

STUDI TENTANG HUBUNGAN PENGAWASAN KERJA, PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR

Oleh
Didit Darmawan
Universitas Mayjen Sungkono

ABSTRACT

Many organizations have strategic plans for career development programs because careers are an essential element for the lives of employees and the sustainability of organizational life. For this reason, the identification and exploration of the intensity of career development is the main focus of this study by involving work supervision and performance appraisal. The two independent variables are thought to contribute to career development. The research target was carried out at PT Intidragon Suryatama Mojokerto by involving 100 non-permanent employees in the production department as a sample. This research uses a simple random sampling technique. Primary data for this study was generated using a structured questionnaire. The strength and direction of the relationship between work supervision, performance appraisal and career development is tested with a statistical tool called the Pearson Product Moment Correlation Coefficient. All stages starting validity, reliability and correlation coefficient were tested with SPSS. The results of this study conclude that there is a relationship between work supervision and performance appraisal with career development where the results for work supervision have a weak correlation and for performance appraisal it is quite strong.

Keywords: Work Supervision, Performance Appraisal, Career Development.

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi, ada upaya dari organisasi mempertahankan karyawan dengan mengidentifikasi dan menyediakan sarana untuk memenuhi kebutuhan pengembangan mereka dan menginspirasi mereka untuk berkembang (Armstrong, 2010). Untuk mencapai hal tersebut dapat melalui penggunaan informasi karyawan yang ditentukan berdasarkan karir yang diminati, nilai, bakat dan kecenderungan perilakunya. Selain itu ada juga evaluasi diri terhadap perilaku karyawan, atau evaluasi manajer, kolega, dan klien terhadap karyawan; serta pengembangan rencana tindakan untuk memotivasi karyawan dan pelatihan keterampilan. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawannya (Wahyudi *et al.*, 2006; Khasanah *et al.*, 2010). Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi di tempat kerja dapat ditingkatkan melalui pengembangan. Pendekatan pengembangan karir sering kali bergantung pada kebutuhan dan tujuan pengembangan organisasi (Hutomo, 2011; Darmawan, 2013). Dengan demikian, karyawan diharapkan untuk terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka untuk memenuhi tuntutan organisasi mereka saat ini; dan organisasi menyediakan

sarana (rencana pertumbuhan dan pengembangan) yang dengannya karyawan dapat berkontribusi, tumbuh, berkembang, dan berkembang dalam system (Gunawan *et al.*, 2012; Mardikaningsih & Darmawan, 2012).

Pengembangan karir adalah fungsi dari MSDM yang berupaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan, meningkatkan keterampilan karyawan; serta meningkatkan organisasi secara keseluruhan, mengurangi konflik, dan memberikan kesempatan yang sama untuk pertumbuhan dalam organisasi. Pengembangan karir merupakan proses seumur hidup dalam mengelola, belajar, bekerja, dan bertransisi menuju masa depan yang diinginkan secara pribadi dan terus berkembang (Baskoro *et al.*, 2002). Pengembangan karir meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan mengurangi perputaran karyawan karena memberikan jalan promosi yang lebih baik; dan menciptakan hubungan yang harmonis di tempat kerja, dan memastikan penggunaan keterampilan karyawan secara optimal untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Ningwulan *et al.*, 2012; Novrianda *et al.*, 2012). Manajer organisasi menilai keterampilan dan kinerja karyawan untuk menentukan kontribusi karyawan yang efektif atau praktis, membenarkan kenaikan gaji dan bonus, dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi (Darmawan, 2010; 2012; Retnowati, 2011). Kekuatan dan kelemahan karyawan ditentukan oleh penilaian kinerja yang targetnya adalah menyoroti kinerja karyawan dalam pekerjaan (Rusman *et al.*, 2007; Santosa, 2002). Penilaian kinerja juga mengevaluasi seberapa baik seorang karyawan melakukan tugas dan pekerjaannya, kemampuan supervisi dan kepemimpinannya, dan keterampilan lunak lainnya, dan seberapa baik dia mengelola hubungan kerja dan resolusi konflik (Idris *et al.*, 2004; Razali, 2006). Penilaian kinerja adalah ukuran faktor-faktor yang memberikan umpan balik tentang tingkat efisiensi karyawan; langkah-langkah ini dapat membandingkan aktivitas saat ini dengan tingkat kinerja yang diinginkan sehingga memungkinkan manajemen untuk menentukan tren dan ketidakkonsistenan dalam organisasi (Aggarwal & Thakur, 2013).

Pengawasan kerja yang ada dalam organisasi dapat mendukung karir karyawan agar terus berkembang (Shanock & Eisenberger, 2006). Ito dan Brotheridge (2005) dan Fitriyani *et al.* (2011) menjelaskan bahwa melalui pengawasan kerja, maka kemampuan adaptasi karyawan terhadap karir lebih mudah dilakukan sehingga tidak ada niat untuk meninggalkan organisasinya. Pengawasan kerja melekat pada pengamatan, penilaian, pengarahan, observasi dari pimpinan terhadap karyawan sehingga ketika ditemukan ada hasil kerja yang menyimpang akan ada sanksi yang diterapkan (Ramandhan *et al.*, 2013). Sanksi ini dalam pelaksanaannya dilakukan dengan berkala dan terus-menerus dengan tujuan agar semua kegiatan dapat terlaksana sesuai rencana, kebijakan, perintah yang disepakati bersama. Untuk itu pengawasan harus berdasarkan pencapaian, pelaksanaan, penindakan, perbaikan, penyesuaian yang memang perlu untuk dilakukan.

Pengembangan karir membuka peluang terhadap peningkatan posisi, peran karyawan, fleksibilitas kerja dan organisasinya. Pengembangan karir yang terintegrasi sesuai yang dibutuhkan organisasi akan mengembangkan talenta karyawan. Selain itu pengembangan karir yang terstruktur menjadi komponen kuat untuk meningkatkan kinerja, moral karyawan (Beechler & Woodward,

2009). Organisasi dapat lebih berkembang ketika pengembangan karir menjadi investasi dalam organisasi yang tetap disesuaikan dengan berbagai tantangan di luar organisasi dan kondisi karyawannya (Lee & Bruvold, 2003). Terdapat tanggung jawab bersama diantara para profesional sumber daya manusia dan karyawan karena melalui keduanya akan ada kontribusi dan bakat karyawan yang berkembang. Ini menjadi tantangan untuk para profesional sumber daya manusia karena harus melakukan perubahan dengan memusatkan pada pengawasan kerja dan penilaian kinerja terhadap pengembangan karir serta bagaimana keuntungan yang diperoleh dari hubungan tersebut (Sjamsi, 2004). Pengembangan karir memerlukan harapan untuk masa depan karyawan, namun ketika manajemen dan organisasi tidak mendukung implementasi pengembangan, maka tujuan yang diinginkan tidak dapat terealisasi (Thunnissen *et al.*, 2013). Dari uraian sebelumnya, maka fokus dari studi ini ialah hubungan pengawasan kerja, penilaian kinerja dan pengembangan karir.

METODE PENELITIAN

Target penelitian dilakukan di PT Intidragon Suryatama Mojokerto dengan melibatkan 100 karyawan tidak tetap di bagian produksi sebagai sampel. Riset ini menggunakan teknik pengambilan sampel acak sederhana. Data primer untuk penelitian ini dihasilkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur dengan poin yang dimanfaatkan adalah skala likert yang memiliki 5 rentang yaitu mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Validitas kuesioner diuji dengan menggunakan teknik validitas isi dan reliabilitas instrumen dipastikan dengan menggunakan koefisien CronbachAlpha dengan semua item mendapat skor di atas 0,60. Kekuatan dan arah hubungan antara pengawasan kerja, penilaian kinerja dan pengembangan karir diuji dengan alat statistik yang disebut Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

Pengawasan kerja ialah upaya yang dilakukan dengan sistematis berdasarkan standar kerja dari organisasi yang terencana sehingga umpan balik informasi terhadap sesuatu yang menyimpang dapat segera diperbaiki (Carroll, 1999). Pengawasan kerja indikatornya terdiri dari pengawasan internal, informasi pelaksanaan dan hasil yang akurat, dilaksanakan berdasarkan tujuan, pengaturan perilaku. Penilaian kinerja merupakan evaluasi terkait hasil kerja karyawan dengan tujuan produktivitas dapat ditingkatkan dan untuk hambatan-hambatan yang mengganggu penyelesaian pekerjaan dapat teridentifikasi dengan segera sehingga ada tindakan untuk perbaikan (Flertcher, 2001). Variabel ini memiliki indikator seperti peran pengawasan, tim kerja, tim penilaian karyawan, 360 feedback (kombinasi dari pimpinan, tim kerja, tim penilaian). Pengembangan karir dapat dijelaskan sebagai aktivitas yang terstruktur dan diperlukan untuk mendukung rutinitas karyawan dalam organisasi dimana karyawan memiliki harapan yang besar tentang kesuksesan dari organisasinya saat ini (Knowdell, 1984). Diukur dengan pelatihan yang mendukung, penilaian kinerja, penyesuaian latar belakang pendidikan, organisasi menerapkannya dengan bijak.

Semua tahapan mulai validitas, reliabilitas dan koefisien korelasi diuji dengan SPSS sebagai alat yang relevan mengukur keterkaitan antar variabel (Mardikaningsih & Darmawan, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ada 100 responden yang terlibat di riset ini. Hasil identitas responden seperti jenis kelamin, usia, masa kerja menjelaskan bahwa sebanyak 77 karyawan adalah wanita dan untuk pria berjumlah 23 karyawan. Usia karyawan yang berada pada rentang 20-30 tahun sebanyak 58 karyawan dan sisanya 42 karyawan berusia diantara 31-40 tahun. Semua karyawan telah mengabdikan kepada organisasinya lebih dari 3 tahun. Hasil validitas dibuktikan dengan teknik corrected item total correlation yang menghasilkan nilai melebihi 0,30. Dari variabel pengawasan kerja, penilaian kinerja dan pengembangan karir menghasilkan nilai lebih besar 0,30 sehingga valid. Reliabilitas hasilnya adalah reliabel, ini berdasarkan cronbach alpha untuk pengawasan kerja 0,700; penilaian kinerja hasilnya 0,807 dan untuk alpha cronbach yang dimiliki pengembangan karir adalah 0,780. Validitas dan reliabilitasnya menghasilkan nilai berdasarkan kriteria yang memenuhi sehingga dapat dilanjutkan pada proses selanjutnya, yaitu koefisien korelasi.

Tabel 1
Correlations

		Pengawasan Kerja	Penilaian Kinerja	Pengembangan Karir
Pengawasan Kerja	Pearson Correlation	1	.216*	.326**
	Sig. (2-tailed)		.031	.001
	N	100	100	100
Penilaian Kinerja	Pearson Correlation	.216*	1	.514**
	Sig. (2-tailed)	.031		.000
	N	100	100	100
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.326**	.514**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	100	100	100

Sumber: Output SPSS

Ditinjau dari tabel 1, maka nilai korelasi sebesar 0,326 yang bertanda positif, menunjukkan bahwa hubungan pengawasan kerja dengan pengembangan karir menunjukkan hasil yang lemah. Studi yang pernah dilakukan oleh Conger (2002) memberikan hasil yang sama. Setiap karyawan mengharapkan adanya peluang dan pengembangan karir yang menjanjikan untuk masa depan karyawan setelah adanya penilaian akumulatif dari pengawasan kerja (Ngo *et al.*, 2014). Tindakan pengawasan kerja akan membimbing dan memberikan umpan balik kepada karyawan, namun yang harus diperhatikan adalah hasil pengawasan dan manajemennya yang memberikan perubahan kepada karyawan (Baruch, 2004; Oetomo, 2004). Pengawasan memiliki peranan yang sangat penting dalam konteks mencapai hasil kerja yang efektif. Seperti yang disebutkan oleh Andayani *et al.* (2010), pengawasan adalah elemen kunci yang diperlukan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan efisiensi dan kualitas yang tinggi. Melalui pengawasan yang efektif, organisasi dapat memantau dan mengarahkan aktivitas karyawan, memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan standar kerja, serta mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin muncul dalam pelaksanaan tugas. Namun, pengawasan tidak hanya berfokus pada

aspek tugas dan performa kerja semata. Dalam implementasi manajemen karir, peran pengawas menjadi sangat penting. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Andayani dan Darmawan (2011), pengawas berperan dalam menciptakan lingkungan yang memberikan kepuasan dan kepercayaan bagi karyawan. Pengawas yang baik dapat membangun ikatan yang kuat antara karyawan dengan organisasi, melalui dukungan, penghargaan, dan pengakuan terhadap prestasi kerja yang dicapai. Selain itu, pengawasan yang efektif juga dapat berdampak positif pada retensi karyawan. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh pengawasnya, mereka cenderung merasa lebih terikat dengan organisasi. Hal ini dapat mengurangi tingkat turnover karyawan dan mempertahankan keahlian serta pengalaman yang berharga dalam organisasi. Dengan demikian, peran pengawas dalam implementasi manajemen karir tidak hanya terbatas pada pemantauan dan pengawasan kinerja, tetapi juga melibatkan pembangunan hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi. Pengawasan yang efektif tidak hanya meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang memperkuat retensi karyawan, kepuasan, dan kepercayaan dalam jangka panjang.

Penilaian kinerja memiliki hubungan yang cukup kuat dengan nilai korelasi 0,514 dan bernilai positif. Temuan ini sesuai dengan temuan dari Saeed *et al.* (2013) yang dalam studi empirisnya memvalidasi bahwa penilaian kinerja memiliki dampak yang signifikan terhadap pengembangan karyawan terutama jika dikomunikasikan kepada karyawan. Studi yang mengkonfirmasi hubungan antara pengawasan yang efektif dengan kepuasan karyawan dan retensi juga menyoroti pentingnya sistem penilaian yang komprehensif. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa penilaian yang berhasil memadukan aspek kualitatif dan kuantitatif memiliki dampak yang positif pada perkembangan karyawan. Dalam konteks ini, penilaian yang didasarkan pada aspek kualitatif melibatkan evaluasi kualitas pekerjaan, kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan, kecerdasan emosional, komunikasi, kolaborasi tim, dan sikap kerja. Penilaian kualitatif ini membantu menggambarkan secara lebih komprehensif kinerja karyawan dan potensi pengembangan yang dimiliki. Di sisi lain, aspek kuantitatif dalam penilaian mencakup pengukuran kinerja berdasarkan indikator terukur seperti produktivitas, target penjualan, tingkat kesalahan, waktu penyelesaian tugas, atau parameter kinerja lainnya. Data kuantitatif ini memberikan informasi objektif dan terukur mengenai kinerja karyawan. Dengan menggabungkan kedua aspek ini, sistem penilaian dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang prestasi kerja karyawan, sekaligus memberikan arahan yang jelas untuk pengembangan mereka. Dengan demikian, penggunaan sistem penilaian yang mengintegrasikan aspek kualitatif dan kuantitatif akan membantu karyawan untuk berkembang dan tetap berkomitmen terhadap organisasi. Penilaian yang holistik ini memberikan panduan yang lebih baik bagi karyawan dalam upaya peningkatan kinerja mereka, sekaligus membangun ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi.

PENUTUP

Hasil studi ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan dari pengawasan kerja dan penilaian kinerja dengan pengembangan karir dimana hasil untuk pengawasan kerja berkorelasi lemah dan untuk penilaian kinerja cukup kuat. Penilaian kinerja adalah instrument penting yang menjadi dasar pengembangan karir, pengakuan, dan promosi karyawan. Ini akan menghasilkan proses dan aktivitas yang mendukung insentif manajemen dan pengembangan karir karyawan. Terdapat beberapa cara untuk penilaian kinerja seperti evaluasi proyek, penilaian kinerja penjualan, penilaian kinerja teknologi, penilaian sifat, penilaian psikologis, dan manajemen berdasarkan tujuan (MBO). Penggunaan metode ini disesuaikan dengan kondisi dan fokus bisnis dari organisasi.

Pengembangan karir secara langsung berhubungan dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh individu. Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini, memanfaatkan pekerjaan di masa depan, dan memenuhi tujuan karir mereka. Kesempatan pengembangan karir sangat penting bagi karyawan karena minat mereka berkembang dan mereka berharap untuk tetap bersama organisasi yang memenuhi kebutuhan mereka untuk pengembangan karir mereka dengan memberikan mereka peluang. Dengan menyediakan peluang seperti itu bagi karyawan, organisasi menunjukkan bahwa mereka berkomitmen untuk menghargai karyawannya. Mengembangkan jenjang karir karyawan adalah kebijakan retensi yang penting. Karyawan cenderung bertahan ketika mereka melihat ada lebih banyak peluang pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, A., & G.S.M. Thakur. (2013). Techniques of Performance Appraisal Review. *International Journal of Engineering & Advanced Technology*, 2(3), 617-621.
- Andayani, D., S. Kabalmay, R. Resandi & D. Darmawan. (2010). *Pemberdayaan Karyawan Berbasis Keunggulan Bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Andayani, D. & D. Darmawan. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baskoro, T., B. Siswanto, D. Darmawan & A. Kirana. (2002). Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Beechler, S., & I.C. Woodward. (2009). The Global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Carroll, M. F. (1999). *Supervision in Workplace Settings*. In *Counselling Supervision in Context*, Sage Publications Ltd.

- Conger, S. (2002). Fostering a Career Development Culture: Reflections on the roles of managers, employees and supervisors. *Career Development International*, 7(6), 371-375.
- Darmawan, D. (2010). Pengaruh Kompetensi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja, *Jurnal Ilmu Sosial*, 4(2), 63-76.
- Darmawan, D. (2012). Studi Empiris Tentang Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Kerja, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePePress Media Utama, Surabaya.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Gunawan, A., Y. Yuliana, D. Darmawan, & S. Arum. (2012). Manajemen Terapan dan Bisnis, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyo & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, Interaksi Sosial dan Regulasi Diri terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Ito, J. K., & C.M. Brotheridge. (2005). Does Supporting Employees' Career Adaptability Lead to Commitment, Turnover, or Both?. *Human Resource Management*, 44(1), 5-19.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). Pengantar Manajemen Bisnis, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Knowdell, R.L. (1984). Career Planning and Development in the Workplace. In Gysbers Edition, *Designing Careers: Counselling to Enhance Education, Work and Leisure*. Jossey- Bass, San Fransisco, CA.
- Lee, C. H., & N.T. Bruvold. (2003). Creating Value for Employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Ngo, H. Y., S. Foley, M.S. Ji, & R. Loi. (2014). Linking Gender Role Orientation to Subjective Career Success: The mediating role of psychological capital. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 290-303.
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. (2012). Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk

- Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Novrianda, D., T. Agustin & D. Darmawan. (2012). Kontribusi Norma Subjektif dan Lingkungan Kerja untuk Mengembangkan Profesionalisme. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 47-58.
- Oetomo, H. & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Ramadhan, I., F. Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Retnowati, E. (2011). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus : PT.PLN (Persero) PIKITRING Jawa Bali dan Nusra Wilayah Jawa Barat), *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 30-35.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Saeed, R., R.N. Lodhi, A. Naeem, A. Rehman, Z. Mahmood & M. Ahmed. (2013). Impact of Performance Appraisals and motivation on employee's Outputs in Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 26(3), 415-421.
- Santosa, A. & D. Darmawan. (2002). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Shanock, L. R., & R. Eisenberger. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Sjamsi, N. & D. Darmawan. (2004). Peran Strategis Layanan pada Penyelenggaraan Pelayanan Publik, *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 83-95.
- Thunnissen, M., P. Boselie, & B. Fruytier, B. (2013). Talent Management and The Relevance of Context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.