

MEMANFAATKAN HASIL PENILAIAN KINERJA SEBAGAI PENENTU KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

(Studi pada karyawan PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang)

*Using the Result of Performance Appraisal to Considers Employee
Development Policy Consideration
(Study on employee of PT. BCA Tbk Borobudur Branch Office Malang)*

Pieter Sahertian

Abstract: *This research aims at the analysis of the influence of the aspect of the performance appraisal that covers its frequency of taking the performance appraisal, the process of conducting the appraisal, the criteria of the appraisal, and also the influence of the appraisers toward the result of the appraisal itself and the influence of the result of appraisal toward the effort of developing the career of the employee. To reach the aim, an explanatory research was designed and employed and at the same time the method of survey was also used. The population of the research was 113 employees of PT. BCA Tbk Borobudur Branch Office Malang. The technique used was Proportional Random Sampling with the formula of Slovin, and there were 88 responden is taken as sample of the research. To measure the impact of their dependent variable toward the dependent variable F-test and t-test were used through simple and multiple regression analysis technique.*

Based on the result of the regression analysis, the findings are: (1) the frequency, the process, the criteria of the appraisal and the appraisers simultaneously significantly influence the performance appraisal, with the contribution of 56,9%. (2) the frequency, the process, the criteria of the appraisal and the appraisers partially significantly influence the performance appraisal, and each independent variable mentioned above gives contribution to the dependent variable 18,74%, 13,03%, 3,65%, and 17,81%. The result of the research performs a more dominant influence of the frequency of the performance appraisal toward the performance appraisal itself. (3) the variable of the result of the performance appraisal significantly influence the development of the employee's career.

Keywords: Performance Appraisal, Career Development

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ekonomi yang dicirikan dengan perubahan yang cepat dan terus menerus, perusahaan selalu berusaha untuk mengantisipasi syarat-syarat kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan individu untuk dapat menyesuaikan dengan tujuan perusahaan maupun dalam mengantisipasi dan mempersiapkan mereka agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan (Squires & Adler, 1998), dengan demikian

Pieter Sahertian adalah Dosen Universitas Kanjuruhan Malang

diharapkan kinerja dan produktifitas karyawan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Untuk menentukan apakah seseorang secara fungsional dapat diandalkan guna mewujudkan tujuan perusahaan tersebut, maka perlu dilakukan penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja yang baik, akan memberikan data yang akurat sehingga dapat diolah menjadi informasi mengenai kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan hasil penilaian pada akhir tahun dapat diidentifikasi kinerja individu dan dijadikan dasar yang kuat dalam memperkirakan kinerja tahun berikutnya. Apabila hasil penilaian menunjukkan masih banyak kekurangan dan kelemahan yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terutama dibidang pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka pengembangan terhadap mereka dirasakan semakin mendesak (Saydam, 2000). Berdasarkan hasil ini dapat diketahui kelebihan dan kekurangan yang ada, sehingga dapat diputuskan program pengembangan yang dibutuhkan.

Kinerja yang ditunjukan pada tahun sebelumnya diperlukan untuk mengambil tindakan memperbaiki defisiensi, sebelum mereka mempengaruhi hasil dimasa mendatang. Menurut Squeres dan Adler (1998) penilaian yang efektif bukan hanya untuk mengevaluasi kinerja pada masa lampau, tetapi juga sebagai dasar untuk pengembangan dimasa depan, penggalan kemampuan yang ada, dan untuk mengurangi defisiensi ketrampilan. Prestasi yang buruk dimasa lampau mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan (Handoko, 2000).

Sebuah *appraisal system* harus memberikan informasi spesifik kepada karyawan tentang permasalahan yang mempengaruhi kinerja mereka dan bagaimana cara meningkatkan kinerja tersebut. Termasuk didalamnya pemahaman karyawan mengenai perbedaan antara kinerja yang diinginkan perusahaan, pengidentifikasian penyebab yang membedakan antara keduanya dan pembuatan rencana-rencana untuk meningkatkan kinerja yang ada.

Dalam manajemen SDM, penilaian kinerja karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan karyawan yang bersangkutan. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif menyangkut dua hal, yaitu kepentingan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan perusahaan. Bagi para karyawan penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan dan kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir karyawan. Sedangkan bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja karyawan sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistim imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen SDM secara efektif.

Salah satu permasalahan strategis yang dihadapi oleh PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang saat ini adalah semakin pesatnya perkembangan bisnis perusahaan sehingga menuntut adanya kualitas dan kuantitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan. Ketidaksesuaian (*unfit*) antara kebutuhan pengembangan bisnis dan kondisi SDM sekarang, mensyaratkan perusahaan untuk memberikan prioritas pada pengembangan karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang *sustainable*. Upaya itu mencakup perancangan sistim pengembangan setiap aspek siklus manajemen SDM (*human resource cycle*). Karena semakin disadari bahwa pengembangan karyawan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui peranannya dalam penciptaan nilai (*value creation*).

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan aspek-aspek penilaian kinerja yang meliputi frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan penilai yang diberlakukan pada karyawan PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang ?
2. Bagaimana pengaruh variabel-variabel frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan penilai secara simultan maupun parsial terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang ?

3. Bagaimana pengaruh variabel hasil penilaian kinerja terhadap pengembangan karyawan PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang ?

Bertitik tolak dari pokok permasalahan dan gambaran tentang latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mendiskripsikan aspek-aspek penilaian yang meliputi frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan penilai, hasil penilaian, dan pengembangan karyawan yang telah diterapkan oleh PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang selama ini.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan variabel penilai terhadap hasil penilaian kinerja karyawan PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang .
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel hasil penilaian kinerja terhadap pengembangan karyawan PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya dan mengembangkan wawasan manajemen sumber daya manusia khususnya aspek penilaian kinerja dan pengembangan karyawan. Disamping itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian sebagai bahan masukan dan informasi dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan karyawan yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Stephen J. Spurs dan William Barber (1998), membuktikan bahwa kinerja pemain sangat erat hubungannya dalam penentuan promosi. Sedangkan usia pemain yang mengacu pada pengalaman, tidak mempengaruhi promosi.

Penelitian Smith, Brien N. *et al.* (1996) menemukan bahwa interval yang lebih pendek lebih cocok untuk program pengembangan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dan umpan balik.

Tantri Bararoh (1999) menjelaskan bahwa faktor prestasi kerja, pengenalan, jaringan kerja, loyalitas organisasi, mentor dan sponsor, dan kesempatan untuk tumbuh berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier eksekutif wanita, dengan memberikan kontribusi 38,35%.

Penelitian Isbandono (1999) diketahui bahwa pelaksanaan *performance appraisal* yang ditunjukkan oleh metode penilaian, faktor-faktor yang dinilai, sistem penilaian, dan para penilai secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh kuantitas hasil kerja pegawai.

Selain untuk mengukur kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sistim yang efektif untuk fungsi pengembangan dan merupakan proses yang sangat berpengaruh dalam keberhasilan perusahaan, dimana manajer dan karyawan bekerjasama menetapkan tujuan penilaian, menilai hasil dan memberikan reward berdasarkan hasil yang diperoleh.

Rao (1996) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh majikan. Werther dan Davis (1995) berpendapat bahwa "*Performance Appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance*". Penilaian tersebut meliputi: (1) pembuatan standar kerja, (2) penilaian kinerja karyawan sesuai standar yang telah dibuat, dan (3) pemberian umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi, mengurangi defisiensi, dan mempertahankan kinerja yang telah dimiliki oleh karyawan tersebut. Penilaian kinerja juga merupakan bagian dari strategi perusahaan dan pelaksanaannya dipengaruhi oleh aktifitas lain yang terdapat pada perusahaan yang bersangkutan.

Thomas dan Bretz (1994) menjelaskan, bahwa informasi mengenai kinerja cenderung dipakai sebagai pengembangan karyawan, untuk memperbaiki kinerja. Pengembangan itu sendiri meliputi memperbaiki kinerja untuk mengkomunikasikan harapan-harapan, menentukan potensi karyawan, dan membantu melakukan konseling.

Hall, Posner dan Hardner (1989) mengidentifikasi tujuan umum penilaian kinerja untuk mengulas dan menghargai kinerja masa lalu, penyusunan tujuan untuk kinerja masa depan, dan pengembangan karyawan. Sedangkan Cleveland, Murphy dan Williams (1989) mengklasifikasikan tujuan penilaian kinerja menjadi empat, yaitu: (1) komparasi antar individu, meliputi promosi, terminasi, salary, lay off; (2) komparasi didalam individu, meliputi kebutuhan pengembangan dan pelatihan; (3) untuk perawatan sistem, dan (4) dokumentasi.

Mathis dan Jackson (2000) mengatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk dua tujuan, yaitu untuk tujuan administrasi (kompensasi, promosi, pemecatan, perampingan, dan pemberhentian sementara) dan untuk tujuan pengembangan (mengidentifikasi kekuatan dan bidang pertumbuhan, perencanaan pengembangan, pelatihan dan perencanaan karir).

Sejalan dengan pendapat tersebut, Amstrong (1990) mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan serta melakukan hal-hal yang akan mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

Sistem penilaian kinerja yang valid harus menetapkan kriteria kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan. Kriteria ini dapat sangat mudah ditentukan melalui analisis jabatan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi kemudian dievaluasi berdasarkan tingkat mana kinerja yang mereka capai berdasarkan kriteria tersebut dan mencapai hasil berdasarkan ketentuan dalam analisa pekerjaan.

Secara umum standar kinerja berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Untuk mempertahankan akuntabilitas karyawan, diperlukan standar penilaian yang tertulis dan diketahui karyawan sebelum dilakukan penilaian terhadap dirinya. Idealnya setiap karyawan harus dinilai berdasarkan kinerja sesungguhnya dengan kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan yang sebelumnya ditentukan melalui *job analysis*.

Sedangkan Swasto (1996) berpendapat, prestasi kerja diukur oleh instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran prestasi kerja secara umum yang meliputi:

- (1) kuantitas kerja
- (2) kualitas kerja
- (3) pengetahuan tentang pekerjaan
- (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- (5) keputusan yang diambil
- (6) perencanaan kerja
- (7) daerah organisasi kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2000), kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan seorang karyawan. Untuk kriteria kinerja mengacu pada: kualitas out put, kuantitas out put, batas waktu out put, kehadiran bekerja, dan sifat kerjasama. Gibson *et. al* (1996) mengatakan bahwa kriteria penilaian sebaiknya mencerminkan kontribusi karyawan pada pekerjaan.

Frekuensi pelaksanaan penilaian kinerja tergantung pada pertimbangan praktis dan juga tipe karyawan yang tengah dievaluasi (Simamora, 1997). Pada umumnya penilaian kinerja dilakukan antara enam bulan hingga setahun sekali. Perusahaan dengan teknologi tinggi, jarak penilaian kinerja yang dilakukan antar periode akan lebih pendek, yaitu sekitar tiga atau empat bulan. Dalam iklim bisnis saat ini, penting bagi perusahaan untuk melakukan monitoring lebih sering, sebab perubahan yang terjadi menyebabkan karyawan harus melihat kembali tujuan perusahaan dan peran mereka didalamnya selama periode penilaian untuk mempertimbangkan perubahan yang perlu mereka lakukan. Namun sebagian ahli berpendapat frekuensi penilaian kinerja didasarkan pada *time span of the job*. Kebaikan metode ini ialah prestasi kerja langsung diukur dan dicatat pada waktu karyawan tersebut selesai melakukan pekerjaannya. Kelemahan metode ini adalah kemungkinan frekuensi penilaian menjadi sangat banyak apabila pekerjaan yang dilakukan hanya membutuhkan waktu penyelesaian yang singkat.

Pendekatan lain yang mungkin dilakukan adalah melakukan penilaian pada saat berakhirnya tahun fiskal, yang lazim disebut *focal-point system*. Kebanyakan penilaian resmi relatif jarang dilakukan dalam kebanyakan organisasi, biasanya sekali dalam setahun (Lazer & Wikstrom dalam L.N. Jewell & Marc Siegall 1990). Penilaian kinerja dengan cara ini sering digunakan karena memiliki keunggulan dari segi biaya dan komparabilitas antar karyawan. Kelemahan utamanya adalah kemungkinan terjadi *recency error* sangat tinggi apabila tidak memiliki catatan perantara yang membantu mencatat secara detail setiap kinerja dalam periode itu.

Pendekatan berikutnya adalah penilaian yang dilakukan beberapa kali dalam satu periode tertentu, misalnya dua atau tiga kali dalam setahun. Pendekatan ini sangat berguna untuk menghilangkan kelemahan utama dari pendekatan *focal-point system*. Jangka waktu yang terlampau jauh antara waktu penilaian mempengaruhi ingatan dari penilai dan dapat menimbulkan kesalahan hasil penilaian. Dalam sebuah percobaan laboratorium, penundaan waktu selama tiga minggu antara pengamatan dan penilaian kinerja menghasilkan penurunan ketepatan penilaian yang cukup signifikan (Heneman & Wexley dalam L.N. Jewell dan Marc Siegall 1990). Kebanyakan perusahaan merekomendasikan penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap enam bulan hingga setahun sekali.

Schuler dan Jackson (1999), menjelaskan bahwa sebagian besar perusahaan menggunakan beberapa tipe, yaitu: siklus reguler, disesuaikan dengan tujuan penilaian, dan sistem titik fokus. Dalam siklus reguler, penilaian kinerja umumnya dilakukan dengan interval enam bulan sampai satu tahun. Frekuensi penilaian kinerja dapat pula disesuaikan dengan tujuan penilaian itu sendiri. Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja karyawan saat ini selama satu periode kinerja. Sedangkan untuk promosi jabatan dan pelatihan, penilaian kinerja yang dilakukan selama beberapa periode sangat bermanfaat. Sedangkan tipe titik fokus, seluruh karyawan dinilai pada waktu yang bersamaan, dan biasanya dilakukan pada akhir tahun fiskal.

Dalam sistem penilaian tradisional, kinerja seorang karyawan hanya dinilai oleh atasannya saja. Sistem ini mengandung kelemahan, sebab belum tentu atasan merupakan orang yang paling mengerti mengenai kinerja bawahannya. Boleh jadi yang lebih mengetahui kinerja seorang karyawan adalah orang yang bekerja sama dengan karyawan tersebut seperti rekan kerja, bawahan, pelanggan, bahkan dirinya sendiri. Oleh sebab itu perlu adanya sistem penilaian kinerja 360 derajat.

Sumber lain yang dapat digunakan adalah rekan kerja (*peers*), bawahan (*sub ordinate*), pelanggan (*customer*), diri sendiri (*self appraisal*), pekerja dan lain-lain. Peningkatan tingkat kepercayaan diri penilaian kinerja terjadi bila mempunyai lebih dari satu penilai.

Menurut Anthomy *et. al* (1996), sejumlah sumber potensial bagi pengukuran kinerja adalah supervisor, rekan kerja (*peers*), penilaian diri sendiri (*self appraisal*), bawahan (*sub-ordinate*), komputer (*computer aided management*), pelanggan (*customer*), pekerjaan (*the job it self*),

Terlepas dari luasnya kemungkinan penilaian berasal dari berbagai sumber dalam rangka memperoleh informasi yang lebih obyektif tentang kinerja seseorang karyawan, seorang penilai harus mempunyai kualifikasi tertentu dalam melakukan penilaian.

Mengumpulkan penilaian dari berbagai sumber dapat menambah reliabilitas dari hasil penilaian dan juga akan menarik lebih banyak perhatian karyawan yang dinilai. Proses penilaian semacam ini dikenal dengan penilaian 360 derajat, dimana individu memperoleh umpan balik dari bawahan, rekan kerja, supervisor, diri sendiri serta *internal* dan *external customer*.

Munculnya penilaian dengan *multi raters assessment* ini disebabkan banyak hal. Salah satunya adalah kritikan terhadap penilaian tradisional yang hanya melibatkan atasan langsung dalam menilai kinerja seorang karyawan dan tuntutan untuk model yang baru. *Multi raters assessment* digunakan dengan pertimbangan bahwa orang-orang terdekat dengan pekerja adalah orang yang paling tepat menilai. Selain itu peningkatan penggunaan kelompok juga mendorong adanya *multi rater assessment*, begitu pula dengan *customer satisfaction*.

Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan menurut Saydam (2000) adalah merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Melalui kegiatan pengembangan ini diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Sedangkan Amstrong (1990) mengatakan bahwa pengembangan karyawan sebagai pembentuk tingkah laku diperoleh melalui pengalaman. Hal ini berkaitan dengan mengadakan persiapan untuk pegawai supaya bekerja lebih baik dan mempersiapkan mereka untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

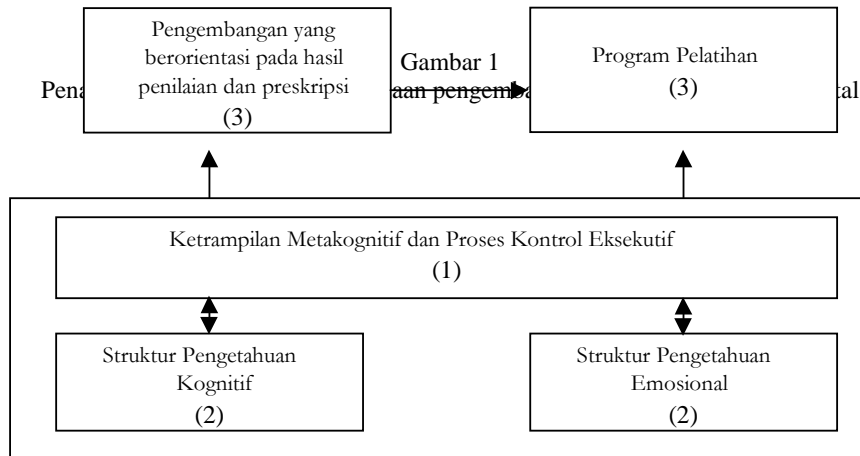
Megginson *et al* (1997) bahwa sumber daya manusia adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi. Oleh sebab itu harus mendapatkan perhatian yang serius agar sasaran organisasi dapat dicapai sesuai dengan harapan. Salah satu sarana yang dapat digunakan oleh para manajer dalam rangka melakukan investasi dan perhatian terhadap sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah dengan melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia. Cushway (1994) mengatakan bahwa pengembangan karyawan berhubungan dengan memberi individu pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang perlu supaya mereka dapat melaksanakan peranan dan tanggung jawab yang lebih besar dan lebih menuntut kemampuan mereka. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan pengembangan kemampuan masing-masing karyawan yang paling mungkin untuk memenuhi persyaratan organisasi saat ini dan mendatang, serta untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Nadler (1990) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai pengalaman belajar yang diorganisir pada periode waktu untuk menentukan kemungkinan perubahan kinerja, atau secara umum meningkatkan kemampuan individu. Saydam (2000), menjelaskan bahwa pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain : (1) pelatihan, (2) *built and training*, (3) penugasan, (4) mutasi dan promosi, (5) pengembangan karir, (6) gugus kendali mutu, serta (7) pengawasan dan pengendalian.

Mutasi dan promosi juga merupakan kegiatan mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Karena mutasi dan promosi merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi karyawan, maka dikatakan bahwa ia merupakan salah satu cara yang paling baik untuk pengembangan karyawan dalam lingkungan perusahaan. Mutasi dalam manajemen sumberdaya manusia dapat mencakup dua pengertian, yaitu: (1) kegiatan pemindahan karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang baru, sering disebut dengan "alih tempat" (*tour of area*), dan (2) kegiatan pemindahan karyawan dari tugas yang satu ketugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama, atau yang sering disebut "alih tugas" (*tour of duty*), (Saydam, 2000).

Sedangkan yang dimaksudkan dengan promosi adalah perubahan pekerjaan atau status/jabatan karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya diikuti oleh perubahan tanggung jawab, wewenang, kompensasi, status sosial dan fasilitas yang didapat karyawan tersebut. Promosi merupakan idaman para karyawan, karena melalui promosi ini akan membawa pengaruh dan peningkatan kemampuan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Kegiatan pengembangan karyawan dapat pula dilakukan melalui pengembangan karier. Thomas H. Stone *dalam* Moekijat (1987) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam perusahaan yang akan dilakukan di masa datang. Menurut Saydam (2000), pengembangan karier seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharap ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ketingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.



Gambar 1
Penaksiran Diagnosis dan Perencanaan Pengembangan pada Model Proses Mental (Smiter, 1998)

McKenna & Beech (2000) mengkonsepkan pengembangan karyawan dalam tiga kategori yaitu : (1) pengembangan karyawan dalam rangka menerapkan manajemen prestasi, (2) pengembangan karyawan dalam rangka menerapkan manajemen reward, dan (3) pengembangan karyawan dalam rangka menerapkan program pelatihan dan pengembangan.

Hubungan penilaian kinerja dengan pengembangan karyawan

Newell *dalam* (Squires dan Adler, 1998), bahwa hubungan penilaian kinerja dan pengembangan karyawan dikonsepsikan dari Teori Psikologi Proses Mental yang menjelaskan tentang pembelajaran manusia. Model Proses Mental ini mengkhhususkan pada proses kognitif kritis dan emosional sosial.

Dalam pandangan teori ini sebagian besar penilaian mengukur dimensi ketrampilan kinerja.



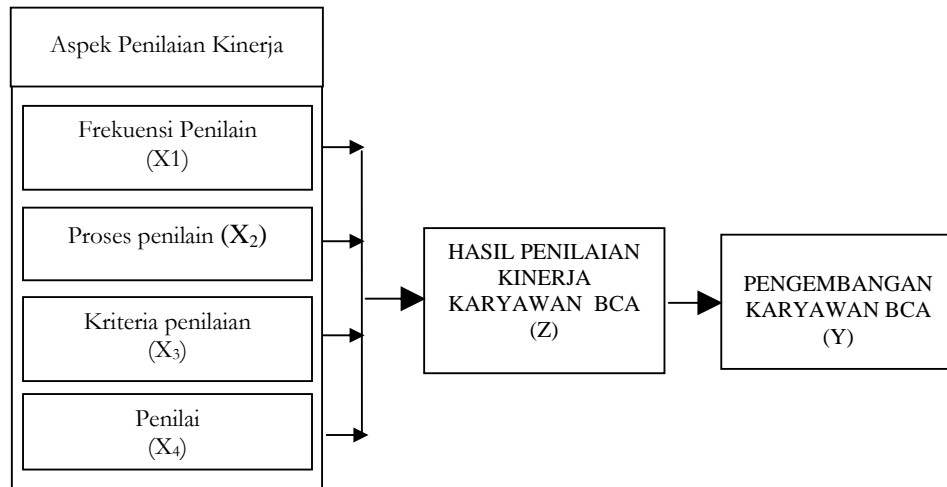
GAMBAR 2
Model Konsep

Suatu penilaian yang dirancang pada basis Model Proses Mental yang dispesifikasikan dengan tepat akan memberikan informasi diagnosis penting guna menciptakan rencana pengembangan. Brown, (1989), Newell, (1990) mengatakan bahwa rencana pengembangan harus didasarkan pada hasil penaksiran diagnosis yang valid. Jika penaksiran diagnosis didasarkan pada Model Proses Mental yang dispesifikasi secara tidak tepat, maka rencana pengembangan tidak akan berhasil.

Penaksiran diagnosis yang didasarkan pada Model Proses Mental, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menciptakan rencana pengembangan. Penaksiran semacam itu dapat mengidentifikasi bahwa hasil pemecahan masalah yang buruk dari para pekerja disebabkan karena struktur pengetahuan yang tidak benar dan proses kontrol eksekutif yang salah arah. Model Proses Mental yang dispesifikasi secara

penuh adalah deskripsi yang lengkap mengenai komponen struktur kognitif dan emosional sosial yang membuat dimensi ketrampilan serta cara mereka berinteraksi.

Pentingnya Model Proses Mental yang komprehensif dan valid digambarkan oleh Squires dan Adler (1998) sebagaimana terlihat pada gambar 1.



GAMBAR 3
Model Hipotesis

Berdasarkan kajian teori di atas maka model konsep digambarkan sebagaimana terlihat pada Gambar 2. Gambar 3 Model hipotesis.

Hipotesis Penelitian

1. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan penilai secara simultan terhadap hasil penilaian kinerja karyawan.
2. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan penilai secara parsial terhadap hasil penilaian kinerja karyawan.
3. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel hasil penilaian kinerja terhadap pengembangan karyawan PT. BCA Tbk. Cabang Borobudur Malang.

METODE

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Desain kausal berguna untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan survey, yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar atau kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi. Dalam penelitian survey, informasi yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner (Singarimbun & Effendi, 1991).

Penelitian dilakukan di PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang, dengan unit analisis adalah individu dari seluruh karyawan tetap PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang yang berjumlah 113 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik "*proportional random sampling*". Untuk menentukan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan

perhitungan dengan rumus Slovin dihasilkan responden sejumlah 88 orang. Untuk pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan inferensial. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan metode analisis regresi berganda maupun regresi linier sederhana dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data

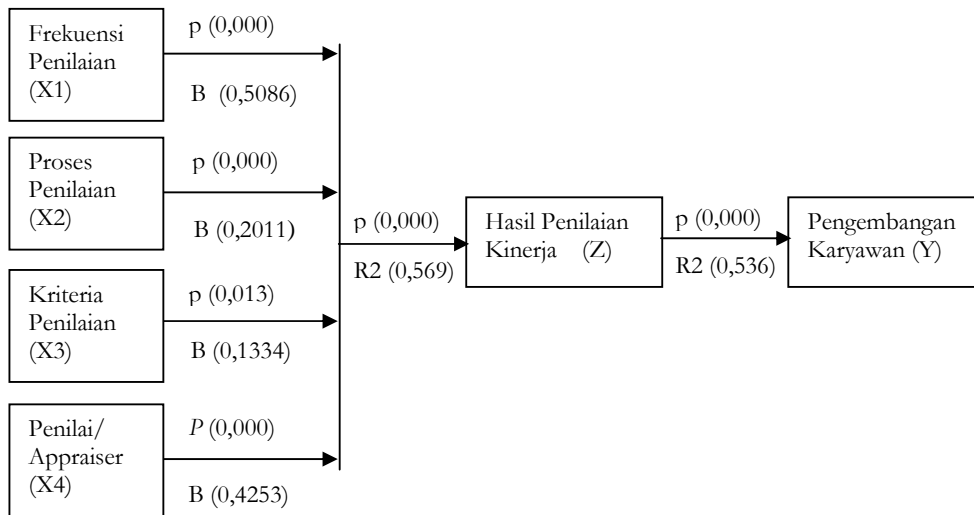
Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa variabel frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan penilai secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasil penilaian kinerja ($p = 0,000 < 0,05$), dengan demikian hipotesis pertama (1) dapat diterima. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh adalah sebesar 0,569, hal ini berarti pengaruh frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, penilai terhadap variasi perubahan hasil penilaian kinerja adalah 56,9% dan sisanya adalah 43,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Untuk pengaruh secara parsial dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Hasil analisis regresi antara frekuensi penilaian terhadap hasil penilaian kinerja menunjukkan nilai $p = 0,000 < 0,05$, ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara frekuensi penilaian terhadap hasil penilaian kinerja. Nilai koefisien determinasi (r^2) yang diperoleh adalah 0,1874, hal ini berarti pengaruh frekuensi penilaian terhadap hasil penilaian kinerja adalah sebesar 18,74%. Nilai koefisien regresi parsial (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,5086 dengan demikian dapat diartikan bahwa jika nilai frekuensi penilaian dinaikkan sebesar satu satuan, maka nilai hasil penilaian kinerja akan meningkat sebesar 0,5086 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- b. Hasil analisis regresi antara proses penilaian terhadap hasil penilaian kinerja menunjukkan nilai $p = 0,000 < 0,05$. Ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara proses penilaian terhadap hasil penilaian kinerja. Nilai koefisien determinasi (r^2) yang diperoleh adalah 0,1303, berarti pengaruh proses penilaian terhadap hasil penilaian kinerja adalah sebesar 13,03%. Nilai koefisien regresi parsial (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,2011, dengan demikian dapat diartikan bahwa jika nilai proses penilaian dinaikkan sebesar satu satuan maka nilai hasil penilaian kinerja akan meningkat sebesar 0,2011 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- c. Hasil analisis regresi antara kriteria penilaian terhadap hasil penilaian kinerja menunjukkan nilai $p = 0,013 < 0,05$, dengan demikian secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara kriteria penilaian dengan hasil penilaian kinerja. Nilai koefisien determinasi (r^2) yang diperoleh adalah 0,0365. Hal ini berarti bahwa pengaruh kriteria penilaian terhadap hasil penilaian kinerja adalah sebesar 3,65%. Nilai koefisien regresi parsial (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,1334, hal ini dapat diartikan bahwa jika nilai kriteria penilaian dinaikkan sebesar satu satuan maka nilai hasil penilaian kinerja akan meningkat sebesar 0,1334 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
- d. Hasil analisis regresi antara penilai/appraiser terhadap hasil penilaian kinerja menunjukkan nilai $p = 0,000 < 0,05$. Ini berarti secara parsial adalah pengaruh yang signifikan antara penilai/appraiser terhadap hasil penilaian kinerja. Nilai koefisien determinasi (r^2) yang diperoleh adalah 0,1781, berarti pengaruh penilai/appraiser terhadap hasil penilaian kinerja adalah sebesar 17,81%. Nilai koefisien regresi parsial (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,4253, dengan demikian dapat diartikan jika nilai penilai/appraiser dinaikkan sebesar satu satuan maka nilai hasil penilaian kinerja akan meningkat sebesar 0,4253 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Berdasarkan hasil analisis regresi antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat menunjukkan bahwa nilai p yang diperoleh untuk masing-masing variabel bebas sebesar ($p=0,000$) lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, dengan demikian H_0

ditolak. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan penilai secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasil penilaian kinerja, dengan demikian hipotesis kedua (2) dapat diterima.



Gambar 4
Model hipotesis teruji

Berdasarkan hasil analisis untuk pengujian hipotesis ke tiga (3) menunjukkan bahwa nilai $p = 0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian hasil penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karyawan, dengan demikian hipotesis (3) dapat diterima. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh adalah 0,536, berarti pengaruh hasil penilaian kinerja terhadap variasi perubahan pengembangan karyawan adalah 53,6% dan sisanya sebesar 46,4% dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai koefisien regresi (B) yang diperoleh adalah positif yaitu 0,732 dengan demikian dapat diartikan jika nilai hasil penilaian kinerja dinaikkan sebesar satu satuan maka nilai pengembangan karyawan akan meningkat sebesar 0,732 dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis penelitian yang ditetapkan, maka model hipotesis teruji hasil penelitian adalah sebagaimana terlihat pada Gambar 4.

Untuk menentukan pilihan diantara variabel-variabel penilaian kinerja sebagai sebuah keputusan terhadap variabel yang paling mempengaruhi hasil penilaian kinerja, digunakan koefisien beta, yaitu koefisien regresi dari variabel bebas yang telah dibakukan (Arif:1993:10). Berdasarkan hasil perhitungan dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh yang paling kuat/dominan berasal dari variabel frekuensi penilaian (X_1) dengan nilai beta sebesar 0,382.

Untuk pengujian koefisien determinasi (R^2) didapat dari hasil regresi pertama (regresi linier berganda sebesar 0,569) berarti variasi perubahan nilai variabel terikat (hasil penilaian kinerja) dapat dijelaskan oleh seluruh variabel bebas (frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, penilai/appraiser) secara simultan sebesar 56,9% dan sisanya 43,1% dijelaskan oleh variabel lain. Untuk hasil regresi kedua (regresi linier sederhana) pengujian koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,536 berarti variasi perubahan nilai variabel terikat (pengembangan karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (hasil penilaian kinerja) sebesar 53,6% dan sisanya 46,4% dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa variabel-variabel penilaian kinerja yang meliputi (frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian,

penilai/appraiser) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap hasil penilaian kinerja pada taraf signifikansi 5% ($p=0,000<0,05$). Besarnya kontribusi variabel bebas secara bersama-sama terhadap variasi perubahan hasil penilaian kinerja adalah 56,9% ($R^2 = 0,569$), sedangkan sisanya 43,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pembahasan

Bukti empiris tersebut mendukung hasil penelitian Abdullah (1997) tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap evaluasi kinerja. Hasil uji t dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel kriteria penilaian dan variabel penilai berpengaruh secara positif terhadap variabel hasil penilaian kinerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi (B) untuk masing-masing variabel sebesar 0,1334 ($p=0,013<0,05$) dan 0,4253 ($p=0,000<0,05$).

Demikian pula hasil penelitian Isbandono (1999), yang menggunakan variabel-variabel dalam penilaian kinerja seperti: metode penilaian, sistem penilaian, penilai, dan faktor-faktor yang dinilai, untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel metode penilaian, sistem penilaian, penilai, dan faktor-faktor yang dinilai, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Taylor *et al.* (1995) tentang proses penilaian merekomendasikan suatu penilaian kinerja yang adil (due-process). Temuan menarik dari penelitian ini, dimana para karyawan yang menerima penilaian kinerja dengan sistem ini hasilnya lebih rendah dibandingkan para karyawan kelompok kontrol. Tetapi mereka menganggap sistem penilaian ini lebih fair (adil) dan penilainya lebih akurat dibanding para para karyawan kelompok kontrol yang yang menggunakan sistem yang selama ini berlaku. Para manajer maupun karyawan merasa lebih puas dengan sistem penilaian ini, dan mereka memiliki kepuasan kerja yang lebih besar. Hasil uji t untuk variabel proses penilaian dalam penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh positif terhadap hasil penilaian kinerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,2011 ($p=0,000<0,05$).

Demikian pula hasil penelitian Heneman & Wexley dalam Jewell & Siegall (1990) mendukung penelitian ini. Dalam sebuah percobaan laboratorium mereka menemukan bahwa penundaan waktu selama tiga minggu antara pengamatan dan penilaian kinerja menghasilkan penurunan ketepatan penilaian yang cukup signifikan. Hasil uji t pada variabel frekuensi penilaian dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel frekuensi penilaian berpengaruh positif terhadap hasil penilaian kinerja yang ditunjukkan dengan koefisien regresi (B) sebesar 0,5086 ($p=0,000<0,05$). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Hewitt Associates, adalah bahwa kinerja perusahaan diidentifikasi dengan kinerja karyawan, dimana apabila frekuensi penilai kinerja karyawan dilakukan beberapa kali dalam satu periode tertentu, akan menaikkan kinerja karyawan dan secara otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan (Asnawi, 1999) bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi penilaian kinerja adalah motivasi penilai, kemampuan penilai, dan kriteria penilaian. Menurut Schuller dan Jackson (1999), bila kriteria penilaian yang berkaitan dengan perilaku dikombinasikan dengan umpan balik, sangat bermanfaat bagi pengembangan karyawan.

Sepintas hasil penelitian Isbandono memiliki perbedaan dengan hasil penelitian ini khususnya pada variabel terikat. Namun apabila dipahami lebih mendalam, bahwa sebelum seorang karyawan bekerja harus ditetapkan lebih dahulu standar kinerja, karena standar kinerja inilah yang akan dijadikan sebagai kriteria dalam melakukan penilaian kinerja (Hasibuan, 1994). Penilaian kinerja yang baik harus dapat benar-benar memantulkan secara wajar tentang prestasi, perkembangan, dan gejala-gejala harapan dari karyawan yang dinilai, sehingga penilaian kinerja dapat menumbuhkan semangat berprestasi dimasa yang mendatang (Purwono, 1982).

Hasil penelitian ini maupun hasil penelitian terdahulu untuk variabel frekuensi penilaian, secara teoritis mendukung teori Jewell & Siegall (1990) yang menjelaskan bahwa pendekatan penilaian yang dilakukan dua atau tiga kali dalam setahun sangat berguna untuk menghilangkan kelemahan utama pendekatan *focal-point system*, karena jangka waktu yang terlampau jauh antara waktu penilaian, mempengaruhi

ingatan dari penilai dan dapat menimbulkan kesalahan penilaian. Dengan demikian, apabila seorang karyawan lebih sering di evaluasi, akan menjadi motivasi bagi yang bersangkutan untuk bekerja optimal, sehingga harapan untuk mendapatkan hasil evaluasi yang baik akan terwujud.

Untuk pengujian hipotesis ke tiga (3) berdasarkan hasil analisis regresi diketahui berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karyawan pada taraf signifikansi 5% ($p = 0,000 < 0,05$). Nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,652, mengandung makna bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel hasil penilaian kinerja terhadap variabel pengembangan karyawan. Variasi perubahan variabel pengembangan karyawan dijelaskan oleh variabel hasil penilaian kinerja sebesar 53,6% ($R^2 = 0,536$) sedangkan sisanya 46,4% dipengaruhi oleh variabel lain.

Hasil yang diperoleh tersebut dapat diartikan bahwa selain variabel hasil penilaian kinerja dapat dijadikan prediktor yang kuat untuk memperkirakan keputusan untuk pengembangan karyawan, pengaruh variabel hasil penilaian kinerja terhadap keputusan untuk pengembangan karyawan juga dapat diprediksi.

Bukti empiris tersebut mendukung penelitian Tharenou *dalam* Squires dan Adler (1998), yang membuktikan bahwa tingkah laku dan kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil penilaian merupakan sumber yang terkumpul untuk mendukung pengembangan karyawan. Bararoh (1999) dalam penelitiannya untuk menguji teori dari Werther dan Davis (1996) yang menyatakan bahwa variabel prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier karyawan menemukan bahwa, variabel prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier eksekutif wanita. Temuan yang sama dibuktikan oleh Spurs dan Barber (1998) dengan menggunakan teknis analisis *continuous time* membuktikan bahwa kinerja pemain sangat erat hubungannya dalam penentuan promosi. Thomas dan Bretz *dalam* Smith, *et al* (1996) dalam laporan penelitiannya menjelaskan bahwa informasi mengenai kinerja paling cenderung dipakai bagi pengembangan karyawan (employee development). Kedua peneliti tersebut mengidentifikasi penggunaan pengembangan utama sebagai upaya memperbaiki performansi kerja, mengkomunikasikan harapan-harapan, menentukan potensi karyawan, dan membantu melakukan konseling terhadap karyawan.

Secara teoritis, hubungan penilaian kinerja dengan pengembangan karyawan dikonsepsikan dari teori Psikologi Proses Mental yang menjelaskan tentang pembelajaran manusia. Dalam pandangan teori ini sebagian besar penilaian kinerja mengukur dimensi ketrampilan kinerja. Suatu penilaian yang dirancang pada basis Model Proses Mental yang dispesifikasikan dengan tepat akan memberikan informasi diagnosis penting guna menciptakan rencana pengembangan. Model proses mental adalah gambaran lengkap mengenai komponen hasil psikologis yang meliputi proses kognitif kritis dan emosional sosial yang apabila difungsikan secara tepat berhasil dalam ketrampilan. Menurut Squires & Adler (1998) sebagian besar penilaian kinerja mengukur dimensi ketrampilan kinerja. Sejalan dengan itu, menurut Brown (1989), Newell (1990), jika penaksiran diagnosis yang didasarkan pada Model Proses Mental yang dispesifikasikan secara tidak tepat, maka rencana pengembangan tidak akan berhasil. Hasil diagnosis terhadap penjelasan kognitif dan emosional terhadap hasil kinerja mencerminkan kebutuhan pengembangan dan pelatihan Hasil penelitian inipun sesuai dengan pernyataan Stern (1994) bahwa produktivitas seseorang sangat tergantung pada kemampuan yang dimiliki. Robbins (1996), bahwa kemampuan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan seseorang.

Secara umum hasil penelitian ini mendukung apa yang dikemukakan Raymond (2000), Handoko (2000), Saydam (2000) bahwa *performance appraisal* adalah proses penilaian kinerja pada kondisi tertentu dapat bermanfaat bagi pengembangan karyawan. Berdasarkan hasil penilaian kinerja kelebihan dan kekurangan dapat diputuskan program pengembangan yang dibutuhkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap data lapangan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis deskriptif secara umum menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (86,6%) menghendaki frekuensi penilaian kinerja dilakukan 1-2 kali dalam satu tahun, sedangkan (13,4%) karyawan menghendaki penilaian kinerja dilakukan 3-4 kali dalam satu tahun; sebagian besar karyawan (73,4%) karyawan menyatakan proses penilaian yang selama ini diterapkan sudah baik, 26,6% karyawan menilai proses penilaian kinerja kurang baik; sebagian besar karyawan (69,2%) menilai bahwa kriteria penilaian kinerja karyawan yang digunakan selama ini sudah baik, sedangkan 30,8% karyawan menilai kurang baik; sebagian besar karyawan (74,4%) menilai bahwa atasan penilai yang melakukan penilaian kinerja pada PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang mempunyai kemampuan menilai yang baik, sedangkan 25,6% karyawan menilai kemampuan penilai cukup baik; sebagian besar karyawan (82,6%) merasakan bahwa mereka telah mendapatkan hasil penilaian kinerja yang baik, sedangkan 17,2% karyawan merasa hasil penilaian kinerja mereka kurang baik; sebagian besar karyawan (83,6%) menilai bahwa kebijakan pengembangan karyawan yang dilakukan PT. BCA Tbk Cabang Borobudur Malang dikategorikan baik, 16,4% karyawan menilai kurang baik.
2. Hasil analisis regresi linier berganda terhadap data lapangan menunjukkan bahwa variabel frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan appraiser/penilai mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap hasil penilaian kinerja dengan nilai (p frekuensi penilaian = 0,000 < 0,05; p proses penilaian = 0,000 < 0,05; p kriteria penilaian = 0,013 < 0,05; p penilai = 0,000 < 0,05), dan bersifat positif (koefisien regresi (B) frekuensi penilaian = 0,5086; proses penilaian = 0,2011; kriteria penilaian = 0,1334; penilai = 0,4253. Besarnya kontribusi masing-masing variabel tersebut terhadap variasi perubahan hasil penilaian kinerja adalah, frekuensi penilaian sebesar 18,74% ($r^2=0,1874$); proses penilaian sebesar 13,03% ($r^2=0,1303$); kriteria penilaian sebesar 3,65% ($r^2=0,0365$); penilai sebesar 17,81% ($r^2=0,1781$). Sedangkan besarnya kontribusi variabel frekuensi penilaian, proses penilaian, kriteria penilaian, dan penilai secara bersama-sama terhadap variasi perubahan hasil penilaian kinerja sebesar 56,9% ($R^2 = 0,569$).
3. Hasil analisis regresi linier sederhana antara variabel hasil penilaian kinerja terhadap pengembangan karyawan, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel hasil penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel pengembangan karyawan dengan nilai $p < 0,05$ dan bersifat positif (koefisien regresi (B) = 0,652). Besarnya kontribusi variabel hasil penilaian kinerja terhadap variasi perubahan pengembangan karyawan sebesar 53,6% ($R^2 = 0,536$).

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, (1990). *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa: Sofyan Cikmat & Haryanto, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Anthony, William, P. Perrewe, Pamela, L. Kacmar. K. Michele, (1999). *Human Resource Management, A Strategic Approach*, Third Edition, Harcourt College Publisher: Orlando
- Arief, Sritua, (1993). *Metodologi Penelitian Ekonomi*, Jakarta: UI-Pres
- Bararoh, Tantri, (1999) *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier* (Suatu Studi Pengembangan Karier Eksekutif Wanita Pada PT. Bank Negara (Persero) Tbk Kotamadya Surabaya, Tesis tidak dipublikasikan, MalangL Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Cushway, Barry, 1994. *Human Resource Management*, London: The Association for Management Education and Development

- Handoko, T. Hani, (2000) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- Isbandono, Prasetyo (1999) *Pengaruh Performance Appraisal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT PLN Persero Cabang Malang)*, Tesis tidak dipublikasikan, Malang Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Jewell, L.N. Marc, Siegall, (1998). *Psikologi Industri / Organisasi Modern*, Alih Bahasa: A. Hadyanan Pudjaatmaka, Editor: Danuyasa Asihwardji, Penerbit Arcan: Jakarta
- Mathis, Robert & Jackson John H, (2000). *Human Resource Management*, USA: South Western College-Thomson Learning
- McKenna & Beech, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa: Totok Budi Santoso, Jakarta: ANDI and Pearson Education Asia Pte Ltd
- Nadler, Leonard, 1990. *Human Resource Development, The Handbook of Human Resource Development*, Edited by Leonard & Zeace Nadler, Second Edition, Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Megginson, David, dkk,(1999). *The Fast-Track MBA Series, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pelatihan dan Pengembangan-Pengelolaan Pembelajaran-Kompetensi*, Alih Bahasa: Felicia G. Nayoan, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Rao, T.V, (1986). *Penilaian Prestasi Kerja, Teori dan Praktek*, Alih Bahasa: L. Mulyana, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Raymond, A. Noe, (2000). *Human Resource Management*, Third Edition, Mc Graw-Hill Company, New Jersey
- Saydam, G. (2000) *Manajemen Sumberdaya Daya Manusia*, Suatu Pendekatan, Suatu Pendekatan Mikro, Penebit Djambatan: Jakarta.
- Schuler, Rendall S. & Susan E. Jackson, (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21, Edisi Keenam*, Alih Bahasa: Abdul Rosyid & Peter Remy Yosy Pasla, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Simamora, Henry (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Squires, Paul, Seymour Adler, (1998). *Linking Appraisals to Individual Development and Training*, (Eds James W. Smither) pp. 445-493. Sanfransisco: Jessey-Bass Inc.
- Smither, Brien N. et. Al. (1996) *Current Trend in Performance Appraisal: An Examination of Managerial Practice*, SAM Advanced Management Journal, Department of Management, Ball State University.
- Stephen, J Spurs & William Barber (1998) *The Effect on A Worker Carrer: Evidence From Minor League Baseball*, HR Focus, February.
- Swasto, Bambang, (1996). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Malang : Universitas Brawijaya.
- Werther, Jr. William B, & Keith, Davis, (1996). *Human Resource and Personel Management, Fith Edition*, USA: McGraw-Hill Book Co.