang, admin juga ada, dan dari pimpinan perusahaan ini, bu Cencil juga ada. Tapi semua staff juga punya hak untuk memberikan masukan.”

Selain itu pernyataan terkait juga didukung oleh pernyataan lain yang dipaparkan oleh bapak Steffy selaku staf supervisi “Kalau secara keseluruhan dan secara garis besar ya dari pimpinan pak Yohanes sama Bu Cencil. Itu kalau secara keseluruhan. Tapi kalau secara project itu bisa pak Heri, om Han dan bisa juga bu Vonny bahkan saya sebagai staff juga bisa.”

Melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan juga menjalankan penilaian 360° yang mana dilaksanakan pada saat meeting umum, evaluasi check log yang diadakan dalam kurun waktu tiga bulan sekali dan evaluasi hasil kinerja yang diadakan enam bulan sekali, Selain itu, melalui penilaian juga dilakukan melalui grup yang dimiliki oleh perusahaan dalam bentuk sosial media.

#### c. Tools / Method

Berdasarkan teori Dessler (2015) dan melalui informasi dari narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan menjalankan sistem performance appraisal menggunakan metode conversation days dan electronic performance monitoring. Metode tersebut dirasa efektif dan sesuai untuk perusahaan dengan skala kecil hingga medium yang saat ini sedang berjalan dan juga sesuai dengan proses bisnis yang dijalankan oleh perusahaan desain interior dan eksterior tersebut. Hal ini dikarenakan banyaknya staff pekerja lapangan yang dirasa susah untuk beradaptasi dengan teknologi serta kemajuan pendidikan formal sehingga, penggunaan form serta penilaian berbasis komputer tidak bisa

untuk digunakan.

## 2. Analisis Fungsionalitas Perangkat Sistem Penilaian Kinerja

Secara fungsionalitas, perusahaan sudah menerapkan penilaian kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini terbukti dengan adanya pernyataan dari narasumber yang mengatakan

“Ada biasanya enam bulan sekali evaluasi kerja. Jadi kalau supervisi ya mengevaluasi setiap staff lain yang dibawahnya. Nah supervisi satu dan supervisi dua biasanya hasilnya beda. Misalnya si A kebanyakan rokok kerjanya sedikit dan lain-lain. Nah itu nanti kita diskusikan saat ketemu sama pimpinan.”

Berdasarkan pemaparan pak Steffy selaku narasumber, peneliti menemukan bahwa perusahaan menjalankan sistem penilaian kinerja sesuai dengan fungsinya yang dilaksanakan dalam bentuk rapat evaluasi antar partner kerja maupun secara garis vertikal atas ke bawah serta keseluruhan karyawan. Hal ini didapatkan ketika peneliti bertanya kepada narasumber terkait bagaimana pelaksanaan dari sistem itu sendiri dan bagaimana cara perusahaan menjalankan sistem tersebut.

Selain itu, penerapan sistem penilaian kinerja juga didukung dengan adanya pernyataan yang dipaparkan oleh general manager perusahaan :

“Kalau kita sih biasanya tiga bulan sekali. Dari sisi umum, biasanya dari sisi admin, masalah absensi jam kerja itu tiap hari ada ceklognya. Jadi siapa yang datangnya tepat waktu, siapa yang datangnya terlambat, itu nanti akhirnya berpengaruh ke istilahnya seperti bonus akhir tahunan.”

Sebagai salah satu indikator keberhasilan perangkat, keberlangsungan proses performance appraisal sesuai fungsinya juga memegang peranan penting. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pernyataan yang dipaparkan oleh ibu Cencil selaku CEO perusahaan

“Ya kasih tau tapi cuman buat formalitas. Ya kan kalau gak bagus, gak dibentuk... mereka sudah tahu... kaya lu sekarang kerja terus lu kaya gini (sambil menunjuk kerusakan pada kayu kursi) sapa mau bayar ? kaya kursie a' ini gini ya ndak ada orang mau bayar. Ya wes itu mereka sebetulnya wes tahu kalo gak rapi difoto, mereka gak akan mau bayar. semua untuk report itu pake foto kalau untuk pameran-pameran. tapi kalau untuk interior itu kan orange langsung terjun sendiri.”

Begitu juga dengan pemaparan oleh pak Heri selaku General Manager

“Selama ini sudah ada, sudah di flooring kan ke bagian lapangan sudah ada. Cuman pelaksanaannya masih belum konsisten”

Didukung juga oleh pemaparan dari pak Steffy selaku staf supervisi perusahaan dengan pernyataan

“Ya, terus terang sudah ngasih tahu tujuannya utamanya kan sebetulnya kembali ke kita. Kalau kita bisa menyenangkan konsumen tanpa ada komplain dari konsumen, kemudian hasil kerja dan hasil dekor kita bagus. Itu kan tujuannya kan kembali ke pekerja kita sendiri. Apa yang kita dapat itu apa yang kita tuai kan ?”

Dari pemaparan terkait, dapat dilihat bahwa perusahaan sudah menjalankan proses kepemilikan tujuan dan standar dalam pembentukan sistem penilaian kinerja serta pengklarifikasian tujuan berikut standarnya kepada seluruh anggota perusahaan.

Selain itu, perusahaan juga mengkonfirmasi sudah memiliki pelaksanaan sesuai fungsi terkait pelaksanaan standar kinerja perusahaan sesuai dengan periodenya yang ditunjukkan dari adanya pernyataan yang dipaparkan oleh ibu Cycil selaku CEO perusahaan

“Iya kita kan ada standard, kalo bikin HVL harus kaya apa... ndak boleh melengkung... kalo bikin deco harus.. apa namanya... warnanya harus rata... kan semua pekerjaan ada standardnya sendiri-sendiri... Biasanya kita kalau ada kesalahan karyawan, kita meeting langsung saat hari itu juga.”

Begitu juga dengan pernyataan yang dipaparkan oleh pak Heri selaku general manager perusahaan

“Selama ini sih masih belum begitu jelas tapi sudah bisa dikatakan iya. Jadi intinya kita selama ini bekerja berdasarkan target. Jadi kita katakanlah nilai tiap orang punya kemampuan jadi dia bisa mengerjakan dengan kapasitas katakanlah satu set lemari dalam waktu tiga hari, kita ada target tiga hari, kita cari orang yang mampu tiga hari. Jadi tiap orang itu punya kemampuan dan kapasitasnya sendiri-sendiri. Kerjanya cepat bagus, ada yang lambat bagus, ada yang kurang cepat dan hasilnya juga kurang bagus juga ada. Jadi kita yang milih orangnya dari tim-tim yang punya karakter seperti itu. Bukan orangnya yang mengikuti peraturan. Kalau kita sih biasanya tiga bulan sekali. Dari sisi umum, biasanya dari sisi admin, masalah absensi jam kerja itu tiap hari ada ceklognya. Jadi siapa yang datangnya tepat waktu, siapa yang datangnya terlambat, itu nanti akhirnya berpengaruh ke istilahnya seperti bonus akhir tahunan.”

Hal ini didukung juga oleh hasil wawancara dari staf supervisi perusahaan yang menyatakan bahwa

“Standar ukuran sih ada. Sebetulnya standarnya hampir sama kaya perusahaan-perusahaan lain. Sistem penilaiannya. Cuma kita kan bentuknya kan bentuk barang jadi ya. Jadi kalau standar ukuran kita ya terjadi dari barang yang dihasilkan itu hasilnya bagus atau tidak kalau orang itu dikasih tugas. Misal saya dikasih tugas untuk mengerjakan satu meja, dikasih waktu satu minggu untuk menyelesaikan semuanya. Nah itu kan bisa dilihat. Iya jadi penilaiannya memang sudah dilaksanakan ya. Jadi setiap project, setiap pembuatan itu misalnya meja ukuran sekian dan sekian. Dari perusahaan memberikan tugas ke pekerja ini untuk pembuatannya, untuk finishingnya dan biasanya satu untuk pembuatan atau build up nya, yang satu untuk finishing-nya. Dari situ nanti diberikan standar foto bahwa harus jadi seperti ini nantinya. Jadi acuannya ada. Nah setelah acuannya ada, nanti barang jadinya paling tidak harus sama dengan foto tadi itu.”

Ditinjau dari pemaparan terkait, dapat dilihat bahwa perusahaan memiliki proses yang dijalankan secara penuh dan menyeluruh di dalam sistem penilaian kinerja

perusahaan serta memiliki proses dan alur yang sederhana. Setelah demikian, perusahaan juga menerapkan proses beserta standarnya dan menjalankan proses evaluasi bersama yang diadakan dalam rapat bersama dalam kurun waktu 3 bulan sekali untuk rapat kedisiplinan dan 6 bulan sekali terkait dengan hasil kinerja.

Perusahaan juga mengatakan bahwa perusahaan menilai menggunakan instrumen sumber daya manusia yang mana dilaksanakan dengan cara peer appraisal, subordinates appraisal dan company member appraisal yang mana ditunjukkan dengan adanya pernyataan yang dipaparkan oleh pak Heri selaku general manager perusahaan

“Ya sering, kita sering feedback ya itu tadi kita memberikan kritik dan kita juga menerima kritik. Jadi misalnya kurangnya saya apa kita sampaikan seperti ini, seperti ini. Terus saya juga sering minta kritik harusnya saya gimana-gimana. Dengan begitu kita bisa membangun suatu sistem kerja yang istilahnya efisien, praktis dan hasilnya maksimal. Istilahnya kalau orang bahasanya koordinasi.”

Begitu juga dengan pernyataan yang dipaparkan oleh ibu Cycil selaku CEO perusahaan

“Dari yang bawahpun karyawanku itu boleh menilai.. Adaa. Umpamanya ngomong sama Vonny, bu Vonny tolong opoo teleponin aku ke bu Cycil. A’i ini open minded jadi kalau memang kamu mau ngomong asalkan untuk mengembangkan perusahaanku, ya aku nggak masalah. Soalnya aku ndak, perusahaannya itu nggak waduuuh. Perusahaan a’i itu kecil, anak buah harus bisa ngomong enak sama aku, aku pun jadi bisa ngomong enak sama mereka. Ya semua, kita itu punya grup ada yang namanya ABK, ABK itu ABK nya gym jadi kalau kita ada masalah, kita langsung ngomong disitu semua. tapi kalau pasang bongkar, itu khusus untuk foto-foto. Mungkin kalau kita untuk share pergi anak-anak itu kita ada ABK. kita ada grup itu dua... kalau untuk yang pasang bongkar itu ada isinya sepuluh orang. Kalau ABK itu semua. ya ngomongane tiga puluh orang semua punya. Jadi kalau pasang bongkar ini kita ngomongnya modelan e misal aku ngomong sama Heri, Her, ini kerjaane gini gini gini kita langsung ngomong di ABK. Kadang-kadang aku pun langsung ngomong di ABK.”

Berdasarkan hasil yang didapat melalui pengumpulan data menggunakan metode wawancara, peneliti menemukan bahwa perusahaan sudah menjalankan perangkat sistem yang ada dalam perusahaan sesuai dengan fungsinya meskipun masih belum terstruktur dengan baik. Dimulai dari pihak yang menilai dan dinilai (peer appraisal, subordinates appraisal dan company member appraisal), proses penilaian kinerja (identify specific goals, establish jobs expectation, examine work performed, appraise performance dan discuss appraisal with employee) penerapan alat perusahaan dalam menilai kinerja karyawan yang berupa manusia dan dilaksanakan secara verbal.

### 3. Analisis Efektivitas Perangkat Sistem Penilaian Kinerja

Secara umum, perusahaan sudah memiliki sistem penilaian kinerja yang dijalankan dan berfungsi sebagaimana mestinya, namun dibalik semua itu juga dibutuhkan hasil yang sesuai dengan tujuan awal dibentuknya sistem penilaian kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama dan melalui penelitian berbasis wawancara, peneliti mendapatkan data bahwa sistem penilaian kinerja yang ada sebetulnya sudah dinyatakan efektif meskipun masih terdapat beberapa kendala. Hal ini terbukti dengan adanya pernyataan yang dipaparkan oleh CEO perusahaan

“Selama aku kerja ya, selama ini ya gak minta-minta ya. Aku kirim itu mereka oke ae. Karena waktu digundang sebelum kirim, sebelum apa susuk kan yang turun kalau yang alusan. Kalau yang alusan itu susuk sendirian turun sama aku. Tapi kalau untuk pameran aku ndak pernah dateng. Jadi yang pameran itu bisa tak serahno ke Heri, ke Han, ke Steffy, ke anakku Stivan itu bisa mereka. Karena aku lihat dari foto itu sudah cukup kan nggak mendetil sekali, pokoke bersih, rapi gitu ae. Tapi kalau untuk project alusan nggak bisa, aku sama susuk yang turun langsung ke gudang tiap hari. Tiap hari kita ke gudang untuk melihat yang salah, motif e salah atau ya apa. Kadang-kadang tukang itu sudah dikasih tau, mestie lima senti, malah bikin e tujuh senti ya itu susuk tiap hari kesana untuk lihat”.

Selain itu, hal ini juga dibuktikan dengan adanya pernyataan yang dipaparkan oleh general manager perusahaan sebagai berikut

“Sebagian besar sudah. Kan masih ada beberapa orang yang memang karakternya tertutup. Nah itu kelihatan sebetulnya ada masalah tapi nggak dibicarakan. Cuma selama ini, kira-kira sudah lima puluh sampai enam puluh persen lah open semua. Kalau efeknya sih mereka apa namanya, lebih terbuka mau ngomong ada masalah apapun terbuka. Cuman kalau untuk hasilnya, untuk saat ini dengan segmen yang kita hadapi masih masuk. Cuman kalau untuk misi yang kedepannya lagi, masih kurang. Untuk kualitasnya kalau dari sisi produksi, saya lihat masih kurang. Cuman kalau dari sisi etos kerja sudah lumayan, sudah masuk”.

Begitu juga dengan pencapaian indikator banyaknya order dari konsumen yang semakin hari semakin meningkat dan didukung oleh pernyataan dari staf supervisi perusahaan yang kerap disapa bapak Steffy

“Ya indikatornya satu, semakin banyak order. Jadi misalnya ada orang pesan, puas dan pesan lagi nah itu jadi indikator kita. Paling project pertama selesai atau belum selesai malah itu sudah ada order lagi. Iya, kadang order sudah selesai, ini sudah mbongkar dan mau selesai.”

Dari penelitian berbasis wawancara yang dilakukan oleh peneliti, didapat hasil bahwa target yang diinginkan selama ini sudah tercapai dilihat dari hasil kerja yang bagus serta tidak menuai kritik dari konsumen. Hanya saja terkadang proses kerja masih memakan waktu yang sedikit agak lama namun selama ini juga masih belum mendapat kritik dari konsumen. Selain itu terkait dengan tujuan dalam menciptakan suasana

kekeluargaan dalam pekerjaan, karyawan masih belum semua memiliki sifat terbuka untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya terkait kawan sejawat maupun atasan. Begitu juga dengan banyaknya konsumen yang semakin lama semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah order dari tahun ke tahun setiap bulannya. Dari data terkait, peneliti mendapatkan hasil penelitian bahwa sejauh ini sistem penilaian kinerja di perusahaan sudah berjalan dengan efektif untuk saat ini namun belum bisa dipastikan untuk jangka panjang kedepannya.

### IV. KESIMPULAN/SARAN

Dari hasil analisa, ditemukan kesimpulan terkait dengan evaluasi sistem penilaian kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama sebagai berikut :

1. PT. Salam Sayang Bersama memiliki sistem penilaian kinerja yang masih sederhana dan hanya berfokus utama pada penilaian berbasis pada proyek namun sejauh ini dinilai dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.
2. Evaluasi sistem penilaian kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama ditinjau dari beberapa aspek sebagai berikut :
  - a. Eksistensi perangkat dalam sistem penilaian kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama sejauh ini belum lengkap namun sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
  - b. Fungsionalitas perangkat dalam sistem penilaian kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama sejauh ini sudah berfungsi sekedar memenuhi kebutuhan.
  - c. Efektivitas perangkat dalam sistem penilaian kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama lebih menekankan pada penyelesaian proyek sesuai waktu, desain dan kepuasan pelanggan.

Saran yang diberikan peneliti terkait dengan sistem penilaian kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan disarankan untuk memiliki form dalam bentuk naratif maupun skala dalam bahasa dan ringkasan yang sederhana sehingga memudahkan perusahaan untuk melakukan penilaian dan menyesuaikan upah dengan hasil penilaian yang ada.
- b. Penggunaan beberapa metode penilaian sangat disarankan bagi perusahaan mengingat perusahaan masih belum memiliki sistem proses bisnis yang terstruktur sehingga hasil penilaian akan menjadi lebih efektif.
- c. Perusahaan sebaiknya juga membuat sistem yang sudah ada menjadi lebih konsisten dan mengurangi subyektifitas karena hal tersebut akan mengacaukan sistem penilaian kinerja yang berjalan di perusahaan.
- d. Perusahaan sebaiknya membuat standar tertulis dan terstruktur sehingga proses operasional dan penilaian kinerja akan lebih mudah dipahami oleh karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., & Jinabhai, D. C. (2014). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 342. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p342>
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management, 20(May), 11. <https://doi.org/10.1108/02632770210426701>
- Appelbaum, S. H., Roy, M., & Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management Decision*, 49(4), 570–585. <https://doi.org/10.1108/00251741111126495>
- Cho, Y. J., & Lee, J. W. (2011). Performance Management and Trust in Supervisors. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 236–259. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421496>
- Caruth, D.L & Humphreys, J.H. (2008). Performance Appraisal : Essential Characteristic for Strategic Control. *Measuring Business Exelence*. 12(3), 24-32.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson International Edition.
- Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance Management Effectiveness: Practices or Context ?, 23(*Performance Management System*), 19.
- Martinez-de-Morentin, A. B.-M. J. E. G.-S. S. (2011). Performance Appraisal : Dimensions and Determinants. *Iza*, (5623), 1–33.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resources Management*. (D. Parker, Ed.) (10th ed.). Pearson International Edition.
- Obisi, C. (2011). Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 9297.
- Only 55 Percent Of Employees Feel As Though Performance Management Appraisals Are Effective. (2015). Retrieved March 10, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2015/03/31/only-55-percent-of-employees-feel-as-though-performance-management-appraisals-are-effective/#5e5cf8673ac7>
- Prowse, P., & Prowse, J. (2010). The dilemma of performance appraisal. *Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes and Challenges*, 195–206. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04800-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04800-5_13)
- Rowland, C.A. & Hall, R.D. (2013), Perceived Unfairness in Appraisal : Engagement and Sustainable Organizational Performance, 8(3).
- Stewart, Kristoffer L.(2007, September). Appraising the Appraisal System. *Health Management Technology*, 28(9), 14, 16, 18.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian & Pengembangan Research and Development* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sun, R., & Van Ryzin, G. G. (2012). Are Performance Management Practices Associated With Better Outcomes? Empirical Evidence From New York Public Schools. *The American Review of Public Administration*, 44(3), 324–338. <https://doi.org/10.1177/0275074012468058>
- Thygesen, K. (2016). Interested in a Performance-Management System ? Establish Trust First. Retrieved March 10, 2017, from <http://www.foxnews.com/us/2016/09/09/interested-in-performance-management-system-establish-trust-first.html>
- Toppo, M. L., & Prusty, T. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(5), 2278487..