

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening

Lina

Fakultas Ekonomi-Universitas Pelita Harapan
lina.fe@uph.edu

Abstract

The purpose of this study is to provide empirical evidence about the positive influence of performance appraisal on employee performance. This research also wants to prove the role of organizational culture as an intervening variable. Data used are primary data. Data were obtained through questionnaires distribution to respondents. The respondents were selected using purposive sampling method. The criteria are as follows: full time lecturer or homebase lecturer at private university in West Jakarta area. Hypotheses were tested using regression analysis and path analysis. The result shows that the performance appraisal has a positive influence on employee performance. Organizational culture as an intervening variable cannot be proven through this research.

Keywords: Employee Performance; Organizational Culture; Performance Appraisal

Pendahuluan

Pengendalian manajemen diperlukan dalam organisasi karena hal ini merupakan proses dimana para manajer dapat mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony & Govindarajan 2007). Sistem pengendalian manajemen adalah sarana untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk membantu dan mengkoordinasikan keputusan perencanaan dan pengendalian di seluruh organisasi dan untuk memandu perilaku para manajer dan karyawan lainnya (Horngren *et al.* 2015). Sistem pengendalian manajemen memiliki dampak terhadap perilaku karyawan seperti kepuasan kerja, retensi karyawan, kinerja karyawan, dan komitmen karyawan (Cravens *et al.* 2015 dan Bekele 2014).

Horngren *et al.* 2015 menguraikan bahwa sistem pengendalian manajemen terdiri dari 2 faktor, yaitu faktor formal dan faktor informal. Faktor formal mencakup aturan, prosedur, ukuran kinerja, dan rencana insentif yang jelas yang memandu perilaku manajer dan karyawan lainnya. Faktor informal mencakup nilai bersama, loyalitas, dan komitmen bersama di antara anggota organisasi, budaya perusahaan, dan norma tidak tertulis tentang perilaku yang dapat diterima bagi manajer dan karyawan lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Subekti dan Setyadi (2016), Januari *et al.* (2015), Yatiman (2015), Bekele (2014), Sebastian (2012), dan Omboi (2011) memperlihatkan bahwa penilaian kinerja adalah penting dan berdampak terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang merupakan faktor formal akan memiliki pengaruh terhadap budaya perusahaan yang merupakan faktor informal dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan (Cravens *et al.* 2015).

Berdasarkan uraian yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan? 2) Apakah penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening? Penelitian bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai: 1) Pengaruh positif penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. 2) Pengaruh positif penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan data primer melalui penyebaran kuesioner. Responden adalah dosen penuh waktu atau dosen *homebase* di perguruan tinggi swasta yang berlokasi di Jakarta Barat. Alasan memilih dosen (pendidik) sebagai sampel penelitian didasarkan pada beberapa penelitian terdahulu. Pendidik sering dianggap sebagai sampel karyawan tertentu yang memiliki kondisi berbeda dan mengalami tingkat stres kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan organisasi biasa (De Nobile & McCormick 2005 dan Klassen *et al.* 2013). Tidak seperti karyawan organisasi lainnya, pendidik memiliki banyak tanggung jawab. Mereka diharapkan mendidik siswa, memastikan keselamatan dan kesehatan para siswa, berkomunikasi dan berkolaborasi dengan orang tua, dosen, dan administrator lainnya, mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka sendiri, mengelola dokumen, dan menyelesaikan sejumlah tugas lain yang diberikan oleh pemerintah dan administrasi sekolah. (Comber & Nixon 2009). Atas dasar alasan tersebut, penelitian terhadap dosen menjadi sangat menarik.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Penilaian Kinerja dan Kinerja Karyawan

Penelitian Subekti dan Setyadi (2016) dilakukan terhadap seluruh karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur. Hasil penelitian membuktikan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif lebih kuat mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan *financial compensation*. Penelitian yang dilakukan oleh Januari *et al.* (2015) terhadap seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Malang juga membuktikan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Sebastian (2012) melakukan penelitian terhadap karyawan di BCA Kantor Cabang Utama (KCU) Diponegoro Surabaya dan hasilnya menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Omboi (2011) bertujuan untuk mengetahui efektivitas sistem penilaian kinerja di Kenya Tea Development Agency. Hasil penelitian mengungkapkan penilaian kinerja oleh manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Yatiman (2015) dan Bekele (2014) menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dirumuskan hipotesis berikut ini.

H₁ Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

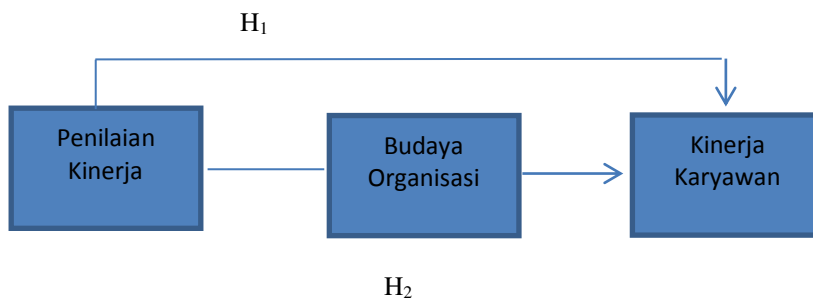
Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan

Cravens *et al.* (2015) menyelidiki hasil yang tidak konsisten dalam literatur mengenai dampak evaluasi kinerja terhadap metrik kinerja karyawan. Desain sistem manajemen kinerja tampaknya tidak efektif. Cravens *et al.* (2015) mengisi kesenjangan dalam penelitian dengan menempatkan budaya kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh pengukuran kinerja terhadap *outcome* yang dicapai oleh karyawan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa budaya di tempat kerja dapat memediasi hubungan antara efektivitas proses penilaian kinerja dengan *outcomes* seperti kepuasan kerja, retensi karyawan, dan kinerja karyawan. Hipotesis penelitian dirumuskan berikut ini.

H₂ Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

Model Penelitian

Model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1
Model Penelitian

Kerangka Teoritis

Penilaian Kinerja

Nzuve (2007) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai alat untuk mengevaluasi hasil karyawan selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja telah didefinisikan sebagai proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja karyawan di organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih tepat. Penilaian kinerja juga memberikan manfaat bagi karyawan yang bersangkutan terkait perihal pengakuan dari pihak organisasi dan dapat menjadi masukan bagi karyawan tersebut. Penilaian kinerja didefinisikan sebagai alat yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi berikut ini: 1) Untuk mempertahankan kontrol atas karyawan mereka, 2) Untuk melibatkan karyawan dalam menetapkan tujuan organisasi, 3) Untuk mengevaluasi sejauh mana kinerja kerja sehari-hari dikaitkan dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, 4) Untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui komunikasi dan umpan balik yang berkesinambungan antara karyawan dan organisasi, 5) Untuk menentukan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan organisasi (Bekele *et al.* 2014).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai, kepercayaan, atau persepsi yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, kepercayaan, dan norma perilaku yang digunakan oleh karyawan dalam sebuah organisasi sebagai pedoman dalam menghadapi berbagai situasi yang mereka hadapi (Robbins & Coulter 2013). Organisasi dengan budaya yang kuat memiliki nilai dan kode etik yang sama bagi karyawannya dapat membantu para karyawan untuk mencapai tujuannya yang selaras dengan tujuan organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan prestasi nyata yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan (Cravens et al., 2015). Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai dan pencapaian yang dicapai di tempat kerja (Cardy 2004). Kinerja karyawan merupakan pencapaian prestasi nyata baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitas oleh karyawan yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan perlu melihat kinerja sumber daya manusia sebagai isu strategis dan juga sebagai alat untuk membantu mencapai keunggulan kompetitif (Djastuti 2010). Cue dan Gianakis (1997) menyatakan bahwa kinerja yang baik berasal dari sikap kerja khususnya dimensi kepuasan kerja. Evaluasi kinerja sumber daya manusia menjadi sangat penting. Perusahaan menuntut dan membutuhkan perbaikan kerja secara keseluruhan dan berkelanjutan untuk menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan serta juga berdampak terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Metode Penelitian

Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Pemilihan responden menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria dosen penuh waktu atau dosen *homebase* perguruan tinggi swasta yang berlokasi di Jakarta Barat. Berikut ini disajikan ringkasan kuesioner yang diperoleh.

Tabel 1
Ringkasan Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang didistribusikan	130
Kuesioner yang diterima kembali	110
Kuesioner yang tidak lengkap diisi	12
Kuesioner yang digunakan	98

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel Independen – Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja diukur dengan 9 pernyataan dengan menggunakan skala likert lima point (Dewi 2012). Pernyataan ini dikembangkan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anguinis (2009), Dessler (2005), Simamora (2001), dan Sherman & Bohlander (2000).

Variabel Intervening – Budaya Organisasi

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan 7 pernyataan. Tanggapan diukur menggunakan skala likert di mana 1 sama dengan sangat tidak setuju dan 5 sama dengan sangat setuju (Gurunathan dan Vijayalakshmi 2014).

Variabel Dependen – Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Vignaswaran (2005) dan Gallato (2012). Instrumen ini menggunakan 9 pernyataan dengan skala likert 5 point.

Metode Analisis Data

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Pengujian kualitas data atas data primer dilakukan uji validitas terlebih dahulu. Mengutip Ghozali (2011), uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi bivariate dengan melihat pearson coefficients correlation antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Uji Reliabilitas

Uji kualitas data berikutnya yang dilakukan adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk memastikan bahwa jawaban atau tanggapan responden terhadap pertanyaan atau pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai cronbach alpha > 0.70 (Nunnally 1994 dalam Ghozali 2011).

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Korelasi

Uji koefisien korelasi atau uji R digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Jika nilai R adalah lebih besar dari 0,5 maka hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen adalah kuat (Ghozali 2011).

Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi atau uji R^2 digunakan untuk menentukan seberapa besar variasi variabel dependen (Y) dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen (X). Menurut Ghozali (2011), nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1. Nilai R^2 mendekati nol berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya, jika nilai mendekati 1 berarti variabel

independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali 2011).

Analisis Jalur

Untuk menjawab hipotesis pertama yaitu pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan uji t. Tingkat signifikansi yang dipakai adalah 0,05. Untuk menjawab hipotesis kedua yaitu pembuktian budaya organisasi sebagai variabel intervening, digunakan analisis jalur. *Standardized beta* akan digunakan sebagai koefisien jalur. menguji efek mediasi, penelitian ini menggunakan analisis jalur.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Demografik Responden

Berikut ini disajikan data demografik responden.

Tabel 2
Demografik Responden

Demografik	Nilai
Jumlah responden	98
UMUR	
Rata-rata	39,03
Interval	22-74
Median	37
Standar Deviasi	11,14
JENIS KELAMIN	
Pria	44 (44,90%)
Wanita	54 (55,10%)
TINGKAT PENDIDIKAN	
S1	4 (4,08%)
S2	84 (85,71%)
S3	10 (10,21%)

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Melalui uji *pearson correlation* diperoleh nilai r hitung. Dengan jumlah responden 98, maka degree of freedom = $98 - 2 = 6$ dan tingkat signifikansi 5% maka didapat nilai r tabel adalah 0,199. Nilai r hitung akan dibandingkan dengan nilai r tabel. Jika nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel maka dikatakan valid. Pengujian validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 – 5 berikut ini.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas – Penilaian Kinerja

Butir Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,832	0,199	Valid
2	0,904	0,199	Valid
3	0,857	0,199	Valid
4	0,819	0,199	Valid
5	0,795	0,199	Valid
6	0,799	0,199	Valid
7	0,887	0,199	Valid
8	0,767	0,199	Valid
9	0,870	0,199	Valid

Tabel 4
Hasil Uji Validitas – Budaya Organisasi

Butir Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,782	0,199	Valid
2	0,750	0,199	Valid
3	0,786	0,199	Valid
4	0,810	0,199	Valid
5	0,772	0,199	Valid
6	0,770	0,199	Valid
7	0,638	0,199	Valid

Tabel 5
Hasil Uji Validitas – Kinerja Karyawan

Butir Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,693	0,199	Valid
2	0,713	0,199	Valid
3	0,619	0,199	Valid
4	0,650	0,199	Valid
5	0,673	0,199	Valid
6	0,575	0,199	Valid
7	0,697	0,199	Valid
8	0,750	0,199	Valid
9	0,736	0,199	Valid

Mengacu pada seluruh tabel di atas terlihat bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua nilai cronbach's alpha di atas 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa tanggapan responden atas butir pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Penilaian Kinerja	0,946	Reliable
Budaya Organisasi	0,877	Reliable
Kinerja Karyawan	0,852	Reliable

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan hasil berikut ini. Nilai koefisien korelasi atau R sebesar 0,345. Angka ini menunjukkan hubungan yang lemah antara penilaian kinerja dengan kinerja karyawan karena nilai R di bawah 0,5. Nilai R^2 sebesar 0.119 artinya variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi variabel penilaian kinerja sebesar 11,9%. Sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien sebesar 0,197. Berdasarkan hasil ini, maka penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang ditetapkan akan membuat karyawan menyadari secara penuh bahwa kinerja mereka memang dinilai secara adil. Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang memadai akan berdampak positif dan langsung terhadap kinerja dari para karyawan.

Untuk menguji hipotesis kedua, dibandingkan nilai *direct effect* dan *indirect effect* pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. *Direct effect* penilaian

kinerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,345. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening menunjukkan nilai *indirect effect* sebesar 0,209. Karena nilai *indirect effect* lebih kecil daripada nilai *direct effect* maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini belum berhasil membuktikan peran budaya organisasi sebagai variabel intervening. Penilaian kinerja akan secara langsung mempengaruhi kinerja para karyawan. Saat organisasi menetapkan sistem penilaian kinerja, persepsi karyawan sudah terbentuk dengan sendirinya sehingga budaya organisasi telah tercipta. Oleh karena itu, dengan adanya penilaian kinerja para karyawan maka akan memiliki dampak secara langsung terhadap kinerja para karyawan yang bersangkutan.

Simpulan dan Saran

Penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan melalui penelitian ini. Budaya organisasi sebagai variabel intervening belum dapat dibuktikan melalui penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat menggali variabel intervening lainnya dan memungkinkan pula untuk menguji keberadaan variabel moderating mengingat penilaian kinerja telah terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Melihat nilai R^2 , masih terdapat variabel independen lain yang dapat diteliti lebih lanjut. Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini meliputi perguruan tinggi swasta di wilayah Jakarta Barat. Penelitian selanjutnya dapat memperluas wilayah penyebaran kuesioner. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian dapat lebih digeneralisir.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*, 12th Edition, McGraw-Hill Education.
- Aquinis, H. 2009. *Performance Management*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Bekele, AZ., AD. Shigutu, & AT. Tensay. 2014. The Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal on Their Work Outcomes, *International Journal of Management and Commerce Innovation*, Vol. 2, Issue 1: 136-173.
- Cardy, R. L. 2004. *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*, Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Comber, B., & Nixon, H. 2009. Teachers' Work and Pedagogy in An Era of Accountability, *Discourse*, 30: 333-345.
- Cravens, KS., EG. Oliver, S. Oishi & JS. Stewart. 2015. Workplace Culture Mediates Performance Appraisal Effectiveness and Employee Outcomes: A Study in a Retail Setting, *Journal of Management Accounting Research*, Volume 27, Issue 2.
- Cue, Mc. & GA. Gianakis. 1997. The Relationship between Job Satisfaction and Performance: The Case of Local Government Finance Offices Ohio, *Public Productivity & Management Review*, 21 (2), 170-191.
- Nobile, JD. & J. McCormick. 2005. Job Satisfaction and Occupational Stress in Catholic Primary Schools, *Macquarie University Research Online*.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resources Management*, 10th Edition, Prentice Hall.

- Dewi, Diah Indiana. 2012. The Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment of Bank Employees, *Tesis*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia.
- Djastuti, Indi. 2010. The Influence of Job Characteristics on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Managerial Performance: A Study on Construction Companies in Central Java, *Integritas – Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol 3 No. 2.
- Gallato CG., S. Rashid, R. Suryasaputra, A. Warokka, KG. Reamillo, & HH. bin Abdullah. 2012. Fostering Niches among SMEs in Malaysia through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Innovation Management*.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*, Edisi 5, Semarang: Badan Penerbit-Universitas Diponegoro.
- Gurunathan, K. Balanaga and V. Vijayalakshmi. 2012. A Study on Employee Retention Practices of Automobile Industries in India, *Elixir Human Res. Mgmt.* 53: 12188-12190.
- Horngren, CT. SM. Datar, and MV. Rajan. 2015. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 15th Edition, Pearson Education Limited.
- Januari, Cindi Ismi, Hamidah Nayati Utami, & Ika Ruhana. 2015. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 24, No. 2.
- Klassen, RM., S. Yerdelenc & TL. Durksen. Measuring Teacher Engagement: Development of the Engaged Teachers Scale (ETS), *Frontline Learning Research* 2: 33-52.
- Nzuve S.N.M. 2007. *Management of Human Resources: A Kenyan Perspective*, Nairobi, Basic Modern Management Consultants.
- Omboi, Bernard Messah. 2011. The Effect of Performance Appraisal Systems on Employees in Kenya Tea Development Agency: A Survey of Selected Tea Factories in Meru County- Kenya, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol 2, No 3.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2013. *Management*, 11th Edition, Prentice Hall.
- Sebastian, Alvin Febris. 2012. Pengaruh Reaksi Karyawan atas Performance Appraisal terhadap Kinerja dan Organizational Commitment pada Karyawan BCA KCU Diponegoro Surabaya, <http://repository.unair.ac.id/1517/>.
- Sherman, Arthur W. & George W. Bohlander. 2000. *Managing Human Resources*, 12th Edition, Cengage Learning.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subekti, Agus dan Djoko Setyadi. 2016. The Implication of Financial Compensation and Performance Appraisal System to Job Satisfaction and Motivation also Employee Performance in PT Pupuk Kalimantan Timur Indonesia, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 5, Issue 2.
- Vignaswaran, R. 2005. The Relationship between Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcome, <http://repository.um.edu.my/842/1/MBA%20Research%20Project.pdf>.
- Yatiman, Nur. 2015. Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Motivasi (Studi pada Pegawai Kantor Balai

Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Semarang), <http://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/pasca1/article/view/3619>.