

## DESAIN *PERFORMANCE MANAGEMENT* CV STAR SWALAYAN DI KALIMANTAN UTARA

Adella Wahyuni<sup>1</sup>, dan Noviaty Kresna Darmasetiawan<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup>Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia  
Email: issadella@yahoo.co.id<sup>1</sup>, noviatykds@gmail.com<sup>2</sup>

Corresponding author: issadella@yahoo.co.id

### **Abstrak**

Saat ini *Performance Management* menjadi salah satu bagian penting yang perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan karena dengan adanya *Performance management*, perusahaan dapat mengukur, menilai dan mempengaruhi perilaku yang perusahaan inginkan. CV Star Swalayan diketahui belum memiliki KPI, *Performance appraisal*, remunerasi serta sistem karier yang merupakan bagian dari *performance management*, sehingga menjadikan alasan bagi penulis untuk mendesain *Performance management*. Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan Armstrong (2009) bahwa *performance management* merupakan sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, team dan individual dalam pengantar kerja yang disepakati dalam perencanaan tujuan, sasaran dan standard. Dalam tahapan persiapan yaitu dimulai dari Job Analysis yang mengacu pada langkah-langkah menurut Dessler (2016), Job description mengacu pada komponen menurut Mondy (2008), Job specification mengacu pada komponen menurut Dessler (2016), standar kinerja mengacu pada tahapan menurut Wirawan (2009). Kemudian dalam tahap perancangan yaitu rancangan KPI mengacu pada tahapan menurut Moeheriono (2012), rancangan *performance appraisal* mengacu pada tahapan menurut Cascio (2016), rancangan job evaluation menggunakan metode point system yang mengacu pada tahapan menurut Mondy (2008), rancangan kompensasi mengacu pada tahapan menurut Marihot Tua (2002), kemudian rancangan manajemen karier mengacu pada Gibson et al (2000) bahwa gaji dan posisi merupakan indikator yang populer tentang prestasi karir (*Career Performance*) sehingga rancangan karier memasukan ruang kompensasi sebagai *grading* yang akan menjadi jalur karier/jenjang karier di perusahaan.

**Kata kunci** : CV. Star Swalayan, *performance management*, *job analysis*, *job description*, *job specification*, KPI, *performance appraisal*, *job evaluation*, kompensasi, manajemen karier.

### **PENDAHULUAN**

CV Star Swalayan berdiri sejak tahun 2006 hingga saat ini dapat dikatakan merupakan perusahaan atau supermarket terbesar yang ada di ibu kota Kalimantan Utara. Perusahaan ini memiliki kekurangan yaitu belum memiliki *Key performance indicator*, *performance appraisal*, sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik yang mana beberapa permasalahan tersebut merupakan salah satu bagian dari *performance management*. Permasalahan lain di CV Star Swalayan menjadikan alasan bagi penulis untuk mendesain beberapa hal yang ada dalam *performance management* yaitu perusahaan tidak memiliki jenjang karier yang jelas bagi karyawan serta perusahaan tidak melakukan penilaian kinerja karyawan. Lebih rincinya ditemukan dari

hasil wawancara bahwa CV. Star Swalayan tidak mengukur kinerja setiap karyawan dengan tolak ukur yang jelas sehingga selama ini perusahaan hanya melihat dari penilaian yang subyektif. Adanya penilaian kerja di sebuah perusahaan dapat membantu perusahaan untuk mengontrol perilaku karyawan yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Cindi ismi, dkk (2015) yang berjudul pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia di Malang, bahwa terdapat hasil yang signifikan antara penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.

Produktifitas kerja telah menjadi pusat perhatian bagi sebuah perusahaan maupun organisasi karena dipercaya bahwa dengan memiliki karyawan yang bekinerja baik maka

dapat mempengaruhi produktifitas perusahaan pula. Hal ini sejalan dengan pernyataan Armstrong (2009) bahwa *Performance Management* merupakan sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, team dan individual dalam pengantar kerja yang disepakati dalam perencanaan tujuan, sasaran dan standard. Selain itu definisi *Performance Management* menurut Dessler (2016) merupakan proses secara terus menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan sasaran atau tujuan organisasi. Kemudian penelitian sebelumnya oleh Kurniawati (2002) juga menyatakan bahwa keunggulan bersaing sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Permasalahan yang ada di perusahaan dapat diatasi dengan cara melakukan pengelolaan *performance management* dengan baik karena dengan melakukan pengelolaan *performance management* maka tujuan menyeluruh perusahaan dapat tercapai dan terkontrol. Hal tersebut membuat penulis merasa penting untuk dapat memberikan kontribusi untuk evaluasi atau rancangan *performance management* bagi CV. Star Swalayan yang meliputi rancangan KPI untuk tiap unit dalam organisasi, rancangan *performance appraisal* yang dapat diberikan untuk memacu motivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau sebagai standarisasi perusahaan. Serta memberikan masukan sistem remunerasi untuk karyawan dan masukan mengenai sistem karier yang sesuai dengan CV. Star Swalayan. Desain *Performance Management* pada aspek SDM yang dibuat adalah untuk semua departemen yang ada di CV Star Swalayan meliputi KPI untuk tiap departemen di CV. Star Swalayan, sistem *performance appraisal*, sistem remunerasi, sistem karier .

## METODE PENELITIAN

Perancangan sistem *Performance Management* bagi CV Star Swalayan akan dilakukan pada jabatan sesuai yang tertera di struktur organisasi yang mengacu bagan organisasi yang mana obyek perancangan merupakan karyawan tetap di CV Star Swalayan. Pada perancangan ini terdiri dari beberapa tahap yaitu tahapan persiapan dan tahapan perancangan.

Tahapan persiapan dimulai dari melakukan

*job analysis* yang mengacu pada beberapa langkah menurut Dessler (2016), lalu membuat *job description* yang mengacu pada komponen menurut Mondy (2008), membuat *job specification* mengacu pada komponen menurut Dessler (2016), serta membuat standart kinerja dalam rancangan ini mengacu pada tahapan menurut Wirawan (2009).

Tahapan perancangan terdiri dari beberapa perancangan sebagai berikut :

- a. KPI, mengacu pada tahapan penyusunan KPI menurut Moehariono (2012)
- b. *Performance Appraisal*, dalam membuat *performance appraisal* mengacu pada tahapan penyusunan menurut Cascio (2016)
- c. *Job Evaluation*, rancangan ini menggunakan metode *point system* menurut Mondy (2008) untuk mendapatkan *job weight*.
- d. Kompensasi, pada rancangan ini mengacu pada tahapan menurut Marihot Tua (2002).
- e. Manajemen Karier, jalur karier pada perusahaan ini memasukan ruang kompensasi sebagai *grading* yang akan menjadi jalur karier/jenjang karier di perusahaan yang mana hal ini juga mengacu pada karakteristik keefektifan karir menurut Gibson et al (2000) bahwa gaji dan posisi merupakan indikator yang populer tentang prestasi karir (*Career Performance*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahapan perancangan, penyusunan aspek KPI mengacu pada literatur Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) yang menjelaskan beberapa aspek *balanced Scorecard* untuk digunakan dalam penyusunan KPI yaitu *Financial Performance*, *Customer satisfaction*, *Internal Business Processes*, *Learning and Growth*. Berikut hasil penyusunan KPI untuk semua departemen :

a. Departemen Operasional

Perspektif	KPI	Tolak ukur kinerja	Target	Hasil
Financial performance	- Jumlah pemasok	Minimal memiliki 3 cadangan pemasok/kategori	Kenaikan jumlah pemasok min 5 dalam 1 tahun	
	- Persentase penyimpangan dari anggaran	Tidak melebihi anggaran	Penurunan 5 % dalam 1 tahun	
Customer satisfaction	- Jumlah keluhan pelanggan	Tidak melebihi 5 kali/tahun dalam permasalahan terkait	0 keluhan	
	- Waktu pengantaran (antara pemesanan dan pengantaran)	Tidak melewati 2*60 menit sesuai jadwal	Tepat waktu	
	- Waktu yang dibutuhkan mengatasi keluhan	Tidak melewati 7 hari menanggapi keluhan	Kurang dari 7 hari	
Internal Business Processes	- Kecepatan pembuatan faktur	Cepat dan tepat	Tidak melewati 1*24 jam	
	- Persentase barang reject / rusak	Tidak ada barang yang reject/rusak	Penurunan barang reject 5 % dalam 1 tahun	
Learning and Growth	- Ketersediaan informasi strategis	Informasi disampaikan dengan cepat dan jelas	Informasi disampaikan tidak melebihi 1*24 jam	
	- Jumlah masalah yang diselesaikan	Masalah dapat diselesaikan dengan baik	Masalah diselesaikan tidak melebihi 3*24 jam	
	- Persentase karyawan dengan dengan profil kompetensi	Penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi	Tingkat turnover menurun sebesar 5 % / tahun	
<b>Total</b>				

b. Departemen Finance

Perspektif	KPI	Tolak ukur kinerja	Target	Hasil
Financial performance	- Pendapatan	Hasil yang diharapkan-pendapatan tahun sebelumnya	Kenaikan 5 % dalam 1 tahun	
	- Nilai tambah per penjualan tahunan	Penjualan saat ini - pe njualan tahun sebelumnya	Kenaikan 5 % dalam 1 tahun	
Customer satisfaction	- Jumlah keluhan pelanggan	Tidak melebihi 5 kali/tahun dalam permasalahan terkait	0 keluhan	
	- Kerugian penjualan karena pelanggan tidak puas	Jumlah retur	Penurunan 5 % retur dari konsumen dalam 1 tahun	
	- Waktu yang dibutuhkan mengatasi keluhan	Tidak melewati 7 hari menanggapi keluhan	Kurang dari 7 hari	
Internal Business Processes	- Kecepatan pembuatan faktur	Cepat dan tepat	Tidak melewati 1*24 jam	
	- Kecepatan dan transaksi	Cepat dan tepat	0 kesalahan dalam transaksi	
Learning and Growth	- Ketersediaan informasi strategis	Informasi disampaikan dengan cepat dan jelas	Informasi disampaikan tidak melebihi 1*24 jam	
	- Jumlah masalah yang diselesaikan	Masalah dapat diselesaikan dengan baik	Masalah diselesaikan tidak melebihi 3*24 jam	
	- Persentase karyawan dengan dengan profil kompetensi	Penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi	Tingkat turnover menurun sebesar 5 % / tahun	
<b>Total</b>				

c. Departemen Marketing

Perspektif	KPI	Tolak ukur kinerja	Target	Hasil
Financial performance	- Pendapatan	Kesuksesan program penjualan	Kenaikan penjualan 5 % dalam 1 tahun	
	- Persentase penyimpangan dari anggaran	Tidak melebihi anggaran promosi	Penurunan 5 % dalam 1 tahun	
Customer satisfaction	- Jumlah keluhan pelanggan	Tidak melebihi 5 kali/tahun dalam pelayanan	0 keluhan	
	- Jumlah keluhan pelanggan	Tidak melebihi 5 kali/tahun dalam kelengkapan display	0 keluhan	
	- Jumlah keluhan pelanggan	Tidak melebihi 5 kali/tahun dalam keamanan produk (expired)	0 keluhan	
	- Waktu yang dibutuhkan mengatasi keluhan	Tidak melewati 1 hari menanggapi keluhan	Kurang dari 7 hari	
Internal Business Processes	- Persentase keterlambatan	Cepat dan tepat display barang	Rak display selalu terisi penuh dan rapi	
Learning and Growth	- Ketersediaan informasi strategis	Informasi disampaikan dengan cepat dan jelas	Informasi disampaikan tidak melebihi 1*24 jam	
	- Jumlah masalah yang diselesaikan	Masalah dapat diselesaikan dengan baik	Masalah diselesaikan tidak melebihi 3*24 jam	
	- Persentase karyawan dengan dengan profil kompetensi	Penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi	Tingkat turnover menurun sebesar 5 % / tahun	
<b>Total</b>				

d. Departemen Sumber daya manusia

Perspektif	KPI	Tolak ukur kinerja	Target	Hasil
Financial performance	- Persentase penyimpangan dari anggaran	Tidak melebihi anggaran gaji	0 kesalahan anggaran	
	- Persentase penyimpangan dari anggaran	Tidak melebihi anggaran lembur	Penurunan 5 % dalam 1 tahun	
Customer satisfaction	- Jumlah keluhan karyawan	Tidak melebihi 5 kali/tahun dalam hal gaji,dll	0 keluhan	
	- Jumlah keluhan karyawan	Tidak melebihi 5 kali/tahun dalam hal rekrutmen	0 keluhan	
	- Jumlah keluhan karyawan	Tidak melebihi 5 kali/tahun dalam hal absensi kehadiran	0 keluhan	
	- Waktu yang dibutuhkan mengatasi keluhan	Tidak melewati 1 hari menanggapi keluhan	Kurang dari 7 hari	
Internal Business Processes	- Persentase keterlambatan	Tepat waktu	Tidak melebihi1*24 jam terlambat payroll	
	- Persentase absensi	Kehadiran karyawan	90%	Penurunan 5% setiap tahun
Learning and Growth	- Ketersediaan informasi strategis	Informasi disampaikan dengan cepat dan jelas	Informasi disampaikan tidak melebihi 1*24 jam	
	- Jumlah masalah yang diselesaikan	Masalah dapat diselesaikan dengan baik	Masalah diselesaikan tidak melebihi 3*24 jam	
	- Persentase karyawan dengan dengan profil kompetensi	Penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi	Tingkat turnover menurun sebesar 5 % / tahun	
<b>Total</b>				

Dalam pengisian Form KPI yaitu dengan Skor 1 = tidak terpenuhi; 2 = terpenuhi. Kemudian setelah ditemukan total akhir terdapat beberapa klasifikasi nilai akhir yang terbagi menjadi 4 klasifikasi, mulai dari sangat kurang baik, kurang baik, cukup, dan baik.

Kemudian berikut hasil perancangan *performance appraisal* yang berbentuk form untuk seluruh karyawan di CV.Star Swalayan dengan berbagai macam standart penilaian untuk setiap item serta klasifikasi nilai akhir yang terbagi menjadi 5 kategori mulai dari sangat kurang baik, kurang baik, cukup, baik dan sangat baik.

FORM PERFORMANCE APPRAISAL KARYAWAN STAR SWALAYAN

I. Identitas  
 Nama :  
 Nik :  
 Departemen :  
 Masa kerja :  
 Periode penilaian :

II. Penilaian kinerja

Aspek	Item	Nilai				
		1	2	3	4	5
Hasil	1. Memenuhi KPI					
Behaviour	2. Tanggung jawab					
	3. Tingkat kehadiran					
	4. Kelengkapan dan kerapian atribut					
Skill	5. Kepemimpinan					
	6. Pemecahan masalah					
	7. Kerja sama tim					
	8. Informativa					
	9. Keramahan, <i>helpful</i>					
<b>Sub Total</b>						
<b>Total</b>						

Keterangan nilai:  
 1 = Sangat Buruk; 2 = Buruk; 3 = Cukup; 4 = Baik; 5 = Sangat Baik

Kompensasi untuk CV Star Swalayan dengan melihat hasil dari *Job evaluation* akan menghasilkan bobot jabatan yang mana dalam tahapan ini menggunakan metode point system. Point system akan mengidentifikasi karakteristik jabatan kunci (*compensable factor*), yang di dalamnya termasuk keterampilan (*skill*), tanggung jawab (*responsibility*), usaha (*effort*) dan kondisi kerja (*working condition*). Gaji pokok dilihat dari bobot jabatan yang dikonversi kan dengan nilai konversi rupiah sesuai kebijakan perusahaan yang mana CV. Star Swalayan menentukan nilai konversi untuk seluruh karyawan sebesar Rp. 3.158,-. Berikut akan dilampirkan gaji pokok karyawan tiap jabatan :

Gaji Pokok Karyawan Tiap Jabatan

Jabatan	Point konversi	Nilai konversi	Gaji pokok
Manager operational	950	Rp 3.158	Rp. 3.000.100
Manager finance	950	Rp 3.158	Rp. 3.000.100
Manager marketing	950	Rp 3.158	Rp. 3.000.100
Manager SDM	950	Rp 3.158	Rp. 3.000.100
Staff pembelian	500	Rp 3.158	Rp. 1.579.000
Staff gudang	460	Rp 3.158	Rp. 1.452.680
Staff kasir	500	Rp 3.158	Rp. 1.579.000
Staff akuntansi	490	Rp 3.158	Rp.1.547.420
Staff pramuniaga	400	Rp 3.158	Rp. 1.263.200
Staff promosi	440	Rp 3.158	Rp. 1.389.520
Staff payroll	500	Rp 3.158	Rp. 1.579.000
Staff recruitment	400	Rp 3.158	Rp. 1.263.200

Tiap karyawan juga mendapatkan benefit dari perusahaan, seperti Tunjangan hari raya yang diakumulasikan sesuai lama kerja dan jabatan, BPJS, Hari cuti, *Gathering*, belanja gratis, hadiah, serta uang kehadiran. Uang kehadiran dilakukan karena telah berlangsung selama 5 tahun di perusahaan yang mana metode ini dipercaya perusahaan dapat meningkatkan tingkat kehadiran karyawan di perusahaan. Karyawan akan mendapatkan sanksi/potongan gaji sesuai dengan hari libur yang diambil dan jumlah gaji pokok tiap karyawan berdasarkan jabatan yang mana dapat dilihat dari perhitungan yang ada. Sebaliknya apabila karyawan dengan tingkat kehadiran yang tinggi selama satu bulan, maka akan menerima uang kehadiran. Uang kehadiran akan diberikan pada karyawan dengan melihat hari libur yang diambil tiap karyawan dengan perincian sebagai berikut:

Karyawan di perusahaan ini juga akan menerima insentif setiap satu tahun yaitu pada bulan desember yang mana pihak perusahaan akan memberikan insentif berupa uang kepada tiap karyawan dengan melihat beberapa hal

yaitu hasil penilaian kinerja / *performance appraisal* yang mana tiap karyawan harus mencapai kategori minimal cukup.

Uang Kehadiran Berdasarkan Hari Libur Yang Diambil

Jumlah hari libur yang diambil	Uang yang diterima
0 hari	Rp.700.000
1 hari	Rp. 700.000
2 hari	Rp. 600.000
3 hari	Rp. 500.000
4 hari	Rp. 200.000
Lebih dari 5 hari	-

Kemudian karyawan juga akan menerima insentif dengan melihat hasil dari target penjualan yang ditetapkan oleh general manager. Target penjualan untuk setiap tahun tentunya berbeda yang mana target tersebut merupakan keputusan mutlak dari general manager sehingga apabila target penjualan dapat tercapai maka tiap karyawan akan menerima insentif dengan tidak melupakan hasil *performance appraisal* tiap karyawan.

Manajemen Karier di CV Star Swalayan terdapat beberapa hal, salah satunya ialah dalam perencanaan karier karyawan, jenjang karier dll. Jenjang karier di CV Star Swalayan dirancang dengan melihat sudut pandang prestasi kerja menurut Gibson et al (2000), yang mana salah satu karakteristik keefektifan karir yaitu gaji dan posisi. Gaji merupakan indikator yang populer tentang prestasi karir (*Career Performance*), khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin cepat seseorang menapak jenjang karir, semakin tinggi pula tingkat prestasi karirnya sehingga jenjang karier di CV Star Swalayan akan memasukan komponen gaji sebagai jenjang karier. Jenjang karier dalam perusahaan dibagi menjadi 5 golongan yaitu 5 golongan untuk level managerial dan 5 golongan untuk staff karyawan, yang mana dengan melihat beberapa ketentuan yang harus dicapai oleh tiap karyawan. Ketentuan yang harus dicapai oleh tiap karyawan selain masa kerja ialah hasil *performance appraisal*. Berikut pembagian golongan serta jumlah gaji pokok yang diterima tiap karyawan sebagai jenjang karier :

Pengelompokkan Jenjang Karier Level Managerial

Golongan	Manager
IV	A
	B
	C
	D
	E

Pengelompokkan Jenjang Karier Level Staff

Colongan	Staff (pembelian, kasir, payroll)	Staff gudang	Staff akuntansi	Staff promosi	
III	A	1.579.000	1.452.680	1.574.420	1.389.520
	B	1.736.900	1.597.948	1.731.862	1.528.472
	C	1.910.590	1.757.742	1.905.048	1.681.319
	D	2.101.649	1.933.517	2.095.553	1.849.451
	E	2.311.813	2.126.868	2.305.108	2.034.396

## SIMPULAN DAN SARAN

Perancangan *performance management* pada CV Star Swalayan dimulai dari perancangan KPI organisasi, *performance appraisal*, remunerasi serta manajemen karier yang sesuai dengan keadaan di perusahaan. Untuk rancangan KPI organisasi berpacu pada aspek aspek *balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996). Selain itu untuk prosedur pelaksanaan mengacu pada model langkah-langkah penyusunan KPI menurut Moehariono (2012) yang kemudian didiskusikan kepada pihak perusahaan berdasarkan hasil wawancara serta data dan acuan yang ada.

Perancangan *performance appraisal* mengacu pada literatur Sastrohadiwiryo (2002), bahwa seluruh aspek yang ada dalam form tersebut harus disesuaikan dengan *job description, job specification*, dan *Job Performance Standart* yang ada serta didiskusikan kembali kepada pihak perusahaan.

Perancangan sistem remunerasi mengacu pada literatur Marihot tua (2002) yang mana akan dilakukan *job evaluation* untuk memperoleh nilai jabatan. Kemudian hasil nilai jabatan akan menentukan tingkat gaji untuk setiap jabatan yang ada dalam perusahaan.

Perancangan karier karyawan mengacu pada karakteristik keefektifan karir menurut Gibson et al (2000), yang mana gaji dan posisi merupakan indikator yang populer tentang prestasi karir (*Career Performance*). Perancangan karier di perusahaan cenderung memiliki potensi yang kecil dalam hal jenjang karier sehingga rancangan karier untuk karyawan ialah dengan memasukan ruang kompensasi sebagai *grading* yang akan menjadi jalur karier/jenjang karier di perusahaan.

Berdasarkan proses rancangan yang telah ditempuh hingga kesimpulan yang telah dipaparkan, maka diperlukan untuk memberikan saran saran bagi pengembangan atau perancangan lebih lanjut. Adapun saran dalam perancangan ini yakni sebagai berikut:

1. Perusahaan melaksanakan pengukuran dengan obyektif
2. Perusahaan melaksanakan pengukuran dengan berkala dan konsisten
3. Perusahaan melaksanakan pengukuran dan memberikan *feedback* serta evaluasi

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. 2013. *Performance Management*. New Jearsey: Pearson Prentice Hall.
- Armstrong, Michael, dan Helen Murlis. 1993. *Pedoman Praktis Sistem Penggajian*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Performance Management an Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. 4<sup>th</sup> edition, India:Replika Press Pvt Ltd.
- Armstrong, Kotler. 2015. *Marketing an Introducing Prentice Hall twelfth Edition*, England : Pearson Education, Inc.
- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management, A Briefcase Book*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Byars J, dan Rue, L. W. 1997. *Human Resources Management*. 5th Ed. McGraw-Hill, USA.
- Cascio, Wayne F. 2016. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 10th edition. Singapore: McGraw-Hill Education
- Costello, Sheila J. 1994. *Effective Performance management*, New york: Mc Graw-Hill Companies,inc.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fine, Sidney A. & Wiley, Wretha W. 1971. *An Introduction to Functional Job Analysis*:

- A Scaling of Selected Tasks From the Social Welfare Field. Michigan: W.E Upjohn Institute For Employment Research.
- Flannery, T.P., Hofrichter, D.A. & Platten, P.E. 1996. People performance and pay. Dinamic compensation for changing organizations. New York: The Free Press.
- Gibson, James, L., 2000, Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Graham, M.D., Roth, T.A. & Dugan, D. 2008. Effective executive compensation. New York: AMACOM.
- Hamel, M.C. 2008. Compensation Guide: A Manual on Compensation Practice and Theory.
- Handoko, T. Hanny. 2003. Pengantar Manajemen. Yogyakarta:BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua E. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, Jakarta: Grasindo.
- Henderson, R. I. 1994. Compensation management: Rewarding performance. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Huat, C.T & Torrington, D. 1998. Human Resource Management for Southeast Asia and Hongkong. Singapore : Prentice Hall, Simon & Schuster.
- Januari, Cindi I., 2015. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 24 No. 2.
- Jerry M. Rosenberg. 1983. Dictionary Of Business And Management, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc, United States of America.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. (1996) : "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Massachusetts, Harvard Business School Press
- Kurniawati, Lily. 2002. Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Keunggulan Bersaing Pada Salah Satu Perusahaan Publik Emiten PT.Bursa Efek Surabaya. Tesis. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
- Long, Richard J. 2006. Strategic Compensation in Canada: (3<sup>th</sup> ed.). Toronto: Thomson Nelson.
- Martocchio, Joseph J. 2011. Strategic Compensation A Human Resource Management Approach 6e. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Mondy, R. Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Moehariono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, H. Hadari. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Poels. 2003. Strategi Evaluasi Kerja dan Remunerasi. Jakarta : Galamedia Pustaka.
- Rampersad, Hubert K. 2005. Total Performance Scorecard. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Robbins, Stephen P. 1994. Teori Organisasi: Konsep, Struktur, Proses. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Sunyoto, Danang. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Buku Seru.
- Sobirin, Achmad. 2014. Manajemen Kinerja. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Siddique, C.M. 2004. Job analysis: a strategic human resource management practice. The International Journal of Human Resource Management, 15:1, 219-244.
- Simamora. 1995. Kebijakan Kinerja Karyawan Yogyakarta. BPFE.
- Soeprihanto, John. 1988. Penelitian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta

Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hill, Inc., USA.

Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.

Winkel, W.S., & Hastuti, S. 2004. *Bimbingan Karir di Institusi Pendidikan*. Jakarta:Media Abadi.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.