

**Journal of Islamic Education Leadership**

2809-3461 [Online] 2810-0247 [Print]

Tersedia online di: I <https://ejournal.iain-manado.ac.id/index.php/jmpi/index>**Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tengah****Rusman Langke****IAIN Manado, Manado, Indonesia**

langkerusman@gmail.com

**Abstrak**

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk memotivasi para pegawai untuk dapat memiliki motivasi kerja yang tinggi maka diberikan kompensasi dengan imbalan yang memadai sesuai kinerja yang dilakukan, mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan yang relevan bidang tugasnya, menciptakan iklim kerja yang kondusif agar nyaman dalam melaksanakan kerja dengan penuh komitmen. Tujuan penelitian untuk mengatur kinerja dengan lebih terstruktur dan terorganisir, mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja, membantu dalam penentuan pengambilan keputusan, meningkatkan kemampuan dan mendorong para pegawai Kementerian Agama di Provinsi Sulawesi Tengah untuk meningkatkan kinerjanya. Rancang bangun suatu organasi dibutuhkan manajemen melalui langkah-langkah atau tahapan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Tahapan yang dimaksud adalah (1) Directing/planning terhadap target yang akan dicapai dengan memperhatikan prinsip SMART (*Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound*); (2) *Managing/supporting* yang berfokus pada manage, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya; (3) Review/appraising terhadap kinerja yang telah dilaksanakan; dan (4) Developing/rewarding yang berfokus pada pengembangan dan penghargaan, (5) Timebound dengan menentukan batas waktu pekerjaan diselesaikan sesuai rencana kerja.

Kata kunci: manajemen; kinerja; pengambilan keputusan

**Abstract**

**Human Resource Performance Management at the Regional Office of the Ministry of Religion of Central Sulawesi Province.** Performance management is a process carried out for organizational success in achieving organizational goals. To motivate employees to be able to have high work motivation, compensation is provided with adequate compensation according to the performance carried out, including education and training that is relevant to their field of duty, creating a conducive working climate to be comfortable in carrying out work with full commitment. The research objectives are to regulate performance in a more structured and organized manner, to find out how effective and efficient a performance is, to assist in decision

making, to increase capacity and to encourage employees of the Ministry of Religion in Central Sulawesi Province to improve their performance. The design of an organization requires management through steps or stages to achieve effective and efficient organizational goals. The stages referred to are (1) Directing / planning against targets to be achieved by taking into account the principles of SMART (Measureable, Achievable, Realistic, and Timebound); (2) Managing / supporting that focuses on managing, supporting and controlling the process in order to keep it on track; (3) Review / appraising of the performance that has been implemented; and (4) Developing / rewarding which focuses on development and rewards, (5) timebound by determining the deadline for the work to be completed according to the work plan.

Keywords: management; performance; decision making

## Pendahuluan

Dalam setiap organisasi, segala aktivitas yang dijalankan semata-mata untuk mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Sehingga keberhasilan suatu organisasi biasanya diukur dengan skala ketercapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, pencapaian tujuan dan perkembangan organisasi tidaklah secara langsung diakibatkan oleh faktor-faktor ekonomi seperti ketersediaan anggaran atau modal, melainkan juga disebabkan oleh faktor lain seperti manajerial yang baik dan kinerja anggota organisasi yang baik pula. Berkaitan dengan kinerja anggota organisasi/pegawai/karyawan, hal yang paling penting adalah gaya kepemimpinan pihak manajer dalam upaya mengalokasikan sumber daya dan mengerahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara memberikan motivasi sehingga mengakibatkan munculnya kepuasan kerja yang pada gilirannya melahirkan produktivitas kerja. Dalam konteks organisasi, hal tersebut merupakan bentuk penerapan fungsi-fungsi manajemen.

Dengan demikian, organisasi dan manajemen sebetulnya ibarat jasad manusia dan ruhnya. Organisasi diibaratkan susunan anatomi manusia sedangkan manajemen adalah ruh manusia. Dapat disebut manusia jika manusia tersebut masih lengkap ada susunan anatominya dan juga ada ruh sebagai ketenagaan dzat hidup manusia. Dengan demikian dapatlah disebut organisasi jika ada manajemen di dalamnya, dan dapat disebut manajer jika seseorang itu memimpin sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi/perusahaan/institusi, manajemen, dan karyawan merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, sebagaimana tak terpisahkannya antara manusia dan ruhnya. Karena itulah, permasalahan kinerja dalam pengelolaan sebuah organisasi di era global, menjadi topik pembicaraan yang menarik, terutama sejak pemerintah menerapkan anggaran berbasis kinerja yang disusun berdasarkan Undang- undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Sebelum diterapkan anggaran berbasis kinerja, metode penganggaran yang digunakan adalah metode tradisional atau item line budget. Cara penyusunan anggaran ini tidak didasarkan pada analisa rangkaian kegiatan yang harus dihubungkan dengan tujuan yang telah ditentukan, namun lebih dititikberatkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran dan sistem pertanggung jawabannya tidak diperiksa dan diteliti apakah dana tersebut telah digunakan secara efektif dan efisien atau tidak. Tolok ukur keberhasilan hanya ditunjukkan dengan adanya keseimbangan anggaran antara pendapatan dan belanja namun jika anggaran tersebut defisit atau surplus berarti pelaksanaan anggaran tersebut gagal. Dalam perkembangannya, muncullah sistematika anggaran kinerja yang diartikan sebagai suatu bentuk anggaran yang sumber-sumbernya dihubungkan dengan hasil dari pelayanan.

Perlu disadari pula bahwa di era global saat ini, persaingan pasar semakin ketat, banyak organisasi bisnis yang kalah bersaing, menderita kerugian, bahkan menderita kebangkrutan, yang disebabkan rendahnya produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi bisnis tersebut. Masalah-masalah yang menimpa organisasi bisnis tersebut dikarenakan organisasi bisnis masih menerapkan manajemen kinerja (performance management) tradisional. Dalam sistem ekonomi global yang merupakan sistem tanpa batas-batas Negara yang secara bertahap menjadi kenyataan, lingkungan bisnis cepat sekali berubah. Terutama dengan didukung oleh perkembangan teknologi informasi dan transportasi yang semakin pesat, globalisasi menjanjikan kesempatan setiap orang di mana saja untuk akses ke yang terbaik di seluruh dunia.

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

## Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik melakukan pengamatan dengan catatan harian terhadap pegawai baik dari segi kinerja maupun dari segi hasil kinerjanya serta SKP pegawai setiap tahun, sumber data dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi Sulawesi Tengah, teknik analisis data menggunakan teknik menurut Miles

dan Huberman dalam Sugiyono (2008:52) penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sampai tuntas, sehingga data yang diperoleh sudah jenuh.

## Hasil dan Pembahasan

Sebelum membahas lebih jauh tentang manajemen kinerja, akan lebih bermakna jika kita pahami lebih dulu apa yang dimaksud dengan “manajemen kinerja”. Dalam kamus manajemen (Sugian, 2006:166), kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai pencapaian oleh individu, tim, organisasi atau proses. Mathis (2000:78) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja dalam sehari-hari dapat diistilahkan dengan prestasi kerja. Prestasi kerja tidak serta merta dapat dicapai oleh seseorang, belum pernah kita dengar ada seseorang berprestasi dengan hanya berpangku tangan. Untuk menjadi orang berprestasi dalam diri seseorang paling tidak diperlukan dua syarat, yakni ada kemauan keras atau berupaya sungguh-sungguh dan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Robbins (Moheriono, 2009:61) menyebut bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), atau *Performance* merupakan fungsi dari *Motivation, Ability dan Opportunity* atau jika dirumuskan menjadi  $P = f(M \times A \times O)$ . Jika organisasi menghendaki karyawannya berprestasi yang optimal, seharusnya manajemen memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawannya dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi yang layak dan memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya. Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawannya, manajemen dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawannya melalui pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya. Agar upaya manajemen dapat optimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya, manajemen dapat merancang iklim organisasi pada suasana yang menyenangkan bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja bukan hanya semata-mata berharap imbalan dari organisasinya melainkan bekerja dengan penuh komitmen.

Secara mendasar, manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjut.

Menurut Baird (1986) manajemen kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang- orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus- menerus. Sementara menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2003:322) manajemen kinerja adalah: Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Adapun 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.

Karena itu, Bacal (1998) mengungkapkan lima pandangan dasar dalam sistem manajemen kinerja.

- 1) Model integratif untuk kinerja organisasi. Pada pandangan ini, manajemen kinerja sebagai suatu struktur sistem integratif yang saling berkesinambungan antar aspek. Sehingga, keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh keseluruhan aspek yang ada dalam suatu organisasi, tidak ditentukan bagian per bagian.
- 2) Fokus pada proses dan hasil. Manajemen kinerja menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil (pandangan tradisional). Proses menjadi salah satu aspek penunjang yang penting dalam penentuan hasil yang baik.
- 3) Keterlibatan pihak yang berkaitan dalam pencapaian tujuan. Pekerja sebagai subyek utama yang melakukan proses bisnis organisasi secara langsung. Maka dari itu, keterlibatan pihak yang berkaitan (pekerja) menjadi penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Penilaian kinerja objektif dan mengena pada sasaran. Manajemen kinerja mencakup penilaian kinerja objektif dan sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Akhirnya, hal ini berpotensi pada dampak positif dari penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur.

- 5) Evaluasi dan pembelajaran antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja yang baik mampu menyediakan suatu hasil evaluasi kinerja terukur. Hasil evaluasi dapat memberikan informasi pada pihak terkait (atasan maupun bawahan). Informasi mengenai hasil evaluasi dapat menjadi sarana pembelajaran dan penentu tindakan perbaikan di masa mendatang.

Dari uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

### *Tahapan Manajemen Kinerja*

Untuk mewujudkan pandangan di atas, Williams (1998) mengemukakan tahapan utama manajemen kinerja yang harus dilalui. Tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain, yaitu:

#### 1) *Directing/planning*

Tahap pertama merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar/basis pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahan konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Indikator-indikator target juga didefinisikan ditahap ini. Menurut Khera (1998), penentuan target/goal akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART merupakan singkatan dari *Spesific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound* (dalam Ilyas, 2012:28). Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (*specific*), terukur keberhasilannya (*measureable*) dan orang lain dapat memahami/melihat keberhasilannya. Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (*achievable*), masuk akal dan sesuai kondisi/realita (*realistic*), serta jelas sasaran waktunya (*timebound*).

#### 2) *Managing/supporting*

Tahap kedua merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada *manage*, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya

proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan disini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi.

3) *Review/appraising.*

Tahap ketiga mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan *flashback/review* kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai/diukur (*appraising*). Tahap ini memerlukan dokumentasi/record data yang berkaitan dengan obyek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat obyektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid.

4) *Developing/rewarding*

Tahap keempat berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap action yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian reward/punishment, melanjutkan suatu kegiatan/prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.

### *Tujuan dan Manfaat*

Adapun tujuan dari manajemen kinerja menurut Williams (1998); Armstrong & Baron ( 2005) dan Wibisono (2006) adalah:

- 1) Mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir;
- 2) Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi;
- 3) Membantu penentuan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi, dan kinerja individual;
- 4) Meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan;
- 5) Mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur, dengan semangat, dan produktif sehingga hasil kerja optimal.

Slanjutnya, manajemen kinerja yang efektif akan memberikan beberapa hasil diantaranya adalah:

- 1) Tujuan yang jelas bagi organisasi dan proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur, dan membahas tujuan;
- 2) Integrasi antara tujuan secara luas yang dibuat oleh manajemen senior dengan tujuan masing- masing pekerja;
- 3) Kejelasan yang lebih baik mengenai aspirasi dan tujuan organisasi;

- 4) Pelaksanaan dialog berkelanjutan antara manajemen dengan pekerja;
- 5) Pengembangan lingkungan yang lebih terbuka;
- 6) Perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan;
- 7) Mendorong pengembangan pribadi.

Manajemen kinerja bukan hanya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya.

Bagi manajer, manfaat manajemen kinerja antara lain: mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non-finansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi.

Bagi individu, manfaat manajemen kinerja antara lain dalam bentuk: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

### **Penilaian Kinerja**

Untuk mengetahui prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan/pegawai, perlu dilakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Penilaian kinerja juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan. Menurut Hasibuan (2005:87), penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai. Sementara menurut Handoko (1994:11) : Penilaian kinerja merupakan cara

pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari uraian diatas dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja adalah upaya untuk mengukur prestasi karyawan atau pegawai melalui beberapa indikator kinerja. Menurut Supardi (1989:69) indikator-indikator penilaian prestasi kerja adalah:

- 1) Kualitas kerja. Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja;
- 2) Kuantitas kerja, meliputi keluaran atau output dan target kerja dalam kuantitas kerja;
- 3) Hubungan kerja, merupakan penilaian berdasar pada sikap dan kerjasama karyawan, terhadap pimpinan atau atasan, terhadap pihak perusahaan dan kesediaan dalam menerima perubahan kerja;
- 4) Penyesuaian pekerjaan, merupakan penilaian prestasi kerja yang ditinjau dari kemampuan dalam melaksanakan tugasnya di luar pekerjaan maupun adanya tugas dari kecepatannya berpikir dan bertindak dalam bekerja;
- 5) Ketangguhan merupakan pengukuran dari segi kemampuan orang maupun keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas;
- 6) Keselamatan kerja, yaitu penilaian tentang bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerjanya

Hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana hasil riil pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

## Simpulan

Tahapan utama manajemen kinerja yang harus dilalui untuk perbaikan organisasi adalah: (1) *Directing/planning* terhadap target yang akan dicapai dengan memperhatikan prinsip SMART (*Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound*); (2) *Managing/supporting* yang berfokus pada manajemen, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya; (3) *Review/appraising* terhadap kinerja yang telah dilaksanakan; dan (4) *Developing/ rewarding* yang berfokus pada pengembangan dan penghargaan.

Pelaksanaan tahapan di atas bertujuan untuk: (1) Mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir; (2) Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi; (3) Membantu penentukan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi, dan kinerja individual; (4) Meningkatkan kemampuan organisasi secara komprehensif dengan perbaikan berkesinambungan; dan (5) Mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur, dengan semangat, dan produktif sehingga hasil kerja optimal.

Untuk mengetahui produktifitas kerja karyawan/ pegawai (prestasi), perlu dilakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*)/ tinjauan kinerja/ evaluasi kinerja/ penilaian karyawan. Upaya untuk mengukur prestasi karyawan atau pegawai dilakukan melalui indikator: (1) Kualitas kerja; (2) Kuantitas kerja; (3) Hubungan kerja; (4) Penyesuaian pekerjaan; (5) Ketangguhan; dan (6) Keselamatan kerja. Hasil penilaian kinerja dapat diketahui bagaimana hasil *riil* pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

## Referensi

- Armstrong, M. & Baron, A. (2005) *Managing Performance: Performance Management in Action*. UK: CIPD Publishing.
- Bacal, Robert. (1998) *Performance Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Baird, Lloyd, (1986) *Managing Performance*, John Wiley Son, Inc., New York.
- Costello,S.J. (2994) *Effective Performance Management*. New York: Mc GrawHill Companies,Inc.
- Dessler, Gary. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Edisi 10. Penerbit PT Indeks: Jakarta.
- Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan RI, *Manajemen Kinerja: Menuju Keunggulan Organisasi Berkinerja Tinggi*.  
<http://www.anggaran.depkeu.go.id/web-print-list.asp?ContentId=373>, 2008.  
[Diakses Mei, 2019].
- Handoko, T. Hani. (1994) *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogjakarta : BPFE yogjakarta.
- Hasibuan. H. Malayu. S.p. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ilyas, Yaslis. (2012) *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM Universitas Indonesia.
- Khera, Shiv, (2008) *8 Kiat Menjadi Pemenang, You Can Win*, Pearson Education Asia.

- Mathis, Robert L, and Jhon H. Jackson, (2000) *Human Resource Management* 10th. Edition. Tomson South-Western, United States.
- Meifida Ilyas, (2006). "Pengaruh Pengalaman Auditor. Terhadap Penggunaan Bukti Tidak Relevan Dalam Auditor Judgment", SNA. IX, Padang, 2006.
- Moeheriono. (2009) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia. Mondy R Wayne. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- M. & Baron, A. (2005) *Managing Performance: Performance. Management in Action*. UK: CIPD Publishing.
- Nursam, M. (2017) *Manajemen Kinerja*. Journal of Islamic Education Management. Vol.2, No.2 Oktober 2017, Hal 167 – 175 ISSN : 2548 – 4052.
- Rosidah dan Sulistiyan. (2003) *Pemimpin dan Kepemimpinan, Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Schuler, Randall S. Dan Jakson, Susan E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga (Terjemahan Dewi Kartini Y), 2006.
- Sugian. (2006) *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Udekusuma. (2007) *Performance Management*. University of Indonesia.
- Werther, William B. & Keith Davis. (1996) *Human Resources And Personal Management*. Edisi Kelima. New York: McGraw-Hill.
- Wibisono, Dermawan. (2006) *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta. Erlangga.
- William, Dunn, N. (1998) *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Jakarta: Gadjah Mada University Press.