



MANAJEMEN KINERJA

Eloh Bahiroh, SE., MM.



Editor :

Adih Supriadi, SE., MM., CF.

MANAJEMEN KINERJA

Eloh Bahiroh, SE., MM.



Tahta Media Group

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

Penulis:
Eloh Bahiroh, SE., MM.

Desain Cover:
Tahta Media

Editor:
Adih Supriadi, SE., MM., CF.

Proofreader:
Tahta Media

Ukuran:
vi, 72, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-147-469-8

Cetakan Pertama:
Juli, 2024

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2024 by Tahta Media Group
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP
(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan karunia-Nya yang begitu besar dapat membantu kami dalam menyelesaikan penulisan buku Manajemen Kinerja.

Kami sangat berharap penulisan buku ini dapat berguna dalam rangka menambah wawasan serta pengetahuan kita tentang Ilmu-ilmu yang mempelajari Manajemen Kinerja. Kami juga menyadari sepenuhnya bahwa di dalam penulisan buku ini terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, kami berharap adanya kritik, saran dan usulan demi perbaikan penulisan buku yang telah kami buat dimasa yang akan datang, mengingat tidak ada sesuatu yang sempurna tanpa saran yang membangun.

Semoga penulisan buku ini dapat dipahami bagi siapapun yang membacanya. Sekiranya buku yang telah disusun ini dapat berguna bagi kami sendiri maupun orang yang membacanya. Sebelumnya kami mohon maaf apabila terdapat kesalahan kata-kata yang kurang berkenan dan kami memohon kritik dan saran yang membangun demi perbaikan dimasa depan.

Serang, Juni 2024
Penulis

DAFTAR ISI

Prakata.....	iv
Daftar Isi	v
Bab I Pengertian dan Prinsip Manajemen Kinerja	
A. Pengertian Manajemen Kinerja	1
B. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja.....	4
C. Karakteristik Kinerja	6
D. Pentingnya Manajemen Kinerja	6
Bab II Proses Manajemen Kinerja	
A. Manajemen Kinerja Sebagai Proses Manajemen	9
B. Siklus Manajemen Kinerja.....	12
Bab III Kriteria Efektifitas Manajemen Kinerja	
A. Pentingnya Manajemen Kinerja Yang Efektif	14
B. Kriteria Efektifitas Pemahaman Tentang Balanced Scorecard (BSC) Dan Penerapannya Pada Perusahaan	18
Bab IV Penilaian Kinerja	
A. Pengertian Penilaian Kinerja.....	25
B. Proses Penilaian Kinerja	25
C. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja.....	27
D. Metode Penilaian Kinerja	28
Bab V Evaluasi Kinerja	
A. Pengertian Evaluasi Kinerja dan Evaluasi Manajemen Kinerja.....	32
B. Metode Evaluasi Pada Manajemen Kinerja	33
C. Contoh Kasus	35
Bab VI Peningkatan Kinerja	
A. Pengertian Peningkatan Kinerja	37
B. Pentingnya Peningkatan Kinerja Pada Organisasi.....	37
C. Pentingnya Kinerja Tim dan Perorangan.....	38
D. Pengelolaan Terhadap Kinerja Yang Buruk	38
Bab VII Pengembangan Kinerja	
A. Pengertian Pengembangan Kinerja.....	42
B. Pendekatan Dalam Pengembangan Manajemen Kinerja	43
C. Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja.....	46

Bab VIII Peningkatan Kualitas Kerja

A. Pengertian Pelatihan	48
B. Proses Pembelajaran dan Pengembangan Individu	49
C. Jenis – Jenis Pelatihan Karyawan.....	50
D. Manfaat Pelatihan Dalam Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan	51

Bab IX Manajemen Kinerja Strategi Pelatihan Terhadap Karyawan

A. Strategi Pelatihan Terhadap Karyawan.....	55
B. Pengertian Penghargaan.....	56
C. Arti Penting Penghargaan Bagi Karyawan	57
D. Manajemen Kinerja dan Penghargaan <i>Non-Financial</i> Serta Penghargaan <i>Financial</i> Terhadap Karyawan	57

Bab X Pembelajaran Manajemen Kinerja

A. Dasar Pemikiran Manajemen Kinerja.....	59
B. Kontribusi Manajemen Kinerja	60
C. Pembelajaran Manajemen Kinerja Formal	61
D. Pembelajaran Manajemen Kinerja Non Formal.....	63
E. Pengertian Administrasi Manajemen Kinerja	64
F. Proses Administrasi Manajemen Kinerja (Organisasi) Tujuan Administratif	65
G. Penggunaan Sistem Informasi Personalia Pada Pelaksanaan Manajemen Kinerja	66

Daftar Pustaka	70
-----------------------------	-----------

Profil Penulis.....	72
----------------------------	-----------

BAB I

PENGERTIAN DAN PRINSIP MANAJEMEN KINERJA

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004: 67)

Menurut Gibson, dkk. (2003:355) *Job Performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999:99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*).

Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Apabila sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan memiliki kinerja tinggi tentu aktivitas perusahaan pun dapat dengan mudah terlaksana dengan baik sehingga kinerja perusahaan akan semakin optimal. Proses kegiatan perusahaan tentu harus didukung melalui kinerja yang baik dari semua stakeholders perusahaan dalam mendukung proses kerja.

2. Pengertian Manajemen

Menurut Encyclopedia of The Social Sciences (Sabardi 2001:2), manajemen diartikan sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi. Sedangkan menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Thomas H. Nelson mengatakan manajemen perusahaan adalah ilmu dan seni memadukan ide-ide, fasilitas, proses, bahan dan orang-orang untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan.

Menurut G.R. Terry (2014), manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Dari berbagai penjelasan tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa manajemen merupakan aktivitas menata sumber daya organisasi ke arah pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, melalui kepemimpinan yang bijaksana dan sesuai dengan tingkat kedewasaan sumberdaya manusia di dalamnya.

3. Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja mencakup kegiatan-kegiatan yang memastikan bahwa tujuan-tujuan secara konsisten dicapai dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja dapat berfokus pada kinerja organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk membangun sebuah produk atau layanan, dan lain sebagainya. Menurut definisinya, *performance management* adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi *human resource*. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara atasan dan bawahan yang lebih berdasarkan kesepakatan dibandingkan instruksi (Manajemen Partisipatif).

Manajemen kinerja adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan juga efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain.

Menurut Udekusuma (2007) Manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar. Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain:

- a. mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku,
- b. menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas,
- c. memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan *non finansial* pada staff,
- d. mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu,
- e. mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim,

tim lain yang akan lebih cocok, sehingga karyawan lebih terpacu untuk produktif.

BAB VII

PENGEMBANGAN KINERJA

A. PENGERTIAN PENGEMBANGAN KINERJA

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi disebut personil, tenaga kerja, pekerja / karyawan. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang. Dalam perusahaan pengembangan *kinerja* karyawan merupakan hal sentral untuk terus dilakukan sebagai bentuk investasi bagi perusahaan. Karyawan yang berkinerja tinggi tentu menjadi harapan besar bagi tiap perusahaan, oleh karenanya kinerja karyawan perlu terus dikembangkan sebagai bentuk stimulasi dan evaluasi dalam mencapai optimalitas kinerja. Mengingat pentingnya pengembangan kinerja, maka perlulah kita mengetahui definisi pengembangan kinerja sebagai pijakan awal dalam pembahasan konsep pengembangan kinerja. Berikut dijelaskan pengembangan kinerja menurut beberapa ahli :

1. Dikutip dari Haryono (2018:64) menjelaskan pengembangan kinerja adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan latihan agar meningkatkan prestasi dan tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalani tugas / pekerjaannya.
2. Menurut Prabawa (2020:86) mendefinisikan pengembangan kinerja sebagai sistem manajemen yang berusaha memperbaiki kinerja individu atau organisasi sehingga mampu merespon tuntutan masyarakat dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap masyarakat.
3. Menurut Astuti, dkk. (2021:28) pengembangan kinerja adalah strategi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam rangka membantu dalam memperbaiki kualitas kerja karyawan serta mengajarkan metode

kerja baru kepada pekerja berpengalaman atau melatih pekerja baru dalam praktik pekerjaan agar mencapai optimalitas tinggi yang tergambar dari meningkatnya produktivitas dan menurunkan jumlah produk cacat.

Dari ketiga definisi di atas dapatlah diambil kesimpulan jika pengembangan kinerja merupakan suatu usaha dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja dari seorang karyawan agar mampu melaksanakan tugas / pekerjaannya secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Pengembangan kinerja ini perlu dilakukan secara berkesinambungan sebagai suatu usaha dalam mengevaluasi kinerja karyawan serta tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Kualitas pegawai sangat berpengaruh pada keberhasilan suatu program atau penyelesaian suatu pekerjaan.

B. PENDEKATAN DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA

Pengembangan manajemen kinerja merupakan upaya manajemen untuk mengatasi atau mencegah timbulnya ketidakpuasan masyarakat (*costumer*) terhadap pelayanan yang dilakukan aparat pelaksana. Dalam implementasinya pengembangan manajemen kinerja berusaha memperbaiki kinerja individu atau organisasi sehingga mampu merespon tuntutan masyarakat dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap masyarakat, manajemen kinerja SDM akan menyusun kerangka kerja yang dapat menjamin akuntabilitas organisasi melalui perbaikan mutu pelayanan yang berkesinambungan, menciptakan lingkungan yang mendukung, dan menjamin diterapkannya standar pelayanan yang optimum.

Pengembangan manajemen kinerja merupakan usaha yang tepat sebagai jalan masuk diterapkannya tata pengaturan di organisasi pelayanan. Pengembangan manajemen kinerja akan membentuk struktur yang merupakan peletakan dasar pertama dalam pengembangan tata pengaturan advokasi dan komitmen stakeholders dan pelaksana, kepemimpinan, kegiatan pembinaan dan pemantauan, menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan pengembangan manajemen kinerja. Pelaksanaan pengembangan manajemen kinerja mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, evaluasi, dan *roll out* ke tempat pelayanan yang lain atau profesi yang lain sangat tergantung pada dukungan stakeholders

di dalam dan di luar organisasi pelayanan. Proses pelaksanaannya meliputi penerapan standar profesi, bekerja sesuai dengan uraian kerja, kompetensi dan tanggung jawab, serta pelaksanaan diskusi kasus reflektif. Pada tahap awal memerlukan pembinaan dan pemantauan yang berkesinambungan, dan merupakan struktur dasar untuk dikembangkan dalam kerangka teknik tatapengaturan yang terintegrasi, terpadu yang menjamin menjamin tersedianya mutu pelayanan kesehatan yang professional bagi masyarakat. Prinsip-prinsip dasar pengembangan kinerja yaitu :

1. Pendayagunaan SDM harus dilakukan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa jumlah personil yang dibutuhkan harus benar-benar dihitung berdasarkan analisis beban kerja (*Work Load Analysis*). Kelebihan jumlah personil tidak dapat ditolerir dan pegawai harus bekerja secara penuh sejumlah jam kerja yang ditetapkan.
2. Rekrutmen dan seleksi pegawai, penugasan, promosi, demosi, dan pemberhentian sepenuhnya dilakukan melalui kompetisi terbuka / transparan yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, minat, motivasi dan sebagainya.
3. Gaji yang berimbang (*Equal Pay*) harus diberikan kepada pekerjaan yang mempunyai bobot (nilai) yang sama. Penerapannya biasanya adalah melalui pembuatan struktur peringkat jabatan (*Job Grades*) yang didasarkan pada nilai (bobot) jabatan. Besar gaji yang diberikan harus berimbang pula dengan pasaran gaji yang berlaku (bersaing dengan sektor swasta).
4. Ganjaran berupa insentif yang layak harus diberikan bagi kinerja / unjuk kerja yang istimewa. Dengan demikian maka pegawai yang menghasilkan kinerja / kontribusi yang bagus dan istimewa akan mendapat penghargaan sedangkan yang kinerjanya biasa-biasa saja atau buruk seharusnya tidak mendapat penghargaan.
5. Perubahan Budaya Organisasi yang dapat merubah nilai individu dan organisasi, hal ini memerlukan komitmen dan dukungan pimpinan.
6. Sistem manajemen SDM harus dirubah atau diperbaiki ada pada tiap tahap dalam manajemen SDM antara lain :
 - a. Penetapan persyaratan kompetensi dan pembuatan model kompetensi untuk setiap jabatan
 - b. Sistem dan Prosedur Penerimaan dan Seleksi pegawai

- c. Sistem penggajian yang mencakup; sistem penetapan peringkat jabatan (*job grade*), struktur skala gaji, sistem penghargaan dan sebagainya
- d. Sistem Manajemen (perencanaan dan penilaian) Kinerja Pegawai.
- e. Sistem Asesment Pegawai, dan Sistem Pengembangan Karir

Pendekatan pengembangan manajemen kinerja ini merupakan pendekatan yang memperhatikan lima aspek, yaitu :

1. Mengintegrasikan kinerja dari semua pihak yang terlibat di dalam perusahaan
2. Melibatkan semua pihak (tidak hanya atasan) dalam pengelolaan kinerja
3. Mengintegrasikan semua proses dalam manajemen kinerja dengan fokus pada menjalankan bisnis
4. Menggunakan proses yang sistematis, yang dapat memenuhi kebutuhan administrasi dan kebutuhan bisnis secara keseluruhan
5. Memfokuskan pada peningkatan kinerja dimasa yang akan datang.

Proses pengembangan dalam konteks manajemen kinerja merupakan hal yang sentral untuk diperhatikan betul secara rinci dan jelas, karena hal tersebut dapat mempengaruhi proses manajemen kinerja secara keseluruhan pada perusahaan. Setidaknya terdapat 7 (tujuh) langkah yang perlu diperhatikan dalam pendekatan pengembangan sistem manajemen kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Menyelaraskan pengembangan sistem manajemen kinerja dengan strategi perusahaanlain dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk menetapkan sasaran dari pengembangan sistem manajemen kinerja dalam kerangka peningkatan kinerja organisasi / perusahaan.
2. Menjelaskan tujuan pengembangan dan manfaat sistem manajemen kinerja baru. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan pada saat system manajemen kinerja yang telah dirancang tersebut akan diterapkan.
3. Memantapkan kesepakatan dalam proses pengembangan dan pemanfaatan sistem manajemen kinerja. Tujuannya adalah untuk memadukan semua tingkat organisasi mulai dari kelompok kerja, departemen, divisi, dan organisasi secara keseluruhan.
4. Melakukan identifikasi faktor-faktor keberhasilan yang kritis bagi perusahaan. Tujuannya adalah untuk menetapkan apa yang harus diukur.

5. Pembentukan tim yang ditugasi memilih sistem manajemen kinerja. Tujuannya adalah untuk melacak kinerja organisasi / perusahaan sehingga dapat dilakukan identifikasi faktor keberhasilan kritis.
6. Mengembangkan kerangka display, laporan, dan review pada setiap level perusahaan.
7. Memfasilitasi pemanfaatan sistem manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja organisasi / perusahaan.

C. PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi mana pun bertujuan untuk mengidentifikasi potensi pengembangan karyawan dan memanfaatkannya secara optimal untuk kepuasan bersama dengan memberikan dukungan dan bimbingan yang tepat untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Lewatlah sudah hari-hari ketika manajemen kinerja hanya dilihat sebagai alat disiplin dan penilaian. Saat ini spektrum manajemen kinerja semakin luas dan seluruh inisiatif diarahkan untuk mewujudkan tujuan akhir perusahaan. Pengembangan dan perencanaan kinerja adalah salah satu tahapan terpenting dari manajemen kinerja dan memungkinkan pembentukan kesepakatan kinerja yang pada gilirannya memberikan kerangka kerja untuk mengelola kinerja sepanjang tahun dan fokus pada peningkatan berkelanjutan dan pengembangan individu. Perencanaan dan pengembangan kinerja dilakukan bersama oleh manajer dan karyawan dan dalam proses diskusi mereka berdua sampai pada kesepakatan kinerja dan menentukan ekspektasi kinerja.

Kinerja individu dan rencana pengembangan berasal dari analisis faktor-faktor berikut :

1. Profil Peran
Profil peran mendefinisikan peran dalam hal kompetensi perilaku dan teknis atau terkait pekerjaan. Area hasil utama dikembangkan bersama oleh manajer lini dan individu serta diperbarui setelah kesepakatan kinerja formal dibuat.
2. Penetapan Sasaran
Sasaran terkait langsung dengan keseluruhan misi dan visi organisasi dan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Tujuan tidak dapat ditentukan oleh atasan tetapi ditentukan melalui diskusi, negosiasi, kesepakatan, dan

kompromi. Sasaran membantu dalam merencanakan hasil dan bukan hanya aktivitas, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi departemen secara keseluruhan. Contoh sasaran kinerja dapat berupa pengurangan biaya administrasi sebesar 15% pada akhir tahun anggaran. Beberapa pertimbangan utama untuk mengembangkan tujuan kinerja adalah :

- a. Tetapkan tujuan jangka pendek yang dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang
 - b. Identifikasi kemungkinan hambatan dan masalah kompleks dalam proses mewujudkan tujuan tersebut
 - c. Buat fleksibilitas ke dalam sistem sehingga perubahan yang diperlukan dapat ditambahkan sesuai kebutuhan
 - d. Melacak persyaratan sumber daya
3. Ukuran dan peringkat kinerja
- Penilaian kinerja meringkas kontribusi karyawan selama seluruh periode penilaian. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk mengidentifikasi sejauh mana seorang karyawan telah berhasil menyampaikan kinerjanya dan sejauh mana standar dan tujuan telah tercapai.
4. Perencanaan kinerja
- Rencana kinerja adalah hasil kesepakatan bersama antara individu dan manajer lini mengenai apa yang diharapkan untuk mereka lakukan dan ketahui serta bagaimana mereka diharapkan berperilaku untuk mencapai tujuan peran. Itu juga dapat dianggap sebagai rencana kerja yang ditetapkan untuk mencapai target dan memenuhi tenggat waktu proyek.
5. Perencanaan pengembangan
- Rencana pengembangan pribadi adalah rencana tindakan pembelajaran yang dirumuskan dengan dukungan manajer dan organisasi yang dapat berupa pelatihan formal, pembinaan, pendampingan, pengayaan pekerjaan, pekerjaan proyek, dan perluasan pekerjaan. Rencana tersebut bertujuan untuk memenuhi persyaratan kebijakan pengembangan berkelanjutan dan mengembangkan potensi individu untuk posisi yang lebih tinggi.
6. Perjanjian kinerja
- Perjanjian kinerja mendefinisikan nilai-nilai inti perusahaan, tujuan, persyaratan peran, ukuran kinerja, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, rencana kinerja dan rencana pengembangan individu.

BAB VIII

PENINGKATAN KUALITAS KERJA

A. PENGERTIAN PELATIHAN

Pelatihan dapat diartikan sebagai proses terencana untuk memodifikasi sikap atau perilaku pengetahuan, keterampilan melalui pengalaman belajar. Tujuannya adalah untuk mencapai kinerja yang efektif dalam setiap kegiatan atau berbagai kegiatan. Dalam hal pekerjaan, tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, pelatihan berusaha memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas terkait pekerjaan. Ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Berikut pengertian Pelatihan menurut para ahli :

1. Mathis (2002:5) memberikan definisi mengenai Pelatihan “adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas.
2. Ambar Teguh Sulistiani dan Rosidah (2003:175) memberikan definisi mengenai Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam satu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.
3. Bedjo Siswanto (2000:141) mengemukakan bahwa Pelatihan adalah manajemen pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh mencakup fungsi yang terkandung di dalamnya, yakni perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum maupun latihan keahlian, serta pendidikan dan latihan khusus bagi para pegawai pengaturannya

c. Sub sistem kompensasi

Sub Sistem Kompensasi merupakan sub sistem yang paling banyak dilakukan untuk mengkoordinir kompensasi pada karyawan. Sejumlah aplikasi untuk subsistem ini, adalah :

- 1) Aplikasi peningkatan penghargaan
- 2) Aplikasi Gaji
- 3) Aplikasi kompensasi eksekutif
- 4) Aplikasi Insentif Bonus
- 5) Aplikasi Kehadiran

d. Sub sistem tunjangan

Sub sistem tunjangan menyediakan paket tunjangan baik bagi pegawai yang masih bekerja maupun yang pension. Banyak faktor yang menyebabkan sub sistem ini sangat rumit dan sukar dilakukan, antara lain lama bekerja, kreatifitas, kinerja, dan adanya inovasi terbaru dari pegawai untuk dapat menentukan sendiri jumlah tunjangan yang diterimanya.

e. Sub sistem pelaporan lingkungan

Sub sistem pelaporan lingkungan ditunjukkan untuk memenuhi tanggung jawab kepada pihak yang berkepentingan diluar perusahaan. Hal ini berkaitan dengan catatan dan analisis pelaporan, peningkatan serikat pekerja, catatan kesehatan, bahan / limbah beracun, dan keluhan.. Kegiatan perekrutan dan penerimaan SDM membantu membawa pegawai baru ke dalam perusahaan melalui pemasangan iklan lowongan kerja, memberitahukan posisi yang diminta, melakukan wawancara pemilihan, dan mengurus ujian bagi pegawai.

1) Pendidikan dan Pelatihan

Selama periode kepegawaian, SDM dapat mengatur berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja pegawai

2) Manajemen Data

SDM menyimpan database yang berhubungan dengan pegawai dan memproses data tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi user

3) Penghentian dan Administrasi Tunjangan

Selama seseorang dipekerjakan oleh perusahaan mereka menerima paket tunjangan, seperti biaya berobat, asuransi kecelakaan, dll. Ketika seorang pegawai berhenti bekerja, SDM memproses kertas

kerja yang diperlukan dan melakukan wawancara keluar untuk mengetahui bagaimana perusahaan telah memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pegawainya. Setelah penghentian, SDM mengurus program pensiun bagi mantan pegawai yang berhak.

Dari Implementasi di atas dapat kita lihat bahwa, sistem informasi personalia sangat membantu dalam kelancaran kegiatan perusahaan untuk menghasilkan informasi yang bernilai guna untuk mendukung terlaksananya fungsi *Human Resource*. Manajemen personalia akan semakin penting bagi organisasi, jika menyangkut ketersediaan tenaga berbakat untuk menunjang rencana pertumbuhan bisnis organisasi / perusahaan. Saat ini juga sudah diakui bahwa tenaga kerja menjadi salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanaf Publishing.
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Astuti, Rahma Yudi, dkk. (2021). *Manajemen Kinerja*. Ponorogo: CV. Nata Karya.
- Achjar Chalil, H. L. (2008). *Pembelajaran Berbasis Fitrah*. Jakarta: PT Balai Pustaka
- Andrew E. Sikula. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Haryono, Siswoyo. (2018). *Manajemen Kinerja SDM: Teori & Aplikasi*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Kamaroellah, Agus. (2019). *Manajemen Kinerja (Konsep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja)*. Surabaya: Pustaka Radja. Diakses dan diunduh secara online melalui Link :
<http://repository.iainmadura.ac.id/46/1/Manajemen%20Kinerja.pdf>.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. (2000). *Balance Score Card: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Jakarta: Erlangga.
- Manajemen.uma.ac.id. (2022). "Performance Development Planning & Individual Development Through Performance Management".
<https://manajemen.uma.ac.id/2022/07/perencanaan-pengembangan-kinerja-pengembangan-individu-melalui-manajemen-kinerja/>.
- Perpustakaan Nasional RI. (2021). "Pelatihan Sebagai Proses Pembelajaran Dengan Sistem Terbuka". Diakses pada 23 Maret 2023 pukul 12.35 WIB melalui
<https://pusdiklat.perpusnas.go.id/berita/read/174/pelatihan-sebagai-proses-pembelajaran-dengan-sistem-terbuka>.

- Prabawa, A. (2020). Peranan Pengembangan Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Jasa. *Jurnal Ekonomika Universitas Wijayakusuma Purwokerto*, 13 (3), 23149.
- Prakosa, Yuniarsa A. (2006). “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balance Score Card (Studi Kasus Pada PT Waskita Karya (Persero))”. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Ruky, Achmad. S. (2022). *Manajemen Kinerja SDM Untuk Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Terry, George R dan Leslie W.Rue. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen*, penerjemah G.A Ticoalu. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tsauri, Sofyan. (2014). *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Jember: STAIN Jember Press. Hal. 7-19.

PROFIL PENULIS



Eloah Bahiroh, SE., MM.

Sebelum meniti karir sebagai pengajar sempat bekerja di perusahaan swasta selama 10 tahun. Penulis merupakan kelahiran Serang dan berdomisili di Karawaci Kota Tangerang Banten. Pada tahun 1987 telah menyelesaikan studi S1 di Universitas Muhammadiyah Jakarta dan pada tahun 2007 menyelesaikan Studi S2 di Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Sekarang merupakan sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA) Banten. Penulis aktif dalam menulis Buku dan Jurnal, juga dalam Kegiatan Pengabdian Masyarakat.

Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusahaan, karena dalam proses manajemen terdapat langkah-langkah atau tahapan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Selain proses manajemen yang perlu diperhatikan dalam sebuah instansi atau organisasi, kinerja dalam sebuah instansi juga perlu diperhatikan. Karena, kinerja merupakan hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang yang berkecimpung dalam dunia kerja sebuah instansi. Oleh karenanya, kinerja juga membutuhkan manajemen, agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari para pekerja atau karyawan dapat mencapai hasil yang ditujukan oleh perusahaan. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim dan individu.

Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Selain itu dengan semakin berkembangnya pengaruh-pengaruh lingkungan eksternal terdapat tantangan yang harus dihadapi perusahaan. Berkembangnya pengaruh lingkungan eksternal ini mengharuskan perusahaan untuk dapat menghadapi tantangan dari luar dan menyesuaikan semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Sehingga bagaimana cara perusahaan mengelola manajemen kinerja sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan baik dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan.



CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : tahtamedia group
Telp/WA : +62 896-5427-3996

