

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Maka manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen merupakan salah satu bagian dari perusahaan yang utama dan dapat diartikan sebagai salah satu ilmu yang mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia didalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan harapan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli menurut **Hasibuan (2013:1)** “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.”

Sedangkan menurut **Mary Parker Follet** yg dikutip oleh **Handoko (2014:8)**, mendefinisikan bahwa “Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan mengelola atau mengatur suatu kegiatan dengan menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Guna mencapai tujuan perusahaan seluruh sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik baiknya, berikut pemahaman pengertian manajemen sumber daya manusia oleh beberapa ahli manajemen sumber daya manusia :

Menurut **Noe dalam Kashmir (2016:6)** menyebutkan *Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance.*

Artinya : Noe menyebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagaimana memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut **Dessler yang dikutip oleh Kashmir (2017:7)** *Human Resources Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending their labor relations, health and safety, and fairness concern*

Artinya : dikatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan proses menangani karyawan pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi MSDM.”

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan dengan sudut pandang yang berbeda. Hanya saja sekalipun berbeda dari berbagai sudut pandang, tujuan utamanya adalah tetap sama yaitu memanusiakan manusia dan memberikan kesejahteraan secara professional dan adil sesuai dengan porsi masing-masing karyawan.

2.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan secara benar. Karyawan harus diberlakukan sebagaimana layaknya manusia. Departemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Tujuan-ytujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Tercapainya efektivitas maksimal dari suatu organisasi, dengan menggerakkan dan mengefektifkan sumber daya manusia di masing –

masing organisasi oleh karena itu setiap manajer suatu organisasi menggerakkan, memotivasi, mengarahkan, dan mengefektifkan secara tepat, baik dan benar anak buahnya dalam mencapai sasaran

2. Tujuan Fungsional

Secara fungsional tujuan sumber daya manusia disetiap organisasi adalah harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam “kuantitas” maupun “kualitas” Sumber Daya Manusianya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi masing-masing yang sinkron dengan tujuan organisasi dalam arti luasnya .

3. Tujuan Sosial

Harus mengingat akibatnya bagi kepentingan masyarakat umumnya, disamping kepentingan masyarakat internal organisasinya, ada aspek etika dan/atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, juga merupakan tanggung jawab kepada masyarakat diluar organisasinya.

4. Tujuan Personal

Kepentingan personal harus diperhatikan dan harus disinkronkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian tujuan personal harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi.

2.2.2 Fungsi - Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar agar semua kegiatan berjalan pada jalurnya dengan tujuan memudahkan pengelolaannya. Proses pengelolaan tersebut kita kenal dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana dijelaskan (Kashmir,2017:14-19)

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)
Analisis jabatan adalah proses menganalisis kebutuhan suatu pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang uraian pekerjaan dan persyaratan suatu pekerjaan dan standar pencapaiannya.
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)
Secara umum pengertian perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan dan merencanakan tenaga kerja, baik kualitas maupun kuantitas guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam suatu waktu tertentu
3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)
Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan.
4. Seleksi (*Selection*)
Seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan.
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Pengembangan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan.
6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
Selama bekerja setiap karyawan harus dievaluasi kinerjanya masing-masing. Kinerja yang diperoleh hasil kerja karyawan yang bersangkutan apakah sudah mencapai standar atau melebihi berarti karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

7. **Kompensasi (*Compensation*)**
Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Kompensasi diberikan atas dasar prestasi karyawan melalui penilaian prestasi kerja.
8. **Jenjang Karier (*Career Path*)**
Karier karyawan diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier karyawan dapat meningkatkan promosi, diturunkan, atau dirotasi.
9. **Keselamatan dan Kesehatan (*safety and Health*)**
Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan berkerja. Dalam menjalankan aktivitasnya karyawan harus mengutamakan keselamatan dirinya dan juga keselamatan harta (asset) perusahaan. Keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan kepada kondisi-kondisi fisik dan mental karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan kerja.
10. **Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)**
Menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak, agar perusahaan tidak berbuat semena-mena terhadap karyawan dan sebaliknya karyawan harus mematuhi segala peraturan yang telah dibuat.
11. **Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)**
Pemutusan hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan atau sebab yang alamiah seperti tibanya masa pensiun, permintaan pengunduran diri, dan pemecatan.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

2.3 Pengertian Kinerja

Menurut (Kashmir,2017: 182) pengertian kinerja merupakan:

“Hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Untuk menambah pemahaman tentang kinerja berikut ini dikutip pendapat beberapa ahli yaitu:

Menurut **Colquitt** dalam (**Kashmir,2017: 183**) mengatakan *“Performance the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment”*

Maksudnya kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Kinerja menurut **Colquitt** dalam (**Kashmir, 2017: 183**) ditentukan oleh tiga factor yaitu:

1. Kinerja tugas (*task performance*)
2. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif.
3. Dan perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negative.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah salah satu sarana dalam melakukan penilaian terhadap seorang pegawai atau karyawan dalam rangka mencapai pekerjaan secara optimal yang terlihat dari beberapa aspek yaitu menentukan penilaian dan kualitas dari beberapa objek yang dinilai.

2.3.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut (**Dr. Kashmir, 2017:196-200**) dalam bukunya yang berjudul *“Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik”*. Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan maka melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan.
2. Keputusan Penempatan
Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang maka perlu dipindahkan ke bagian lain.
3. Perencanaan dan Pengembangan Karier
Mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
Bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya, tujuannya untuk mendongkrak kinerja karyawan agar lebih baik.
5. Penyesuaian Kompensasi
Penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
6. Inventori Kompetensi pegawai
Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan.
7. Kesempatan kerja adil
bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya atas meningkatkan kinerja.
8. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan.
Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu.

9. Budaya Kerja

Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja.

10. Menerapkan Sanksi

Di samping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atau kinerja karyawan yang menurun.

Dapat disimpulkan dari penjelasan di atas bahwa tujuan penilaian kerja secara keseluruhan untuk kemajuan dan keuntungan semua pihak, baik perusahaan maupun karyawan. Adalah wajar apa yang diperoleh seseorang dibalas sesuai dengan jasanya.

2.4 Syarat Efektif Penilaian Kinerja

Sistem penilaian yang efektif, harus mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan. Menurut **Cascio** dikutip (**Suwatno, 2016: 198**) terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Penilai (*Supervisor*)

Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus-menerus, merumuskan kinerja karyawan secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi karyawan.

2. Keterkaitan (*Relevance*)

Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.

3. Kepekaan (*Sensitivity*)

Mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

4. Keterandalan (*Reliability*)

Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

5. Kepraktisan (*Practicality*)

Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai bawahannya.

6. Dapat Diterima (*Acceptability*)

Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

2.5 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan maka dalam penilaian terdapat berbagai metode yang digunakan untuk mengukur penilaian kinerja tersebut.

Menurut **Werther dan Davis, 1996**, terjemahan **Dr. H. Suwanto, M.Si, 2016:204**), *Past method* adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya.

a. Rating Scale

Metode ini dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawan dengan skala waktu tertentu dari rendah sampai tinggi, dan evaluasi hanya di dasarkan pada pendapat penilai, dimana penilai membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan factor-faktor (kriteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut.

b. Checklist

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung dan pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan, sehingga penilai tinggal memilihnya.

c. Metode Peristiwa Kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilaian yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek di dalam hal pada saat pelaksanaan kerja. Berbagai peristiwa tersebut dicatat selama peristiwa evaluasi terhadap karyawan.

d. Metode Peninjauan Lapangan

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakili dari personalia turun kelapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka. Tenaga ahli dari personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan.

e. Metode Evaluasi Kelompok

Penilaian biasanya dilakukan oleh atasan langsung dan kegunaan dari penilaian kelompok ini untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

2.6 Masalah – masalah dalam Penilaian Kinerja

Dalam praktiknya penilaian kinerja memiliki banyak kelemahan, sekalipun telah dilakukan secara benar. Artinya tetap saja banyak terdapat banyak kesalahan penilaian, terutama yang dilakukan oleh penilai yang dalam hal ini atasan langsung dan faktor lainnya.

Menurut Kashmir (2017:210) berikut ini beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Kesamaan dengan penilai

Dalam hal penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Artinya orang memiliki kesamaan dengannya akan dinilai baik demikian demikian pula sebaliknya.

2. Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (Leniency bias), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (strickness bias). Penilaian seperti ini tidak dapat menghasilkan penilaian yang diinginkan, misalnya seseorang yang menilai

terlalu lunak, maka nilai semua karyawannya dengan nilai yang baik semua. Sebaliknya seseorang yang menilai dengan apa adanya dan menganggap orang harus sesuai dengan standar seperti dirinya.

3. *Hallo effect*

Hallo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan si penilai. Artinya jika perasannya sedang senang, maka nilainya akan baik, namun jika perasannya kurang senang maka penilaiannya menjadi sebaliknya.

4. Hubungan Jabatan

Artinya penilaian dikaitkan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5. Tujuan tersembunyi

Penilaian semacam ini diberikan dengan tujuan atau maksud-maksud tertentu. Artinya ada harapan atau iming-iming yang akan diperolehnya dari si penilai atau pihak lain.

6. Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

7. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir merupakan penilaian diberikan kepada karyawan pada kesannya yang terakhir. Jika pada saat akhir seseorang dinilai baik, maka selanjutnya dinilai baik. Demikian pula sebaliknya jika seseorang pada saat akhir dinilai jelek atau kurang baik maka penilaian juga akan kurang baik.

8. Pengaruh tekanan

Dalam memberikan penilaian sering kali diberikan arahan untuk melakukan hal seharusnya tidak dilakukan oleh atasannya. Tekanan untuk memberikan nilai tertentu kepada seseorang dapat dilakukan naik secara langsung maupun tidak langsung, kesalahan penilaian ini harus segera

dapat diminimalisir sedemikian rupa agar tidak terjadi kesalahan dalam penilaian. Kesalahan penilaian ini tentu akan merugikan karyawan yang dinilai.

2.7 Solusi Untuk Permasalahan Penilaian Kinerja

Dengan permasalahan seperti yang dikata diatas bisa membuat sebuah penilaian menjadi lebih buruk dari pada tidak ada penilaian sama sekali. Namun permasalahan seperti ini tidak bisa dihindari dan masalah ini bisa diminimalkan dengan cara :

- a. Pelajar dan pahamiilah potensi permasalahan dan solusinya. Memahami permasalahannya bisa membantu untuk menghindarinya.
- b. Gunakan alat peringkat yang tepat. Setiap alat memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri.
- c. Latihlah penilai untuk mengurangi terjadinya kesalahan seperti yang telah disebutkan diatas. Namun dalam prakteknya lebih pentingdaripada pelatihan, karena dalam praktek ada beberapa factor lebih penting dari pelatihan.
- d. Penyimpanan agenda juga berharga untuk diusahakan. Dengan cara seperti ini maka kita bisa mengurangi pengaruh yang merugikan dari permasalahan dengan meminta penilai menampilkan kejadian kritis positif dan negatif yang terjadi selama periode penilaian.

2.8 Kerangka Pemikiran

Pekerjaan seseorang tidak akan tampak hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian. Maka dari itu, perlu adanya usaha untuk menilai hasil atau perilaku kerja karyawan, sehingga akan dapat diketahui apakah karyawan melakukan pekerjaan secara baik dan benar atau belum. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.

“Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga

dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan.” (Kashmir 2017:184).

Maka dari itu kegiatan sistem penilaian kinerja karyawan merupakan hal penting bagi Lembaga untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan pengamatan langsung di Unit Pelayanan Teknis Daerah wilayah Kota Bandung III Soekarno Hatta.

2.9 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu mengenai penilaian kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Tahun	Sumber	Hasil Penelitian
Yulia Rahmawati Laksono	Tinjauan Pelaksanaan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Jabar cabang Tamansari Bandung	2010	https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/4230	Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jabar Cabang Tamansari telah memenuhi syarat dan kriteria penilaian kinerja karena pelaksanaannya pegawai dinilai oleh atasannya sendiri, dan ada pelatihan penilaian kinerja karyawan untuk para penilai.
Sinta Rista Dewi	Analisis Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Inti (Persero), Tbk Bandung	2011	https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/4308	Hasil penelitian penulis, Divisi Sumber Daya Manusia pada PT. INTI (PERSERO) melaksanakan penilaian kinerja karyawan dengan cukup baik Adapun metode yang digunakan dalam penilaian adalah metode

				Raying Scale, Checklist, Critical Inside (Sambungan)
Siti Kholijah Ritonga	Sistem Informasi Penelitian Kinerja Karyawan menggunakan metode <i>technique for others reference by similiarity to ideal solution</i>	2013	https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/5811	Sebanyak 6 kriteria untuk dilakukan membuat metrics keputusan, pembobotan, akan menentukan metrics ideal yang positif dan negative. Jarak antara alternative dengan metrics solusi positif dan negative akan membuat kedekatan setiap alternative terhadap solusi ideal.
Hani Mustika Sari	Tinjauan Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Di Bank Jabar Banten KCP Margaasih Kab.Bandung	2015	http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/5811	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif, Hasil dari penilaian kinerja pada Bank Bjb Kcp Margaasih semakin objektif. Pimpinan memberikan pelatihan lagi dan solusi kedua pimpinan memerikan sanksi yang cukup tegas.
Yuliyana	Tinjauan Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Badan Penyelenggara	2014	http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/3610	Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja karyawan menurut teori adalah dengan metode Rating Scale. Penilaian kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan masih belum

(Sambungan)

	a Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Cab. Bandung 1			melakukan pengawasan yang lebih ketat pada saat melakukan pekerjaan dan pada saat evaluasi kinerja sudah dilakukan.
Herisa Luthfiani	Tinjauan Mengenai Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Sub Bagian Kepegawaian Di Kopertis Wilayah IV	2017	http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/9482	Penilaian kinerja di Kopertis Wilayah IV terdapat unsur – unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah menggunakan SKP meliputi kuantitas, kualitas dan waktu, sedangkan Prilaku Kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.
Christian Hurson	<i>Assessment and improvement of employee job-satisfaction: a full-scale implementation of MUSA methodology on newly recruited personnel in a major French organisation</i>	2015	https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-015-1811-y	penilaian kepuasan kerja rekrut baru-baru ini di sebuah perusahaan Perancis yang besar. Pendekatan yang diadopsi di sini adalah untuk melihat karyawan sebagai pelanggan internal organisasi, dan kepuasan mereka sebagai pendorong penting untuk kesuksesan bisnis. Dengan menggunakan metodologi multikriteria MUSA

(Bersambung)

(Sambungan)

Gary. E. Roberts	<i>Employee Performance Management Principles</i>	2014	https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137428370_7	Manajemen kinerja dan penilaian kinerja adalah praktik SLHRM " <i>window on the soul</i> " yang paling penting. Oleh karena itu, supervisor mencurahkan waktu untuk tanggung jawab manajemen mikro dan lebih banyak waktu untuk pengaturan tujuan peningkatan nilai, pemecahan masalah, dan komunikasi menambah kegiatan yang meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas.
Alexander E. Ellinger	<i>Organizational Investments in Social Capital, Managerial Coaching and Service Employee Performance</i>	2014	https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-10864-3_114	Penelitian ini menguji hubungan antara peningkatan lingkungan tempat kerja, pengembangan karyawan, dan kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan dengan menilai pengaruh perilaku pembinaan manajerial pada hubungan antara investasi organisasi dalam modal sosial (OISC)