

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710
DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

Manajemen Kinerja pada Perusahaan Bisnis dari Manajemen Kinerja Tradisional ke Manajemen Kinerja Baru

Pratista Andanitya Siregar¹, Laura Oktarani Br Torong², Eka Lestari³,
Zainarti⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

*pratistaandanityasiregar@gmail.com*¹, *lauraaoktarani@gmail.com*²,
*el472161@gmail.com*³, *zainartimm60@gmail.com*⁴

ABSTRAK

Manajemen kinerja tradisional mempunyai kelemahan-kelemahan dan tidak sesuai lagi diterapkan oleh organisasi bisnis dalam memasuki persaingan yang sangat ketat di pasar global. Manajemen kinerja tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan menerapkan manajemen kinerja baru. Perbaikan manajemen kinerja dilakukan secara berkelanjutan untuk mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Agar efektivitas manajemen kinerja tercapai, organisasi bisnis perlu mengembangkan supervisi dalam melakukan perbaikan manajemen kinerja. Model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahap (perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi) dapat dipergunakan untuk perbaikan manajemen kinerja.

Kata kunci : manajemen kinerja

PENDAHULUAN

Dalam pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan, diperlukan tata kelola atau manajerial yang baik. Pengetahuan dasar manajemen perlu dipahami dan diterapkan dengan baik oleh manajer sehingga akan sangat membantu dalam melaksanakan tugasnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang baik adalah kunci kesejahteraan masyarakat yang terdiri dari berbagai macam organisasi. Salah satu aspek kunci dalam manajemen adalah bagaimana manajer dapat mengenali peran dan pentingnya para pihak yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Pengeluaran organisasi dalam sumber daya manusia adalah paling dominan dibanding pengeluaran dalam sumber daya yang lain. Dalam persaingan yang semakin ketat di pasar global sekarang ini, banyak organisasi bisnis terkena musibah kalang bersaing, menderita kerugian, bahkan menderita kebangkrutan, yang disebabkan rendahnya produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi bisnis tersebut. Masalah yang menimpa organisasi bisnis tersebut dapat diselesaikan dengan mencari penyebab pokok yang menimbulkan masalah tersebut. Penyebab umum masalah tersebut adalah karena organisasi bisnis masih menerapkan manajemen kinerja (performance management) tradisional.

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

Manajer dan supervisor suatu organisasi memainkan peran penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan dengan meningkatkan dan mempertahankan produktivitas karyawan yang tinggi. Efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan akan mendukung kinerja organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan customer. Manajer dan supervisor harus bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan dengan menjamin karyawan agar sadar secara penuh bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas dalam pelaksanaan tugas-tugas. Agar efektivitas manajemen kinerja tercapai, maka pembahasan berikutnya dalam makalah ini adalah bagaimana cara mengembangkan supervisi dalam melakukan perbaikan.

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.

Perbaikan manajemen kinerja dilakukan tanpa mengenal lelah dan tidak mempunyai akhir. Pembahasan terakhir dalam makalah ini adalah bagaimana model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahap (perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi) dapat dipergunakan untuk perbaikan berkelanjutan manajemen kinerja.

Manajemen kinerja menjadi salah satu sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik didalam organisasi, tim dan individual dalam kerangka kerja yang disepakati dalam perencanaan tujuan, sasaran dan standar. Kinerja itu sendiri merujuk kepada tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati atau yang telah ditetapkan. Penilaian kerja menjadi sistem formal dalam meninjau dan mengevaluasi kerja individu atau tim. Hamel & Prahalad (2014) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan variabel yang penting dalam manajemen sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kinerja itu sendiri. Tanpa adanya pengukuran mustahil organisasi tersebut mengetahui perkembangan dari perusahaan yang dikelolannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh individu dalam hal bekerja (Bangun, 2012). Kinerja secara umum diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010, hlm. 170) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai individu

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Mematuhi tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar peraturan perundang-undangan, dan mematuhi moral dan etika.

Mangkunegara (2009) juga berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh individu atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Dalam penilaian kinerja yang baik, perusahaan mengembangkan standar kerja yang disepakati bersama. Menurut Bangun (2012), standar kerja adalah suatu ukuran dimana pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan suatu tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok berdasarkan keterampilan, pengalaman, integritas dan waktu. Anda dapat melakukannya sendiri (self-appraisal).

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu upaya dalam meningkatkan kemampuan dari karyawan agar dapat mencapai kinerja yang maksimal. Manajemen kinerja memiliki tujuan meningkatkan produktivitas, efektifitas dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Manajemen kinerja haruslah dipandang sebagai suatu sistem yang beroperasi secara luas agar hasil dari manajemen kinerja maksimal. Makna manajemen kinerja sebagai suatu sistem dapat dijelaskan.

Manajemen Kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah dilakukan.

Menurut Wibowo (2011) manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas, maka manajemen kinerja yang penulis maksud adalah manajemen kinerja yang di terapkan organisasi dalam melakukan peningkatan pelayanan masyarakat di dalam organisasi itu.

Dari beberapa definisi manajemen yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan manajemen mencakup tiga aspek, yaitu:

- a. Pertama : manajemen sebagai proses
- b. Kedua : adanya tujuan yang telah ditetapkan
- c. Ketiga : mencapai tujuan secara efektif dan efisien Kata kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah performance, yang sering diindonesiakan menjadi kata performa. (Wirawan, 2009).

Manajemen Kinerja Baru

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

Manajemen kinerja tradisional sudah tidak efektif untuk dipergunakan dalam kondisi bisnis saat ini dan yang akan datang. Manajemen kinerja tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan manajemen kinerja yang baru.

Manajemen kinerja baru dapat digali dengan menggunakan beberapa pendekatan, misalnya: *total quality management*, *reengineering*, *fast-response organization*, dan pengembangan organisasional (*organizational development*). Dalam mengelola setiap proses dalam organisasi bisnis saat ini, ada suatu kecenderungan bagi organisasi untuk menerapkan *total quality management*, sebagai paradigma baru manajemen. Penggalan manajemen kinerja baru dalam makalah ini dilakukan dengan cara mengubah manajemen kinerja tradisional menjadi manajemen kinerja yang berakar prinsip-prinsip *total quality management*.

Prinsip TQM

Total quality management (TQM) adalah sebuah konsep manajemen yang memfokuskan pada usaha kolektif semua manajer dan karyawan, untuk memenuhi kepuasan customer dengan perbaikan berkelanjutan di berbagai bidang. TQM adalah sebuah filosofi yang dapat digunakan untuk membuat strategi organisasi, untuk mendapat kinerja organisasi yang unggul.

TQM adalah sebagai sarana untuk mengelola perubahan, yang merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan global. TQM mengenalkan tujuan strategis terhadap kualitas yang memerlukan pendekatan terintegrasi yang membantu organisasi dalam menghasilkan dan mengembangkan *output*, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan customer internal. Prinsip-prinsip TQM yang penting adalah: perbaikan sistematis, berfokus ke customer, komitmen jangka panjang, pencegahan masalah, dan kualitas sebagai pekerjaan setiap orang.

1. **Perbaikan sistematis.** TQM adalah pendekatan kualitas yang sistematis dengan perbaikan bersifat tahap demi tahap. Banyak program perbaikan yang memfokuskan pada masalah tertentu yang dianalisis dengan statistik, didelegasikan kepada bawahan, atau ditandai dengan slogan-slogan pada saat-saat tertentu. Lebih dari itu, TQM digunakan sebagai strategi perbaikan organisasional yang hakekatnya adalah sebagai komitmen untuk mengubah cara berpikir organisasi.
2. **Berfokus ke Customer.** *Total quality management* berfokus ke customer, bukan pada volume pekerjaan atau biaya. TQM memilih definisi kualitas pada mulanya berkaitan dengan spesifikasi teknik *output*, keperluan layanan atau pengukuran produktivitas. Sekarang ini, TQM sebagai pendekatan yang lebih holistic, mencakup pelaksanaan pemenuhan kebutuhan customer dengan berusaha memuaskan kebutuhan customer pada semua proses bisnis.
3. **Komitmen jangka panjang.** Dalam TQM, perlombaan kualitas dilakukan secara marathon, tidak hanya sementara, dan berjangka pendek. Dalam

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

kebanyakan organisasi, kualitas nyata tidak akan terjadi tanpa perubahan mendasar dalam kultur organisasi dan cara kerja bisnis. TQM memperhatikan hasil-hasil karyawan tingkat bawah, perusahaan meluangkan waktu sebaik mungkin untuk memeriksa cara mengelola karyawan, dan menginspirasi karyawan untuk membuat *output* yang terbaik. Berikutnya, TQM memperkenalkan untuk penindaklanjutan umpan balik (*feedback*) penguatan kembali secara konstan, dan pembaharuan nilai dan proses yang juga penting untuk keberhasilan organisasi bisnis.

4. **Pencegahan masalah.** TQM adalah strategi yang berorientasi untuk mencegah, tidak defensif dan tidak hanya memperhatikan pengoreksian *output* yang rusak. TQM mencakup pengidentifikasian masalah yang sesungguhnya dan yang potensial untuk menghilangkan *output* yang rusak. TQM juga memerlukan bantuan program dan kebijakan sumber daya manusia untuk memotivasi karyawan agar melibatkan diri dalam melakukan identifikasi masalah dan kemudian hasilnya diberikan kepada manajemen.
5. **Kualitas sebagai pekerjaan setiap orang.** Dalam TQM, kualitas adalah pekerjaan setiap orang, bukan milik staf ahli. Setiap orang berkontribusi terhadap kualitas dan perlindungan terhadap customer dari kualitas produk/jasa yang tidak baik. TQM mencakup organisasi secara keseluruhan, dari manajemen puncak sampai dengan karyawan tingkat bawah. Komitmen tinggi kepada organisasi yang ditunjukkan oleh *top management*, pada dasarnya untuk keberhasilan TQM dan harus didukung dengan partisipasi anggota organisasi pada semua tingkat. Kerja tim (*teamwork*) adalah juga penting untuk penguatan dukungan dan kerja sama saling menguntungkan untuk melakukan penyediaan produk/jasa berkualitas tinggi bagi customer.

Karakteristik Manajemen Kinerja Baru

Manajemen kinerja baru yang berdasarkan TQM akan mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Berikut ini karakteristik-karakteristik manajemen kinerja baru (MKB) yang berdasarkan TQM:

1. Berdasarkan pada kebutuhan dan harapan customer.
2. Berfokus pada tim dan individu.
3. Dinyatakan dalam target perbaikan.
4. Berorientasi terhadap pencapaian kinerja berkualitas dan kepuasan customer.
5. Feedback kinerja datang dari banyak sumber.
6. Interdependent collective unit.
7. Berorientasi ke masa yang akan datang.
8. Pencegahan Masalah.

Dengan memperhatikan karakteristik-karakteristiknya, manajemen

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

kinerja baru yang berdasarkan TQM sesuai untuk dipergunakan dalam kondisi bisnis global saat ini dan yang akan datang dan akan mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Tabel 1 menunjukkan dengan jelas perbedaan antara manajemen kinerja tradisional dan manajemen kinerja baru.

Tabel 1. Perbedaan antardua Pendekatan

No	Manajemen Kinerja Tradisional	Manajemen Kinerja Baru
1.	Berfokus pada deksripsi pekerjaan yang Statis	Berfokus pada kebutuhan dan harapan Customer
2.	Berfokus pada individu	Berfokus pada individu dan tim
3.	Harapan kinerja dinyatakan dalam target baku atau management by objective (MBO).	Harapan kinerja dinyatakan dalam target perbaikan berkelanjutan
4.	Berorientasi pada volume pekerjaan dan meminimalkan biaya.	Berorientasi pada pencapaian kualitas
5.	Feedback dari supervisor atau manajer	Feedback kinerja dari berbagai sumber.
6.	Berfokus pada praktik dan sistem administrasi terpisah	Berfokus pada multiple system yang terdiri dari individu, tim, proses, dan unit bisnis. Mengelola kinerja karyawan dalam konteks kinerja bisnis.
7.	Berfokus ke masa lalu dan partisipasi karyawan pasif	Berorientasi pada masa yang akan datang dan partisipasi aktif dari Karyawan
8.	Pengoreksian terhadap sesuatu yang Salah	Pencegahan masalah

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode kualitatif ini menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari sumber. Semua yang terkumpul kemungkinan besar akan menjadi kunci dari apa yang sedang diteliti. Data tersebut berasal dari manuskrip pribadi, catatan lapangan dan dokumen resmi lainnya.

Menurut Sugiyono (2007: 1), metode penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang digunakan untuk meneliti pada objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Supervisi

Supervisor harus dikembangkan untuk memainkan peran dalam menerapkan manajemen kinerja baru. Keberhasilan implementasi TQM sangat

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

mengandalkan efektivitas supervisor dalam mengelola sumber daya manusia. Supervisor memainkan peran dalam proses penilaian, perencanaan, dan penerapan TQM dalam manajemen kinerja baru. Berikut ini cara-cara pokok manajer dan supervisor memainkan peran dalam perbaikan (*improvement*) manajemen kinerja yang berdasarkan TQM.

1. Mendiagnosis kesiapan organisasi.
2. Mengadakan analisis rantai nilai.
3. Melakukan perencanaan jangka panjang.
4. Mengembangkan program pengkomunikasian dan pelatihan manajemen kinerja baru.
5. Supervisor menjadi pembimbing dan penasehat.
6. Semua karyawan sebagai customer internal.
7. Pengujian secara regular.
8. Hubungan Kemitraan.
9. Supervisor aktif memberikan informasi.
10. Supervisor berperan sebagai leader.

Empat Tahap Perbaikan Manajemen Kinerja

Program pelatihan TQM mengajarkan model empat tahap dari Walter Shewart-plan, do, check, dan act – untuk perbaikan kualitas berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Model ini memberikan struktur yang unggul untuk mendesain ulang manajemen kinerja. Dalam manajemen kerja, empat tahap tersebut diberi nama baru: perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi. Keempat tahap perbaikan berkelanjutan manajemen kinerja – disebut model manajemen kinerja – adalah merupakan siklus perbaikan berkelanjutan tanpa kenal lelah dan tidak mempunyai akhir. Model manajemen kinerja dapat digambarkan dalam diagram lingkaran (lihat gambar 1). Model manajemen kinerja dapat digunakan untuk melakukan kooperasi, pelibatan, dan pemberdayaan karyawan. Dalam pembuatan model manajemen kinerja ini, pimpinan dan karyawan secara bersama-sama dalam suatu pertemuan terlibat aktif melakukan perbaikan manajemen kinerja berdasarkan TQM.

Perencanaan

Perencanaan kinerja dalam konteks ini merupakan tahap awal dari model manajemen kinerja. Dalam menyusun rencana, dilakukan melalui rapat atau pertemuan. Kegiatan-kegiatan penting dalam tahap perencanaan ini adalah :

1. Mengidentifikasi kebutuhan customer eksternal dan internal.
2. Mendapatkan dan memberikan informasi kinerja yang mencatat penyimpangan yang terjadi.
3. Meneliti kecakapan dan kemampuan organisasi.
4. Menyampaikan atau meluruskan misi, visi, dan rencana strategik.

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

5. Mengidentifikasi tujuan organisasi, tim, dan individu.
6. Membuat anggaran realistis

Implementasi

Tahap implementasi ini merupakan tahap melaksanakan dari apa yang sudah direncanakan dalam tahap pertama. Tahap ini segera dilaksanakan melalui pertemuan atau rapat. Kegiatan-kegiatan penting yang dilakukan dalam pembahasan tahap implementasi sebagai berikut:

1. Mengadakan pembahasan terhadap harapan pekerjaan (*job expectation*).
2. Memperbaiki deskripsi pekerjaan.
3. Mengembangkan kontrak kinerja dengan setiap individu dan tim.
4. Memberikan konsultasi secara regular terhadap individu dan tim.
5. Memberikan informasi kinerja berkelanjutan.

Refleksi

Refleksi adalah sama dengan tahap “check” dalam “model plan-do-check-act”. Tahap refleksi merupakan tahap membandingkan antara hasil implementasi dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya dan menindaklanjuti jika ada penyimpangan antara implementasi dan perencanaan. Dalam tahap ini, majer/supervisor bertemu dengan semua karyawan untuk membahas refleksi pekerjaan. Secara bersama-sama, mereka menilai perilaku dan kinerja karyawan dan mendiskusikan dengan menggunakan dan mengembangkan keahlian. Kegiatan-kegiatan penting dalam pembahasan tahap refleksi, sebagai berikut:

1. Mengumpulkan *feedback* penilaian.
2. Menguji penggunaan dan peningkatan keahlian.
3. Memberi *feedback*.

Kompensasi

Dalam tahap ini, pertemuan membahas sistem kompensasi yang digunakan untuk menghargai atau menilai kinerja. Penilaian kinerja dengan kompensasi hendaknya ditetapkan dan melibatkan individu dan tim. Aktivitas-aktivitas penting yang dibahas dalam tahap kompensasi sebagai berikut:

1. Mengkaitkan kinerja dengan upah.
2. Menentukan kompensasi terhadap kontribusi individu pada tiga tingkat: individu, tim, dan organisasi.
3. Menggunakan kombinasi dari sistem kompensasi total.

KESIMPULAN

Organisasi bisnis saat ini membutuhkan sistem manajemen kinerja yang menyelaraskan manajemen personalia dengan manajemen perusahaan. Dengan berfokus pada karakteristiknya, manajemen kinerja tradisional tidak lagi efektif digunakan dalam organisasi bisnis yang memasuki pasar kompetitif global. Itu

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

sebabnya performance management tradisional ditinggalkan dan diganti dengan performance management yang baru. Manajemen kinerja berbasis TQM yang baru secara efektif cocok untuk organisasi bisnis yang memasuki persaingan pasar global yang semakin ketat. Namun penerapan manajemen kinerja baru dalam organisasi dapat berhasil jika didukung oleh penerapan TQM secara penuh dan menyeluruh dalam setiap proses organisasi.

Untuk mengantisipasi perubahan yang cepat dan dinamis di lingkungan organisasi, perubahan praktik manajemen kinerja yang baru dilakukan melalui perbaikan terus-menerus tanpa mengenal lelah dan tiada henti. Model manajemen kinerja yang terdiri dari empat fase (perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi) dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Manajer dan penyelia dan semua karyawan menggunakan praktik manajemen kinerja sebagai alat untuk menentukan bentuk dan tujuan organisasi baru yang dinamis.

Perubahan yang cepat dan dinamis dalam lingkungan bisnis menimbulkan tantangan bagi organisasi bisnis, seperti: 1) mempromosikan manajemen kinerja baru untuk diterapkan sepenuhnya, 2) manajer dan pemimpin harus memastikan bahwa kontribusi individu dan tim terhadap kinerja organisasi: diperhatikan, dikembangkan, dihargai dan imbalan, 3) meyakinkan manajer bahwa peningkatan kinerja karyawan dan tim yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi, dan 4) memotivasi tim manajemen dan karyawan untuk belajar meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Penerbit Liberty, 1985.

Anonim, *Perilaku Organisasi*, Tarsito, Bandung, 1989.

Charles H. Kepner & Benyamin B. Tregoe, *Manajer yang Rasional (II)*
(terjemahan),

Cohen, Alan R., Stephen L. Fink, Herman Gadon, Robin D, Willits , *Effective Behavior in Organizations, Revised Edition*, Richard D. Irwin, Homewood Illinois, 1980.

Gary Dessler, *Organisasi and Management: A Contingency Approach*, Prentice – Hall, Inc., Homewood, Illinois, 1980.

Heerbert, Theodore, T., *Dimensions of Organizational Behavior*, Colliers, Mc. Millan, New York, 1976.

Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, edisi revisi, BPFE – Yogyakarta, 1982.

Transformasi Manageria

Journal of Islamic Education Management

Volume 3 Nomor 2 (2023) 467-476 P-ISSN 2775-3379 E-ISSN 2775-8710

DOI: 10.47476/manageria.v3i2.2926

- Hicks, Herbert G., C. Ray Gullett, *Modern Business Management, (A Systems and Environmental Approach)*, Mc. Graw Hill International Book Company, Aucklan, 1984.
- Koontz, Halord, Cyrilo'donnel, *Management, A. Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, 6 th.* Edition, Mc. Graw Hill Book Company, KogakushaLtd. Tokyo, 1976.
- Leon C. Megginson, Donald C. Mosley & Paul H. Pietri, Jr., *Management : Conceptand Applications*, Harper & Row, Publisher, Inc., New York, 1983.
- Pangestu Subagyo, Marwan Asri & T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Riset Operasi (Operations Research)*, BPFE – Yogyakarta, 1984.
- Penerbit Erlangga – Jakarta, 1982.
- Peter G. Drucker, *Pengantar Manajemen (terjemahan)*, PT. Binaman Pressindo – LPPM, Jakarta, 1982.
- Sukanto Rekshodiprodo & T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan: Teori dan Perilaku*, BPFE – Yogyakarta, 1983.
- Sukanto Reksohadiprodo, T. Hani Handoko & Siswanto, *Kebijaksanaan Perusahaan(Business Policy) : Konsep Dasar dan Studi Kasus*, BPFE – Yogyakarta, 1984.
- T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, BPFE – Yogyakarta, 1984.
- Terry, George R., *Principles of Management*, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, 1977.
- Winardi, *Kapita Selekt Ekonomi Perusahaan*, Nova, Bandung, 1988. Winardi, *Pengantar Operations Research*, Tarsito, Bandung, 1987.
- Winardi, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Tarsito, Bandung, 1987. Winardi, *Sistem-Sistem Informasi Manajemen*, Nova, Bandung, 1988.
- Winardi, *Pengantar Ilmu Manajement, Suatu Pendekatan Sistem*, Nova Bandung, 1988. Winardi, *Sistem-Sistem Informasi Manajemen*, Nova, Bandung, 1988.
- Winardi, *Perilaku Organisasi*, Tarsito, Bandung, 1989.