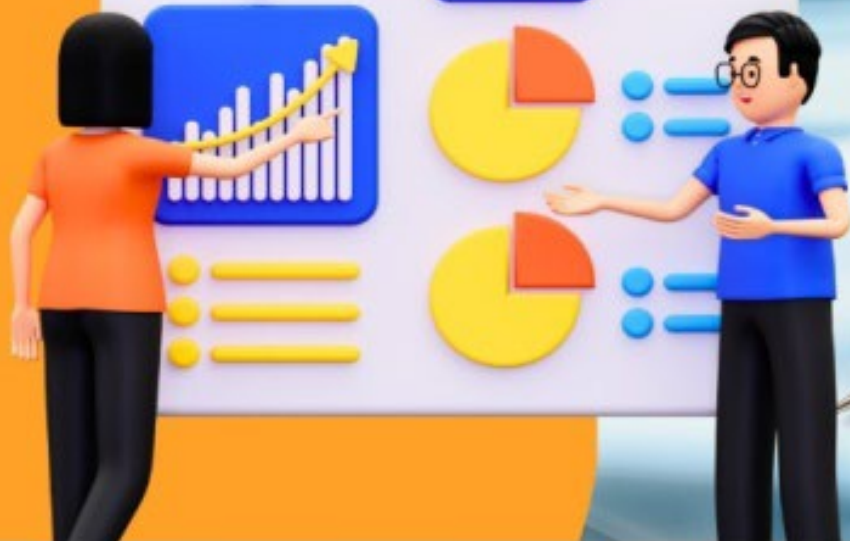


Dr. Dra. Cedaryana, M.Pd., Grandy Mathew Valentino Purba, S.Pd.
Sitti Jamilatulfadhilah, S.S., Khusnia, S.Ag., M Iqbal Farochi, S. Sos.
Nadwy Fahlevi Abror, S.TP, Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd, Dea Putri Nabilla, S.Tr.T.
Dean Hadi Pratama, S.T., Farras Tahri, S.Pd., Muhammad Wildan, S.Pd.
Irfan silhabudin, S.Ag., Arif Kurniawan, S.KM., Satria, S.Ag.
Khairani, S.Kom., Intan Azimatul Iffah, S.E., Jefri, S.H., Bunga Shafira Darmawanti, S.KM.



Pengelolaan Kinerja & Kompetensi SDM



**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 113
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

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).
3. 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Dr. Dra. Cedaryana, M.Pd. - Sitti Jamilatulfadhylah, S.S.
Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd. - Khusnia, S.Ag.
M Iqbal Farocho, S. Sos. - Nadwy Fahlevi Abror, S.TP
Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd - Dea Putri Nabilla, S.Tr.T.
Dean Hadi Pratama, S.T. - Farras Tahriri, S.Pd.
Muhammad Wildan, S.Pd. - Irfan sihabudin, S.Ag.
Arif Kurniawan, S.KM. - Satria, S.Ag.
Khairani, S.Kom. - Intan Azimatul Iffah, S.E.
Jefri, S.H. - Bunga Shafira Darmawanti, S.KM.

Pengelolaan Kinerja & Kompetensi SDM



Pengelolaan Kinerja & Kompetensi SDM

*Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
oleh Penerbit Global Aksara Pers*

ISBN: **978-623-462-855-5**

x + 169 hal; 14,8 x 21 cm

Cetakan Pertama, Mei 2025

copyright © Mei 2025 Global Aksara Pers

Penulis

Dr. Dra. Cedaryana, M.Pd. - Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd.

Sitti Jamilatulfadhylah, S.S. - Khusnia, S.Ag.

M Iqbal Farochi, S. Sos. - Nadwy Fahlevi Abror, S.TP Meyyfa Nuri

Yanti, S.Pd - Dea Putri Nabilla, S.Tr.T.

Dean Hadi Pratama, S.T. - Farras Tahriri, S.Pd.

Muhammad Wildan, S.Pd. - Irfan sihabudin, S.Ag.

Arif Kurniawan, S.KM. - Satria, S.Ag.

Khairani, S.Kom. - Intan Azimatul Iffah, S.E.

Jefri, S.H. - Bunga Shafira Darmawanti, S.KM.

Penyunting : Dr. Muhamad Basyrul Muvid, M.Pd

Desain Sampul : Arum Nur Laili

Layouter : Ilil N. Maghfiroh

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan bentuk dan cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Diterbitkan oleh:



CV. Global Aksara Pers

Anggota IKAPI, Jawa Timur, 2021,

No. 282/JTI/2021

Jl. Wonocolo Utara V/18 Surabaya

+628977416123/+628573269334

globalaksarapers@gmail.com

KATA PENGANTAR

Buku ini berjudul Pengelolaan Kinerja dan Kompetensi Sumber Daya Manusia akhirnya berhasil disusun dengan baik. Pengelolaan kinerja dan kompetensi SDM sebagai aset di sebuah organisasi atau perusahaan menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Maju dan mundurnya sebuah organisasi atau perusahaan salah satunya ialah faktor kinerja dan kompetensi SDM-nya. Buku ini secara detail menjelaskan tentang hal tersebut sehingga bisa dijadikan referensi untuk terus meningkatkan kinerja dan kompetensi SDM di organisasi atau perusahaan bahkan di lingkungan masyarakat. Hal tersebut tidak lain ialah untuk meraih kemajuan dan keberhasilan yang berdampak pada bidang ekonomi dan sosial. Mudah-mudahan buku ini bermanfaat. Selamat membaca...!

Jakarta, 25 April 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
BAB 1	
PERENCANAAN KINERJA.....	1
A. Perencanaan Strategis.....	1
B. Tujuan dan Sasaran Perencanaan Kerja	3
C. Kesepakatan Kinerja.....	6
D. Standar Kinerja.....	8
BAB II	
PELAKSANAAN KINERJA	10
A. Memahami Kinerja	10
B. Perilaku Mendorong Kinerja	12
C. Hubungan Antara Kinerja dan Perilaku.....	13
D. Model Kinerja	14
E. Jenis-Jenis Model Kinerja.....	15
F. Indikator Kinerja.....	19
G. Kinerja Organisasional dan Individu	20
H. Lingkungan Kerja.....	24
I. Pelaksanaan Kinerja yang Optimal	26
BAB III	
MONITORING DAN UMPAN BALIK.....	29
A. Pengertian Monitoring.....	29
B. Pengertian Umpan Balik	29
C. Perbedaan Monitoring dan Umpan Balik.....	30
D. Pentingnya Monitoring dan Umpan Balik.....	31

E. Jenis-Jenis Umpan Balik.....	32
F. Metode Monitoring	33
G. Manfaat Umpan Balik dan Monitoring.....	35
BAB IV	
PENGUKURAN KINERJA.....	38
A. Pengertian <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	38
B. Pengukuran Pencapaian Kinerja	40
C. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	40
D. Aspek-Aspek Yang Diukur Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	41
E. Pengertian Six Sigma.....	43
F. Pengertian Pengukuran Kinerja	44
G. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	44
H. Metode Pengukuran Kinerja	45
I. Tantangan dalam Pengukuran Kinerja	46
J. Pentingnya Pemahaman yang Komprehensif	46
BAB V	
REVIEW KINERJA.....	48
A. Konsep Manajemen Kinerja	48
B. Definisi Review Kinerja.....	48
C. Tujuan Review Kinerja	48
D. Metode Review Kinerja.....	49
E. Peran Strategis Review Kinerja.....	49
F. Kendala yang Sering Dihadapi.....	49
G. Upaya Peningkatan Efektivitas Review Kinerja	50
BAB VI	
MANAJEMEN KINERJA.....	51
A. Manajemen Kinerja.....	51
B. Evaluasi Kinerja Tradisional	52
C. Sistem OKR.....	52
D. Feedback 360 Derajat	52
E. Metode Evaluasi Kinerja di Google.....	55

BAB VII

KUNCI MENUJU ORGANISASI UNGGUL	59
A. Pentingnya Perbaikan Kinerja dalam Organisasi.....	59
B. Faktor-Faktor Pendukung Perbaikan Kinerja	60
C. Strategi Implementasi Perbaikan Kinerja.....	61
D. Tantangan dalam Perbaikan Kinerja.....	62
E. Peran Budaya Organisasi dalam Perbaikan Kinerja ...	63
F. Kesenambungan Perbaikan Kinerja.....	64

BAB VIII

MENGELOLA PRODUKTIVITAS.....	65
A. Memahami Mengelola Produktivitas.....	65
B. Cakupan Produktivitas	69
C. Tantangan dan Teknik Memperbaiki Produktivitas ...	72
D. Proses dan Pengukuran Produktivitas.....	74

BAB IX

MENGELOLA KUALITAS	77
A. Pengertian Mengelola Kualitas.....	77
B. Keterlibatan dan Perbaikan Berkelanjutan.....	77
C. Biaya Kualitas	77
D. <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	78
E. Alat Memperbaiki Kualitas dan Kinerja.....	78
F. Standar Kualitas Internasional.....	79

BAB X

KESENJANGAN KINERJA	80
A. Pengertian Kesenjangan Kinerja	80
B. Teori-teori Terkait Kesenjangan Kinerja	81
C. Penyebab Kesenjangan Kinerja.....	84
D. Dampak Kesenjangan Kinerja.....	87
E. Solusi untuk Mengurangi Kesenjangan Kinerja	90

BAB XI

MOTIVASI, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI	97
--	-----------

A. Motivasi Kerja	97
B. Kepuasan Kerja.....	99
C. Komitmen Organisasi.....	102

BAB XII

KOMPETENSI DAN KOMPENSASI104

A. Pengertian Kompetensi dan Kompensasi.....	104
B. Model Kompetensi	107
C. Tipe Kompetensi.....	108
D. Kategori Kompetensi.....	110
E. Tingkat Kompensasi.....	111
F. Strata Kompetensi.....	114
G. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	117
H. Faktor Mempengaruhi Kompetensi	120
I. Mengatasi Hambatan Kompetensi.....	123
J. Tujuan Kompensasi	125
K. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	128
L. Metode Pembayaran.....	129
M. Klasifikasi Kompensasi.....	131
N. Upah dan Gaji	131
O. Insentif.....	131
P. Penghargaan	131
Q. Tunjangan	132
R. Pentingnya menyusun Kompensasi meliputi Gaji, Insentif, Penghargaan, hingga Tunjangan.....	132

BAB XIII

MEMBANGUN TIM134

A. Pengertian Tim Kerja	134
B. Manfaat Membangun Tim Kerja	134
C. Pengertian Kecerdasan Eksekutif.....	136
D. Karakteristik Tim Kerja yang Efektif.....	136

E.	Manfaat Tim Kerja	137
F.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Tim Kerja	138
G.	Strategi Membangun Tim Kerja yang Efektif.....	139
H.	Kecerdasan Eksekutif.....	140
I.	Relevansi Kecerdasan Eksekutif dalam Membangun Tim.....	143
J.	Strategi Meningkatkan Kecerdasan Eksekutif dalam Tim.....	145
K.	Mengukur kecerdasan Eksekutif.....	146
L.	Dampak jika seorang pemimpin tidak memiliki kecerdasan eksekutif.....	148
DAFTAR PUSTAKA		150

BAB 1

PERENCANAAN KINERJA

A. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis kinerja melibatkan penentuan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang. Proses ini memberikan kerangka kerja dasar bagi aktivitas organisasi, membantu dalam alokasi sumber daya yang lebih efektif, serta meningkatkan daya saing organisasi dalam industri terkait (Ramadhan & Prijadi, 2024). Selain itu, perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang yang mungkin dihadapi di masa depan, sehingga strategi yang diterapkan dapat lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar serta kebutuhan pemangku kepentingan.

Menurut Permatasari (2017) Perencanaan strategis pada dasarnya adalah salah satu dari berbagai konsep perencanaan yang berkembang. Dalam konteks manajemen, perencanaan (planning) merupakan salah satu fungsi utama yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Perencanaan strategis kinerja adalah proses yang sistematis untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan memilih strategi terbaik untuk mencapainya, dengan fokus pada peningkatan kinerja organisasi. Perencanaan ini memainkan peran penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan

internal, serta mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi dapat lebih proaktif dalam menghadapi ketidakpastian dan mengembangkan solusi inovatif yang dapat meningkatkan daya saing serta efisiensi operasional.

Selain itu, perencanaan strategis juga membantu dalam menciptakan budaya organisasi yang lebih terstruktur, di mana setiap elemen dalam organisasi memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kolaborasi antar departemen dapat ditingkatkan, dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih terarah serta berdasarkan data yang akurat. Dalam jangka panjang, perencanaan strategis yang efektif tidak hanya mendorong pencapaian tujuan organisasi tetapi juga memperkuat reputasi dan kredibilitas organisasi di mata pemangku kepentingan dan pasar yang lebih luas. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian oleh Ramadhan & Prijadi (2024) menyimpulkan bahwa strategi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat inovasi, serta memperkuat ambidexterity organisasi dalam mengelola eksploitasi sumber daya yang ada sekaligus mengeksplorasi peluang baru untuk pertumbuhan bisnis. Selain itu, perencanaan strategis yang efektif juga berdampak pada sektor pemerintahan dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Penerapan strategi yang tepat dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian oleh Ulhaq, Danial, dan Mulia (2022). Studi mereka terhadap UMKM Makanan di Kota Sukabumi menunjukkan bahwa

perencanaan strategis ke depan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan ambidexterity dan inovasi sebagai faktor mediasi. Hasil uji hipotesis (uji F) mengindikasikan bahwa perencanaan strategis dan lingkungan eksternal memiliki dampak terhadap kinerja UMKM. Sementara itu, hasil uji hipotesis secara parsial (uji T) menunjukkan bahwa baik perencanaan strategis maupun lingkungan eksternal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja UMKM.

B. Tujuan dan Sasaran Perencanaan Kerja

Menurut Hindun (2015:115), yang merujuk pada pemikiran Stephen Robbins dan Mary Coulter, perencanaan memiliki peran penting dalam manajemen organisasi dengan beberapa tujuan utama. Salah satunya adalah memberikan arah yang jelas bagi manajer maupun karyawan nonmanajerial.

Dengan adanya perencanaan, setiap individu dalam organisasi dapat memahami target yang harus dicapai, langkah-langkah yang perlu dilakukan, serta bagaimana berkolaborasi dengan pihak lain. Tanpa perencanaan yang baik, koordinasi antarindividu dan departemen dapat terganggu, sehingga berpotensi mengurangi efektivitas kerja dan efisiensi operasional organisasi.

Selain itu, perencanaan juga berfungsi untuk mengantisipasi ketidakpastian di masa depan. Dalam menyusun strategi, manajer harus mampu memperkirakan perubahan yang mungkin terjadi, mengevaluasi dampaknya, serta menyiapkan langkah-langkah strategis guna menghadapi berbagai tantangan. Dengan demikian, organisasi

dapat lebih siap dalam menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Tujuan lain dari perencanaan adalah mengurangi pemborosan sumber daya. Perencanaan yang matang memungkinkan organisasi untuk bekerja lebih terstruktur dan efisien, sehingga potensi inefisiensi dapat diminimalkan. Melalui perencanaan, manajer juga dapat lebih mudah mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi menyebabkan pemborosan dan mencari solusi untuk mengatasinya.

Selain itu, perencanaan juga berperan dalam menetapkan standar dan indikator keberhasilan yang akan digunakan dalam proses pengawasan serta evaluasi kinerja. Dengan adanya perencanaan yang baik, organisasi dapat membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan, sehingga manajer dapat menilai efektivitas strategi yang digunakan dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Tanpa perencanaan yang jelas, organisasi akan kesulitan dalam mengukur pencapaian serta menentukan langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Mengaca dari pada tujuan perencanaan di atas, maka sasaran yang didapat dijadikan poin dari pada tujuan itu tersebut adalah:

1. Meningkatkan Koordinasi dan Kolaborasi

Sasaran utama dari perencanaan kerja adalah menciptakan koordinasi yang efektif antara manajer dan karyawan. Setiap individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama.

2. Mengantisipasi dan Mengelola Ketidakpastian

Perencanaan kerja bertujuan untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi potensi risiko dan peluang yang mungkin terjadi di masa depan. Manajer dapat merancang strategi mitigasi yang lebih efektif serta menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan bisnis dengan perencanaan yang sistematis

3. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya

Salah satu sasaran penting dalam perencanaan kerja adalah meningkatkan efisiensi operasional melalui pemanfaatan sumber daya yang optimal. Perencanaan yang matang dalam organisasi dapat mengalokasikan tenaga kerja, waktu, dan anggaran secara lebih tepat guna, sehingga dapat menghindari pemborosan dan meningkatkan produktivitas.

4. Meningkatkan Efektivitas Evaluasi Kinerja

Perencanaan kerja juga bertujuan untuk menetapkan standar kinerja yang jelas, sehingga organisasi dapat melakukan evaluasi secara objektif. Sasaran ini mencakup pengukuran pencapaian target, identifikasi hambatan dalam proses kerja, serta perbaikan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

5. Meningkatkan Inovasi dan Adaptasi Organisasi

Perencanaan organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi serta mendorong karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Sasaran ini memastikan bahwa organisasi tidak hanya mampu bertahan dalam persaingan, tetapi juga dapat berkembang dengan menerapkan strategi yang lebih kreatif dan inovatif.

C. Kesepakatan Kinerja

Kesepakatan kinerja dalam perencanaan kinerja merupakan tahapan penting yang melibatkan berbagai pihak, seperti manajer, karyawan, dan organisasi, dalam menentukan tujuan, standar, serta indikator pencapaian yang harus dipenuhi secara bersama. Proses ini bertujuan untuk menyelaraskan pemahaman seluruh pemangku kepentingan agar mereka memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan adanya kesepakatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu atau unit kerja memiliki tanggung jawab yang jelas dalam menjalankan perannya guna mencapai sasaran yang telah dirancang secara sistematis.

Pada bidang pendidikan, penerapan kesepakatan kinerja terlihat dalam supervisi akademik yang bertujuan meningkatkan efektivitas pengajaran. Contohnya dapat ditemukan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Swasta Al-Anwar, di mana kepala sekolah melakukan diskusi dengan para guru untuk menentukan tujuan supervisi. Proses ini meliputi pemeriksaan kelengkapan perangkat pembelajaran, observasi kegiatan mengajar di kelas, serta evaluasi terhadap hasil supervisi. Kesepakatan ini memberikan pedoman yang jelas bagi guru terkait standar kinerja yang diharapkan dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Mulyanto, Dkk. 2023).

Kemudian di sektor perdagangan, kesepakatan kinerja juga menjadi elemen penting dalam mendukung pencapaian target ekspor nasional. Salah satu contohnya adalah acara Trade Expo Indonesia (TEI) 2018 di ICE BSD Tangerang, di mana pemerintah menyelenggarakan forum Trade, Tourism, and Investment (TTI) sebagai wadah pertemuan antara eksportir, calon eksportir, investor, dan perwakilan

pemerintah. Melalui forum ini, terjadi kesepakatan langsung antara penyedia produk atau jasa ekspor dengan calon pembeli dan investor. Kesepakatan tersebut membantu memperjelas tanggung jawab dan strategi masing-masing pihak dalam mendorong pertumbuhan ekspor Indonesia (Fajria & Susyanti, 2021). Selain dari pada dalam bidang pendidikan dan perdagangan, kesepakatan kinerja juga diterapkan dalam ranah akademik, khususnya dalam pengembangan kompetensi dosen berbasis Student-Centered Learning (SCL). Proses validasi kompetensi dosen dilakukan melalui metode Delphi, yang melibatkan panel ahli dalam menetapkan indikator kompetensi yang mencakup perencanaan serta persiapan pembelajaran, penciptaan lingkungan belajar yang mendukung, efektivitas instruksi dalam mengajar, serta tanggung jawab profesional dosen. Kesepakatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa standar kompetensi dosen dapat dipenuhi dengan optimal, sehingga menghasilkan sistem pendidikan tinggi yang lebih inovatif dan interaktif (Widhiarso, 2010).

Kesepakatan kinerja dalam perencanaan tidak hanya memberikan arah yang lebih jelas dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga meningkatkan efektivitas kerja melalui komitmen bersama dari setiap pihak yang terlibat. Adanya kesepakatan yang disusun secara sistematis, organisasi dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, mengurangi ketidakpastian, serta meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan. Implementasi kesepakatan kinerja yang baik juga berkontribusi dalam membangun budaya kerja yang lebih terstruktur dan terarah, sehingga memungkinkan pencapaian hasil yang lebih maksimal di berbagai sektor.

D. Standar Kinerja

Standar kinerja dalam perencanaan kerja merupakan aspek penting yang digunakan sebagai tolok ukur dalam menilai efektivitas serta efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Keberadaan standar ini memastikan bahwa setiap proses dan aktivitas dalam organisasi berjalan sesuai dengan strategi yang telah dirancang dan dapat dievaluasi secara objektif. Dengan adanya standar yang jelas, pemanfaatan sumber daya menjadi lebih optimal, risiko penyimpangan dapat diminimalkan, serta kualitas hasil kerja dapat ditingkatkan secara berkesinambungan. Selain sebagai panduan dalam menjalankan tugas, standar kinerja juga berperan dalam menjamin kepatuhan terhadap kebijakan dan regulasi yang berlaku. Dalam sektor pemerintahan, kepatuhan terhadap standar dalam pengadaan barang dan jasa sangat penting guna memastikan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi dalam penggunaan anggaran. Tanpa adanya standar yang jelas, organisasi berpotensi menghadapi kendala dalam penyerapan anggaran serta pelaksanaan program yang tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Ramli, 2022).

Sementara itu, di sektor swasta, penerapan standar operasional prosedur (SOP) telah terbukti meningkatkan efisiensi kerja serta kepuasan pelanggan. Sebuah penelitian yang dilakukan pada XYZ Coffee & Boutique mengungkapkan bahwa penerapan SOP yang lebih terstruktur berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan serta perbaikan kualitas layanan kepada pelanggan. Dengan adanya SOP yang jelas, setiap individu dalam organisasi memiliki pedoman kerja yang konkret sehingga dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan efektivitas operasional secara keseluruhan (Arindi., Dkk. 2023).

Di bidang pendidikan, standar kinerja juga memiliki peran yang krusial, terutama dalam menilai dan meningkatkan kualitas tenaga pendidik. Kepala sekolah, misalnya, menerapkan standar kinerja pegawai seperti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) guna mengevaluasi kinerja guru secara lebih sistematis. Evaluasi ini dilakukan berdasarkan berbagai kriteria yang mencakup perencanaan tahunan serta standar pendidikan yang telah ditetapkan. Keberadaan standar tersebut membantu guru dalam memahami ekspektasi kinerja mereka, meningkatkan keterampilan profesional, serta menyesuaikan metode pengajaran agar lebih efektif dalam mendukung proses pembelajaran siswa (Tanjung, Dkk, 2021).

Selain itu, standar kinerja juga terbukti berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam konteks pengelolaan anggaran. Sebuah penelitian yang dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo menunjukkan bahwa perencanaan dan evaluasi anggaran memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian tersebut, standar biaya yang diterapkan dalam perencanaan berperan sebagai faktor moderasi yang memengaruhi hubungan antara strategi perencanaan dan pencapaian kinerja. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien dan efektif guna mencapai hasil yang optimal (Haslinda, 2016).

Dari berbagai paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa standar kinerja dalam perencanaan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa kebijakan dan strategi organisasi dapat dijalankan dengan optimal. Standar ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga sebagai alat evaluasi yang memungkinkan organisasi untuk mengukur pencapaian,

mengidentifikasi aspek yang perlu ditingkatkan, serta merancang langkah-langkah strategis guna mencapai keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, penerapan standar kinerja yang sistematis dan terukur menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta daya saing organisasi di berbagai sektor.

BAB II

PELAKSANAAN KINERJA

A. Memahami Kinerja

Kinerja merupakan aspek penting dalam dunia kerja yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai kinerja dan perilaku yang mendukungnya sangat diperlukan. Sedangkan, menurut para ahli kinerja memiliki berbagai definisi antara lain sebagai berikut :

1. *Davis dan Newstorm (2008)*, kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam melakukan pekerjaan mereka, yang dievaluasi melalui hasil yang dicapai.
2. *Mathis dan Jackson (2000)*, kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditentukan, yang mencakup kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian.
3. *Robinson dan Judge (2013)*, kinerja adalah perilaku individu yang dapat dinilai dan diukur berdasarkan hasil kerja yang dihasilkan dalam konteks pekerjaan.

Dari definisi-definisi ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga mencakup proses, perilaku, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan. Kinerja karyawan (*employee performance*) oleh para ahli sering juga disebut (*job performance* atau *work performance*) karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkannya. Kinerja karyawan (prestasi kerja) tersebut didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya¹. Kualitas yang maksimal dan kuantitas yang mencapai target adalah penekanan yang diberikan dalam definisi ini. Ainsworth, Smith dan Millership (2007) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu hasil akhir². Artinya, kinerja karyawan diartikan sebagai titik akhir yang dihasilkan oleh orang atau individu baik berupa barang atau jasa. Hasil akhir yang dicapai harus sesuai dengan mutu atau tingkat standar yang disepakati baik pada level biaya, waktu penyelesaian ataupun kualitas serta kuantitasnya. Pendapat ini memberi fokus pada keluaran (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang dalam organisasi. Beberapa elemen kunci dalam memahami kinerja meliputi :

1. Tujuan: Kinerja selalu diukur berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Semakin jelas dan terukur tujuan tersebut, semakin mudah untuk mengevaluasi kinerja.
2. Standar: Standar kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai apakah hasil yang dicapai memenuhi ekspektasi atau tidak.
3. Umpan Balik: Umpan balik yang konstruktif sangat penting dalam proses peningkatan kinerja, karena

membantu individu memahami area yang perlu diperbaiki.

Dengan demikian, pemahaman yang mendalam mengenai definisi dan elemen-elemen kunci dari kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Mengintegrasikan tujuan yang jelas, standar yang terukur, dan umpan balik yang konstruktif akan memperkuat proses evaluasi kinerja, sehingga mendorong individu dan tim untuk mencapai hasil yang optimal dalam lingkungan kerja.

B. Perilaku Mendorong Kinerja

Perilaku mendorong kinerja merujuk pada tindakan dan sikap karyawan yang dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas di tempat kerja. *Locke dan Latham (2002)*, mengemukakan bahwa perilaku yang positif dapat mendorong pencapaian tujuan dan mempengaruhi kinerja secara signifikan. Beberapa perilaku yang dapat mendorong kinerja meliputi:

1. **Motivasi Diri:** Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas dengan baik.
2. **Kolaborasi:** Kerja sama yang baik antar anggota tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.
3. **Inisiatif:** Karyawan yang proaktif dalam mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas akan berkontribusi pada peningkatan kinerja tim dan organisasi.

Dengan demikian, perilaku mendorong kinerja, seperti motivasi diri, kolaborasi, dan inisiatif, memainkan peran yang krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Memahami dan mengembangkan perilaku-perilaku ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu, tetapi juga kinerja

tim dan organisasi secara keseluruhan, sehingga mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

C. Hubungan Antara Kinerja dan Perilaku

Kinerja dan perilaku saling terkait; perilaku positif dapat meningkatkan kinerja, sementara kinerja yang baik juga dapat memicu perilaku positif. Perilaku yang mendorong kinerja dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, serta melalui budaya organisasi yang mendukung (*Schmidt dan Hunter, 1998*).

Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai kinerja dan perilaku mendorong kinerja sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia, untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Sedangkan jika, kinerja sebagai hasil perilaku kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh hasil akhir akan tetapi juga proses dan perilaku yang terjadi selama pelaksanaan tugas. Kinerja dapat diukur tidak hanya berdasarkan output, tetapi juga berdasarkan perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam konteks pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi perlu memahami dan mengelola perilaku karyawan (*Robinson dan Judge, 2013*).

Memahami Memahami hubungan antara kinerja dan perilaku memiliki implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku positif, manajemen dapat meningkatkan kinerja individu dan tim. Pelatihan, pengembangan, dan umpan balik yang konstruktif dapat membantu karyawan mengembangkan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, pendekatan holistik yang mempertimbangkan kedua aspek ini sangat penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

D. Model Kinerja

Model kinerja adalah kerangka kerja atau struktur konseptual yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana kinerja seseorang atau organisasi terbentuk, diukur, dan dapat ditingkatkan. Model ini membantu manajer atau peneliti memahami hubungan antara faktor-faktor seperti kompetensi, proses kerja, hasil, dan lingkungan kerja yang mempengaruhi pencapaian tujuan.

Model kinerja merupakan cakupan dari kompetensi, sikap dan perilaku, lingkungan kinerja yang mendukung baik internal maupun eksternal, kepemimpinan yang terarah, inovasi, serta sistem kinerja organisasi dalam mewujudkan tanggung jawab serta pencapaian tujuan. Menurut Wibowo, 2016. Proses kinerja organisasional dipengaruhi banyak faktor, Hersey, Blanchard, dan Johnson menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam bentuk Satellite Model.

Model kinerja digunakan untuk memahami dan mengukur bagaimana individu, tim, atau organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Model ini bisa mencakup aspek kompetensi, motivasi, proses kerja, hasil, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Model kinerja dirancang untuk:

- Memberikan panduan dalam menilai kinerja individu atau organisasi
- Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja
- Menentukan indikator kinerja (*Key Performance Indicators/KPI*)
- Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja
- Menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia

E. Jenis-Jenis Model Kinerja

- 1) Model Kinerja Campbell (1993)
Campbell menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga komponen utama: kemampuan, pengetahuan, dan motivasi. Kinerja dibagi ke dalam beberapa dimensi seperti efisiensi kerja, komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan.

- 2) Model *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996)
Menilai kinerja tidak hanya dari segi finansial, tetapi juga dari:
 - Perspektif pelanggan
 - Proses bisnis internal
 - Pembelajaran dan pertumbuhan

- 3) Model Satelit Kinerja (Wibowo, 2016)
Model ini menggambarkan kinerja sebagai pusat yang dikelilingi oleh komponen lain seperti *input*, proses, *output*, *outcome*, dan konteks organisasi layaknya orbit satelit yang berputar mengelilingi inti. Model Satelit Kinerja adalah pendekatan yang dikembangkan oleh Wibowo (2016) yang menggambarkan kinerja sebagai sistem yang terdiri dari berbagai elemen yang saling terhubung, mirip dengan orbit satelit yang mengelilingi pusat. Model satelite kinerja organisasi saling bersinergi dimana :
 - faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem.
 - Sumber daya non manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan.

- Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan.
- Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi.
- Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas. Wibowo, (2016)

Dalam model ini, inti kinerja (*core performance*) berada di pusat, yang dikelilingi oleh elemen-elemen lain seperti:

- *Input* (masukan): kemampuan, keterampilan, sumber daya
- Proses kerja: metode, prosedur, dan strategi yang digunakan
- *Output* (keluaran): hasil kerja
- *Outcome*: dampak dari hasil kerja terhadap organisasi
- Konteks: lingkungan kerja, budaya organisasi, dan faktor eksternal

Model ini berguna karena menekankan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir (*output*), tapi juga proses, input, dan dampak luas (*outcome*) yang ditimbulkan.

4) Model *Achieve*

Dari beberapa pendapat para ahli terdahulu Hersey, Blanchard, dan Johnson merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim *ACHIEVE*.

The Achieve model dalam penyebutan mereka sebagai berikut:

- A- *Ability* (*knowledge dan skill*)

- C- *Clarity* (*understanding* atau *role perception*)
- H- *Help* (*organizational support*)
- I- *Incentive* (*motivation* atau *willingness*)
- E- *Evaluation* (*coaching* dan *performance feedback*)
- V- *Validity* (*valid* dan *legal personnel practices*)
- E- *Environment* (*environmental fit*)

Model *ACHIEVE* yang dirumuskan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson merupakan sebuah kerangka kerja untuk menganalisis dan meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Model ini mengidentifikasi tujuh faktor utama yang mempengaruhi kinerja seseorang. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang masing-masing elemen dalam model *ACHIEVE*:

a) *Ability* (Kemampuan - *Knowledge* dan *Skill*)

Faktor ini mencerminkan pengetahuan dan keterampilan individu yang diperlukan untuk menjalankan tugas atau pekerjaannya. Contohnya seperti Seorang karyawan yang memiliki sertifikasi dan pelatihan yang relevan cenderung lebih produktif dibandingkan yang tidak terlatih.

b) *Clarity* (Kejelasan - *Understanding* atau *Role Perception*)

Kejelasan dalam memahami peran, tanggung jawab, dan harapan dari pekerjaan sangat penting. Karyawan yang tidak memahami tugasnya dengan jelas akan mengalami kebingungan dan kinerjanya bisa menurun. Contohnya seperti Seorang manajer memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas dan

spesifik sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

- c) *Help* (Bantuan - *Organizational Support*)
Dukungan dari organisasi, seperti fasilitas, sumber daya, bimbingan, dan teknologi yang memadai, sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Contohnya seperti Karyawan yang bekerja dengan peralatan modern dan dukungan teknis yang baik akan lebih produktif dibandingkan dengan yang tidak memiliki fasilitas memadai.
- d) *Incentive* (Insentif - *Motivation* atau *Willingness*)
Motivasi dan kemauan seseorang untuk bekerja seringkali dipengaruhi oleh insentif yang diberikan, baik berupa penghargaan finansial (bonus, kenaikan gaji) maupun non-finansial (pengakuan, promosi). Contohnya seperti : Seorang karyawan akan lebih termotivasi jika ada bonus kinerja atau penghargaan atas pencapaiannya.
- e) *Evaluation* (Evaluasi - *Coaching* dan *Performance Feedback*)
Proses umpan balik dan evaluasi membantu karyawan memahami sejauh mana kinerjanya telah memenuhi harapan organisasi. Dengan adanya evaluasi yang jelas, karyawan dapat memperbaiki kekurangan dan meningkatkan performanya. Contohnya seperti Seorang atasan memberikan *review* kinerja secara rutin dan menawarkan saran untuk perbaikan.
- f) *Validity* (Validitas - *Legal* dan *Personnel Practices*)

Aspek legalitas dan kebijakan organisasi yang adil serta sesuai aturan mempengaruhi kinerja karyawan. Jika kebijakan perusahaan tidak transparan atau diskriminatif, maka motivasi dan produktivitas karyawan bisa menurun. Contohnya seperti Promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan karena hubungan pribadi, akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

- g) *Environment* (Lingkungan - *Environmental Fit*)
Lingkungan kerja, baik secara fisik maupun sosial, mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan yang mendukung akan membantu karyawan untuk fokus dan bekerja lebih efektif. Contohnya seperti Kantor dengan pencahayaan yang baik, ventilasi udara yang cukup, dan budaya kerja yang kolaboratif akan meningkatkan kinerja karyawan.

F. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran yang digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja sangatlah penting digunakan dalam mengukur sebuah kinerja, baik itu kinerja organisasi, kinerja tim atau kelompok maupun kinerja individu. Sehingga dari hasil pengukuran tersebut akan mendapatkan hasilnya secara kuantitatif dari *survey* data yang dilakukan. Jenis-jenis indikator kinerja sebagai berikut :

- 1) *Key Performance Indicators* (KPI)

Indikator utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan.

2) *Leading Indicators*

Indikator yang memprediksi hasil masa depan, seperti tingkat kepuasan pelanggan atau pelatihan karyawan. *Leading indicators* bersifat prediktif dan digunakan untuk mencegah masalah atau mengoptimalkan strategi sebelum hasil akhir terlihat. Contoh Tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan survei awal, Jumlah kunjungan situs web atau keterlibatan media social dan Jumlah pelatihan yang diikuti oleh karyawan

3) *Lagging Indicators*

Indikator yang mengukur hasil setelah suatu kejadian terjadi, seperti laba bersih atau tingkat turnover karyawan. *Lagging indicators* bersifat reaktif dan digunakan untuk menilai kinerja setelah suatu kejadian terjadi. Contoh Jumlah produk yang dikembalikan karena cacat, waktu penyelesaian proyek dan tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan survei pasca-pembelian

G. Kinerja Organisasional dan Individu

Kinerja Organisasional ialah kinerja dengan konsep mengevaluasi manajer dan organisasi yang dapat diukur melalui efisiensi dan efektivitas. Baik tenaga bahan dan waktu serta kemampuan lainnya dengan meminimalkan biaya sumber daya manusia dari konsep awal atau input yang dilakukan dengan cara yang benar sehingga bisa mencapai output yang diinginkan dari pencapaian tersebut. Kinerja organisasional adalah tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasional adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dampak terhadap kinerja organisasi:

- Membantu dalam pengambilan keputusan yang efektif
- Meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan
- Menciptakan budaya organisasi yang positif
- Menyesuaikan strategi organisasi dengan perubahan eksternal

2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi dalam bekerja. Dampak terhadap kinerja organisasi:

- Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis
- Meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan
- Mendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi
- Menjaga etika kerja dan integritas dalam perusahaan

3) Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah bagaimana suatu perusahaan mengatur tugas, tanggung jawab, dan alur komunikasi dalam organisasi. Dampak terhadap kinerja organisasi:

- Menentukan kejelasan peran dan tanggung jawab setiap individu
- Memudahkan koordinasi dan kolaborasi antar tim
- Meningkatkan efisiensi dalam alur kerja
- Meminimalisir konflik dan tumpang tindih tugas

4) Teknologi dan Inovasi

Penggunaan teknologi dan inovasi dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing di pasar. Dampak terhadap kinerja organisasi:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional
- Mempermudah komunikasi dan koordinasi antar tim
- Mempercepat pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision-making*)
- Menciptakan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan

5) Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM adalah aset utama organisasi yang mencakup keterampilan, kompetensi, motivasi, dan kinerja individu dalam bekerja. Dampak terhadap kinerja organisasi:

- Meningkatkan daya saing organisasi melalui keterampilan tenaga kerja
- Menjaga loyalitas dan kepuasan kerja karyawan
- Meningkatkan inovasi dan kreativitas di tempat kerja

Mengurangi tingkat *turnover* karyawan

Kinerja individu menurut (Gibson et al., 1994) merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia individual. Kinerja individu termasuk dalam bagian kinerja kelompok dan pada gilirannya menjadi bagian dari organisasi. Kinerja individu secara teoritis maupun praktis merupakan keluaran penting, bahkan yang terpenting dalam organisasi. Kinerja individu sudah semestinya menjadi perhatian dari pimpinan organisasi, mengingat kinerja pegawai akan menjadi sumber utama dari kinerja organisasi. Dengan kata lain maju tidaknya suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh kinerja

individu, dan kinerja karyawan harus dikelola agar terjaga pada tingkat yang optimal.

Pada hakikatnya, kinerja organisasi maupun individu tidak lepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya. Kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor menurut Payaman J. Simanjuntak (2011), di antaranya:

➤ Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen bisa mengacu pada segala bentuk bantuan, bimbingan, dan fasilitas yang diberikan manajemen kepada karyawan agar bisa mencapai kinerja yang optimal. Dukungan manajemen itu sendiri meliputi kepemimpinan yang efektif, manajer atau pimpinan yang mampu memberi arahan yang jelas dan memberi umpan balik yang konstruktif; pelatihan dan pengembangan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan atau program pengembangan kompetensi agar meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja; dan motivasi serta penghargaan, memberi insentif atau penghargaan atau pengakuan atas hasil kerja yang baik agar karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

➤ Kompetensi Individu

Kompetensi individu mencakup kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta sikap yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Kompetensi individu sangat penting dan berpengaruh terhadap produktivitas organisasi dan bagi individu itu sendiri serta akan memberikan manfaat yang pastinya baik untuk semua pihak, seperti meningkatkan kualitas pekerjaan, meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi serta karyawan, membantu individu beradaptasi dengan

perubahan di tempat kerja, dan dengan meningkatnya kompetensi individu juga akan meningkatkan kepuasan kerja.

➤ Dukungan Organisasi

Mengacu pada segala bentuk fasilitas, kebijakan, budaya, dan sistem yang disediakan oleh organisasi untuk membantu karyawan mencapai kinerja terbaiknya. Beberapa aspek yang meliputi dukungan organisasi, ialah fasilitas dan sumber daya, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai seperti peralatan kerja ataupun lingkungan kerja yang nyaman; kebijakan dan regulasi yang mendukung, peraturan perusahaan yang adil dan transparan seperti kebijakan promosi berdasarkan kinerja ataupun fleksibilitas kerja; dan dukungan sosial serta kesejahteraan, salah satu bentuk organisasi melindungi karyawannya adalah dengan mengikutsertakan karyawan dalam asuransi kesehatan maupun ketenagakerjaan serta mengadakan program kesejahteraan psikis karyawan agar terhindar dari stres akibat kerja yang berlebih.

H. Lingkungan Kerja

Untuk mencapai kualitas kinerja yang optimal terdapat berbagai faktor yang memengaruhi hal tersebut, salah satunya ialah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito (2014), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Lingkungan kerja dapat membangun keterikatan antar individu yang bekerja di dalamnya.

Lingkungan kerja juga didefinisikan oleh Sedarmayanti (2012) sebagai keseluruhan alat perkakas serta bahan yang

dilihat, digunakan, atau dihadapi saat seseorang bekerja di suatu tempat kerja, pun implementasi dari metode kerjanya, dan pengaturan kerja baik secara perorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan, karena hal inilah menjadi salah satu faktor yang tentunya akan berpengaruh terhadap kemampuan dan kecekatan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab kerjanya, yang mana hal tersebut akan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh (Yantika et al., 2018).

Terdapat dua jenis dari lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Menurut (Sugara et al., 2020), cakupan atas lingkungan kerja fisik ialah semua faktor fisik yang ada di sekitar tempat kerja dan memiliki peluang untuk memengaruhi karyawan dan pekerjaannya. Terdapat beberapa indikator terhadap lingkungan fisik, di antaranya ialah:

- Pencahayaan
- Pewarnaan
- Tata letak
- Kebersihan
- Sirkulasi udara
- Ruang gerak
- Keamanan

Sedangkan lingkungan kerja nonfisik mencerminkan situasi terkait dengan hubungan kerja, baik dengan atasan dan bawahan, maupun sesama rekan kerja. Berbagai indikator lingkungan kerja nonfisik juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu:

- Hubungan antar pegawai
- Hubungan atasan dengan bawahan
- Kerjasama antar pegawai

Lingkungan kerja yang baik ialah sebagai salah satu bentuk dukungan perusahaan atau organisasi terhadap karyawan dengan tujuan agar karyawan dapat termotivasi untuk optimal dalam bekerja sehingga mencapai kinerja terbaiknya demi kemajuan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Setiap individu yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh suasana yang terbentuk dalam lingkungan tempat kerja tersebut.

Lingkungan kerja fisik yang memadai sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti kebersihan. Ruang kerja yang bersih dan nyaman akan sangat membantu karyawan untuk efektif dan efisien dalam bekerja, seperti jika meja kerja seorang karyawan tidak teratur, ia akan kesulitan mencari alat tulis atau alat kerja yang mana hal itu akan menghambatnya untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja nonfisik juga tidak kalah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut American Psychological Association, lingkungan kerja nonfisik dapat memengaruhi psikologis karyawan, karena tingkat stres kerja yang tinggi dapat menurunkan produktivitas kerja sebanyak 20% dan akan menurunkan tingkat kehadiran karyawan. Lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan psikis karyawan seperti budaya kerja yang inklusif dan minim tekanan berlebihan, dapat mengurangi *burnout* dan akan meningkatkan efektivitas karyawan dalam bekerja sehingga hal tersebut juga dapat menumbuhkan produktivitas perusahaan maupun organisasi.

I. Pelaksanaan Kinerja yang Optimal

Pelaksanaan kinerja yang optimal merupakan suatu proses strategis yang dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas dan sumber daya organisasi diarahkan

secara maksimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan kinerja yang optimal tidak hanya menekankan pada hasil, tetapi juga memperhatikan kualitas proses, efisiensi penggunaan sumber daya, serta pencapaian tujuan secara berkelanjutan. Agar pelaksanaan kinerja berjalan optimal, diperlukan pendekatan yang sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi kinerja. Berikut adalah prinsip dan strategi dalam mewujudkan pelaksanaan kinerja yang optimal:

- 1) Penetapan Tujuan yang Jelas dan Terukur
Tujuan yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) akan membantu individu maupun tim bekerja lebih fokus dan terarah.
- 2) Penggunaan Indikator Kinerja
Menggunakan KPI (*Key Performance Indicators*), *leading* dan *lagging indicators* sebagai alat ukur dapat memberikan gambaran yang jelas terhadap pencapaian yang diinginkan. Indikator ini juga membantu dalam proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.
- 3) Pelibatan Seluruh Anggota Organisasi
Keterlibatan aktif semua elemen organisasi menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama dalam mencapai target kinerja.
- 4) Penerapan Teknologi dan Sistem Informasi
Teknologi dapat digunakan untuk mempercepat proses kerja, meningkatkan akurasi data, dan mempermudah koordinasi serta pelaporan kinerja.
- 5) Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan peningkatan kapasitas karyawan akan meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan. SDM yang kompeten merupakan motor utama dalam pelaksanaan kinerja yang optimal.

6) Monitoring dan Evaluasi yang Konsisten

Proses pengawasan yang terstruktur membantu organisasi mengenali kendala lebih awal dan melakukan tindakan korektif secara tepat waktu.

7) Budaya Kinerja yang Positif

Membangun budaya organisasi yang menghargai pencapaian, disiplin, dan kerja sama tim akan memperkuat motivasi karyawan dalam memberikan performa terbaik.

Pelaksanaan kinerja yang optimal tidak terjadi secara instan, melainkan merupakan hasil dari konsistensi, integrasi sistem manajemen, dan kepemimpinan yang visioner. Ketika seluruh elemen ini berjalan selaras, organisasi dapat meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

BAB III

MONITORING DAN UMPAN BALIK

A. Pengertian Monitoring

Monitoring merupakan suatu proses pengawasan yang dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan bahwa suatu kegiatan atau pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), monitoring bertujuan untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan target dan standar organisasi. Menurut Siagian (2008), monitoring adalah bagian dari proses manajerial yang mencakup kegiatan mengamati, mencatat, dan menilai perkembangan suatu kegiatan untuk menjamin tercapainya tujuan.

Monitoring dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti pemantauan langsung oleh atasan, penggunaan sistem informasi manajemen, maupun melalui laporan berkala. Monitoring yang efektif memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif secara tepat waktu apabila terjadi penyimpangan.

B. Pengertian Umpan Balik

Umpan balik (feedback) adalah informasi yang diberikan kepada individu atau kelompok mengenai hasil atau proses

kerja mereka, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Umpan balik dalam manajemen SDM berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan dalam menyampaikan penilaian kinerja serta saran perbaikan. Menurut Robbins dan Coulter (2016), umpan balik adalah respon terhadap suatu perilaku atau hasil kerja yang bertujuan untuk memberikan kejelasan, dorongan, atau koreksi. Umpan balik yang diberikan secara konstruktif dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan organisasi.

Umpan balik dapat bersifat positif (penguatan terhadap perilaku yang baik) maupun negatif (kritik terhadap kesalahan dengan tujuan memperbaiki). Bentuknya bisa berupa lisan, tulisan, maupun melalui sistem digital.

C. Perbedaan Monitoring dan Umpan Balik

Meskipun monitoring dan umpan balik saling berkaitan dalam pengelolaan SDM, keduanya memiliki perbedaan mendasar dalam hal fungsi, bentuk, dan waktu pelaksanaan. Berikut perbedaan utamanya:

Aspek	Monitoring	Umpan Balik
Tujuan	Mengawasi mengendalikan proses kerja	dan Memberikan respon terhadap hasil atau proses
Waktu Pelaksanaan	Dilakukan secara terus-menerus atau real-time	Diberikan setelah hasil kerja terlihat
Bentuk	Observasi, evaluasi	laporan, Komentar, penilaian, diskusi
Fokus	Proses dan aktivitas	Hasil dan perilaku kerja
Pelaksana	Atasan,	sistem Atasan, rekan kerja,