

Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan

Acep Samsudin¹, Budi Prabowo², Irfan Kurniawan Dwitama³,
Gerald Alexandre⁴, Nadia Dinda Lutfiyah⁵, Yusuf Hakim⁶

^{1,2,3,4,5,6} Progam Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

e-mail: 22042010143@student.upnjatim.ac.id¹,
22042010174@student.upnjatim.ac.id², 22042010250@student.upnjatim.ac.id³,
22042010282@student.upnjatim.ac.id⁴

Abstrak

Penilaian prestasi kerja merupakan proses kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi kontribusi seorang karyawan terhadap tujuan organisasi. Penilaian prestasi kerja memiliki dampak signifikan terhadap motivasi, pengembangan, dan retensi karyawan. Abstrak ini menguraikan pentingnya penilaian prestasi kerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia, mencakup konsep dasar, metode penilaian, hambatan yang mungkin dihadapi, dan implikasi praktisnya. Konsep dasar penilaian prestasi kerja mencakup pengukuran pencapaian individu, sejalan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Penilaian dapat dilakukan dengan berbagai metode, termasuk penilaian oleh atasan, rekan kerja, atau diri sendiri, serta melibatkan evaluasi kualitatif dan kuantitatif. Keberhasilan penilaian prestasi kerja juga tergantung pada komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Namun, dalam pelaksanaannya, penilaian prestasi kerja dapat dihadapkan pada beberapa hambatan, seperti bias penilai, kurangnya data yang akurat, dan resistensi karyawan terhadap proses ini. Oleh karena itu, penting untuk mengatasi hambatan-hambatan ini untuk memastikan bahwa penilaian prestasi kerja berjalan dengan adil dan efektif. Implikasi praktis dari penilaian prestasi kerja mencakup penggunaannya dalam pengambilan keputusan seperti promosi, pengembangan, dan kompensasi karyawan. Penilaian ini juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan mereka. Dalam kesimpulan, penilaian prestasi kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Dengan pemahaman yang baik tentang konsep dasar, penggunaan metode yang tepat, serta upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan, penilaian prestasi kerja dapat menjadi alat yang efektif dalam mengelola karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Penilaian Prestasi Kerja, Efektifitas Kerja, Pengembangan Kinerja*

Abstract

Job performance appraisal is a key process in human resource management that aims to measure and evaluate an employee's contribution to organizational goals. Work performance appraisal has a significant impact on employee motivation, development and retention. This abstract outlines the importance of work performance appraisal in the context of human resource management, covering basic concepts, appraisal methods, possible obstacles, and their practical implications. The basic concept of work performance appraisal involves measuring individual achievement, in line with established goals and standards. Assessments can be conducted using a variety of methods, including appraisals by superiors, coworkers, or self, and involve both qualitative and quantitative evaluations. The success of a work performance appraisal also depends on effective communication between superiors and subordinates. However, in practice, work performance appraisals can be faced with several barriers, such as appraiser bias, lack of accurate data, and employee resistance to the process. Therefore, it is important to overcome these barriers to ensure that performance appraisals are fair and effective. The practical implications of performance appraisals include their use in decision-making such as employee promotion, development, and compensation. It can also be used as a tool to identify training and development needs, as well as to motivate employees to achieve their goals. In conclusion, work performance appraisal is an important aspect of human resource management that affects the performance and success of organizations. With a good understanding of the basic concepts, the use of appropriate methods, as well as efforts to overcome barriers, work performance appraisal can be an effective tool in managing employees and achieving organizational goals.

Keywords: *Work Performance Appraisal, Work Effectiveness, Performance Development*

PENDAHULUAN

Penilaian prestasi kerja merupakan elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak besar pada kesuksesan dan perkembangan organisasi. Penilaian prestasi kerja adalah proses sistematis untuk mengukur, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah dan kompetitif, penilaian prestasi kerja menjadi alat penting yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi kontribusi individu, memberikan penghargaan, mengembangkan potensi karyawan, serta memotivasi mereka mencapai hasil yang lebih baik.

Penilaian prestasi kerja mencakup berbagai aspek, termasuk pemahaman tujuan dan standar yang telah ditetapkan, pengukuran hasil, dan evaluasi kualitatif kinerja karyawan. Proses ini sering melibatkan interaksi antara atasan dan bawahan, dan merupakan landasan bagi pengambilan keputusan penting, seperti promosi, penentuan kompensasi, dan perencanaan pengembangan karir.

Dalam era saat ini, di mana kebutuhan organisasi terus berubah dan persaingan semakin ketat, penting untuk menggali lebih dalam mengenai bagaimana penilaian prestasi

kerja dapat dijalankan secara efektif dan adil. Selain itu, penilaian prestasi kerja juga dapat menjadi alat penting dalam memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pendahuluan ini, kami akan mengeksplorasi konsep dasar penilaian prestasi kerja, metode yang biasa digunakan, hambatan yang mungkin muncul, serta implikasi praktisnya. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang penilaian prestasi kerja, organisasi dapat mengoptimalkan potensi karyawan mereka, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif.

Penilaian prestasi kerja adalah proses sistematis dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi atau atasan untuk mengevaluasi kinerja seorang karyawan terhadap tujuan, standar, atau kompetensi yang telah ditetapkan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kinerja mereka, dan membantu dalam mengambil keputusan terkait promosi, pengembangan karir, pengakuan, atau insentif lainnya. Proses ini dapat melibatkan berbagai metode evaluasi, termasuk observasi langsung, pengukuran kuantitatif, penilaian dari rekan kerja atau klien, dan evaluasi kompetensi karyawan. Penilaian prestasi kerja juga merupakan alat penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa karyawan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi dan terus berkembang dalam peran mereka.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, kami mengadopsi metode analisis literatur untuk mengeksplorasi jurnal-jurnal penelitian yang berhubungan dengan penilaian prestasi kerja. Metode analisis ini memungkinkan kami untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan dari lima jurnal internasional yang relevan dan akurat dengan topik kami.

1. Pemilihan Jurnal

Kriteria pemilihan jurnal melibatkan cermatnya seleksi jurnal internasional yang sesuai dengan topik kami, yaitu "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENILAIAN PRESTASI KERJA." Kami memilih jurnal-jurnal yang memiliki fokus dan relevansi yang tinggi terhadap jurnal-jurnal yang berhubungan dengan bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di suatu organisasi/perusahaan.

2. Pengumpulan Data

Kami melakukan pengumpulan data dengan teliti melalui pembacaan lima jurnal internasional yang telah kami pilih. Kami mengenali temuan utama, konsep, dan analisis yang relevan dengan topik kami. Informasi yang kami kumpulkan meliputi kutipan penting, temuan signifikan, dan argumen kunci yang dipresentasikan dalam masing-masing jurnal.

3. Analisis Data

Kami melakukan analisis mendalam terhadap data yang dikumpulkan dari kelima jurnal tersebut. Proses analisis ini melibatkan pengelompokan temuan yang relevan ke dalam kategori-kategori yang sesuai dengan tema-tema yang muncul. Kami mencari pola dan tren dalam data, dan juga melakukan perbandingan antar jurnal untuk mengenali persamaan dan perbedaan dalam pendekatan dan hasil penelitian

4. Interpretasi Hasil

Temuan dari analisis kami digunakan untuk menjelaskan bagaimana komunikasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam berbagai dimensi. Kami memberikan penafsiran terhadap hasil-hasil ini dan mengaitkannya kembali ke kerangka konseptual yang telah kami susun sebelumnya. Penafsiran ini membantu kami mengidentifikasi tema-tema umum yang memberikan pemahaman pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia suatu organisasi/perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis lima jurnal internasional yang telah kami tinjau memberikan pemahaman lebih dalam tentang berbagai aspek penilaian prestasi kerja. Kami akan membahas temuan dari masing-masing jurnal ini dan mencoba mengidentifikasi pola dan tren yang muncul.

1. The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve performance (Marianne van Woerkom, Brigitte Kroon)

Berdasarkan teori penentuan(SDT), kami berhipotesis bahwa penilaian kinerja berbasis kekuatan akan menghasilkan motivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan kinerja (MTI), dengan membuat bawahan merasa didukung oleh atasan mereka dan dengan demikian memenuhi kebutuhan mereka akan keterhubungan.

Analisis proses kondisional menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis kekuatan mempunyai dampak positif terhadap dukungan supervisor yang dirasakan (PSS), dan pada gilirannya terhadap kinerja MTI. Selanjutnya, pengaruh penilaian kinerja berbasis kekuatan sangat kuat, ketika peringkat kinerja relatif rendah. Temuan kami dapat menginspirasi penelitian masa depan mengenai penilaian kinerja berbasis kekuatan sebagai pendekatan relasional terhadap pengembangan karyawan. Kata kunci: penilaian kinerja, dukungan atasan yang dirasakan, kekuatan, penilaian kinerja, motivasi **PENDAHULUAN** Salah satu tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan menuju tingkat kinerja yang lebih tinggi (Kuvaas, 2007). Penilaian kinerja berbasis kekuatan dapat berfungsi sebagai konteks sosial di mana otoritas (atasan) mendukung kepuasan kebutuhan bawahan.

Meskipun supervisor mungkin berfokus pada kekuatan dalam penilaian kinerja, mereka mungkin masih perlu mematuhi sistem manajemen kinerja yang telah diterapkan dalam organisasi. Kami memperkirakan dampak penilaian kinerja berbasis kekuatan pada PSS akan sangat kuat ketika hubungan antara supervisor dan bawahan terancam oleh peringkat kinerja yang relatif rendah. Hal ini mungkin sangat penting ketika hubungan antara supervisor dan bawahan berada di bawah tekanan karena supervisor memberikan penilaian kinerja yang relatif rendah. Kedua, penelitian ini berkontribusi terhadap SDT dengan menyelidiki penilaian kinerja sebagai konteks sosial yang mungkin memiliki implikasi terhadap kepuasan kebutuhan dan motivasi untuk meningkatkan (MTI) bawahan, dan dengan mengeksplorasi peringkat kinerja sebagai kondisi batas

2. The Effect Of Compensation and Performance Assesment On Employee Satisfaction Through Competency As a Mediation Variable (Case Study At PT. VINDO INTERNATIONAL)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kompensasi dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel mediasi. Kompensasi finansial dan nonfinansial merupakan bagian dari motivasi perusahaan untuk memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja. Pemberian kompensasi yang sesuai dapat memberikan kepuasan kerja karyawan dan dapat memicu kinerja yang lebih baik. Sehingga dalam konstruksi penelitian ini dibangun hubungan yang sinergis dalam pemberian kompensasi disertai penilaian kinerja berdasarkan kompetensi pegawai, hal ini akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja karyawan berdampak pada kinerja, loyalitas dan kesadaran.

Temuan dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja yang tidak berdasarkan kompetensi pegawai dapat menimbulkan subjektivitas individu, hal ini tidak memberikan kepuasan kerja. Namun pemberian kompensasi tidak hanya dapat memotivasi atau memberikan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, pemberian kompensasi pada karyawan penting dilakukan untuk membangkitkan semangat kerja, namun terdapat gap penelitian dimana harus ada cara pemberian kompensasi yang tepat. Kepuasan kerja karyawan merupakan fenomena yang perlu dicermati oleh para pemimpin organisasi. Melihat adanya beberapa inkonsistensi pada temuan penelitian di atas, mendorong peneliti untuk mengisi gap penelitian dengan variabel kompetensi sebagai variabel mediasi kompensasi dan penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga kompetensi pegawai dapat dijadikan standarisasi penilaian kinerja pegawai dalam upaya mendapatkan kompensasi yang wajib diberikan oleh perusahaan.

Performance Appraisal with Management By Objective

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut dari hasil tersebut penilaian kinerja. Penelitian ini dilakukan di Bandar Lampung, dengan objek penelitian di Sigerhub Lampung. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan kualitatif mendekati. Teknik pengumpulan data dengan wawancara terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Teknis analisis data menggunakan model analisis data interaktif yang dikembangkan oleh Miles & huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sigerhub melakukan penilaian kinerja untuk baik pegawai tetap, pegawai lepas maupun magang. Penilaian kinerja adalah dilakukan secara mingguan dan bulanan, oleh atasan langsung yang digabungkan dengan 360 Umpun Balik Gelar. Penilaian kinerja menggunakan metode Management By Objective. Itu rencana tindak lanjut hasil penilaian kinerja dilakukan dengan memberikan kenaikan pangkat dan atau imbalan, teguran baik lisan maupun tertulis, baik sampai tetap karyawan, karyawan lepas, dan pekerja magang.

Hasil penelitian menunjukkan Sigerhub melakukan penilaian kinerja baik terhadap karyawan tetap, karyawan lepas maupun magang. Ikhwan Ferdian (CEO Sigerhub) mengatakan, ada tim khusus yang mendampingi tenan terpilih di setiap angkatan IAPA International Conference dan International Indonesia Conference on Interdisciplinary Studies (IICIS) 159 dalam proses inkubasi nya. Ketika proses inkubasi setiap batch selesai, tim yang

mendampingi penyewa akan dievaluasi kinerjanya. Bahkan sampai penelitian ini dilakukan, belum ada rencana tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja tim berdasarkan penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya. Kinerja karyawan sangat berkaitan dengan kinerja perusahaan. Pencapaian kinerja menjadi fokus berbagai perusahaan saat ini, baik kinerja individu, kinerja proses maupun kinerja hasil.

The Effect of Performance Appraisal Process, and its Dimension Fairness, on Employees' Job Satisfaction

Tujuan dari penelitian ini yaitu memahami bagaimana karyawan di organisasi persekutuan internasional di Yaman mempersepsikan penilaian kinerja dan bagaimana proses penilaian kinerja dan dimensi keadilan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Studi ini juga memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk memperbaiki proses penilaian kinerja mereka dan memastikan bahwa proses tersebut adil dan objektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil studi menunjukkan bahwa proses penilaian kinerja dan dimensi keadilan memiliki pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Studi ini menekankan pentingnya proses penilaian kinerja yang adil dan objektif dalam organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Studi ini juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa proses penilaian kinerja adil dan objektif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Studi ini memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk memperbaiki proses penilaian kinerja mereka dan memastikan bahwa proses tersebut adil dan objektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, jurnal ini memberikan kontribusi penting dalam memahami pentingnya proses penilaian kinerja yang adil dan objektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di organisasi.

The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations

Studi ini membahas tentang kerangka teoritis untuk sistem penilaian kinerja di organisasi publik. Studi ini menekankan pentingnya penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik dan bagaimana penilaian kinerja dapat menjadi penggerak untuk meningkatkan kinerja organisasi. Melalui analisis studi kasus, kerangka teoritis ini diterapkan pada sejumlah sistem penilaian kinerja di Italia untuk pegawai negeri senior. Studi ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti tujuan organisasi, keterlibatan karyawan, dan pengembangan karyawan. Studi ini memberikan rekomendasi bagi organisasi publik untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja mereka dan memastikan bahwa sistem tersebut efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Studi ini memberikan kontribusi penting dalam memahami pentingnya penilaian kinerja yang efektif dalam organisasi publik dan memberikan kerangka teoritis yang dapat digunakan untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja di organisasi publik.

Studi ini juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki manfaat yang penting bagi organisasi dan karyawan, seperti memberikan umpan balik dan memperbaiki keputusan personalia. Namun, studi ini juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak selalu berjalan

dengan baik dan dapat memiliki masalah, seperti kesalahan dalam penilaian dan kurangnya keadilan. Oleh karena itu, manajer harus selalu mengikuti perkembangan terbaru dalam sistem kompensasi dan penghargaan untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja yang ada. Studi ini memberikan dasar untuk mempelajari teknik-teknik penilaian kinerja yang lebih spesifik dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya penilaian kinerja dalam organisasi.

SIMPULAN

Penilaian prestasi kerja adalah alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memainkan peran sentral dalam mengukur, mengelola, dan memotivasi karyawan. Berdasarkan eksplorasi konsep dasar, metode penilaian, hambatan, dan implikasi praktis dalam penilaian prestasi kerja, berikut adalah hasil dan kesimpulan yang dapat ditarik:

1. Konsep Dasar Penilaian Prestasi Kerja: Penilaian prestasi kerja adalah proses yang mencakup pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan terhadap tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. Metode Penilaian: Terdapat berbagai metode penilaian prestasi kerja, mulai dari penilaian oleh atasan langsung, penilaian oleh rekan kerja, sampai penilaian diri sendiri. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan metode kuantitatif dan kualitatif, dan seringkali mencakup evaluasi berjenjang, seperti skala atau skor.
3. Hambatan dalam Penilaian Prestasi Kerja: Penilaian prestasi kerja dapat menghadapi hambatan, seperti bias penilai, ketidakakuratan data, dan resistensi karyawan terhadap proses ini. Hambatan-hambatan ini perlu diidentifikasi dan diatasi agar penilaian prestasi kerja berjalan dengan adil dan efektif.
4. Implikasi Praktis: Hasil dari penilaian prestasi kerja dapat digunakan dalam pengambilan keputusan seperti promosi, kompensasi, dan pengembangan karir. Selain itu, penilaian prestasi kerja dapat memberikan umpan balik yang berguna bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Penilaian prestasi kerja adalah alat yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Dengan mengikuti prinsip-prinsip yang adil dan transparan dalam penilaian, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan memastikan pengambilan keputusan yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Bagi karyawan, penilaian prestasi kerja memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan mereka.

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja, perlu diperhatikan beberapa hal penting seperti objektivitas, konsistensi, dan keadilan. Objektivitas dalam penilaian prestasi kerja dapat dicapai dengan menggunakan kriteria yang jelas dan terukur, serta menghindari pengaruh faktor subjektif. Konsistensi dalam penilaian prestasi kerja dapat dicapai dengan melakukan penilaian secara berkala dan teratur, serta menggunakan metode yang sama untuk semua karyawan. Keadilan dalam penilaian prestasi kerja dapat dicapai dengan

memperhatikan kondisi dan situasi yang berbeda-beda antara karyawan, serta memberikan kesempatan yang sama untuk berkembang dan meningkatkan kinerja.

Selain itu, penilaian prestasi kerja juga dapat menjadi alat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan memberikan kesempatan untuk berkembang, karyawan dapat merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Namun, perlu diingat bahwa penilaian prestasi kerja bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor lain seperti lingkungan kerja, dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta motivasi intrinsik juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pendekatan yang holistik dan terintegrasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Baidhani أحمد البيضانبي أ. د., Prof-Dr-Ahmed & Alsaqqaf, Abdulkarim. (2022). The Effect of Performance Appraisal Process, and its Dimension Fairness, on Employees' Job Satisfaction.
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., & Valotti, G. (2021). The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*.
- Hani Damayanti Aprilia, Ulan Alna Sari, Claricha Iгнеz Pratiwi Mukti, Fenny Saptiani, Akgis Cahya Ningtias. (2019). Performance Appraisal with Management By Objective
- Marianne Van Woerkom, Brigitte Kroon. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve performance
- Setiyo Purwanto, Didin Hikmah Perkasa The Effect Of Compensation and Performance Assesment On Employee Satisfaction Through Competency As a Mediation Variable (Case Study At PT. VINDO INTERNATIONAL)
- Damayanti Aprilia, Hani, et al. "Performance Appraisal with Management by Objective." *Iapa Proceedings Conference*, 14 Dec. 2022, p. 158,