

# MANAJEMEN KINERJA

Dalam buku ini, kami akan menjelajahi konsep dasar manajemen kinerja, termasuk mengapa itu penting untuk organisasi, elemen-elemen utamanya, dan bagaimana peran teknologi informasi dan perangkat lunak khusus dalam mengoptimalkan proses manajemen kinerja. Kami juga akan membahas tantangan yang mungkin muncul selama implementasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dan strategi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dari karyawan atau manajer. Manajemen kinerja adalah alat penting untuk mencapai tujuan organisasi, dan pemahaman yang mendalam tentang konsep ini adalah langkah pertama menuju keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Buku ini membahas tentang Konsep dan Tantangan Manajemen Kinerja, Sistem Manajemen Kinerja, Perancangan Manajemen Kinerja, Keluaran Organisasi, dan Kemampuan Sumber Daya.

MANAJEMEN KINERJA



PT Mafy Media Literasi Indonesia  
ANGGOTA IKAPI (041/SBA/2023)  
Email: penerbitmafy@gmail.com  
Website: penerbitmafy.com



# MANAJEMEN KINERJA

Sumiati  
Amiartuti Kusmaningtyas  
Siti Mujanah

# **MANAJEMEN KINERJA**

## **UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat ciptaan dan/atau produk hak terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan ciptaan dan/atau produk hak terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu ciptaan dan/atau produk hak terkait dapat digunakan tanpa izin pelaku pertunjukan, produser fonogram, atau lembaga penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# MANAJEMEN KINERJA

Sumiati  
Amiartuti Kusmaningtyas  
Siti Mujanah



# **MANAJEMEN KINERJA**

Penulis:

**Sumiati**

**Amiartuti Kusmaningtyas**

**Siti Mujanah**

Editor:

**Andi Asari, S.IP., S.Kom., M.A.**

Desainer: **Tim Mafy**

Sumber Gambar Cover:

**[www.freepik.com](http://www.freepik.com)**

Ukuran:

**x, 120 hlm, 15,5 cm x 23 cm**

ISBN:

**978-623-8427-47-5**

Cetakan Pertama:

**September 2023**

**Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.**

**PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA**

**ANGGOTA IKAPI 041/SBA/2023**

Kota Solok, Sumatera Barat, Kode Pos 27312

Kontak: 081374311814

Website: [www.penerbitmafya.com](http://www.penerbitmafya.com)

E-mail: [penerbitmafya@gmail.com](mailto:penerbitmafya@gmail.com)

# DAFTAR ISI

DAFTAR ISI | v

PRAKATA | ix

PENDAHULUAN | 1

## BAB I KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN KINERJA

- A. Pengertian Manajemen Kinerja | 3
- B. Komponen Utama Manajemen Kinerja | 7
- C. Proses Manajemen Kinerja | 9
- D. Model dan Pendekatan Manajemen Kinerja | 11
  - 1. *Balanced Scorecard* | 11
  - 2. OKR (*Objectives and Key Results*) | 14
  - 3. *360-Degree Feedback* | 16
- E. Tantangan dalam Implementasi Manajemen Kinerja | 20
- F. Etika dan Keadilan dalam Manajemen Kinerja | 22

## BAB II SISTEM MANAJEMEN KINERJA

- A. Pengantar Sistem Manajemen Kinerja | 25
  - 1. Konsep Dasar Sistem Manajemen Kinerja | 25
  - 2. Peran Penting Sistem Manajemen Kinerja dalam Organisasi | 26
- B. Landasan Teori Sistem Manajemen Kinerja | 27
  - 1. Konsep SMART | 27
  - 2. Konsep KPI | 29

- C. Komponen-komponen Sistem Manajemen Kinerja | 30
  - 1. Elemen Utama dalam Sistem Manajemen Kinerja | 30
  - 2. Penetapan Tujuan yang Terukur dan Relevan | 33
  - 3. Penetapan Tujuan yang Terukur dan Relevan | 34
- D. Teknologi dalam Sistem Manajemen Kinerja | 37
  - 1. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Perangkat Lunak untuk Mengelola SMK | 37
- E. Hambatan dalam Sistem Manajemen Kinerja | 40
  - 1. Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan dari Karyawan atau Manajer | 40
  - 2. Cara Mengatasi Kendala Saat Proses Implementasi | 42

### **BAB III PERANCANGAN MANAJEMEN KINERJA**

- A. Pendahuluan | 45
- B. Penetapan Tujuan dan Sasaran Kinerja | 46
- C. Pengukuran Kinerja | 49
- D. Penilaian Kinerja Karyawan | 51
- E. Pengembangan Kinerja Karyawan | 53
- F. Pengembangan Budaya Kinerja | 56
  - 1. Startegi Pengembangan Budaya Kinerja | 57
- G. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja | 59
  - 1. Faktor Individual | 59
  - 2. Faktor Eksternal | 60
- H. Kesimpulan | 61

## **BAB IV KELUARAN ORGANISASI**

- A. Pendahuluan | 65
- B. Definisi Keluaran Organisasi | 65
- C. Aspek Kinerja Finansial | 66
- D. Aspek Kinerja Non-Finansial | 70

## **BAB V KEMAMPUAN SUMBER DAYA**

- A. Pendahuluan | 83
- B. Peran Penting Kemampuan Sumber Daya | 84
  - 1. Sumber Daya Manusia (SDM) | 84
  - 2. Sumber Daya Finansial | 86
  - 3. Sumber Daya Teknologi | 89
- C. Mengukur Kemampuan Sumber Daya | 91
  - 1. Pengukuran Kinerja Individu | 91
  - 2. Evaluasi dan Umpan Balik | 93
  - 3. Penggunaan KPI (*Key Performance Indicators*) | 93
- D. Faktor-faktor Penentu Kemampuan Sumber Daya | 93
- E. Tantangan Kemampuan Sumber Daya | 96
  - 1. Tantangan | 96
  - 2. Cara Mengatasi Tantangan | 97
- F. Studi Kasus Kesuksesan Meningkatkan Kemampuan Sumber Daya | 99
  - 1. Inisiatif Peningkatan Kemampuan Sumber Daya | 99
  - 2. Dampak yang Terlihat | 100



**KESIMPULAN | 103**

**DAFTAR PUSTAKA | 105**

**PROFIL PENULIS | 117**

# **PRAKATA**

Segala puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas pertolongan dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku yang berjudul Manajemen Kinerja. Buku ini di susun secara lengkap dengan tujuan untuk memudahkan para pembaca memahami isi buku ini. Buku ini membahas tentang Konsep dan Tantangan Manajemen Kinerja, Sistem Manajemen Kinerja, Perancangan Manajemen Kinerja, Keluaran Organisasi, dan Kemampuan Sumber Daya.

Kami menyadari bahwa buku yang ada di tangan pembaca ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu kami sangat mengharapkan saran untuk perbaikan buku ini di masa yang akan datang. Dan tidak lupa kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat membawa manfaat dan dampak positif bagi para pembaca.

**Penulis**



# PENDAHULUAN

Manajemen kinerja adalah salah satu aspek kunci dalam pengelolaan organisasi yang sukses. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, organisasi perlu memiliki cara yang efektif untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan seluruh entitas. Manajemen kinerja adalah kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk merumuskan tujuan, mengidentifikasi indikator kinerja kunci, dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Ini juga membantu dalam mengidentifikasi potensi pengembangan karyawan dan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

Dalam buku ini, kami akan menjelajahi konsep dasar manajemen kinerja, termasuk mengapa itu penting untuk organisasi, elemen-elemen utamanya, dan bagaimana peran teknologi informasi dan perangkat lunak khusus dalam mengoptimalkan proses manajemen kinerja. Kami juga akan membahas tantangan yang mungkin muncul selama implementasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dan strategi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dari karyawan atau manajer. Manajemen kinerja adalah alat penting untuk mencapai tujuan organisasi, dan pemahaman yang mendalam

tentang konsep ini adalah langkah pertama menuju keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

# **BAB I**

## **KONSEP DAN TANTANGAN**

### **MANAJEMEN KINERJA**

#### **A. Pengertian Manajemen Kinerja**

Menetapkan tujuan, menilai kemajuan, dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka adalah semua bagian dari proses manajemen kinerja. Proses ini melibatkan menentukan keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan tertentu, dan kemudian memberikan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan perilaku tersebut. Manajemen kinerja juga mencakup beberapa praktik umum (Rajala & Laihonen, 2019a). Definisi manajemen kinerja dapat dilihat dari berbagai konteks, berikut ini dijelaskan definisi manajemen kinerja.

##### **1. Praktik Manajemen Kinerja Tinggi (HPMP)**

Dalam praktik manajemen kinerja tinggi, manajemen kinerja didefinisikan sebagai sekumpulan tindakan yang mencakup perekrutan, seleksi, pelatihan, kompensasi, konsultasi, dan penilaian kinerja karyawan dengan tujuan untuk mencapai kinerja tinggi setiap karyawan dan tim dalam perusahaan (Raziq, 2012).

## 2. Manajemen Kinerja Dialogis

Manajemen kinerja dialogis adalah pendekatan yang melibatkan karyawan dalam proses manajemen kinerja melalui diskusi dan interaksi. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi dua arah dan kerja sama antara manajer dan karyawan untuk meningkatkan hasil kinerja (Rajala & Laihonon, 2019b).

## 3. Manajemen Kinerja Rantai Pasokan Kemanusiaan

Dalam rantai pasokan kemanusiaan, manajemen kinerja adalah tentang mengukur dan mengelola indikator kinerja di setiap fase rantai pasok. Ini termasuk mendefinisikan keberhasilan dan mengelola kinerja, serta mengatasi masalah dan ketidaksesuaian yang mungkin terjadi dengan manusia (Abidi et al., 2014).

## 4. Manajemen Kinerja Sistem Terdistribusi Skala Besar

Mengukur dan mengelola redaman kualitas, menemukan sumber redaman, dan menggunakan sistem dan arsitektur manajemen kinerja untuk mencapai skalabilitas yang diperlukan memastikan kinerja yang andal (Thompson & Davies, 2020).

## 5. Indikator Kinerja Manajemen Berkelanjutan

Industri sepeda Taiwan menggunakan indikator kinerja manajemen berkelanjutan untuk mengukur dan mengevaluasi praktik manajemen berkelanjutan. Indikator ini mencakup pembangunan berkelanjutan sebagai bagian

dari definisi kinerja berkelanjutan, serta elemen keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Chung et al., 2016).

Ada banyak alasan mengapa mengukur, menilai, dan meningkatkan kinerja individu dan tim sangat penting. Berikut ini adalah beberapa hal penting dari aktivitas ini (Pinter & Cisar, 2018):

#### 1. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dan tim mereka dengan mengukur kinerja individu dan tim. Ini dapat digunakan untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif, memberikan tugas berdasarkan kekuatan individu, dan memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan yang ditargetkan untuk meningkatkan area kelemahan.

#### 2. Menetapkan Tujuan dan Ekspektasi

Organisasi dapat menetapkan tujuan dan ekspektasi yang realistis dengan menilai kinerja individu dan tim. Ekspektasi kinerja yang jelas membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan memberikan tolok ukur untuk mengukur kemajuan dan kesuksesan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas.

#### 3. Memberi Umpan Balik dan Pengakuan

Manajer memiliki kesempatan untuk memberikan pengakuan dan umpan balik kepada individu dan tim melalui



pengukuran kinerja. Umpan balik teratur membantu karyawan memahami bagaimana mereka bekerja, apa yang mereka lakukan dengan baik, dan di mana mereka harus meningkatkan. Pengakuan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan semangat dan keinginan untuk melakukan sesuatu lagi.

4. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan  
Penilaian kinerja individu dan tim membantu dalam menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menyediakan program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan gap pengetahuan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja.

5. Meningkatkan Kerja Sama dan Kolaborasi Tim

Pengukuran kinerja tim membantu organisasi mengidentifikasi masalah komunikasi, konflik, dan tempat anggota tim dapat saling mendukung dengan lebih baik. Dengan mengatasi masalah ini, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkolaborasi.

6. Memantau Kemajuan dan Membuat Keputusan Berdasarkan Data

Data yang dihasilkan dari pengukuran kinerja individu dan tim dapat digunakan untuk memantau kemajuan menuju tujuan dan sasaran. Ini memungkinkan organisasi

menggunakan data ini untuk membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan.

## **B. Komponen Utama Manajemen Kinerja**

Komponen utama dari manajemen kinerja dapat bervariasi, tergantung pada konteks dan organisasinya. Berikut ini dijelaskan komponen utama dari manajemen kinerja secara umum (Molan et al., 2018):

### **1. Penetapan Tujuan**

Juga dikenal sebagai goal setting, adalah bagian yang melibatkan penetapan tujuan yang jelas dan khusus untuk setiap orang dan kelompok. Tujuan ini harus sesuai dengan tujuan organisasi dan memberikan jalan yang jelas menuju peningkatan kinerja.

### **2. Perencanaan Kinerja**

Mengidentifikasi indikator kinerja utama (KPI) dan menetapkan ekspektasi kinerja adalah bagian dari perencanaan kinerja, yang mencakup pembuatan rencana yang mencakup strategi, tindakan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

### **3. Pemantauan Kinerja**

Bagian ini melibatkan melacak dan memantau kinerja individu dan tim sesuai dengan tujuan dan KPI yang telah ditetapkan. Ini dapat mencakup penggunaan alat seperti

kartu skor dan dasbor kinerja untuk memberikan umpan balik kemajuan secara real-time.

#### 4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses menilai kinerja individu dan kelompok terhadap tujuan dan ekspektasi kinerja. Ini biasanya melibatkan tinjauan atau penilaian kinerja untuk memberikan umpan balik tentang kekuatan, area untuk perbaikan, dan peluang pengembangan.

#### 5. Umpan Balik dan Pembinaan

Manajemen kinerja mencakup umpan balik dan pembinaan yang konsisten. Ini mencakup mengakui pencapaian, memberikan bimbingan dan dukungan untuk meningkatkan kinerja, dan memberikan umpan balik konstruktif kepada individu dan tim.

#### 6. Pelatihan dan Pengembangan

Bagian ini berfokus pada menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan berdasarkan evaluasi kinerja dan memberikan kesempatan kepada individu dan tim untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini dapat mencakup program pelatihan, lokakarya, pendampingan, atau pembinaan.

#### 7. Penghargaan dan Pengakuan

Salah satu bagian penting dari manajemen kinerja adalah mengakui dan menghargai kinerja yang baik. Ini melibatkan mengakui dan menghargai individu dan kelompok atas

pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

#### 8. Rencana Peningkatan Kinerja

Rencana ini dibuat untuk orang atau tim yang tidak memenuhi ekspektasi kinerja dan mencakup tindakan, jadwal, dan dukungan khusus yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan mengatasi kegagalan.

### **C. Proses Manajemen Kinerja**

Dalam berbagai jenis organisasi, proses manajemen kinerja dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan membantu mencapai tujuan organisasi. Ini adalah beberapa contoh nyata dari penggunaan ini (Kuwaiti, 2004):

#### 1. Penyelarasan Tujuan

Penyelarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan adalah langkah pertama dalam manajemen kinerja. Ini dapat terjadi di departemen penjualan, misalnya, di mana target penjualan individu dapat disesuaikan dengan tujuan pendapatan perusahaan.

#### 2. Umpan Balik yang Berkala

Dalam manajemen kinerja, manajer proyek dalam tim pengembangan perangkat lunak dapat memberikan umpan balik kepada pengembang tentang praktik pengkodean dan kepatuhan mereka terhadap jadwal proyek.

### 3. Penilaian Kinerja

Organisasi sering melakukan penilaian kinerja formal untuk menilai kinerja karyawan. Manajer ritel, misalnya, dapat melakukan tinjauan kinerja tahunan untuk menilai keterampilan layanan pelanggan, kinerja penjualan, dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan.

### 4. Pelatihan dan Pengembangan

Mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan peningkatan juga merupakan bagian dari manajemen kinerja. Ini juga melibatkan menyediakan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan. Misalnya, perawat di fasilitas perawatan kesehatan dapat dilatih dalam prosedur baru atau teknologi medis untuk meningkatkan perawatan pasien dan meningkatkan keterampilan mereka.

### 5. Pengakuan dan Penghargaan

Manajemen kinerja digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan mereka atas kinerja mereka. Misalnya, karyawan departemen pemasaran yang mencapai atau melebihi target penjualan mereka dapat diberi bonus atau insentif.

### 6. Rencana Peningkatan Kinerja

Manajemen kinerja dapat membantu membuat rencana untuk meningkatkan kinerja bagi karyawan yang tidak memenuhi ekspektasi kinerja. Sebagai contoh, mereka dapat memasukkan karyawan dengan produktivitas rendah yang

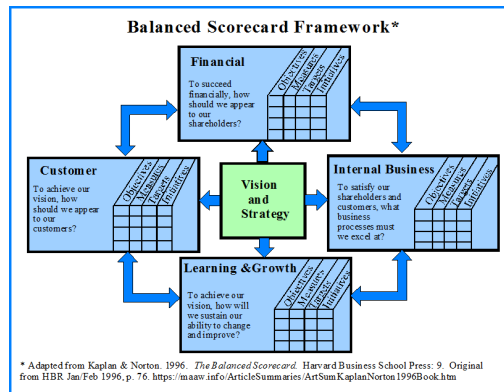
konsisten ke dalam rencana peningkatan kinerja dengan target yang jelas dan dukungan untuk mencapainya.

Dengan menggunakan proses manajemen kinerja, organisasi dapat mencapai tujuan strategis, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kinerja karyawan.

## D. Model dan Pendekatan Manajemen Kinerja

Berikut adalah model dan pendekatan manajemen kinerja.

### 1. Balanced Scorecard



**Gambar 1. Balanced Scorecard Framework**  
**Sumber: Internet**

Kerangka manajemen kinerja yang dikenal sebagai Balanced Scorecard mengukur kinerja organisasi dalam berbagai aspek, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut komponen dalam Balanced Scorecard (Slamet & Esha, 2022):

#### a. Perspektif Keuangan

Bagian ini membahas indikator keuangan dan mengukur kinerja organisasi. Ini mencakup metrik seperti efisiensi

biaya, laba atas investasi, pertumbuhan pendapatan, dan profitabilitas.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mengukur kinerja organisasi dari sudut pandang pelanggannya. Perspektif ini terdiri dari metrik seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, dan loyalitas pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Bagian ini berkonsentrasi pada proses dan aktivitas internal yang mendorong kesuksesan organisasi; metrik seperti efisiensi proses, kualitas, inovasi, dan keunggulan operasional termasuk dalam kategori ini.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengukur seberapa baik organisasi dapat belajar, beradaptasi, dan berkembang dengan menggunakan metrik seperti kepuasan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, retensi karyawan, dan budaya organisasi.

Menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keuntungan dan kelemahan, seperti berikut (Hegay et al., 2020):

a. Keuntungan

- 1) Memberikan perspektif yang adil tentang kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan.

- 2) Membantu organisasi menyesuaikan operasinya dengan tujuan strategis mereka dan melacak kemajuan mereka dalam mencapai tujuan tersebut.
  - 3) Fokus pada kesuksesan jangka panjang dan membangun rencana masa depan.
  - 4) Sangat cocok untuk berbagai jenis perusahaan untuk menilai dan meningkatkan kinerja.
- b. Kekurangan

- 1) Balanced Scorecard dapat menjadi sulit untuk digunakan dan memakan waktu.
- 2) Kerangka kerja ini mungkin tidak sesuai untuk semua bisnis atau organisasi.
- 3) Balanced Scorecard mungkin tidak memberikan gambaran yang lengkap tentang kinerja perusahaan. Selain itu, mungkin sulit untuk menentukan ukuran dan metrik yang sesuai untuk setiap dimensi.

Secara keseluruhan, Balanced Scorecard adalah alat manajemen kinerja yang bermanfaat yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan strategis mereka dengan memberikan perspektif yang seimbang tentang kinerja mereka. Namun, penting untuk mempertimbangkan dengan cermat keunggulan dan kelemahan sistem sebelum menggunakannya.



## 2. OKR (Objectives and Key Results)

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan terkemuka telah mengadopsi alat manajemen kinerja yang dikenal sebagai OKR. OKR adalah kerangka penetapan tujuan yang membantu organisasi mendefinisikan dan melacak tujuan mereka serta hasil utama yang akan membantu mereka mencapainya. OKR biasanya dibuat di tingkat perusahaan, tim, atau individu dan dimaksudkan untuk menjadi terukur, terikat waktu, dan ambisius (ZHOU & HE, 2018).



**Gambar 2. OKR Framework**  
**Sumber: Internet**

Proses dalam OKR adalah sebagai berikut (Silva & Souza, 2023).

### a. Tentukan Tujuan

Tetapkan tujuan SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu) yang sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

b. Identifikasi Hasil Utama

Tentukan hasil-hasil utama yang akan menunjukkan seberapa jauh Anda telah mencapai tujuan. Hasil-hasil ini harus dapat diukur dan memiliki hubungan langsung dengan tujuan.

c. Tetapkan Tujuan

Untuk menentukan jenis kesuksesan, tentukan tujuan atau metrik khusus untuk setiap hasil utama.

d. Komunikasikan dan Selaraskan

Pastikan semua orang tahu apa tujuan OKR dan apa yang harus mereka lakukan untuk mencapainya. Selaraskan OKR di berbagai tingkat dan departemen untuk mendorong kerja sama dan fokus.

e. Lacak Kemajuan

Secara teratur, biasanya setiap tiga bulan, tinjau dan perbarui OKR. Periksa kemajuan menuju hasil utama dan lakukan perubahan yang diperlukan untuk tetap berada di jalur yang benar.

f. Berikan Umpan Balik dan Dukungan

Beri umpan balik dan dukungan kepada individu dan tim untuk membantu mereka mencapai OKR. Dorong budaya pembelajaran dan peningkatan.

OKR memiliki keunggulan dan kelemahan dalam praktiknya, yaitu sebagai berikut (Rompho, 2023).

a. Keunggulan

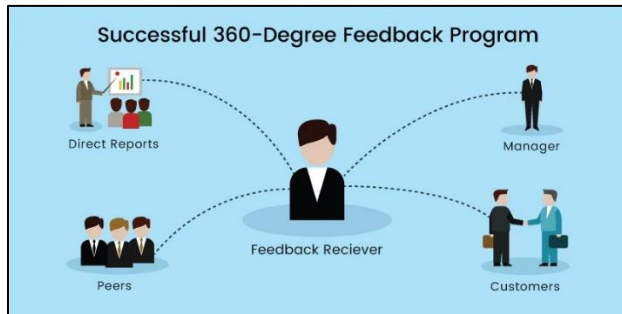
- 1) Metode yang mudah dipahami dan dapat diukur untuk melacak kemajuan menuju tujuan.
- 2) Mendorong keharmonisan dan fokus di antara anggota tim dan individu menuju tujuan bersama.
- 3) Sangat fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan.
- 4) Untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas.

b. Kekurangan

- 1) Menyiapkan dan memelihara dapat memakan waktu.
- 2) Risiko menetapkan tujuan yang tidak realistis atau terlalu ambisius, yang dapat membuat karyawan tidak bersemangat.
- 3) Potensi berkonsentrasi pada tujuan jangka pendek daripada tujuan strategis jangka panjang.
- 4) Risiko mempermainkan sistem terjadi ketika karyawan memprioritaskan pencapaian hasil utama daripada tujuan dasar.

### 3. 360-Degree Feedback

Umpan balik 360 derajat adalah alat penilaian kinerja yang memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja individu melalui pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, seperti manajer, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan (Edwards & Ewen, 1996).



**Gambar 3. 360-Degree Framework**

**Sumber: Internet**

Kerangka Kerja Umpan Balik Multi-Dimensional:

a. Perencanaan dan Persiapan

- 1) Tentukan tujuan penerapan sistem umpan balik 360 derajat.
- 2) Identifikasi pemangku kepentingan dan posisi mereka dalam proses.
- 3) Tentukan standar dan kemampuan yang akan dievaluasi dengan menggunakan umpan balik.
- 4) Tentukan protokol dan standar untuk kerahasiaan dan anonimitas.

b. Pemilihan Penilai

- 1) Pilih kelompok penilai yang beragam, termasuk manajer, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan, yang akan berinteraksi dengan orang yang dinilai secara teratur.
- 2) Pastikan penilai diberi petunjuk yang jelas tentang cara memberikan umpan balik yang konstruktif dan tidak bias.

c. Pengumpulan Data

- 1) Untuk mengetahui pendapat para penilai yang dipilih, gunakan kombinasi survei, kuesioner, dan wawancara.
- 2) Sediakan format terorganisir bagi penilai untuk menilai kinerja individu berdasarkan kompetensi dan kriteria yang telah ditentukan.
- 3) Para penilai harus diminta untuk memberikan contoh konkret dan rekomendasi untuk perbaikan.

d. Analisis Data dan Pelaporan

- 1) Kumpulkan dan analisis data umpan balik untuk menemukan pola, kekuatan, dan area yang perlu diperbaiki.
- 2) Siapkan laporan yang menyeluruh yang menguraikan umpan balik yang diterima dan memberikan saran untuk tindak lanjut.
- 3) Dengan cara yang konstruktif dan mendukung, laporkan umpan balik kepada individu yang dinilai.

e. Umpan Balik dan Pengembangan

- 1) Adakan pertemuan dengan orang-orang untuk membahas laporan umpan balik.
- 2) Fokuskan komunikasi pada kekuatan dan area pengembangan dengan cara yang terbuka dan jujur.
- 3) Berkolaborasi dengan orang-orang tersebut untuk membuat rencana pengembangan yang mencakup area yang perlu diperbaiki.

4) Beri dukungan dan sumber daya yang berkelanjutan untuk membantu orang mencapai tujuan pribadi mereka.

f. Evaluasi dan Tindak Lanjut

1) Secara berkala memberikan dukungan dan umpan balik dan memantau kemajuan rencana pengembangan individu.

2) Melakukan penilaian tindak lanjut secara berkala untuk memantau kemajuan dan menemukan area baru yang perlu diperbaiki.

3) Evaluasi sistem umpan balik secara keseluruhan dan membuat perubahan yang diperlukan untuk pelaksanaan di masa mendatang.

Sistem umpan balik 360 derajat dapat meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara berkelanjutan. Namun, untuk menerapkannya, diperlukan pertimbangan yang cermat terhadap lingkungan organisasi, fitur inovasi, dan lingkungan yang memfasilitasi umpan balik. Setelah fase awal implementasi, kinerja sistem biasanya bergantung pada tujuan manajemen kinerja. Studi yang dilakukan di hotel menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja 360 derajat dapat membantu Anda menghemat uang tanpa mencari cara lain untuk melakukan hal itu. Selain itu, telah terbukti bahwa menerapkan metode evaluasi 360 derajat pada siswa menghasilkan peningkatan kemampuan mereka.

## **E. Tantangan dalam Implementasi Manajemen Kinerja**

Dalam praktik manajemen kinerja tentunya terdapat hambatan dan tantangan yang harus dilalui oleh manajer dalam implementasi manajemen kinerja. Tantangan-tantangan dalam penerapan manajemen kinerja dijelaskan sebagai berikut (Acquaah et al., 2013; Job Seotlela & Miruka, 2014; Machingambi et al., 2017).

### **1. Kurangnya Pelatihan**

Karyawan mungkin tidak mendapatkan pelatihan yang cukup tentang sistem manajemen kinerja, yang dapat menyebabkan mereka bingung dan menyalahgunakan sistem.

### **2. Penyalahgunaan Sistem**

Manajer dapat menyalahgunakan sistem untuk memberikan penghargaan atau hukuman yang tidak adil kepada karyawan, menurunkan kepercayaan sistem.

### **3. Kegagalan Menyediakan Program Pengembangan Staf**

Organisasi mungkin tidak menyediakan sumber daya yang memadai untuk pengembangan staf, sehingga karyawan tidak termotivasi dan tidak terlibat.

### **4. Keterlibatan Karyawan yang Terbatas/Masalah Komunikasi**

Karyawan mungkin tidak terlibat dalam proses manajemen kinerja, sehingga mereka mungkin tidak mendukung atau berkomitmen.

5. **Sistem Kelembagaan dan Kendala Struktural**  
Organisasi mungkin memiliki sistem dan struktur yang tidak cocok untuk manajemen kinerja yang efektif, yang mengakibatkan kurangnya koordinasi dan fokus.
6. **Tantangan Tata Kelola Kelembagaan**  
Organisasi mungkin menghadapi masalah tata kelola yang menghambat kinerja manajemen, seperti ketidakakuratan dan transparansi.
7. **Terbatasnya Motivasi dan Semangat Kerja Staf**  
Jika karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil atau tidak melihat manfaat dari sistem manajemen kinerja, mereka mungkin terdemotivasi dan memiliki semangat kerja yang rendah.
8. **Arus Kas yang Terbatas dan Tidak Merata**  
Organisasi mungkin tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk membangun sistem manajemen kinerja, yang mengakibatkan implementasi dan hasil yang tidak merata.
9. **Infrastruktur Fisik yang Buruk**  
Organisasi mungkin tidak memiliki infrastruktur fisik yang memadai untuk mendukung manajemen kinerja, seperti fasilitas dan teknologi yang memadai.
10. **Bias Kognitif**  
Manajer dapat mengalami bias kognitif yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan mereka tentang kinerja. Ini



dapat menyebabkan evaluasi yang tidak adil atau tidak akurat.

Secara umum, menerapkan sistem manajemen kinerja dapat menjadi sulit dan membutuhkan perencanaan, pelatihan, dan bantuan yang cermat. Untuk menghindari kemungkinan jebakan, perusahaan harus memastikan sistem tersebut adil, transparan, dan selaras dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Untuk tetap efektif dan relevan dengan organisasi, evaluasi dan penyempurnaan proses harus dilakukan secara teratur.

## **F. Etika dan Keadilan dalam Manajemen Kinerja**

Salah satu aspek penting dari manajemen sumber daya manusia adalah manajemen kinerja, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, manajemen kinerja yang salah dapat menyebabkan masalah etika. Berikut ini adalah beberapa aspek etika dan keadilan yang penting dalam manajemen kinerja (Khaltar & Moon, 2019; Xiang & Fenfen, 2010):

### **1. Masalah Etika**

Kesalahan dalam manajemen kinerja dapat menyebabkan masalah etika. Sebagai contoh, pendekatan dan pelaksanaan praktik SDM harus adil, dan etika dalam HRM harus dihargai. Beberapa penelitian telah menemukan masalah etika yang implisit atau dominan dalam setiap tahap manajemen kinerja.

2. Dalam hal meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi, peran etika dapat memainkan peran yang signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip etika dalam HRM harus diterapkan. Prinsip-prinsip ini harus terlihat adil, dapat diterima oleh semua karyawan, dan dapat dipertimbangkan.

### 3. Perbedaan Gender

Dalam manajemen kinerja, mungkin ada perbedaan gender yang signifikan. Sebuah studi di Malaysia di antara karyawan organisasi Islam menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara etika dan manajemen kinerja, dan ada perbedaan rata-rata antara gender.

### 4. Etika Data

Analisis pembelajaran adalah bagian penting dari manajemen data kinerja yang dapat membantu membangun sistem manajemen kualitas yang lebih baik. Namun, penting untuk mempertimbangkan etika data saat menggunakan analitik pembelajaran karena dapat menimbulkan peluang dan ancaman.



# BAB II

## SISTEM MANAJEMEN KINERJA

### A. Pengantar Sistem Manajemen Kinerja

#### 1. Konsep Dasar Sistem Manajemen Kinerja

Konsep dasar dari Sistem Manajemen Kinerja (SMK) merupakan landasan penting dalam pengelolaan efektif kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. SMK adalah pendekatan strategis yang merangkul serangkaian proses terstruktur dan berkelanjutan yang bertujuan untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja organisasi. Konsep ini melibatkan penetapan tujuan yang terukur dan terkait dengan tujuan organisasi, pengukuran kinerja melalui indikator yang relevan, pemberian umpan balik, pengembangan karyawan, serta evaluasi periodik. SMK membantu menciptakan keterhubungan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga menciptakan arah yang jelas dan terarah. Selain itu, dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang tujuan dan harapan, karyawan cenderung lebih terlibat dan termotivasi, karena mereka melihat kontribusi mereka yang berdampak pada keseluruhan keberhasilan organisasi. Namun, implementasi SMK juga tidak terlepas dari tantangan, seperti penentuan tujuan yang akurat, umpan balik yang konstruktif, dan pengukuran kinerja yang objektif (Aguinis 2013).

Konsep dasar SMK mencakup berbagai aspek, seperti penetapan tujuan yang terukur, pengukuran kinerja yang akurat, umpan balik yang konstruktif, serta peluang pengembangan bagi individu dan tim. SMK juga melibatkan proses evaluasi kinerja yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tercapai dengan efektif. Sementara konsep ini dapat bervariasi dalam implementasinya tergantung pada jenis organisasi dan budaya perusahaan, tujuannya tetaplah sama: meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi melalui pengelolaan kinerja yang baik (Aguinis 2013).

## 2. Peran Penting Sistem Manajemen Kinerja dalam Organisasi

Peran penting Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dalam mencapai tujuan organisasi tidak dapat diabaikan. SMK berfungsi sebagai alat utama yang menghubungkan kinerja individu, tim, dan departemen dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi menjadi krusial untuk meraih keberhasilan. SMK memberikan kerangka kerja yang jelas dalam menetapkan, mengukur, dan mengelola tujuan serta kinerja para karyawan. Ini membantu organisasi menghindari fragmentasi tujuan dan memastikan bahwa seluruh upaya karyawan berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan.

Sistem Manajemen Kinerja juga berfungsi sebagai jembatan komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan. Proses penetapan tujuan, umpan balik, dan evaluasi yang terjadi dalam SMK memberikan peluang untuk berbicara tentang harapan, tantangan, dan peran masing-masing individu dalam konteks keseluruhan organisasi. Komunikasi ini tidak hanya membantu mendorong pemahaman yang lebih baik, tetapi juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merasa dihargai dan termotivasi dalam mencapai hasil yang diinginkan (Macey and Schneider 2008).

Dengan memastikan bahwa kinerja setiap anggota organisasi mendukung tujuan bersama, Sistem Manajemen Kinerja membantu meminimalkan dispersi tujuan dan mendukung budaya kerja yang terkoordinasi. Melalui pengukuran kinerja yang tepat, umpan balik yang terstruktur, dan peluang pengembangan yang relevan, Sistem Manajemen Kinerja memberikan alat yang diperlukan untuk mengoptimalkan produktivitas individu dan tim, serta menjaga fokus pada pencapaian keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

## **B. Landasan Teori Sistem Manajemen Kinerja**

### **1. Konsep SMART**

Pendekatan SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) adalah kerangka kerja yang

digunakan dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) untuk merumuskan tujuan yang efektif. Konsep ini membantu memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan jelas, terukur, layak dicapai, relevan dengan konteks, dan memiliki batas waktu yang spesifik. Setiap elemen dalam SMART memiliki peran kunci dalam mengarahkan upaya individu atau tim menuju hasil yang diinginkan (Wauters 2013).

a. *Specific* (Spesifik)

Tujuan harus sangat spesifik dan jelas. Ini berarti menghindari tujuan yang terlalu umum atau ambigu. Dengan merinci apa yang ingin dicapai, orang memiliki panduan yang lebih tepat untuk tindakan mereka.

b. *Measurable* (Terukur)

Tujuan harus dapat diukur dengan indikator yang objektif. Pengukuran memungkinkan pengukuran kemajuan dan hasil yang akurat, serta memastikan bahwa ada ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pencapaian.

c. *Achievable* (Layak Dicapai)

Tujuan harus realistis dan layak dicapai. Ini berarti bahwa tujuan tersebut mempertimbangkan sumber daya yang tersedia, kendala, dan kemampuan individu atau tim yang akan mencapainya.

d. *Relevant* (Relevan)

Tujuan harus relevan dengan tujuan lebih besar organisasi. Mereka harus berhubungan dengan misi dan

strategi perusahaan secara keseluruhan, sehingga memberikan kontribusi yang bermakna terhadap pencapaian visi jangka panjang.

e. *Time-bound* (Berbatas Waktu)

Setiap tujuan harus memiliki batas waktu yang jelas. Penentuan tenggat waktu membantu mendorong tindakan yang terfokus dan menghindari penundaan yang tidak produktif.

## 2. Konsep KPI

Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators* atau KPIs) adalah metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja dan pencapaian tujuan yang kritis dalam suatu organisasi, proyek, atau aktivitas tertentu. KPIs membantu organisasi dalam memantau, mengevaluasi, dan mengukur sejauh mana upaya yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Mereka mencerminkan elemen-elemen penting dari kinerja dan membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian atau perbaikan (Neely 2005).

KPIs memiliki karakteristik yang mirip dengan elemen SMART. Mereka haruslah spesifik, terukur, relevan dengan tujuan organisasi, dan memiliki batas waktu yang jelas. KPIs dapat berkaitan dengan berbagai aspek kinerja, termasuk keuangan, operasional, sumber daya manusia, pelayanan pelanggan, dan lainnya. Penting untuk memilih KPIs yang sesuai dengan tujuan organisasi dan yang benar-benar



mencerminkan keberhasilan dalam mencapai hasil yang diinginkan (Parmenter 2015). Contoh KPIs meliputi:

a. Pendapatan Bersih

Mengukur pendapatan setelah dipotong biaya dan pajak.

b. Tingkat Retensi Karyawan

Mengukur persentase karyawan yang tetap bekerja di organisasi dalam jangka waktu tertentu.

c. Angka Penjualan Per Karyawan

Mengukur seberapa produktif karyawan dalam menghasilkan penjualan.

d. Waktu Respons Layanan Pelanggan

Mengukur waktu yang dibutuhkan untuk merespons keluhan atau permintaan pelanggan.

e. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Mengukur kepuasan pelanggan melalui survei atau umpan balik.

## **C. Komponen-komponen Sistem Manajemen Kinerja**

### **1. Elemen Utama dalam Sistem Manajemen Kinerja**

Sistem Manajemen Kinerja (SMK) terdiri dari beberapa komponen yang bekerja bersama-sama untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan (Macey and Schneider 2008). Berikut adalah komponen-komponen utama dari SMK:

a. Penetapan Tujuan (*Goal Setting*)

Komponen ini melibatkan penentuan tujuan dan sasaran yang harus dicapai oleh individu atau tim. Tujuan ini haruslah spesifik, terukur, realistis, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas (konsep SMART). Penetapan tujuan memberikan arah dan fokus kepada karyawan.

b. Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Melibatkan pemantauan dan pengukuran kinerja individu atau tim berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja mencakup pengumpulan data terkait dengan pencapaian tujuan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

c. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik adalah komunikasi dua arah antara atasan atau manajer dengan karyawan. Ini mencakup evaluasi kinerja, pujian, pengakuan, dan umpan balik konstruktif yang membantu karyawan memahami sejauh mana mereka telah mencapai tujuan dan bagaimana mereka dapat memperbaiki kinerja mereka.

d. Pengembangan Karyawan (*Employee Development*)

Komponen ini mencakup pelatihan, pengembangan, dan penyediaan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Pengembangan karyawan membantu dalam memenuhi kebutuhan

pengembangan individu dan meningkatkan kinerja mereka.

e. Evaluasi Kinerja (*Performance Appraisal*)

Merupakan proses formal yang melibatkan penilaian terhadap pencapaian kinerja karyawan. Hasil evaluasi ini sering digunakan untuk pengambilan keputusan terkait insentif, promosi, atau rencana perbaikan kinerja.

f. *Rewards and Recognition* (Penghargaan dan Pengakuan)

Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang mencapai atau melampaui tujuan mereka adalah komponen penting dalam SMK. Ini termasuk insentif, penghargaan kecil, atau promosi.

g. Monitoring dan Pelaporan (*Monitoring and Reporting*)

Sistem Manajemen Kinerja melibatkan pemantauan yang berkelanjutan terhadap kinerja individu dan tim serta pelaporan hasil kinerja kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

h. Perencanaan Pengembangan (*Development Planning*)

Setelah evaluasi kinerja, langkah selanjutnya adalah merencanakan pengembangan karyawan untuk membantu mereka mencapai tujuan yang lebih tinggi atau mengatasi kelemahan dalam kinerja mereka. Ini mencakup perencanaan langkah-langkah konkrit yang perlu diambil oleh karyawan untuk meningkatkan diri.

## 2. Penetapan Tujuan yang Terukur dan Relevan

Penetapan tujuan yang terukur dan relevan adalah salah satu komponen kunci dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang berperan penting dalam mencapai tujuan individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Tujuan yang terukur adalah tujuan yang dirumuskan dengan jelas sehingga dapat diukur secara obyektif. Tujuan yang relevan, di sisi lain, harus sesuai dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Ketika tujuan ini diterapkan dalam SMK, mereka memberikan arah yang jelas bagi karyawan dan tim, membantu menghindari ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab, dan memberikan dasar untuk pengukuran kinerja yang objektif.

Penetapan tujuan yang terukur memungkinkan individu dan tim untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang diharapkan dari mereka. Dengan spesifik, karyawan dapat mengidentifikasi tindakan yang perlu mereka ambil untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, dalam konteks penjualan, tujuan yang terukur mungkin berupa "Meningkatkan penjualan produk X sebesar 15% selama kuartal ini." Ini memberikan panduan yang jelas tentang apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut (Locke and Latham 2002).

Selain itu, tujuan yang relevan adalah tujuan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Ini membantu mengintegrasikan upaya

individu dan tim dengan strategi organisasi. Sebagai contoh, jika tujuan organisasi adalah untuk meningkatkan pangsa pasar di segmen tertentu, maka tujuan individu atau tim harus relevan dengan mencapai tujuan ini, seperti meningkatkan penjualan produk di segmen tersebut (Aguinis 2013).

### 3. Penetapan Tujuan yang Terukur dan Relevan

Proses pengukuran kinerja yang efektif dan metode evaluasi merupakan aspek penting dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang memungkinkan organisasi untuk mengukur sejauh mana tujuan telah tercapai dan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang baik. Pengukuran kinerja adalah proses pengumpulan data dan informasi yang relevan yang mengukur pencapaian individu atau tim terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi, di sisi lain, adalah proses analisis dan penilaian data kinerja untuk mengevaluasi sejauh mana hasil telah mencapai standar atau harapan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja yang efektif melibatkan pemilihan metrik yang relevan dan terukur yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Metrik ini dapat berupa angka penjualan, tingkat produktivitas, kualitas hasil kerja, atau indikator kinerja lainnya yang spesifik untuk pekerjaan atau aktivitas tertentu. Selain itu, metrik tersebut harus dapat diukur secara objektif sehingga tidak ada ambiguitas dalam hasil pengukuran (Hassan 2021).

Evaluasi kinerja melibatkan proses penilaian dan analisis data kinerja yang telah dikumpulkan. Hal ini dapat melibatkan perbandingan antara hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan. Dalam beberapa kasus, evaluasi melibatkan umpan balik dari atasan, rekan kerja, atau pelanggan untuk mendapatkan pandangan yang lebih lengkap tentang kinerja individu atau tim. Pengukuran kinerja yang efektif dan evaluasi yang tepat adalah komponen kunci dalam SMK yang membantu organisasi dalam memahami kinerja mereka, mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan membuat keputusan yang didasarkan pada data yang kuat. Dengan cara ini, SMK membantu organisasi untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Parmenter 2015).

Berikut adalah cara-cara untuk menjalankan proses pengukuran kinerja yang efektif dan metode evaluasi yang relevan:

a. Identifikasi KPIs yang Tepat

Mulailah dengan mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPIs) yang sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. KPIs harus terukur, relevan, dan dapat dihubungkan dengan hasil yang diinginkan. Sebagai contoh, dalam penjualan, KPIs dapat mencakup penjualan

tahunan, konversi pelanggan baru, atau nilai rata-rata transaksi.

b. Pengumpulan Data yang Akurat

Pastikan bahwa data yang digunakan dalam pengukuran kinerja akurat dan dapat diandalkan. Sumber data harus dapat dipercaya dan metode pengumpulan data harus konsisten.

c. Periode Pengukuran yang Tepat

Tentukan periode waktu yang sesuai untuk pengukuran kinerja. Ini dapat bervariasi tergantung pada tujuan dan jenis bisnis. Pengukuran bisa dilakukan harian, mingguan, bulanan, kuartalan, atau tahunan, tergantung pada apa yang relevan untuk tujuan tersebut.

d. Umpan Balik dan Evaluasi Berkala

Berikan umpan balik secara teratur kepada individu atau tim tentang kinerja mereka. Ini harus mencakup apresiasi atas pencapaian yang baik dan umpan balik konstruktif tentang area yang memerlukan perbaikan. Evaluasi berkala membantu dalam menjaga kinerja sepanjang waktu.

e. *Self-Assessment*

Izinkan individu untuk melakukan penilaian diri sendiri terhadap kinerja mereka. Ini memberi mereka kesempatan untuk merenungkan pencapaian mereka dan

mengidentifikasi area di mana mereka melihat kelebihan atau kekurangan.

f. *360-Degree Feedback*

Metode ini melibatkan penilaian kinerja dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Ini memberikan pandangan yang lebih lengkap tentang kinerja individu.

g. Evaluasi Berdasarkan Kriteria dan Standar

Tetapkan kriteria dan standar yang jelas untuk mengevaluasi kinerja. Ini harus mencerminkan apa yang diharapkan dari individu atau tim dalam mencapai tujuan mereka.

h. Penggunaan Metrik yang Tepat

Pastikan bahwa metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan atau tujuan yang ditetapkan. Metrik yang sesuai dan relevan akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kinerja.

## **D. Teknologi dalam Sistem Manajemen Kinerja**

### **1. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Perangkat Lunak untuk Mengelola SMK**

Pemanfaatan teknologi informasi (TI) dan perangkat lunak khusus dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) merupakan langkah penting untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan efektivitas proses manajemen kinerja. Teknologi informasi



dan perangkat lunak dapat membantu organisasi dalam berbagai cara, termasuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin, menyediakan akses mudah ke data, dan memfasilitasi komunikasi antara manajer dan karyawan (Barros, Sampaio, and Saraiva 2014). Berikut adalah beberapa cara bagaimana TI dan perangkat lunak khusus digunakan dalam mengelola SMK secara lebih efisien:

a. Automasi Penetapan Tujuan dan Pengukuran Kinerja

Perangkat lunak khusus SMK dapat memungkinkan organisasi untuk dengan cepat merumuskan, menetapkan, dan memantau tujuan kinerja individu atau tim. Ini meminimalkan pekerjaan manual yang dibutuhkan untuk mengelola proses penetapan tujuan, sehingga menghemat waktu dan mengurangi risiko kesalahan.

b. Pelacakan Kinerja *Real-time*

TI memungkinkan organisasi untuk melacak kinerja secara real-time. Ini berarti manajer dapat mengakses data terkini tentang kemajuan individu atau tim kapan saja. Hal ini memungkinkan tindakan perbaikan yang cepat dan responsif jika ada masalah atau perubahan dalam situasi.

c. Umpan Balik dan Evaluasi *Online*

Perangkat lunak SMK dapat memfasilitasi proses umpan balik dan evaluasi secara online. Karyawan dapat menerima umpan balik langsung dari atasan atau rekan kerja, dan ini dapat didokumentasikan secara elektronik.

Ini membantu dalam mengelola proses umpan balik dengan lebih efisien daripada penggunaan formulir kertas atau pertemuan tatap muka.

d. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis *Online*

TI memungkinkan organisasi untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan online, yang memungkinkan karyawan mengakses materi pelatihan sesuai dengan jadwal mereka sendiri. Ini meningkatkan aksesibilitas dan fleksibilitas dalam pengembangan karyawan.

e. Analisis Kinerja

Perangkat lunak SMK dapat membantu dalam menganalisis data kinerja secara mendalam. Ini dapat memberikan wawasan tentang tren kinerja, area yang memerlukan perbaikan, dan kaitan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi.

f. Keamanan Data

Penting untuk mencatat bahwa TI juga dapat membantu dalam menjaga keamanan data kinerja karyawan. Sistem manajemen kinerja elektronik harus memastikan bahwa data sensitif dilindungi dan hanya dapat diakses oleh pihak yang berwenang.

## **E. Hambatan dalam Sistem Manajemen Kinerja**

### **1. Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan dari Karyawan atau Manajer**

Mengatasi resistensi terhadap perubahan dari karyawan atau manajer adalah langkah kritis dalam implementasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang sukses. Perubahan dalam SMK seringkali mengubah cara karyawan dinilai, diberikan umpan balik, dan diberi insentif, dan hal ini dapat menciptakan ketidaknyamanan dan resistensi. Untuk mengatasi resistensi ini (Hubbart 2023), beberapa pendekatan dapat diterapkan:

#### **a. Keterlibatan Karyawan**

Melibatkan karyawan dalam perencanaan dan perancangan SMK dapat membantu mereka merasa memiliki proses tersebut. Mereka dapat memberikan masukan, mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan, dan merasa bahwa pandangan mereka diperhitungkan.

#### **b. Komunikasi yang Terbuka dan Jelas**

Komunikasi yang transparan dan konsisten tentang alasan perubahan, manfaatnya, serta bagaimana perubahan akan mempengaruhi mereka adalah kunci untuk mengatasi resistensi. Menyediakan pemahaman yang kuat tentang "mengapa" perubahan diperlukan dapat mengurangi ketidakpastian.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Memberikan pelatihan yang diperlukan kepada karyawan untuk menghadapi perubahan baru dalam SMK adalah langkah penting. Ini membantu meningkatkan keterampilan mereka dan membangun rasa percaya diri dalam menghadapi perubahan.

d. Umpan Balik yang Terbuka dan Berkelanjutan

Umpan balik yang teratur dan konstruktif kepada karyawan selama dan setelah implementasi SMK membantu mereka memahami bagaimana mereka dapat beradaptasi dan meningkatkan kinerja mereka.

e. Partisipasi Manajer dalam Perubahan

Manajer memiliki peran penting dalam memimpin dengan contoh dalam menerima dan menerapkan perubahan. Mereka juga perlu menerima pelatihan dan dukungan untuk memahami perubahan dan efeknya terhadap tim mereka.

f. Pendekatan Bertahap

Implementasi SMK yang sukses seringkali melibatkan pendekatan bertahap, di mana perubahan diterapkan secara berangsur-angsur. Ini memberikan waktu bagi karyawan untuk beradaptasi dan merasa lebih nyaman dengan perubahan.

## 2. Cara Mengatasi Kendala Saat Proses Implementasi

Implementasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dapat menghadapi berbagai kendala yang mungkin timbul selama prosesnya. Bagaimanapun, mengidentifikasi dan mengatasi kendala ini adalah langkah kunci untuk memastikan keberhasilan implementasi SMK (Hubbart 2023). Beberapa cara untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan:

### a. Pengelolaan Perubahan

Salah satu kendala utama adalah resistensi terhadap perubahan dari karyawan atau manajer. Untuk mengatasi ini, organisasi harus memprioritaskan pendekatan manajemen perubahan yang efektif. Pendekatan seperti komunikasi yang terbuka, pelibatan karyawan dalam perencanaan perubahan, dan pemimpin yang mendukung perubahan dapat membantu mengurangi resistensi.

### b. Pendekatan Bertahap

Menerapkan SMK secara bertahap dapat mengurangi potensi kendala besar. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi masalah lebih awal dan membuat perubahan jika diperlukan.

### c. Pelatihan dan Pengembangan

Karyawan mungkin memerlukan pelatihan tambahan untuk memahami dan menggunakan SMK dengan efektif. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, organisasi

dapat membantu karyawan merasa lebih percaya diri dalam menjalani perubahan.

d. Monitoring dan Evaluasi Terus-Menerus

Kendala dapat muncul selama implementasi SMK, dan oleh karena itu, monitoring dan evaluasi berkelanjutan diperlukan. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi masalah dengan cepat dan membuat perubahan yang diperlukan.

e. Komitmen Manajemen

Penting bagi pimpinan dan manajemen tingkat atas untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap implementasi SMK. Mereka harus mendukung perubahan dan secara aktif terlibat dalam memfasilitasi proses tersebut.

f. Adaptasi terhadap Perubahan

Organisasi harus siap untuk beradaptasi dengan perubahan yang mungkin terjadi selama implementasi. Ini bisa berarti melakukan penyesuaian pada rencana atau pendekatan awal sesuai dengan perkembangan yang muncul.



# **BAB III**

## **PERANCANGAN MANAJEMEN KINERJA**

### **A. Pendahuluan**

Manajemen kinerja merupakan pendekatan atau proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan, serta mencapai tujuan organisasi meliputi perencanaan, pengawasan, pengukuran, evaluasi, pengembangan, dan komunikasi kinerja individu dan tim dalam organisasi. Dalam manajemen kinerja, organisasi menetapkan tujuan yang jelas, mengukur kinerja karyawan berdasarkan indikator kinerja tertentu, memberikan umpan balik mengenai pencapaian tujuan, dan memberikan umpan balik tentang pencapaian tujuan, dan memberikan penghargaan atau saran pembinaan sesuai dengan kinerja tersebut.

Tujuan umum manajemen kinerja adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik serta memberikan pengembangan dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Adapun tujuan-tujuan lain dari manajemen kinerja, di antaranya mencakup:

1. Meningkatkan produktivitas organisasi dengan memastikan bahwa karyawan bekerja dengan efektif dan efisien.



2. Membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang strategis dan operasionalnya dengan mengalokasikan sumber daya dan mengarahkan upaya karyawan ke arah yang benar.
3. Meningkatkan kinerja karyawan mencakup pengukuran, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan agar mereka mencapai potensi maksimal.
4. Untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pembinaan.
5. Membantu mengidentifikasi masalah atau hambatan dalam kinerja karyawan sehingga tindakan perbaikan dapat ditentukan.
6. Menyediakan kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja individu dan kelompok secara objektif.

## **B. Penetapan Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Penetapan tujuan dan sasaran kinerja ialah proses mendefinisikan dengan jelas yang harus dicapai oleh individu, tim, atau organisasi dalam hal kinerja. Tujuan ini harus spesifik, terukur, relevan, terjangkau, dan memiliki batas waktu. Tujuan kinerja sering kali terkait dengan hasil, seperti peningkatan penjualan, efisiensi operasional, atau pencapaian proyek tertentu. Memberikan arah dan panduan yang jelas. Sasaran kinerja adalah langkah-langkah konkrit atau tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan kinerja. Sasaran ini lebih rinci daripada tujuan dan mendefinisikan tindakan yang

perlu dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Contohnya, jika tujuan kinerja ialah meningkatkan penjualan perusahaan sebesar 10% dalam 12 bulan, sasaran kinerja mungkin mencakup langkah-langkah seperti pelatihan penjualan, strategi pemasaran baru, atau peningkatan layanan pelanggan. Pentingnya penetapan tujuan dan sasaran kinerja antara lain memberikan fokus untuk kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai, pengukuran kinerja dan mengevaluasi kemajuan menuju tujuan, motivasi individu atau tim untuk bekerja keras demi mencapainya.

Menurut Aguinis, (2019) penetapan tujuan dan sasaran kinerja menciptakan keterbukaan dalam organisasi karena setiap individu mengetahui yang diinginkan. Mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan membantu dalam merancang strategi untuk mencapainya. Tujuan dan sasaran kinerja membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik karena keputusan dapat dinilai berdasarkan sejauh mana dalam mendukung pencapaian tujuan. Penetapan tujuan dan sasaran kinerja merupakan fondasi manajemen kinerja yang efektif. Proses ini harus dilakukan dengan cermat dan melibatkan kolaborasi antara manajer dan karyawan atau tim yang akan mencapainya. Tujuan dan sasaran kinerja yang baik membantu organisasi untuk mencapai hasil yang dituju dan berkembang secara berkelanjutan. Beberapa aspek penting yang harus

dipertimbangkan dalam penetapan tujuan dan sasaran kinerja: (Locke & Latham 2006).

#### 1. Spesifik dan Terukur

Tujuan harus spesifik dan dapat diukur berarti tujuan harus dirumuskan dengan jelas sehingga dapat dengan mudah memahaminya dan cara yang jelas untuk mengukur tujuan yang telah tercapai.

#### 2. Relevan

Mendukung visi dan misi organisasi serta berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

#### 3. Terjangkau

Membuat tujuan yang terlalu sulit untuk dicapai dapat mengarah pada frustrasi dan kegagalan. Namun, harus menantang untuk memotivasi individu atau tim.

#### 4. Waktu Terbatas

Tujuan harus memiliki batas waktu atau tenggat waktu, membantu dalam mengukur waktu pencapaian tujuan tersebut diharapkan.

#### 5. Dokumentasi

Tujuan dan sasaran kinerja harus didokumentasikan dengan baik. Mencakup menulisnya dalam bentuk yang dapat diakses dan dipahami oleh semua individu yang terlibat.

#### 6. Komunikasi yang efektif

Tujuan dan sasaran harus dikomunikasikan dengan jelas kepada semua anggota tim atau individu yang terlibat.

## 7. Evaluasi Berkala

Melibatkan pertemuan kinerja rutin, ulasan tengah tahun, atau ulasan tahunan untuk memantau kemajuan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

## 8. Fleksibilitas

Perubahan dalam lingkungan bisnis atau kondisi eksternal dapat memerlukan penyesuaian tujuan. Oleh karena itu, tujuan yang dicapai juga harus fleksibel.

### **C. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan proses pengumpulan data, analisis data dan penilaian data atau informasi untuk menilai individu, tim, atau organisasi yang telah mencapai tujuan, sasaran, atau standar kinerja yang telah ditetapkan. Tujuan utamanya ialah untuk mengukur dan memantau hasil dan efektivitas upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Ittner & Larcker 2003). Proses pengumpulan data dan informasi terkait dengan kinerja dapat berupa angka, fakta, atau hasil pengukuran lainnya. Data dapat berasal dari berbagai sumber, seperti sistem informasi, laporan harian, survei, atau evaluasi.

Setelah data terkumpul, kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi pola, tren, atau perbedaan yang signifikan. Analisis data membantu dalam pemahaman yang lebih baik. Data yang telah dianalisis kemudian digunakan untuk menilai

sejauh mana kinerja telah mencapai tujuan dan standar yang telah ditentukan termasuk perbandingan antara data aktual dan target yang telah ditetapkan. Hasil pengukuran kinerja sering digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan jika kinerja belum memenuhi target, tindakan perbaikan dapat dirancang dan diimplementasikan.

Neely, et al., (2005) pengukuran kinerja dapat dilakukan dalam berbagai konteks termasuk dalam bisnis, pendidikan, pemerintahan, dan organisasi non-profit. Tujuannya ialah untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai pencapaian tujuan dan untuk memungkinkan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang. Pengukuran kinerja melibatkan penggunaan data dan metrik yang objektif untuk menilai pencapaian tujuan, dapat berupa angka-angka seperti pendapatan, penjualan, tingkat produksi, atau jumlah proyek yang selesai. Selain pengukuran objektif, pengukuran kinerja juga dapat mencakup evaluasi subjektif berdasarkan umpan balik dari pemimpin, rekan kerja, atau pelanggan mencakup penilaian tentang perilaku, keterampilan, atau sikap.

Metrik atau indikator yang sangat relevan dengan tujuan dan sasaran kinerja digunakan untuk mengukur kinerja secara terus-menerus dan memberikan informasi dengan cepat tentang kemajuan atau ketidakmampuan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan secara berkala, seperti harian, mingguan, bulanan, atau tahunan, tergantung

pada jenis bisnis atau organisasi. Data yang dikumpulkan secara berkala membantu dalam pemantauan tren dan perkembangan seiring waktu. Hasil dari pengukuran kinerja digunakan untuk memberikan umpan balik kepada individu atau tim termasuk pengakuan atas pencapaian yang baik dan identifikasi area yang perlu ditingkatkan. Evaluasi ini membantu dalam pengembangan pribadi dan perbaikan kinerja.

Data kinerja sering dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti target penjualan tahunan atau hasil proyek yang diharapkan untuk memungkinkan penilaian terhadap pencapaian tujuan. Hasil pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan apabila kinerja tidak memenuhi target, tindakan perbaikan dapat dirancang dan diimplementasikan. Pengukuran kinerja yang transparan untuk dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan yang relevan, membantu menciptakan akuntabilitas dalam organisasi.

#### **D. Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan ialah proses sistematis untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja individu dalam suatu organisasi (Milkovich, 2020). Digunakan sebagai alat manajemen yang penting untuk memahami sejauh mana karyawan mencapai tujuan, kontribusi mereka terhadap

organisasi, serta untuk memberikan umpan balik dan arahan yang diperlukan.

#### 1. Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan mencakup pencapaian target, tugas, tanggung jawab dan tujuan yang telah ditetapkan. Data ini berasal dari berbagai sumber termasuk laporan kerja, data kuantitatif, dan umpan balik dari atasan, rekan kerja, atau pelanggan.

#### 2. Umpan Balik

Proses penilaian kinerja merupakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kekuatan dan kelemahan, dapat membantu karyawan memahami perkembangan dalam hal kinerja.

#### 3. Perencanaan Pengembangan

Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk merencanakan pengembangan individu termasuk pelatihan tambahan, pengembangan keterampilan, atau penugasan proyek yang lebih menantang.

#### 4. Dasar Pengambilan Keputusan

Penilaian kinerja dapat dilakukan secara berkala, seperti setiap tahun, setiap semester, atau sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Hal ini dapat memantau kinerja dalam jangka waktu yang berkelanjutan.

## 5. Metode Penelitian

Metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja meliputi, penilaian grafis, penilaian berbasis perilaku, penilaian berbasis hasil, dan metode yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber.

## 6. Tujuan Objektif

Penilaian kinerja harus didasarkan pada kriteria objektif yang telah ditentukan seperti indikator kinerja kunci atau kompetensi yang relevan dengan pekerjaan.

## 7. Pengembangan Rencana Tindak Lanjut

Hasil penilaian kinerja sering digunakan untuk merencanakan tindakan lanjut, baik untuk meningkatkan kinerja karyawan yang memerlukan peningkatan atau untuk mempertahankan dan memperluas kekuatan karyawan.

## **E. Pengembangan Kinerja Karyawan**

Menurut Gold, (2015) pengembangan kinerja karyawan merupakan serangkaian aktivitas dan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja individu di perusahaan mencakup upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan dari tugas atau pekerjaan mereka. Program pengembangan kinerja karyawan harus selaras dengan tujuan dan strategi organisasi, memastikan bahwa pengembangan



karyawan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Efektivitas program pengembangan kinerja harus diukur secara teratur dapat melibatkan evaluasi hasil, seperti peningkatan dalam kinerja, atau perbandingan sebelum dan sesudah program pengembangan. Komponen kunci dalam pengembangan kinerja karyawan, antara lain: (Noe, 2017).

### 1. Pelatihan

Bentuk pengembangan yang paling umum. Pelatihan melibatkan penyediaan pendidikan dan latihan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam tugasnya mencakup pelatihan formal dalam bentuk seminar, workshop, atau kursus serta pelatihan informal seperti mentoring atau pelatihan on-the-job.

### 2. Pendidikan Lanjutan

Organisasi dapat memberikan dukungan untuk pendidikan lanjutan karyawan, dapat berupa kursus universitas, pelatihan berbasis sertifikat, atau pembelajaran online untuk membantu karyawan mengembangkan kompetensi baru atau memperdalam pengetahuan dalam bidang tertentu.

### 3. Pengembangan Keterampilan

Pengembangan keterampilan melibatkan pelatihan dan latihan yang difokuskan pada pengembangan keterampilan khusus yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu termasuk pengembangan keterampilan teknis, seperti penggunaan

perangkat lunak atau peralatan khusus, serta pengembangan keterampilan interpersonal, seperti komunikasi, kepemimpinan, atau manajemen waktu.

#### 4. Pemberian Umpan Balik

Memberikan umpan balik yang konstruktif dan berkala kepada karyawan adalah bagian penting dari pengembangan kinerja. Umpan balik membantu karyawan memahami area untuk meningkatkan kinerja dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang harapan pekerjaan.

#### 5. Pengembangan Karir

Organisasi dapat membantu karyawan merencanakan langkah-langkah karir, mengidentifikasi peluang untuk promosi, dan memberikan bimbingan tentang pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir.

#### 6. Proyek Khusus

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam proyek khusus atau tugas yang menantang sehingga dapat meningkatkan pengembangan kinerja. Hal ini memberikan pengalaman langsung dalam menghadapi tantangan yang lebih besar dan mempromosikan pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 7. Mentoring

Adanya mentor atau pelatih yang berpengalaman dapat membantu dalam pengembangan kinerja dengan memberikan sumber daya tambahan dan panduan kepada

karyawan dalam menghadapi situasi dan masalah yang kompleks.

## **F. Pengembangan Budaya Kinerja**

Proses strategis di mana organisasi bekerja untuk menciptakan dan memelihara budaya kerja yang mendukung kinerja tinggi, kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan organisasi termasuk pemahaman dan penerimaan nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, serta praktik-praktik yang mendefinisikan cara kerja dalam organisasi. Pengembangan budaya kinerja bertujuan untuk menciptakan inspirasi untuk bekerja secara efisien dan efektif serta berkontribusi secara positif terhadap prestasi organisasi. Hal yang dilakukan dalam pengembangan budaya kinerja, di antaranya: (Cummings & Worley 2014).

1. Mengidentifikasi dan merumuskan nilai-nilai inti yang dipegang oleh organisasi sebagai panduan bagi tindakan dan perilaku karyawan.
2. Menetapkan norma-norma atau standar kinerja yang diharapkan dari semua karyawan dalam organisasi.
3. Pemimpin organisasi harus memimpin dengan contoh dan mendemonstrasikan komitmen terhadap budaya kinerja yang diinginkan.
4. Mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang telah ditentukan.

5. Memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan tentang kinerja dan memberikan penghargaan atas pencapaian yang baik.
6. Mendorong komunikasi terbuka dan transparansi dalam organisasi, sehingga semua karyawan memahami arah, tujuan, dan harapan organisasi.
7. Mengukur kinerja organisasi dalam menciptakan dan memelihara budaya kinerja, serta mengevaluasi nilai yang tercermin dalam perilaku dan praktik sehari-hari.

Pengembangan budaya kinerja adalah upaya berkelanjutan dan harus diintegrasikan dalam seluruh organisasi dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

#### 1. Strategi Pengembangan Budaya Kinerja

Strategi umum yang digunakan dalam pengembangan budaya kinerja, antara lain:

- a. Menentukan nilai-nilai inti yang ingin diterapkan dalam organisasi. Prinsip-prinsip atau keyakinan yang akan menjadi dasar budaya kinerja.
- b. Mengkomunikasikan secara efektif nilai-nilai dan norma-norma yang akan diterapkan kepada seluruh organisasi menggunakan berbagai saluran komunikasi, termasuk pertemuan, pelatihan, dan materi tertulis.

- c. Menyediakan pelatihan kepada karyawan untuk membantu memahami dan mengadopsi nilai-nilai dan norma-norma tersebut dalam tugas atau pekerjaan.
- d. Peran pemimpin organisasi harus menjadi contoh dari nilai-nilai budaya kinerja dengan menjalankan nilai-nilai tersebut akan memberikan dorongan besar kepada karyawan.
- e. Memastikan adanya sistem umpan balik yang teratur, dan umpan balik tersebut harus bersifat konstruktif dengan mencakup tinjauan kinerja tahunan, pertemuan individual, dan umpan balik sehari-hari.
- f. Mengenali dan mengapresiasi karyawan yang mencerminkan nilai-nilai budaya kinerja dalam tindakan dan prestasi.
- g. Mendorong komunikasi terbuka di seluruh organisasi sehingga semua karyawan merasa dapat menyampaikan masukan dan ide-ide tanpa ada keraguan dan rasa takut.
- h. Memberikan transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan bagaimana keputusan tersebut berkaitan dengan nilai-nilai budaya.
- i. Pengembangan budaya kinerja ialah perubahan budaya yang membutuhkan waktu dengan melakukan perencanaan jangka panjang untuk perubahan yang lebih baik.
- j. Memantau dan mengevaluasi kemajuan dalam mengembangkan budaya kinerja.

- k. Membebaskan karyawan berpartisipasi dalam perumusan nilai-nilai dan budaya yang diinginkan dengan lebih menerima budaya jika merasa memiliki kontribusi dalam pembentukannya.
- l. Memastikan jalur karir yang jelas untuk melihat nilai-nilai budaya kinerja tersebut dapat mendukung perkembangan karir.
- m. Budaya kinerja yang mencakup inovasi harus dipastikan bahwa terdapat sistem penghargaan yang menghargai ide-ide dan upaya inovatif.

## **G. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

### **1. Faktor Individual**

Adapun faktor individual menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, di antaranya:

#### **a. Kemampuan dan Keterampilan Karyawan**

Kemampuan dan keterampilan karyawan memainkan peran kunci dalam pencapaian kinerja. Karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan cenderung mencapai kinerja yang lebih baik.

#### **b. Keseimbangan Kerja**

Karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih fokus dan produktif.

c. Tekanan dan Tingkat Stres

Terlalu banyak tekanan atau stres dalam lingkungan kerja dapat memiliki dampak negatif pada kinerja. Stres yang berlebihan dapat menghambat kemampuan seseorang untuk berkonsentrasi dalam kerjanya.

d. Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan merasa diberi penghargaan cenderung mencapai kinerja yang maksimal.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan, antara lain:

a. Motivasi

Motivasi dan komitmen dari pengaruh pihak lain dapat berdampak pada karyawan untuk mencapai target yang maksimal.

b. Umpan balik serta Pembinaan

Kualitas umpan balik yang diberikan kepada karyawan dan tingkat pembinaan yang diterima dapat mempengaruhi peningkatan kerja.

c. Pemimpin dan Manajemen

Gaya kepemimpinan dan manajemen dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arah yang jelas dan mendukung pengembangan karyawan cenderung meningkatkan kinerja.

d. Budaya Organisasi

Termasuk norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan.

e. Sumber Daya

Ketersediaan sumber daya seperti teknologi, peralatan, pelatihan, dan dukungan dari organisasi dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

f. Perubahan Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor eksternal seperti perubahan pasar, persaingan, atau peraturan pemerintah juga dapat mempengaruhi kinerja dalam organisasi.

g. Dukungan dari Tim

Kolaborasi yang baik dalam tim dapat mendukung pencapaian kinerja. Dukungan dari rekan kerja dan pemecahan masalah bersama dapat membantu mengatasi hambatan dalam pencapaian target.

## **H. Kesimpulan**

Manajemen kinerja adalah pendekatan sistematis untuk mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan serta mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengawasan, pengukuran, evaluasi, pengembangan, dan komunikasi kinerja individu dan tim dalam organisasi. Tujuan umum manajemen kinerja adalah menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas organisasi, membantu



mencapai tujuan strategis, meningkatkan kinerja karyawan, mengembangkan keterampilan, mengidentifikasi masalah kinerja, menyediakan kerangka kerja untuk pengukuran kinerja, dan menciptakan keterbukaan dalam organisasi.

Proses manajemen kinerja melibatkan penetapan tujuan dan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, relevan, terjangkau, berbatas waktu, didokumentasikan, dikomunikasikan, dievaluasi secara berkala, fleksibel, dan melibatkan kolaborasi antara manajer dan karyawan. Pengukuran kinerja adalah proses pengumpulan, analisis, dan penilaian data untuk menilai pencapaian tujuan, dengan data yang berasal dari berbagai sumber dan hasilnya digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dan tindakan perbaikan. Penilaian kinerja karyawan melibatkan evaluasi kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas pekerjaan, umpan balik, perencanaan pengembangan, dasar pengambilan keputusan, berbagai metode penelitian, tujuan objektif, dan pengembangan rencana tindak lanjut.

Pengembangan kinerja karyawan meliputi pelatihan, pendidikan lanjutan, pengembangan keterampilan, pemberian umpan balik, pengembangan karir, proyek khusus dan mentoring, dengan fokus pada dukungan terhadap tujuan organisasi. Pengembangan budaya kinerja adalah upaya menciptakan dan memelihara budaya kerja yang mendukung kinerja tinggi melalui identifikasi nilai-nilai inti, penetapan

norma-norma, peran pemimpin, pengembangan keterampilan, umpan balik komunikasi terbuka, pengukuran kinerja organisasi, partisipasi karyawan, jalur karir, dan penghargaan terhadap inovasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja meliputi kemampuan dan keterampilan karyawan, keseimbangan kerja, tekanan dan tingkat stres, kepuasan dan kesejahteraan karyawan, motivasi, umpan balik, pemimpin dan manajemen, budaya organisasi, sumber daya, perubahan lingkungan eksternal, dan dukungan dari tim.



# **BAB IV**

## **KELUARAN ORGANISASI**

### **A. Pendahuluan**

Keluaran organisasi merupakan pembahasan yang sangat penting dalam manajemen kinerja. Keluaran organisasi adalah hasil atau produk akhir yang dihasilkan oleh suatu organisasi melalui berbagai aktivitas dan proses yang dilakukan. Dalam bab 5 ini menjelaskan mengenai keluaran organisasi yang di dalamnya memuat definisi, aspek keluaran organisasi yaitu finansial dan non finansial.

### **B. Definisi Keluaran Organisasi**

Bayangkan ada sebuah perusahaan yang sudah berdiri sejak lama, selama itu apa yang telah dihasilkan atau produk dari perusahaan tersebut? Perusahaan mobil akan menghasilkan mobil, perusahaan pertambangan akan menghasilkan tambang. Selanjutnya apa yang menjadi keluaran pada sebuah organisasi? Dalam lingkup manajemen kinerja, keluaran organisasi dapat diartikan produk atau hasil dari proses organisasi.

Keluaran organisasi adalah hasil atau produk akhir yang dihasilkan oleh suatu organisasi sebagai konsekuensi dari berbagai aktivitas, proses, atau usaha yang dilakukan. Hal ini mencakup semua produk fisik, layanan, informasi, atau dampak yang dihasilkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan

dan memenuhi kebutuhan pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya (Surayani & Foeh, 2018).

Dalam manajemen kinerja, pemahaman yang jelas tentang keluaran organisasi penting karena membantu mengukur dan mengevaluasi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keluaran organisasi dapat berupa hasil finansial dan non-finansial, dan mereka merupakan indikator penting dalam menilai kinerja keseluruhan organisasi (Fauzi & Nugroho, 2020).

### **C. Aspek Kinerja Finansial**

Variabel kinerja finansial adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian hasil keuangan suatu organisasi. Aspek kinerja finansial sebagai luaran organisasi digunakan untuk pelaporan keuangan, agar *cash flow* yang terjadi dapat teramati. Pelaporan kinerja finansial juga berguna untuk para investor agar bisa melihat perkembangan perusahaan. Investor mengharapkan beberapa hal penting dari keluaran organisasi sebagai bagian dari manajemen kinerja. Berikut hal yang perlu diperhatikan saat para investor ingin berinvestasi, *return* (pengembalian), *reward* (imbalan), *figure* (angka), dan *faith* (keyakinan)(Hidayat, 2021).

#### **1. Return (Pengembalian)**

Return atau pengembalian merujuk pada laba atau keuntungan finansial yang dihasilkan oleh organisasi. Para

investor ingin melihat hasil positif dari investasi mereka, baik dalam bentuk pendapatan dari dividen atau kenaikan nilai saham. Pengembalian yang baik menunjukkan bahwa organisasi mampu menghasilkan keuntungan dari operasional dan investasi yang dilakukannya.

## 2. *Reward* (Imbalan)

Reward atau imbalan adalah apa yang diharapkan oleh investor sebagai imbalan atas risiko yang mereka ambil dengan berinvestasi dalam organisasi. Imbalan ini dapat berupa dividen yang dibayarkan kepada pemegang saham atau potensi kenaikan nilai saham di masa depan. Imbalan yang menarik akan mendorong investor untuk tetap berinvestasi dan memberikan dukungan finansial kepada organisasi.

## 3. *Figure* (Angka)

Figure atau angka mengacu pada data finansial yang dapat diukur secara kuantitatif, seperti pendapatan, laba bersih, rasio keuangan, dan nilai aset. Investor mengandalkan angka-angka ini untuk memahami kinerja finansial organisasi, mengukur pertumbuhan, mengidentifikasi tren, dan menilai risiko investasi.

## 4. *Faith* (Keyakinan)

Faith atau keyakinan melibatkan kepercayaan investor terhadap kemampuan manajemen organisasi dalam mencapai tujuan dan menghasilkan hasil yang baik. Investor

mencari organisasi yang memiliki manajemen yang kompeten, strategi yang solid, dan kinerja yang konsisten. Keyakinan ini penting karena dapat memengaruhi keputusan investor untuk berinvestasi jangka panjang.

Dalam manajemen kinerja, fokus pada variabel kinerja finansial sangat penting karena keberhasilan dalam mencapai return yang baik, memberikan imbalan yang menarik, menghasilkan angka-angka yang positif, dan membangun keyakinan investor dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan dan stabilitas jangka panjang. Untuk mengambil keputusan investasi, terdapat beberapa variabel yang perlu dipertimbangkan untuk memahami potensi hasil dan risiko investasi. Berikut adalah sembilan variabel yang umumnya digunakan untuk menentukan investasi:

#### 1. Pengembalian (*Return*)

Pengembalian dalam investasi adalah potensi keuntungan finansial yang diharapkan dari suatu investasi. Ini mencakup pendapatan dari dividen, kenaikan nilai aset, bunga, dan capital gain. Pengembalian adalah faktor penting dalam pengambilan keputusan investasi karena investor ingin memastikan investasi mereka menghasilkan hasil yang menguntungkan seiring waktu. Rencana investasi yang cermat dan pemahaman terhadap sumber-sumber pengembalian adalah kunci untuk mencapai tujuan keuangan jangka panjang.

## 2. Risiko

Tingkat ketidakpastian atau risiko yang terkait dengan investasi. Investasi dengan risiko lebih tinggi cenderung memiliki potensi pengembalian yang lebih tinggi, tetapi juga bisa menghadirkan potensi kerugian yang lebih besar.

## 3. *Likuiditas*

Kemampuan untuk mengubah investasi menjadi uang tunai dengan cepat tanpa mengalami penurunan nilai yang signifikan. Investasi likuid biasanya lebih mudah dijual atau dicairkan.

## 4. Waktu Investasi

Jangka waktu yang diharapkan untuk memegang investasi sebelum mencapai tujuan investasi. Jangka waktu dapat mempengaruhi strategi investasi dan jenis aset yang dipilih.

## 5. *Diversifikasi*

Menyebarkan risiko investasi dengan berinvestasi dalam berbagai jenis aset atau pasar. Diversifikasi dapat membantu mengurangi risiko keseluruhan portofolio.

## 6. *Pajak*

Implikasi pajak yang terkait dengan investasi, seperti apakah keuntungan akan dikenakan pajak atau tidak. Pertimbangan pajak penting untuk mengoptimalkan hasil netto investasi.



## 7. Tujuan Keuangan

Tujuan jangka pendek atau panjang yang ingin dicapai melalui investasi. Ini bisa termasuk pembelian rumah, pendidikan anak, atau pensiun.

## 8. Kondisi Pasar dan Ekonomi

Faktor eksternal yang dapat memengaruhi nilai investasi, seperti perubahan suku bunga, inflasi, kondisi ekonomi, dan keadaan pasar saham.

## 9. Toleransi Risiko

Tingkat risiko yang dapat diterima oleh investor. Toleransi risiko berkaitan dengan kenyamanan dan kemampuan investor dalam menghadapi fluktuasi nilai investasi.

Penjelasan di atas adalah hal yang berkaitan dengan keluaran organisasi dalam aspek finansial, di mana fungsi luaran finansial digunakan untuk mencari investor untuk berinvestasi pada perusahaan atau organisasi.

### **D. Aspek Kinerja Non-Finansial**

Aspek kinerja non-finansial melibatkan elemen-elemen yang tidak dapat diukur secara langsung dalam bentuk uang atau nilai moneter, tetapi memiliki dampak penting terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Salah satu aspek kinerja non-finansial yang sering diperhatikan adalah hubungan dengan pelanggan, pemerintah dan masyarakat serta pemasok untuk perusahaan atau organisasi (Huseno, 2021).

## 1. Pelanggan

Pelanggan adalah individu, kelompok, atau entitas yang membeli produk, layanan, atau solusi dari suatu organisasi atau perusahaan. Mereka merupakan pihak yang berinteraksi dengan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, atau masalah mereka. Pelanggan bisa berupa individu yang membeli produk sehari-hari, perusahaan yang melakukan pembelian dalam skala besar, atau bahkan entitas publik seperti pemerintah (Jusuf, 2021).

Hubungan dengan pelanggan sangat penting dalam bisnis, karena kepuasan dan pengalaman pelanggan dapat mempengaruhi kesetiaan, retensi, dan reputasi perusahaan. Upaya untuk memahami kebutuhan pelanggan, memberikan layanan yang berkualitas, dan menjaga komunikasi yang baik dengan mereka merupakan komponen kunci dalam membangun hubungan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan.

Ketika berbicara tentang aspek kinerja non-finansial yang berkaitan dengan pelanggan, organisasi berfokus pada kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan mereka. Kualitas layanan ini dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, loyalitas, dan citra keseluruhan organisasi. Salah satu cara untuk mengukur kualitas layanan ini adalah melalui 10 dimensi layanan. Berikut adalah penjelasan mengenai 10 dimensi layanan:

a. Keandalan

Kemampuan organisasi untuk memberikan layanan secara konsisten dan dapat diandalkan. Pelanggan mengharapkan bahwa layanan akan tersedia saat dibutuhkan.

b. Daya Tanggap

Kecapatan organisasi dalam merespons permintaan, pertanyaan, atau masalah pelanggan dengan cepat dan efisien.

c. Jaminan

Kepercayaan bahwa organisasi akan menyelesaikan masalah atau permintaan pelanggan dengan baik dan memadai. Pelanggan akan meminimalkan risiko dengan jaminan-jaminan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.

d. Empati

Kemampuan organisasi untuk memahami dan merespons kebutuhan dan keinginan pelanggan secara pribadi, memperlihatkan perhatian dan pengertian.

e. *Tangibles* (Bukti Fisik)

Aspek fisik yang mendukung layanan, seperti penampilan staf, lingkungan fisik, peralatan, dan bahan promosi.

f. Kebersamaan

Kehangatan, keakraban, dan hubungan personal antara staf organisasi dan pelanggan. Menjaga hubungan baik

antarstaf atau karyawan dengan pelanggan sangat diperlukan agar pelanggan merasa nyaman.

g. Aksesibilitas

Ketersediaan layanan dan kemudahan akses bagi pelanggan. Misal layanan akses selama 24 jam.

h. Kecepatan Pelayanan

Kecepatan dalam menyediakan layanan kepada pelanggan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Misal pelayanan dalam hitungan 10 menit.

i. Kepersonalan

Penyesuaian layanan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi individu pelanggan. Misal layanan khusus daerah tertentu saja seperti Jogja atau Aceh.

j. Komunikasi

Efektivitas dalam berkomunikasi dengan pelanggan, termasuk memberikan informasi yang jelas dan tepat waktu.

Melalui evaluasi dan peningkatan pada 10 dimensi layanan, organisasi dapat mengukur dan meningkatkan kualitas layanan mereka, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kepuasan pelanggan yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi, dan reputasi positif.

Dalam melayani customer atau pelanggan terkadang sulit untuk memahaminya dikarenakan ada gap antara harapan pelanggan dengan layanan yang diberikan oleh perusahaan.

Gap-gap antara harapan pelanggan dan layanan aktual mengacu pada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pelanggan dari layanan yang akan mereka terima dan apa yang sebenarnya mereka alami dalam proses mendapatkan layanan tersebut. Ini adalah konsep yang sering dikaitkan dengan konsep model harapan dan model persepsi dalam kualitas layanan (Jusuf, 2021). Terdapat beberapa gap yang mungkin terjadi:

a. Harapan dan Kinerja

Ini adalah perbedaan antara harapan pelanggan terhadap layanan dan persepsi mereka tentang kualitas layanan yang sebenarnya diberikan oleh organisasi. Gap ini dapat terjadi jika organisasi tidak memahami atau mengartikan dengan benar apa yang diharapkan oleh pelanggan.

b. Perencanaan dan Kinerja

Gap ini terjadi antara apa yang telah direncanakan oleh manajemen untuk memberikan layanan dan apa yang sebenarnya dilakukan oleh karyawan dalam memberikan layanan. Jika rencana dan strategi yang disusun tidak dijalankan dengan baik oleh karyawan, perbedaan antara apa yang dijanjikan dan yang diberikan bisa terjadi.

c. Gap Kinerja dan Komunikasi

Gap ini merujuk pada perbedaan antara informasi yang dikomunikasikan oleh organisasi kepada pelanggan dan apa yang sebenarnya terjadi dalam proses pemberian

layanan. Jika komunikasi tidak akurat atau menghasilkan harapan yang tidak realistis, pelanggan mungkin merasa kecewa ketika layanan sebenarnya tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan.

d. Gap Persepsi dan Komunikasi

Gap ini mengacu pada perbedaan antara persepsi pelanggan tentang apa yang telah dikomunikasikan oleh organisasi dan apa yang mereka alami dalam layanan sebenarnya. Jika pelanggan memiliki persepsi yang salah atau salah mengartikan komunikasi, harapan mereka bisa berbeda dari apa yang sebenarnya terjadi.

Dalam upaya meningkatkan kualitas layanan dan mengurangi gap-gap ini, organisasi perlu berfokus pada pemahaman yang lebih baik tentang harapan pelanggan, komunikasi yang akurat, pelatihan karyawan, pengawasan pelaksanaan, dan tindakan perbaikan berkelanjutan. Dengan mengatasi gap-gap ini, organisasi dapat lebih mendekati pencapaian harapan pelanggan dan memberikan layanan yang lebih memuaskan. Dalam upaya menarik pelanggan perusahaan atau organisasi memiliki beberapa proses.

a. Pemahaman Pelanggan (*Understanding Customers*)

Tahap di mana organisasi berusaha untuk memahami karakteristik, preferensi, kebutuhan, dan harapan pelanggan mereka. Data pelanggan dikumpulkan dan

dianalisis untuk membentuk gambaran yang lebih jelas tentang siapa pelanggan yang ada dan potensial.

b. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Proses ini melibatkan usaha untuk menarik pelanggan baru ke dalam organisasi. Melalui strategi pemasaran yang efektif, organisasi mencoba untuk mengubah prospek menjadi pelanggan yang sebenarnya.

c. Mempertahankan Pelanggan (*Customer Retention*)

Mempertahankan pelanggan yang sudah ada seringkali lebih ekonomis daripada mengakuisisi pelanggan baru. Pada tahap ini, organisasi berfokus pada memberikan nilai yang konsisten dan memenuhi harapan pelanggan yang ada untuk memastikan mereka tetap loyal.

d. Pertumbuhan Pelanggan (*Customer Growth*)

Setelah berhasil mempertahankan pelanggan, langkah selanjutnya adalah mempromosikan pertumbuhan dalam hubungan. Ini dapat melibatkan strategi seperti peningkatan nilai pelanggan melalui penjualan tambahan (*cross-selling*), peningkatan transaksi, atau ekspansi produk atau layanan.

Tahapan-tahapan di atas membantu organisasi dalam mengelola siklus hidup pelanggan secara efektif, mulai dari pemahaman awal hingga pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang. Setiap tahap memiliki tujuan dan

taktik yang berbeda untuk memastikan kepuasan dan kesetiaan pelanggan.

## 2. Pemerintah dan Tokoh Masyarakat

Pemerintah dan tokoh masyarakat mengacu pada beberapa isu penting yang berkaitan dengan keluaran organisasi non-finansial, terutama dalam konteks hubungan dengan pemerintah, masyarakat, dan aspek-aspek lain yang bersifat sosial dan etis.

### a. Aturan Pemerintah (*Government Regulations*)

Organisasi sering harus beroperasi dalam kerangka regulasi pemerintah yang ketat. Ketidakpatuhan terhadap peraturan dapat berdampak pada citra organisasi dan kinerja finansial, sehingga penting bagi organisasi untuk mematuhi aturan-aturan yang berlaku dan memastikan operasi mereka sesuai dengan regulasi yang ada.

### b. Kepedulian Sosial (*Social Responsibility*)

Organisasi semakin diharapkan untuk berkontribusi positif pada masyarakat dan lingkungan. Inisiatif sosial yang kuat dapat meningkatkan reputasi organisasi dan membangun hubungan yang lebih baik dengan masyarakat.

### c. Malpraktik (*Misconduct*)

Malpraktik atau tindakan yang tidak etis dalam operasi organisasi dapat merugikan citra organisasi. Praktik bisnis yang tidak sah atau merugikan masyarakat dapat



berdampak negatif pada kepercayaan dan hubungan dengan pelanggan, pemerintah, dan masyarakat luas.

d. Reputasi Perusahaan (*Corporate Reputation*)

Reputasi perusahaan merupakan aset berharga yang dapat mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap organisasi. Reputasi yang baik memungkinkan organisasi untuk menarik pelanggan, mendapatkan kepercayaan investor, dan membangun hubungan baik dengan pemerintah dan mitra bisnis.

e. Kepedulian Lingkungan (*Environmental Concerns*)

Lingkungan dan dampak organisasi terhadapnya semakin menjadi perhatian. Organisasi diharapkan memiliki praktik yang berkelanjutan dan ramah lingkungan, serta berkontribusi pada pelestarian lingkungan.

Dalam mengelola isu-isu ini, organisasi harus memiliki pendekatan yang berkelanjutan dan etis dalam operasinya. Mereka perlu mematuhi regulasi pemerintah, menjalankan praktik sosial yang bertanggung jawab, memastikan integritas dalam operasi bisnis, membangun reputasi yang baik, dan menjadi agen perubahan positif dalam masyarakat dan lingkungan di sekitarnya. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai keberhasilan jangka panjang yang tidak hanya diukur dari segi finansial, tetapi juga dari dampak positif yang dihasilkan bagi masyarakat dan lingkungan.

### 3. Pemasok

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih pemasok sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Martono, 2019). Memilih pemasok yang tepat memiliki dampak yang signifikan terhadap rantai pasok, kualitas produk, dan kemampuan perusahaan untuk menjalankan operasi dengan lancar.

#### a. Berbagi Nilai (*Shared Values*)

Memilih pemasok yang memiliki nilai-nilai yang serupa dengan perusahaan dapat membantu membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan. Keselarasan nilai-nilai ini dapat mencakup tanggung jawab sosial dan lingkungan, etika bisnis, dan komitmen terhadap kualitas. Memilih pemasok yang memahami dan mendukung nilai-nilai perusahaan dapat mengurangi risiko konflik dalam jangka panjang.

#### b. Lokasi (*Location*)

Lokasi pemasok dapat memiliki dampak signifikan pada efisiensi rantai pasok dan biaya logistik. Memilih pemasok yang berlokasi strategis dapat mengurangi waktu pengiriman dan biaya transportasi. Selain itu, faktor geografis juga dapat mempengaruhi kemampuan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat.

c. Ukuran Pemasok (*Supplier Size*)

Ukuran pemasok dapat berpengaruh terhadap kapabilitas mereka dalam memenuhi permintaan perusahaan atau organisasi. Pemasok yang lebih besar mungkin memiliki kapasitas produksi yang lebih besar dan lebih stabil, sementara pemasok yang lebih kecil mungkin lebih fleksibel dan dapat memberikan perhatian lebih besar terhadap kebutuhan organisasi.

Penting untuk diingat bahwa memilih pemasok yang tepat melibatkan pertimbangan lebih lanjut, seperti kualitas produk, keandalan, kepatuhan terhadap regulasi, harga, layanan pelanggan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan jenis bisnis.

Dalam keseluruhan, strategi pemilihan pemasok yang baik akan membantu perusahaan mencapai efisiensi operasional, meningkatkan kualitas produk, dan meminimalkan risiko dalam rantai pasok. Terlepas dari faktor-faktor yang telah disebutkan, penting untuk melakukan analisis menyeluruh dan memilih pemasok yang paling sesuai dengan kebutuhan dan strategi bisnis perusahaan.

Dalam memilih pemasok diperlukan penilaian yang objektif agar pemasok yang dipilih tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di bawah adalah tabel untuk membuat pilihan pemasok.

**Tabel 1. Evaluasi Pemasok**

No.	Item	Rate				
		1	2	3	4	5
1.	Efektifitas kemitraan secara keseluruhan.					
2.	Kenaikan <i>profit sharing</i> yang seimbang.					
3.	Persetujuan jangka panjang.					
4.	Etika dan kepercayaan.					
5.	Bantuan pengembangan yang konkrit.					
6.	Keterlibatan dalam proyek.					
7.	Spesifikasi yang ditentukan dan disepakati bersama.					
8.	Menerima saran yang disampaikan.					
9.	Berbagi jadwal, apakah ada yang bentrok satu sama lain.					
10.	Harga produk yang disepakati.					



# BAB V

## KEMAMPUAN SUMBER DAYA

### A. Pendahuluan

Organisasi selalu berusaha untuk tumbuh dan berkembang. Kemampuan sumber daya, terutama SDM, adalah kunci dalam mendorong pertumbuhan ini. Dengan memiliki karyawan yang berkualitas dan berkompeten, organisasi dapat mengejar peluang baru, mengembangkan produk dan layanan, serta memperluas pangsa pasar. Lingkungan bisnis modern sangat dinamis. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, regulasi, dan tren konsumen. Kemampuan sumber daya, termasuk SDM yang fleksibel dan inovatif, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan ini dengan cepat dan efektif (Airila *et al.*, 2014).

Selanjutnya, bisnis modern seringkali lebih kompleks daripada sebelumnya. Organisasi harus mengelola berbagai aspek operasional, termasuk rantai pasokan yang panjang, sistem informasi yang rumit, dan jaringan distribusi yang luas. Kemampuan sumber daya diperlukan untuk mengelola semua ini dengan efisien. Di sisi lain globalisasi telah membuka peluang baru dan meningkatkan persaingan. Organisasi sekarang dapat bersaing di pasar internasional, tetapi ini juga menghadirkan tantangan yang lebih besar. Kemampuan untuk mengelola sumber daya global, seperti cabang-cabang internasional dan

tim lintas budaya, menjadi semakin penting dalam manajemen kinerja.

Peran teknologi dalam bisnis semakin mendalam. Organisasi yang mampu mengadopsi teknologi terbaru dan berinovasi secara terus-menerus memiliki keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, sumber daya teknologi dan kemampuan untuk mengelolanya dengan efektif menjadi penting dalam manajemen kinerja (Chang, 2015). Secara keseluruhan, peran penting kemampuan sumber daya dalam manajemen kinerja mencerminkan perubahan dan kompleksitas yang ada dalam lingkungan bisnis saat ini. Organisasi yang dapat mengelola sumber daya mereka dengan baik akan memiliki daya saing yang lebih baik dan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi.

## **B. Peran Penting Kemampuan Sumber Daya**

Kemampuan sumber daya memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen kinerja suatu organisasi. Sumber daya dalam konteks ini mencakup berbagai aspek, seperti sumber daya manusia (SDM), sumber daya finansial, teknologi, waktu, dan berbagai sumber daya lainnya. Berikut adalah penjelasan mengenai peran penting kemampuan sumber daya dalam manajemen kinerja:

### **1. Sumber Daya Manusia (SDM)**

SDM merupakan salah satu aspek utama dalam manajemen kinerja. Karyawan yang berkualitas dan berkompeten dapat

berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Tasavori *et al.*, 2021). Manajemen kinerja melibatkan pengelolaan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan produktivitas, kinerja, dan komitmen mereka terhadap organisasi. SDM bertanggung jawab untuk mencari, menarik, dan memilih karyawan yang sesuai untuk organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi yang baik dapat menghasilkan tim yang berkualitas dan berkompeten, yang akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

SDM terlibat dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembelajaran berkelanjutan. Ini membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, berkontribusi lebih besar, dan memajukan karir mereka. Bagian penting dari manajemen kinerja adalah evaluasi kinerja karyawan. SDM melakukan penilaian 85 respons untuk menilai pencapaian tujuan karyawan, memberikan umpan balik, dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

SDM bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan kepuasan karyawan. Karyawan yang termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung bekerja lebih keras dan lebih produktif (Garavan *et al.*, 2016). SDM juga terlibat dalam manajemen konflik di tempat kerja. Ini termasuk penanganan konflik



antara karyawan, masalah disiplin, dan situasi sulit lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja.

Karyawan yang kompeten dan terampil merupakan aset berharga dalam menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan bisnis. SDM harus memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang fleksibel dan dapat beradaptasi. SDM juga bertanggung jawab untuk mengelola kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan karyawan, termasuk masalah hukum, peraturan perusahaan, dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. SDM membantu membentuk budaya organisasi dengan mempromosikan nilai-nilai, etika, dan norma-norma yang diinginkan oleh perusahaan. Budaya organisasi yang positif dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja mereka.

SDM terlibat dalam pengelolaan gaji, penghargaan, dan insentif bagi karyawan. Kebijakan yang adil dalam hal kompensasi dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan. Sumber daya manusia bukan hanya komponen pasif dalam manajemen kinerja, tetapi juga merupakan agen aktif yang memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, mendukung pertumbuhan organisasi, dan mencapai tujuan strategis.

## **2. Sumber Daya Finansial**

Keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal sangat tergantung pada ketersediaan dan

pengelolaan sumber daya finansial. Manajemen kinerja melibatkan alokasi dana yang tepat untuk memenuhi kebutuhan operasional, pengembangan produk, dan inisiatif lainnya yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Sumber daya finansial mengacu pada semua aset keuangan yang dimiliki dan digunakan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk menjalankan operasinya (Rothwell, Khan and Cherney, 2016). Sumber daya ini melibatkan segala sesuatu yang berkaitan dengan uang, investasi, pendanaan, dan pengelolaan keuangan organisasi.

Sumber daya finansial adalah alat yang memungkinkan organisasi menjalankan operasional sehari-hari mereka. Ini mencakup pembayaran gaji karyawan, pembelian bahan baku, biaya overhead, dan segala jenis pengeluaran yang diperlukan untuk menjaga bisnis berjalan. Sumber daya finansial memungkinkan organisasi untuk berinvestasi dalam berbagai aset yang mendukung pertumbuhan mereka. Investasi ini dapat berupa pembelian aset fisik, ekspansi pasar, pengembangan produk, atau akuisisi perusahaan lain.

Uang dapat digunakan untuk mengelola risiko yang mungkin dihadapi oleh organisasi. Ini termasuk pembelian asuransi, pembentukan cadangan keuangan, dan pengelolaan risiko investasi. Sumber daya finansial dapat digunakan untuk mengatasi situasi tak terduga atau krisis. Manajemen keuangan yang baik melibatkan pengumpulan dan analisis

data keuangan untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Sumber daya finansial memberikan informasi yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan membuat rencana strategis.

Sumber daya finansial diperlukan untuk memenuhi kewajiban hukum dan pajak organisasi. Ini mencakup pembayaran pajak, penyusunan laporan keuangan, dan pematuhan terhadap peraturan perpajakan. Untuk mendukung pertumbuhan atau pembiayaan proyek tertentu, organisasi mungkin perlu mengakses kredit atau mengambil pinjaman (Çera *et al.*, 2020). Sumber daya finansial yang stabil dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan pinjaman dengan suku bunga yang kompetitif.

Sumber daya finansial digunakan untuk membayar gaji dan tunjangan karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Organisasi harus mampu mengukur pengembalian investasi dari penggunaan sumber daya finansial mereka (Eichelberger, Mattioli and Foxhoven, 2017). Ini membantu dalam mengevaluasi efektivitas pengeluaran dan investasi yang dilakukan oleh organisasi.

Sumber daya finansial adalah salah satu pilar utama dalam manajemen kinerja organisasi. Pengelolaan keuangan yang bijaksana dan efektif menjadi kunci kesuksesan jangka

panjang organisasi, memastikan kelangsungan operasional, pertumbuhan, dan pencapaian tujuan strategis.

### 3. Sumber Daya Teknologi

Perkembangan teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi. Sumber daya teknologi seperti perangkat lunak, perangkat keras, dan infrastruktur IT memiliki peran kunci dalam mendukung efisiensi operasional, inovasi, dan pelayanan pelanggan (Garaigordobil and Martínez-Valderrey, 2018). Manajemen kinerja melibatkan pemantauan dan pengoptimalan penggunaan teknologi ini untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sumber daya teknologi mengacu pada semua aspek teknologi, perangkat keras, perangkat lunak, dan infrastruktur IT yang digunakan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk mendukung operasional mereka. Sumber daya teknologi adalah bagian penting dari infrastruktur organisasi modern, dan berperan besar dalam menciptakan efisiensi, inovasi, dan daya saing.

Sumber daya teknologi memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi banyak proses bisnis, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya operasional. Perangkat lunak bisnis, perangkat keras 89 responsi, dan sistem otomatisasi memungkinkan pekerjaan yang lebih cepat dan akurat. Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru atau meningkatkan yang sudah ada (Stone *et al.*, 2015). Inovasi

teknologi dapat membedakan organisasi dari pesaingnya dan memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik.

Sumber daya teknologi memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data dengan lebih efektif. Data ini dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik, memahami tren pasar, dan mengidentifikasi peluang bisnis. Teknologi memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antara anggota tim yang berada di berbagai lokasi geografis. Alat kolaborasi online, seperti email, perangkat lunak konferensi video, dan platform berbagi dokumen, mendukung kerja tim yang efisien.

Sumber daya teknologi juga mencakup langkah-langkah keamanan informasi yang melindungi data 90esponsiv dan sistem dari ancaman keamanan, seperti serangan siber. Ini penting untuk menjaga integritas dan kerahasiaan informasi organisasi. Sumber daya teknologi juga mencakup perencanaan, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur IT organisasi, termasuk server, jaringan, dan perangkat keras lainnya. Infrastruktur yang andal mendukung ketersediaan dan kinerja sistem yang krusial.

Organisasi perlu memiliki kemampuan untuk mengadopsi teknologi baru dengan cepat dan efisien. Ini memungkinkan mereka untuk tetap relevan di pasar yang berubah dengan cepat dan mengikuti perkembangan teknologi terbaru.

Teknologi sering digunakan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan (Madhu *et al.*, 2021). Aplikasi seluler, situs web yang 91esponsive, dan sistem dukungan pelanggan online adalah contoh dari cara teknologi dapat meningkatkan interaksi dengan pelanggan.

Sumber daya teknologi adalah komponen yang sangat penting dalam manajemen kinerja organisasi modern. Pengelolaan yang baik dari sumber daya ini membantu organisasi untuk tetap kompetitif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan teknologi yang terus berlanjut.

### **C. Mengukur Kemampuan Sumber Daya**

Mengukur kemampuan sumber daya, termasuk kinerja individu, adalah bagian penting dari manajemen kinerja dalam sebuah organisasi. Beberapa metode yang umum digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan sumber daya ini termasuk:

#### **1. Pengukuran Kinerja Individu**

Pengukuran ini melibatkan penilaian kinerja individu dalam organisasi. Metode ini biasanya didasarkan pada tujuan atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya untuk karyawan tersebut. Beberapa pendekatan yang umum digunakan termasuk self-assessment, peer assessment, dan penilaian oleh atasan langsung (Bayu Putra and Fitri, 2021). Evaluasi kinerja individu seringkali dilakukan secara teratur, seperti

dalam tinjauan tahunan kinerja. Penggunaan metode ini membantu organisasi untuk:

a. Mengidentifikasi Kinerja yang Berkualitas

Dengan mengukur kinerja individu, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang mencapai atau melampaui target, serta karyawan yang perlu mendapatkan dukungan tambahan atau pelatihan.

b. Mengembangkan Rencana Pengembangan Karyawan

Evaluasi kinerja dan umpan balik membantu dalam merancang rencana pengembangan karyawan yang dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan mereka.

c. Mengarahkan Perencanaan Strategis

KPI membantu organisasi untuk memantau pencapaian tujuan strategis dan membuat penyesuaian jika diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Penting untuk diingat bahwa pengukuran kinerja harus adil, objektif, dan didasarkan pada data yang akurat. Selain itu, umpan balik yang diberikan kepada karyawan harus bersifat konstruktif dan dapat membantu mereka dalam mengembangkan kemampuan mereka. Selain itu, peran atasan langsung dalam memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan sangat penting dalam mengoptimalkan kemampuan sumber daya.

## 2. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi kinerja adalah proses yang lebih mendalam yang melibatkan analisis menyeluruh terhadap pencapaian karyawan terhadap target dan tujuan yang telah ditetapkan. Ini biasanya melibatkan diskusi antara atasan dan karyawan tentang kinerja, kekuatan, dan area yang perlu ditingkatkan. Umpan balik konstruktif adalah komponen penting dari evaluasi ini, membantu karyawan memahami area di mana mereka telah berhasil dan di mana mereka perlu berkembang.

## 3. Penggunaan KPI (*Key Performance Indicators*)

KPI adalah metrik khusus yang digunakan untuk mengukur kinerja individu atau tim dalam mencapai tujuan dan hasil tertentu. KPI dapat beragam tergantung pada peran dan tujuan masing-masing karyawan atau tim. Contoh KPI mencakup penjualan bulanan, waktu rata-rata penyelesaian proyek, tingkat kepuasan pelanggan, dan lainnya. KPI yang baik harus terukur, relevan, dan berhubungan langsung dengan tujuan organisasi.

### **D. Faktor-faktor Penentu Kemampuan Sumber Daya**

Faktor-faktor penentu kemampuan sumber daya, termasuk karyawan dalam organisasi, sangat memengaruhi kinerja individu dan kolektif. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut



tentang faktor-faktor utama yang mempengaruhi kemampuan sumber daya:

### 1. Keterampilan dan Kompetensi

Keterampilan dan kompetensi adalah fondasi dari kemampuan sumber daya. Karyawan perlu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Ini bisa mencakup keterampilan teknis, seperti keahlian dalam penggunaan perangkat lunak atau peralatan khusus, serta keterampilan antarpersonal seperti kemampuan komunikasi dan kepemimpinan.

### 2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kemampuan sumber daya. Organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru, mengejar pembelajaran sepanjang hayat, dan meningkatkan kompetensi mereka (Daraba, 2015).

### 3. Motivasi dan Keterlibatan

Motivasi dan keterlibatan karyawan berperan penting dalam menentukan sejauh mana mereka memanfaatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik, memiliki tujuan yang jelas, dan

merasa terlibat dalam pekerjaan mereka lebih cenderung memberikan kinerja yang tinggi.

#### 4. Kepemimpinan dan Manajemen

Manajemen dan kepemimpinan yang baik sangat mempengaruhi kemampuan sumber daya. Atasan yang efektif dapat memberikan bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan mengoptimalkan kinerja mereka.

#### 5. Lingkungan Kerja dan Kultur Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung dan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkontribusi pada peningkatan kemampuan sumber daya. Karyawan yang merasa nyaman dan didukung di lingkungan kerja cenderung lebih produktif (Fitri Anggreani, 2021).

#### 6. Sumber Daya dan Alat yang Tersedia

Ketersediaan sumber daya, termasuk teknologi, peralatan, dan infrastruktur yang diperlukan, dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Sumber daya yang memadai dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerjaan.

#### 7. Dukungan Organisasi dan Kepemilikan Pribadi

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan memiliki rasa kepemilikan pribadi terhadap pekerjaan mereka cenderung lebih berdedikasi dan berkomitmen untuk

mencapai hasil yang lebih baik (Mutakallim, 2016). Faktor-faktor ini saling terkait dan berinteraksi dalam mempengaruhi kemampuan sumber daya. Sebagai contoh, pelatihan yang baik dapat meningkatkan keterampilan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi mereka. Manajemen yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor ini membantu organisasi dalam merencanakan strategi manajemen kinerja yang efektif dan berkelanjutan.

## **E. Tantangan Kemampuan Sumber Daya**

Meningkatkan kemampuan sumber daya dalam sebuah organisasi dapat melibatkan sejumlah tantangan yang perlu diatasi. Beberapa kendala umum dalam pengelolaan kinerja dan cara mengatasi tantangan tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Tantangan**

#### **a. Kurangnya Keterampilan dan Kompetensi**

Tidak semua karyawan mungkin memiliki keterampilan atau kompetensi yang sesuai untuk tugas mereka. Beberapa karyawan mungkin memerlukan pelatihan atau pengembangan lebih lanjut.

b. Motivasi yang Rendah

Beberapa karyawan mungkin kehilangan motivasi untuk mencapai hasil terbaik, yang dapat menghambat kinerja mereka.

c. Kurangnya Sumber Daya Finansial

Pengelolaan kinerja yang efektif seringkali memerlukan investasi dalam pelatihan, teknologi, dan infrastruktur yang dapat menjadi beban finansial bagi organisasi.

d. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang tidak adil atau subjektif dapat merusak motivasi dan keterlibatan karyawan.

e. Ketidakpastian Lingkungan Bisnis

Perubahan cepat dalam lingkungan bisnis atau industri dapat membuat rencana pengelolaan kinerja menjadi tidak relevan atau sulit diimplementasikan.

## 2. Cara Mengatasi Tantangan

a. Pelatihan dan Pengembangan

Identifikasi kekurangan keterampilan karyawan dan sediakan pelatihan yang sesuai. Program pengembangan berkelanjutan dapat membantu karyawan meningkatkan kompetensinya seiring waktu.

b. Motivasi dan Pengakuan

Kenali prestasi karyawan dan berikan penghargaan yang sesuai. Ini dapat termasuk pengakuan verbal, bonus, atau promosi.

c. Pengelolaan Sumber Daya Finansial

Prioritaskan alokasi sumber daya finansial untuk pelatihan dan pengembangan karyawan yang dapat memberikan pengembalian investasi yang tinggi. Buat anggaran yang memadai untuk mendukung program pengelolaan kinerja yang efektif.

d. Penilaian Kinerja yang Adil dan Transparan

Pastikan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada kriteria yang jelas dan objektif. Libatkan karyawan dalam proses penilaian dan berikan umpan balik yang konstruktif.

e. Adaptasi terhadap Perubahan

Organisasi harus fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Ini bisa melibatkan perencanaan strategis yang terus-menerus, pemantauan tren industri, dan kesiapan untuk berubah.

f. Komunikasi yang Efektif

Berkomunikasi secara terbuka dan jelas dengan karyawan tentang harapan, tujuan, dan rencana organisasi. Ini membantu mendorong pemahaman dan keterlibatan yang lebih baik.

g. Dukungan Manajemen dan Kepemimpinan

Manajemen dan kepemimpinan yang efektif dapat berperan penting dalam mengatasi kendala-kendala ini. Mereka harus menjadi contoh dan memberikan bimbingan kepada karyawan.

#### h. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Organisasi harus secara teratur mengevaluasi proses pengelolaan kinerja mereka dan mencari cara untuk memperbaikinya. Ini dapat mencakup pengumpulan umpan balik dari karyawan dan perubahan berdasarkan temuan evaluasi.

Mengatasi tantangan dalam meningkatkan kemampuan sumber daya memerlukan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan. Organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan karyawan, menciptakan lingkungan yang mendukung, dan terus beradaptasi dengan perubahan kondisi bisnis dan industri.

## **F. Studi Kasus Kesuksesan Meningkatkan Kemampuan**

### **Sumber Daya**

Salah satu contoh organisasi yang sukses dalam meningkatkan kemampuan sumber daya dan melihat dampak yang signifikan adalah Google. Google, perusahaan teknologi raksasa, telah mendemonstrasikan komitmen mereka untuk pengembangan karyawan dan peningkatan kemampuan sumber daya melalui berbagai inisiatif.

#### **1. Inisiatif Peningkatan Kemampuan Sumber Daya**

##### a. Program Pelatihan Internasional

Google mengoperasikan program pelatihan internasional yang dikenal sebagai "Google University." Program ini

memungkinkan karyawan untuk menghadiri kelas, seminar, dan pelatihan berbasis teknologi terbaru di berbagai pusat pelatihan Google di seluruh dunia. Ini membantu karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan teknis mereka.

b. Pembelajaran Berbasis Proyek

Google mendorong karyawannya untuk belajar melalui pengalaman langsung. Mereka memberikan waktu bagi karyawan untuk bekerja pada proyek-proyek inovatif yang diinginkan, bahkan jika itu berada di luar tanggung jawab utama mereka. Hal ini merangsang inovasi dan mengembangkan kemampuan karyawan.

c. Pengembangan Kepemimpinan

Google memiliki program pengembangan kepemimpinan yang kuat, seperti "Google Leadership Academy." Program ini mendukung pengembangan keterampilan kepemimpinan bagi karyawan di berbagai tingkat organisasi. Ini membantu mempersiapkan pemimpin masa depan.

## 2. Dampak yang Terlihat

a. Tingkat Retensi yang Tinggi

Google memiliki tingkat retensi karyawan yang relatif tinggi. Karyawan merasa terlibat dan memiliki peluang untuk terus berkembang di perusahaan ini, yang berkontribusi pada retensi yang kuat.

b. Inovasi Berkelanjutan

Melalui pendekatan pembelajaran berbasis proyek dan dorongan untuk eksperimen, Google telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi berkelanjutan. Mereka terus mengembangkan produk dan layanan baru yang mengubah industri teknologi.

c. Pemimpin Industri

Google telah menjadi salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia dan dikenal atas kualitas karyawannya. Mereka memiliki beberapa pemimpin industri yang merintis teknologi dan inovasi baru.

d. Reputasi sebagai Tempat Belajar

Google telah membangun reputasi sebagai tempat di mana karyawan dapat belajar, berkembang, dan mencapai potensi mereka. Ini membuat mereka menarik bakat terbaik di industri teknologi.

e. Kemampuan Bersaing yang Tinggi

Karyawan Google memiliki keterampilan teknis dan pengetahuan yang sangat baik, yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing secara efektif dalam berbagai bidang, seperti mesin pencari, perangkat seluler, cloud computing, dan lebih banyak lagi.

Studi kasus Google menunjukkan bahwa investasi yang kuat dalam pengembangan karyawan dan peningkatan kemampuan sumber daya dapat membawa dampak positif



yang signifikan bagi organisasi, termasuk inovasi, pertumbuhan, dan daya saing yang lebih baik di pasar.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan buku tentang manajemen kinerja adalah bahwa manajemen kinerja adalah aspek kunci dalam kesuksesan organisasi. Ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas, pengukuran kinerja, umpan balik yang berkelanjutan, dan pengembangan karyawan. Manajemen kinerja yang efektif membantu organisasi untuk mencapai tujuan mereka, meningkatkan produktivitas, dan memotivasi karyawan. Penting untuk merancang sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi, serta mengatasi resistensi terhadap perubahan yang mungkin timbul selama implementasi. Teknologi informasi dan perangkat lunak khusus dapat digunakan untuk mengelola manajemen kinerja secara lebih efisien, memungkinkan pemantauan real-time, pelaporan yang akurat, dan analisis kinerja yang mendalam. Keseluruhan, manajemen kinerja merupakan elemen kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abidi, H., De Leeuw, S., & Klumpp, M. (2014). Humanitarian supply chain performance management: A systematic literature review. *Supply Chain Management*, 19(5/6), 592–608. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2013-0349/FULL/PDF>
- Acquaah, M., Zoogah, D. B., Kwesiga, E. N., Nambi Karuhanga, B., & Werner, A. (2013). Challenges impacting performance management implementation in public universities: A case of Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(2), 223–243. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-NOV-2011-0103/FULL/PDF>
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management (4th ed.)*. Pearson.
- Aguinis, Herman. 2013. *Performance Management, 3rd Edition*. Pearson Prentice Hall. [https://www.researchgate.net/publication/279592788\\_Performance\\_Management\\_3rd\\_edition](https://www.researchgate.net/publication/279592788_Performance_Management_3rd_edition).
- Airila, A. *et al.* (2014) 'Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement', <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>, 28(1), pp. 87–105. doi: 10.1080/02678373.2013.872208.

- Barros, Síría, Paulo Sampaio, and Pedro Saraiva. 2014. "QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES AND PRACTICES IMPACT ON THE COMPANIES' QUALITY PERFORMANCE." *International Conference on Quality Engineering and Management*. <https://core.ac.uk/download/pdf/55636464.pdf>.
- Bayu Putra, R. and Fitri, H. (2021) 'Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen Dan Organizational Citezenship Behavior Berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja Dan Perilaku Individu', *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), pp. 485–512. doi: 10.31933/jimt.v2i4.447.
- Çera, G. *et al.* (2020) 'Improving financial capability: the mediating role of financial behaviour', <http://www.tandfonline.com/action/authorSubmission?journalCode=rero20&page=instructions>, 34(1), pp. 1265–1282. doi: 10.1080/1331677X.2020.1820362.
- Chang, C. H. (2015) 'Enhancing new product development performance from adaptive ability and relationship learning: the mediation role of resource integration', <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1050165>, 28(1–2), pp. 62–75. doi: 10.1080/14783363.2015.1050165.

- Chung, C. C., Chao, L. C., Chen, C. H., & Lou, S. J. (2016). A Balanced Scorecard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development of Performance Indicators and Importance Analysis. *Sustainability* 2016, Vol. 8, Page 518, 8(6), 518. <https://doi.org/10.3390/SU8060518>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *"Organization development and change."* Cengage Learning.
- Daraba, D. (2015) 'Factors Affecting the Success Empowerment Program of the Poor', *Sosiohumaniora*, 17(2), pp. 168–169.
- Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback. *Compensation & Benefits Review*, 28(3), 41–46. <https://doi.org/10.1177/088636879602800308>
- Eichelberger, B., Mattioli, H. and Foxhoven, R. (2017) 'Uncovering Barriers to Financial Capability: Underrepresented Students' Access to Financial Resources.', *Journal of Student Financial Aid*, 47(3), pp. 11–12. Available at: <http://publications.nasfaa.org/jsfa/vol47/iss3/5> (Accessed: 3 September 2023).
- Fauzi, A., & Nugroho, R. H. (2020). *MANAJEMEN KINERJA*. Airlangga University Press.

- Fitri Anggreani, T. (2021) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Swot: Strategi Pengembangan Sdm, Strategi Bisnis, Dan Strategi Msdm (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), pp. 619–629. doi: 10.31933/jemsi.v2i5.588.
- Garaigordobil, M. and Martínez-Valderrey, V. (2018) 'Technological resources to prevent cyberbullying during adolescence: The Cyberprogram 2.0 program and the cooperative Cybereduca 2.0 Videogame', *Frontiers in Psychology*, 9(MAY), p. 353802. doi: 10.3389/FPSYG.2018.00745/BIBTEX.
- Garavan, T. *et al.* (2016) 'Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities', <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>, 19(4), pp. 289–306. doi: 10.1080/13678868.2016.1169765.
- Gold, J. (2015). *Employee development: An examination of service-related antecedents to employee turnover*. The International Journal of Human Resource Management, 26(15), 1949-1970.
- Hassan, Sobia. 2021. "Book Review: Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines By." [https://www.researchgate.net/publication/356791944\\_Book\\_Review\\_Performance\\_Management\\_Key\\_Strategies\\_and\\_Practical\\_Guidelines\\_by](https://www.researchgate.net/publication/356791944_Book_Review_Performance_Management_Key_Strategies_and_Practical_Guidelines_by).

- Hegay, O., Korea, S., Koberidze, A. Z., & Efremov, V. S. (2020). *Approaches of Using a Balanced Scorecard Method for University Management in Russia*. 75–78. <https://doi.org/10.2991/AEBMR.K.200201.016>
- Hidayat, W. W. (2021). *KONSEP DASAR INVESTASI DAN PASAR MODAL*. uwais inspirasi indonesia.
- Hubbart, Jason A. 2023. "Organizational Change: The Challenge of Change Aversion." *Administrative Sciences* 13(162): 1–9.
- Huseno, T. (2021). *Kinerja Pegawai Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). "Coming up short on nonfinancial performance measurement." *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Job Seotlela, R. P., & Miruka, O. (2014). Implementation challenges of performance management system in the South African mining industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 177–187. <https://doi.org/10.5901/MJSS.2014.V5N7P177>
- Jusuf, D. I. (2021). *Perilaku Konsumen di Masa Bisnis Online*. Penerbit Andi.



- Khaltar, O., & Moon, M. J. (2019). Effects of Ethics and Performance Management on Organizational Performance in the Public Sector. *Public Integrity* , 22(4), 372–394. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1615163>
- Kuwaiti, M. E. (2004). Performance measurement process: Definition and ownership. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(1–2), 55–78. <https://doi.org/10.1108/01443570410510997/FULL/PDF>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). *New directions in goal-setting theory*. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. 2002. “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35Year Odyssey.” *American Psychologist* 57(9): 705–17. [https://www.researchgate.net/publication/254734316\\_Building\\_a\\_Practically\\_Useful\\_Theory\\_of\\_Goal\\_Setting\\_and\\_Task\\_Motivation\\_A\\_35Year\\_Odyssey](https://www.researchgate.net/publication/254734316_Building_a_Practically_Useful_Theory_of_Goal_Setting_and_Task_Motivation_A_35Year_Odyssey).
- Macey, William, and Benjamin Schneider. 2008. “The Meaning of Employee Engagement.” *Industrial and Organizational Psychology* 1(1): 3–30. [https://www.researchgate.net/publication/255593558\\_The\\_Meaning\\_of\\_Employee\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement).

- Machingambi, S., Maphosa, C., Ndofirepi, A., Mutekwe, E., & Wadesango, N. (2017). Perceived Challenges of Implementing the Performance Management System in Zimbabwe. *Kamla Raj Enterprises*, 35(3), 263–271. <https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893165>
- Madhu, K. *et al.* (2021) 'Understanding environmental trade-offs and resource demand of direct air capture technologies through comparative life-cycle assessment', *Nature Energy* 2021 6:11, 6(11), pp. 1035–1044. doi: 10.1038/s41560-021-00922-6.
- Martono, R. V. (2019). *Dasar-dasar Manajemen Rantai Pasok*. Bumi Aksara.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *"Compensation."* McGraw-Hill Education.
- Molan, C., Kelly, S., Arnold, R., & Matthews, J. (2018). Performance Management: A Systematic Review of Processes in Elite Sport and Other Performance Domains. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 87–104. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1440659>

Mutakallim (2016) 'Pengawasan, Evaluasi dan Umpan Balik Stratejik', *Volume V, Nomor 2*, V(Juli-Desember 2016), pp. 351–365. Available at: <http://nurinaramadhani.blogspot.com/2012/01/pengawas-an-pengawasan-%0Ahttp://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/Inspiratif-Pendidikan/article/download/3489/3273>.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). "*Performance measurement system design: A literature review and research agenda.*" *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.

Neely, Andy. 2005. "The Evolution of Performance Measurement Research – Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next." *International Journal of Operations & Production Management* 25(12): 1264–77. [https://www.researchgate.net/publication/235311529\\_The\\_Evolution\\_of\\_Performance\\_Measurement\\_Research\\_-\\_Developments\\_in\\_the\\_Last\\_Decade\\_and\\_a\\_Research\\_Agenda\\_for\\_the\\_Next](https://www.researchgate.net/publication/235311529_The_Evolution_of_Performance_Measurement_Research_-_Developments_in_the_Last_Decade_and_a_Research_Agenda_for_the_Next).

Ni Kadek, S., Sugianingrat, I. A., & Laksemini, D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Nilacakra.

Noe, R. A. (2017). "*Employee Training and Development.*" McGraw-Hill Education.

- Parmenter, David. 2015. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.  
<https://download.e-bookshelf.de/download/0003/5042/43/L-G-0003504243-0006669788.pdf>
- Pinter, R., & Cisar, S. M. (2018). Measuring Team Member Performance in Project Based Learning. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 8(4), 22–34.  
<https://doi.org/10.24368/JATES.V8I4.56>
- Rajala, T., & Laihonon, H. (2019a). Managerial choices in orchestrating dialogic performance management. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 141–157.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0416/FULL/PDF>
- Rajala, T., & Laihonon, H. (2019b). Managerial choices in orchestrating dialogic performance management. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 141–157.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0416/FULL/PDF>
- Raziq, Dr. A. (2012). High Performance Management Practices: Definition and Measurement. *Journal of Applied and Emerging Sciences*.  
[https://www.academia.edu/75590652/High\\_Performance\\_Management\\_Practices\\_Definition\\_and\\_Measurement](https://www.academia.edu/75590652/High_Performance_Management_Practices_Definition_and_Measurement)

- Rompho, N. (2023). Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? *Benchmarking, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0464/FULL/PDF>
- Rothwell, D. W., Khan, M. N. and Cherney, K. (2016) 'Building Financial Knowledge Is Not Enough: Financial Self-Efficacy as a Mediator in the Financial Capability of Low-Income Families', <https://doi.org/10.1080/10705422.2016.1233162>, 24(4), pp. 368–388. doi: 10.1080/10705422.2016.1233162
- Silva, R. V., & Souza, G. D. S. (2023). *Surveying the Academic Literature on the Use of OKR (Objective and Key Results)*. 427–434. <https://doi.org/10.1145/3592813.3592934>
- Slamet, S., & Esha, M. I. (2022). PERFORMANCE MEASUREMENT OF PUBLIC SERVICE AGENCY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A Balanced-Scorecard Model Approach. *ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam*, 23(1), 152–181. <https://doi.org/10.18860/UA.V23I1.15559>
- Stone, D. L. *et al.* (2015) 'The influence of technology on the future of human resource management', *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 216–231. doi: 10.1016/J.HRMR.2015.01.002.
- Surayani, N. K., & Foeh, J. (2018). *Kinerja Organisasi*. Deepublish.

- Tasavori, M. *et al.* (2021) 'Human resource capabilities in uncertain environments', <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1845776>, 32(17), pp. 3721–3747. doi: 10.1080/09585192.2020.1845776
- Thompson, P., & Davies, N. (2020). Towards a RINA-Based Architecture for Performance Management of Large-Scale Distributed Systems. *Computers 2020, Vol. 9, Page 53, 9(2)*, 53. <https://doi.org/10.3390/COMPUTERS9020053>
- Wauters, Benedict. 2013. "SMART or Not: Are Simple Management Recipes Useful to Improve Performance in a Complex World? A Critical Reflection Based on the Experience of the Flemish ESF Agency." In *Politicologenetmaal*, [https://www.researchgate.net/publication/321768940\\_SMART\\_or\\_not\\_are\\_simple\\_management\\_recipes\\_useful\\_to\\_improve\\_performance\\_in\\_a\\_complex\\_world\\_A\\_critical\\_reflection\\_based\\_on\\_the\\_experience\\_of\\_the\\_Flemish\\_ESF\\_Agency](https://www.researchgate.net/publication/321768940_SMART_or_not_are_simple_management_recipes_useful_to_improve_performance_in_a_complex_world_A_critical_reflection_based_on_the_experience_of_the_Flemish_ESF_Agency).
- Widodo, D. S. (2020). *MANAJEMEN KINERJA Kunci Sukses Evaluasi Kerja*. Cipta Media Nusantara (CMN).
- Wildan, M. A. (2021). *Manajemen Kinerja Strategi Sumber Daya Manusia*. Penerbit Adab.

Xiang, C., & Fenfen, L. (2010). Notice of Retraction: Study on the management ethics in performance management. *2010 International Conference on Future Information Technology and Management Engineering, FITME 2010*, 2, 1–4. <https://doi.org/10.1109/FITME.2010.5655793>

ZHOU, H., & HE, Y.-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *DEStech Transactions on Economics, Business and Management*, 0(eced). <https://doi.org/10.12783/DTEM/ECED2018/23986>

# *Profil Penulis*



**Drs. Sumiati, M.M.**

Dosen Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945

Penulis lahir di Gresik tanggal 4, Januari 1969. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris IKIP PGRI Kediri tahun 1992 dan melanjutkan S2 pada jurusan Manajemen tahun 1996, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya serta menempuh jenjang terakhir pada S3 Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya tahun 2013. Penulis menekuni bidang penelitian dan sertifikasi sebagai Master Asesor dan Master Instructor BNSP.





**Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, S.H., M.M.**

Dosen Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Penulis lahir di Surabaya tanggal 24 Juli. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Hukum Perdata, Universitas Airlangga Surabaya, dan melanjutkan S2 pada program Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Pendidikan Strata 3 diselesaikannya pada tahun 2005. Kenaikan Jabatan fungsional akademik sebagai Profesor/Guru Besar diperolehnya sejak Maret 2017. Penulis menekuni bidang Penelitian Manajemen (*Human Capital*).



**Dr. Siti Mujanah, M.B.A., Ph.D.**

Dosen Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis

Penulis lahir di Madiun tanggal 16 Maret 1961. Penulis adalah dosen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis telah menyelesaikan pendidikan Sarjana di IKIP Negeri atau Universitas Negeri Malang (1984). Pendidikan S2 di bidang Master Business Administration (MBA) dan Ph.D. Management dari Adamson University Manila Philippines (1999), lalu mengambil Program Doktor lagi di bidang Ilmu Ekonomi di Untag Surabaya (lulus tahun 2014).

Di samping sebagai dosen tetap FEB UNTAG Surabaya di program S1 Manajemen, program S2 MM dan Program S3 DIE di mata kuliah MSDM, Perilaku Organisasi dan Kewirausahaan, yang bersangkutan juga sebagai konsultan, trainer dan peneliti di perusahaan maupun pemerintahan di bidang Sumber Daya Manusia, dan telah menulis buku tentang Manajemen

Kompensasi dan buku Manajemen Sumberdaya Manusia dan Kewirausahaan.