

Muhamad Akmal, S.E., M.M.
Dr. Imas Masriah, S.Pd., M.Pd.



MANAJEMEN KINERJA

(Teori & Praktik)



MANAJEMEN KINERJA

(Teori & Praktik)

Buku ini membahas tentang Manajemen Kinerja (Teori & Praktik) dan ruang lingkup perusahaan, organisasi dan berharap buku ini dapat bermanfaat bagi para pemimpin, perusahaan, organisasi serta bagi akademisi seperti dosen dan mahasiswa. Buku ini menyajikan ulasan manajemen kinerja secara singkat, ditujukan kepada siapa pun yang ingin mempelajari manajemen kinerja (teori & praktik) secara mendalam, meliputi sebagai berikut :

1. Konsep Dasar Manajemen Kinerja
2. Fungsi Dan Peran Manajemen Kinerja
3. Tantangan Dan Pengembangan Manajemen Kinerja
4. Penilaian Kinerja
5. Hubungan Kompensasi Dan Motivasi Kerja
6. Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi
7. Pengukuran Kinerja
8. Anggaran Berbasis Kinerja
9. Perencanaan Dan Pelaksanaan Kinerja
10. Menyusun Human Resources Scorecard
11. Kinerja Karyawan Berbasis Talent Manajemen
12. Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja
13. Penerapan Human Capital Di Dalam Perusahaan
14. Peran Kepemimpinan Di Dalam Kinerja Karyawan



0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



MANAJEMEN KINERJA (TEORI& PRAKTIK)

**Muhamad Akmal, S.E., M.M.
Dr. Imas Masriah, S.Pd, M.Pd.**



**eureka
media aksara**

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

**MANAJEMEN KINERJA
(TEORI& PRAKTIK)**

Penulis : Muhamad Akmal, S.E., M.M.
Dr. Imas Masriah, S.Pd, M.Pd.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Via Maria Ulfah

ISBN : 978-623-120-660-2

Diterbitkan oleh: **EUREKA MEDIA AKSARA, MEI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi :
Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat ALLAH SWT atas ilmu yang diberikan dan dititipkan kepada penulis sehingga diberikan kemudahan dalam menyelesaikan buku: **MANAJEMEN KINERJA (TEORI& PRAKTIK)**. Yang merupakan salah satu tujuan penulis untuk mendapatkan ridho allah swt.

Manajemen kinerja adalah sebuah upaya komunikasi antara pihak atasan dengan karyawannya dan dilakukan secara terus-menerus. Tujuannya adalah agar target atau visi utama perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu, *performance management* harus bisa dijalankan dengan efektif oleh setiap perusahaan ataupun organisasi, sehingga bisa bermanfaat bagi lembaga pendidikan khusus bidang manajemen kinerja dalam perusahaan atau pendidikan dan lain-lainnya.

Penulis menerima kritikan dan saran untuk perbaikan dalam buku ini, apabila ada perkataan atau tulisan yang salah mohon maaf, semoga ke depannya penulis bisa memberikan yang lebih baik lagi dan bermanfaat untuk umat manusia.

Penulis,

Muhamad Akmal
Imas Masriah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA.....	1
A. Pengertian Manajemen Kinerja	1
B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja	6
C. Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja	8
D. Model-Model Sistem Pengukuran Kinerja	9
E. Siklus Manajemen Kinerja	10
F. Cara Memaksimalkan Manajemen Kinerja	11
G. Komponen-Komponen Manajemen Kinerja	13
H. Tantangan Pengelolaan Karyawan yang dapat Diatasi Sistem Manajemen Kinerja.....	14
DAFTAR PUSTAKA	17
BAB 2 FUNGSI DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA.....	18
A. Pengertian Manajemen Kinerja	18
B. Tujuan Manajemen Kinerja.....	18
C. Fungsi Manajemen Kinerja	19
D. Syarat Manajemen Kinerja.....	20
E. Tahapan Manajemen Kinerja.....	22
F. Cara Meningkatkan Manajemen Kinerja.....	24
DAFTAR PUSTAKA	27
BAB 3 TANTANGAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA.....	28
A. Pengertian Manajemen Kinerja	28
B. Tantangan Manajemen Kinerja.....	29
C. Pengembangan Manajemen Kinerja	33
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 4 PENILAIAN KERJA	35
A. Pengertian Penilaian Kinerja	35
B. Definisi Evaluasi Kinerja.....	35
C. Tujuan Penilaian Kinerja.....	36
D. Manfaat Penilaian Kinerja.....	38
E. Elemen-Elemen Penilaian Kinerja	39

	F. Metode Penilaian Kinerja	40
	DAFTAR PUSTAKA	45
BAB 5	HUBUNGAN KOMPENSASI DENGAN MOTIVASI	
	KERJA	46
	A. Pengertian Kompensasi	46
	B. Tujuan Kompensasi.....	47
	C. Fungsi Kompensasi	48
	D. Sistem Kompensasi	49
	E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya kompensasi	51
	F. Dimensi-Dimensi Kompensasi.....	54
	G. Pengertian Kompensasi	56
	H. Pentingnya Pemberian Motivasi.....	57
	I. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	58
	J. Hubungan Antara Kompensasi dan Produktivitas...	59
	DAFTAR PUSTAKA	61
BAB 6	MANAJEMEN KINERJA BERBASIS	
	KOMPETENSI	62
	A. Pendahuluan.....	62
	B. Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi.....	63
	C. Aplikasi Model Kompetensi.....	71
	D. Komponen dalam Kompetensi	72
	E. Mengatasi Hambatan Kompetensi	73
	F. Manfaat Model Aplikasi	75
	DAFTAR PUSTAKA	77
BAB 7	PENGUKURAN KINERJA.....	78
	A. Pendahuluan.....	78
	B. Definisi Menurut Para Ahli	78
	C. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	79
	D. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	80
	E. Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja	82
	F. Model-Model Sistem Pengukuran Kinerja.....	84
	DAFTAR PUSTAKA	86
BAB 8	ANGGARAN BERBASIS KINERJA.....	87
	A. Pengertian Anggaran.....	87
	B. Model Anggaran	88

	C. Tujuan Anggaran.....	90
	D. Manfaat Anggaran.....	90
	E. Fungsi Anggaran	91
	F. Siklus Anggaran.....	92
	G. Anggaran Berbasis Kinerja (<i>Performance Based Budgeting</i>)	93
	H. Prinsip-Prinsip Anggaran Berbasis Kinerja.....	94
	I. Elemen-Elemen Anggaran Berbasis Kinerja.....	95
	J. Tahap-Tahap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja.....	96
	DAFTAR PUSTAKA.....	98
BAB 9	PERENCANAAN DAN PELAKSANAAN KINERJA..	99
	A. Pengertian Perencanaan Kinerja.....	99
	B. Perencanaan Strategis.....	99
	C. Tujuan dan Sasaran Kinerja	105
	D. Sasaran Kinerja.....	120
	E. Perencanaan Kinerja	122
	F. Standar Kinerja	129
	G. Kesepakatan Kinerja.....	133
	H. Model Kinerja.....	135
	I. Indikator Kinerja.....	136
	DAFTAR PUSTAKA.....	140
BAB 10	MENYUSUN <i>HUMAN RESOURCES SCORECARD</i> ..	141
	A. Pendahuluan	141
	B. Pengertian HR ScoreCard	143
	C. Keuntungan dan Tujuan HR Scorecard.....	144
	D. Langkah-Langkah dalam Merancang Suatu System Pengukuran Human Resource Scorecard.....	146
	E. Fungsi Sumber Daya Manusia (<i>The HR Function</i>)....	150
	F. Manfaat Human Resource Scorecard.....	151
	G. Menciptakan HR Scorecard	154
	H. Menggunakan HR Scorecard sebagai “STRATEGIC BUSINESS ASSET”	155
	I. Pengukuran Kinerja Menggunakan HR Scorecard..	157
	DAFTAR PUSTAKA.....	161

BAB 11	KINERJA KARYAWAN BERBASIS TALENT MANAJEMEN	162
	A. Pengertian Kinerja Karyawan	162
	B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	163
	C. Indikator Kinerja Karyawan.....	163
	D. Definisi Manajemen Talenta.....	164
	E. Model Manajemen Talenta	166
	F. Tahapan Proses Manajemen Talenta	167
	G. Langkah-Langkah Mengembangkan Talent <i>Management Framework</i>	169
	DAFTAR PUSTAKA	171
BAB 12	PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN	172
	A. Pendahuluan.....	172
	B. Pengertian Budaya Organisasi	173
	C. Fungsi Budaya Organisasi.....	174
	D. Unsur Pembentuk Budaya Organisasi	175
	E. Tipe dan Tingkatan Budaya Organisasi	178
	F. Indikator Pelaksanaan Budaya Organisasi	180
	G. Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	182
	DAFTAR PUSTAKA	184
BAB 13	PENERAPAN <i>HUMAN CAPITAL</i> DI DALAM PERUSAHAAN.....	185
	A. Pengertian <i>Human Capital</i>	185
	B. Faktor-Faktor Keberhasilan <i>Human Capital</i>	188
	C. Indikator Pengukuran <i>Human Capital</i>	188
	D. Jenis <i>Human Capital</i>	189
	E. Penerapan <i>Human Capital</i> dan Contohnya dalam Sebuah Bisnis Meliputi	191
	F. Perbedaan <i>Human Capital</i> dan <i>Human Resource</i>	194
	G. Strategi <i>Human Capital Management</i> yang Bisa Diterapkan di Perusahaan	195
	H. Tugas-Tugas <i>Human Capital Management</i>	196

I. Manfaat <i>Human Capital Management</i> dalam Perusahaan	198
DAFTAR PUSTAKA	201
BAB 14 PERAN KEPEMIMPINAN DI DALAM KINERJA KARYAWAN	202
A. Pengertian Kepemimpinan	203
B. Unsur-Unsur Kepemimpinan.....	204
C. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan.....	206
D. Tingkatan Kepemimpinan	208
E. Peran Kepemimpinan dalam Kinerja Karyawan	209
F. Pengertian Kinerja Karyawan.....	210
G. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	211
H. Indikator Kinerja Karyawan	212
DAFTAR PUSTAKA	214
TENTANG PENULIS.....	215

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	(Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 2010:454)	3
Gambar 2.	Sumber Armstrong (2006:17).....	4
Gambar 3.	Hubungan Antara Tingkatan Organisasi.....	108
Gambar 4.	Penyelarasan Tujuan dari Atas ke Bawah.....	112
Gambar 5.	Tingkatan Tujuan dan Sasaran.....	112
Gambar 6.	Sumber: Michael Armstrong dan Angela Baron, Performance Manahgement (1998)	113
Gambar 7.	Proses Mencapai Tujuan.....	114
Gambar 8.	Sumber: Sheila J. Costello, Effektive Performance Management, 1994	122
Gambar 9.	Sumber: Paul Hersey, Kenneth H, Blanchard, dan Dewey E. Johnson, Management of Organizational Behavior, 1996.....	135
Gambar 10.	Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, Management of Organizational Behavior, 1996.....	137
Gambar 11.	Arsitektur Strategi Sumber Daya Manusia	149



**MANAJEMEN KINERJA
(TEORI & PRAKTIK)**

**Muhamad Akmal, S.E., M.M.
Dr. Imas Masriah, S.Pd, M.Pd.**



BAB

1

KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA

A. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati dari tujuan yang direncanakan dan berbagai persyaratan kompetensi yang ditentukan (Armstrong dalam Tampubolon, 2020:80).

Performance Management adalah proses menyeluruh atau holistic yang sebagian besar bersifat partisipatif dan memiliki tujuan untuk mengelola, mengawasi di tempat kerja sebagai pendekatan sistematis dan terorganisir untuk mengelola dan menghargai kinerja dengan menghasilkan dan mempertahankan motivasi pengelolaan positif karyawan (Tampubolon, 2020:80).

Menurut Pasolong (2019:202) manajemen kinerja adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memperbaiki kinerja berdasarkan proses yang berkelanjutan dalam penetapan sasaran kinerja birokrasi yaitu mengumpulkan data, menganalisis, menelaah, mengukur kinerja, dan melaporkan kinerja sebagai bahan untuk memperbaiki kinerja selanjutnya.

Manajemen kinerja amat penting dan dibutuhkan dalam suatu organisasi baik dalam sektor publik maupun privat dalam upaya untuk pencapaian suatu tujuan. Kinerja organisasi tidak akan lepas dari peran individu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sebagai motor penggerak jalannya organisasi. Dengan demikian kemajuan organisasi tidak luput dari

DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, Shaaron. 2007 The Educational Value of Multiple-representations when Learning Complex Scientific Concepts. Visualization: Theory and practice in science education. Dordrecht : Springe.
- Armstrong, Michael. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition. London and Philadelphia: Koagen Page.
- Bacal Robert. 2005. Performance Management (alih bahasa oleh Surya Dharma). Jakarta: PT Sun.
- Bintaro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Gava Media.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2010) Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw Hill, New York.
- Pasolong, Harbani. (2019). Teori administrasi publik. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, M.P. (2019). Change management (manajemen perubahan; individu, tim kerja, organisasi). Bogor: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Vanany, Iwan. 2003. Aplikasi Analytic Network Process (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT.X).

BAB 2

FUNGSI DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA

A. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses atau gaya manajemen yang dirancang untuk mendorong, meningkatkan dan mengembangkan kinerja menjadi lebih baik dengan cara menciptakan visi dan kerangka tujuan, komunikasi yang berkesinambungan, menetapkan standar dan persyaratan yang disepakati dan menciptakan pendekatan strategis secara terpadu.

Manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu. Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiri yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya.

B. Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Suharsaputra (2010), manajemen kinerja adalah suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Wibowo (2012), manajemen kinerja adalah gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2010. Human Resource Management. United States: Kogan Page Limited.
- Bintaro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Gava Media.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. Administrasi Pendidikan. Bandung: Refika.
- Wibowo. 2012. Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Press.

BAB 3

TANTANGAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA

A. Pengertian Manajemen Kinerja

Secara umum, pengertian manajemen kinerja adalah suatu kegiatan manajerial yang bertujuan untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah tercapai secara konsisten dengan berbagai cara yang efektif dan efisien.

Ada juga yang mendefinisikan manajemen kerja (MK) sebagai aktivitas untuk memastikan agar tujuan organisasi dicapai secara konsisten melalui proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penilaian kinerja perangkat organisasi tersebut.

Performance Management tidak hanya berhubungan dengan kinerja para pegawai secara personal, namun juga terkait dengan kinerja suatu organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bacal (1999), pengertian manajemen kinerja adalah komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasa langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Menurut Armstrong (2004), *Performance management* adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya serta dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, and Baron. (2005). *Social Intelligence*, Havard University Press.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2004). *Marketing: An Introduction* 7th edition. Pearson International.
- Bacal, R., 1999, *Performance Management*, Mc-Graw Hill, Madison, USA.
- Costello, Sheila J. 1994. *Effective Performance management*, New york: Mc Graw-Hill Companies,inc.
- Furnham, A. (2004). Foreign students: Education and culture shock. *The Psychologist*, 17(1), 16-19.
- Keyes, C.L. (2005). *Gender and Subjective Well-Being in the United States: From Subyektive Well-Being to Complate Mental Healt*. 1-15. New York: Nova Science Publishers.
- Pasolong, Harbani. (2019). *Teori administrasi publik*. Bandung: Alfabeta.
- Schwartz, Andrew E. 1999. *Performance management*, New york: Barron' Educational Series, Inc.
- Wibisono, Dermawan. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Erlangga, 2006.

BAB

4

PENILAIAN KERJA

A. Pengertian Penilaian Kinerja

Evaluasi Kinerja adalah suatu bentuk penilaian dan peninjauan yang biasanya akan dilakukan secara berkala oleh pihak pemilik atau manajemen perusahaan terhadap karyawan di tempat kerja. Biasanya, penilaian dilakukan setiap tahun atau pada periode-periode tertentu secara berkala.

Evaluasi Kinerja yang paling utama adalah untuk memastikan tingkat keberhasilan para pekerja sebagai pelaksana kegiatan bisnis. Apakah mereka sudah mencapai goals serta visi-misi perusahaan sesuai etika dan secara legal. Penilaian ini akan dijadikan sebagai tolok ukur perusahaan dalam hal pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap para pekerjanya.

B. Definisi Evaluasi Kinerja

Menurut pendapat ahli Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:382) definisi penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Menurut Nawawi (2008) penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai pelaksanaan pekerjaan untuk menetapkan sukses atau gagalnya seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dibidang kerjanya masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal. 2013. Impact of Sustainability Performance of Company on its Financial Performance.
- Badriyah, M. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 1. Bandung:VPustaka Setia.
- Bohlander, George., and Snell, Scott.2010. Principles of Human Resource. Management, 15th ed. Mason, OH: South Western - Cengage Learning.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. Buku Praktis Mengembangkan SDM. Jogjakarta: Laksana.
- Mathis, R.L., Dan Jackson, John H. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Mondy, R. Wayne. (2010). Human Resources Management.
- Nawawi, I., 2013. Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta: PT. Fajar Iterpratama Mandiri, 12(1).
- Sedarmayanti, P., 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sopiah & Sangadji, M. (2018). Manajemen sumber daya manusia strategik. Yogyakarta: Andi Offset.

BAB 5

HUBUNGAN KOMPENSASI DENGAN MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Kompensasi

Menurut Ganyang (2018:93) kompensasi perlu dirancang dengan baik oleh manajemen perusahaan agar berdampak positif bagi perkembangan perusahaan yang bersangkutan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa sehubungan dengan hasil kerjanya yang diberikan kepada perusahaan pada periode.

Menurut Elmi (2017) Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Menurut Suparyadi (2015:271) kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Dapat disimpulkan kompensasi merupakan balas jasa karyawan yang diberikan perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan untuk perusahaan.

Menurut Martoyo (2007) dalam Sinambela (2018:218) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun empolyees, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, Teguh sulistiyani dan Rosidah. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anaraga, P. 2001. Psikologi Kerja. Rineka Cipta. Jakarta.
- Elmi, Farida. 2018. Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 1. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Ganyang, M. T. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Realita). Bogor: IN MEDIA.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. Manajemen Sumber daya manusia. Jakarta: PT Bumi perkasa.
- Lijan Poltak Sinambela. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Luthas, Fred. 2002., Organizational Behavior, edition. New York: Mc Graw-Hill Company. Inc.
- Robbins, Stephen P. 2007. Perilaku Organisasi. PT. Indeks.
- Siagian, S.P. 1995. Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi. CU. Rajawali Press, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3, Cetakan 1. Yogyakarta.
- Suparyadi. (2015). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Yogyakarta: UD. ANDI OFFSET.
- Suparyadi. (2015). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Yogyakarta: UD. ANDI OFFSET.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Westarman, Jhon., 1992., Pengelolaan Sumber Daya Manusia., Jakarta : Bumi Aksara.

BAB 6

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI

A. Pendahuluan

Pemikiran bahwa kompetensi menjadi wahana untuk komunikasi tentang nilai (*values*) dalam organisasi mendorong kita untuk sampai pada kesimpulan bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia khususnya untuk merealisasikan budaya organisasi yang menghargai inisiatif, dan berani mengambil risiko.

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Organisasi/perusahaan yang paling berharga dibandingkan *asset* lainnya karena *asset* lain tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya campur tangan dari SDM, sehingga pemeliharaan SDM menjadi faktor penting agar aktivitas perusahaan bisa berjalan efisien dan efektif serta organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen perlu mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan budaya organisasi yang dapat mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Tantangan dan sekaligus peluang bagi Indonesia. Indonesia memiliki banyak sumber daya alam (SDA) yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan. Indonesia juga memiliki sumber daya manusia (SDM) yang cukup besar

DAFTAR PUSTAKA

- Lucia, A.D. and Lepsinger, R. (1999) Art and Science of Competency Models. Jossey-Bass, Francisco.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. Competence at Work, Models For Superior Performance. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Zwell, Michael. 2000. Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, Inc.

BAB

7

PENGUKURAN KINERJA

A. Pendahuluan

Kinerja (*performance*) adalah tingkat prestasi atau hasil nyata seseorang yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

B. Definisi Menurut Para Ahli

Menurut Drucker (1999), kinerja adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif.

Menurut Mulyadi (2005), kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Widodo (2006), kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, P.F. 1999. *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek*. Jakarta: Gramedia.
- Hansen & Mowen. 2004. *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mutia, Nila. 2009. *Tesis: Usulan Rancangan Indikator Pengukuran Kinerja Service Scorecard untuk Kualitas Jasa pada Diklat Pelayaran*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Vanany, Iwan. 2003. *Aplikasi Analytic Network Process (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT.X)*. *Jurnal teknik Industri* Vol.5.
- Widodo, Joko. 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: Bayumedai Publishing.

BAB 8

ANGGARAN BERBASIS KINERJA

A. Pengertian Anggaran

Menurut Sasongko dan Parulian (2015:2) berpendapat bahwa anggaran adalah suatu kegiatan yang disusun secara sistematis oleh manajemen selama satu periode terutang secara kuantitatif.

Menurut Rachmat (2011:147) menyatakan bahwa “anggaran (budget) adalah suatu daftar atau pernyataan yang terperinci tentang penerimaan dan pengeluaran negara yang diharapkan dalam jangka waktu satu tahun”.

Sumber APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah di Indonesia yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

Berikut adalah sumber dana APBD yang diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok antara lain:

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang meliputi:
 - a. Pajak Daerah
 - b. Retribusi Daerah
 - c. Hasil Pengelolaan Kekayaan
 - d. Penerimaan lainnya
2. Dana Perimbangan yang meliputi:
 - a. Dana Bagi Hasil
 - b. Dana Alokasi Umum (DAU)
 - c. Dana Alokasi Khusus (DAK)

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, 2007. Seri Bunga Rampai: Akuntansi dan Pengelolaan Keuangan Daerah, Yogyakarta, UPP STIM YKPN.
- M. Nafarin, 2013. Penganggaran Perusahaan. Salemba Empat, Jakarta.
- Mahsun. 2013. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta. BPFY-Yogyakarta
- Nordiawan, Dedi. 2012. Anggaran disuatu pemerintahan. Jakarta : Salemba Empat.
- Sasongko dan Parulian. 2015. Anggaran. Jakarta: Salemba Empat.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

BAB 9

PERENCANAAN DAN PELAKSANAAN KINERJA

A. Pengertian Perencanaan Kinerja

Rencana kinerja menggambarkan keseluruhan proses untuk mencapai kesepakatan dan dapat dinyatakan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan oleh individu atau manajer, atau oleh individu dan manajer secara bersama-sama.

Pada dasarnya, dalam organisasi mana pun, untuk menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dan untuk menyediakan sumber daya manusia yang diperlukan untuk perencanaan strategis di seluruh tingkat dalam organisasi yang memiliki kebebasan bertindak lebih besar dibandingkan tingkat lain di bawahnya, diperlukan perencanaan kinerja.

Oleh karena itu, perencanaan kinerja memegang peranan penting sebagai landasan tercapainya tujuan yang diinginkan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang dipersiapkan akan mempunyai kemampuan pada bidang dan ruang yang menjadi tanggung jawabnya, serta diberi wewenang untuk menjalankan pekerjaan yang ditugaskan sesuai fungsi masing-masing bidang dan departemen, serta bertanggung jawab untuk meningkatkan kinerja yang diharapkan.

B. Perencanaan Strategis

Adapun ada beberapa pandangan atau teori tentang perencanaan strategis:

Perencanaan strategis menurut Hope & Player, 2012 adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Dharma. 2016. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Armstrong and Angela Baron. 1998. *Performance Management The New Realities*, London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, Michael (1994). *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Gramedia.
- Costello, Sheila J. 1994. *Effective Performance management*, New york: Mc Graw-Hill Companies,inc.
- Gaol, CHR. Jimmy L, 2014. *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi kelima. Jakarta: PT.

BAB 10

MENYUSUN *HUMAN RESOURCES SCORECARD*

A. Pendahuluan

Setiap organisasi maupun perusahaan pasti mempunyai target pencapaian yang diinginkan dari kinerjanya. Guna mencapai target tersebut perlu adanya pengukuran-pengukuran dalam penilaian kinerjanya. Begitu pula kinerja karyawan yang semakin dituntut untuk memberikan pelayanan secara profesional seperti organisasi bisnis walaupun bersifat non profit. Untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, diperlukan pengukuran kinerja yang tepat.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor paling penting yang menjadi ukuran keberhasilan sebuah organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan. Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel.

Hampir semua perusahaan sektor publik menggunakan pengukuran kinerja. Karena, pengukuran kinerja diantaranya bertujuan untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (top down dan bottom up) antara atasan dan bawahan agar dapat menciptakan strategi yang lebih baik untuk berkembang perusahaan sektor publik dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Brian E, Mark A. Huselid dan Dave Ulrich. 2001. The HR Scorecard- Soundview Executive Book Summary. Boston : Harvard Business School Press.
- Puspita, 2008," Definisi Human Resource Scorecard,".
- Masrurroh, 2008," Definisi Human Resource Scorecard,".
- Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. 2001," The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Dessler, 2005," Definisi Human Resource Scorecard,".
- Rangkuti, F. (2013). SWOT-Balanced Scorecard. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

BAB 11

KINERJA KARYAWAN BERBASIS TALENT MANAJEMEN

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja karyawan yang bias membawa suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada kinerja instansi.

Menurut Sutrisno (2019:123), Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Hasibuan (2018:94) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Wibowo (2017:7), Kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut atau tentang apa yang di kerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya di dalam suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017:67), Kinerja adalah prestasi kerja dan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian pengertian para ahli diatas kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Bandung.
- ahya, H.S. 2009. Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta - Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X. Jakarta: Digilib UI.
- Canon, J.A., dan Mcgee, Rita. 2007. Talent Management and Succesion Planning. London: The Chartered Institute of Personel and Development.
- Cappelli, Peter. 2008. Talent Management for the 21st Century. Boston: Harvard Business Review.
- Davis, Tony, dkk. 2009. Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan. Jakarta: PPM Manajemen.
- Hasibuan, Malayu SP. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Pella, D.A., dan Inayati, Afifah. 2011. Talent management. Jakarta: Gramedia pustaka.
- Smilansky, J. 2008. Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan. Jakarta: PPM Manajemen.
- Sutrisno, (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta. Ferdinand, A. (2014).
- Sweem. (2009). Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. USA.
- Wibowo, 2017, Manajemen Kinerja, Edisi keempat, Rajawali Pers.
- Wibowo. (2018). Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajagrapindo Persada.

BAB 12

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

A. Pendahuluan

Budaya organisasi adalah suatu sistem, keyakinan, nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam suatu organisasi dan dijadikan pedoman tingkah laku sehari-hari sehingga mengarahkan berbagai tindakan untuk mencapai tujuan organisasi yang menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh anggota dalam suatu organisasi dan menentukan bagaimana anggota tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi. Budaya organisasi adalah pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi menjadi sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Duha, Timotius. 2014. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Harvey dan Brown. 2009. *Bahan Bacaan Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pabundu, Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephans. 1994. *Organization Theory, Structure, Design and Application*, Alih Bahasa Yusuf Udara, Arean, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Sudaryono. 2017. *Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Tobari. 2016. *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

BAB 13

PENERAPAN *HUMAN CAPITAL* DI DALAM PERUSAHAAN

A. Pengertian *Human Capital*

Human Capital secara bahasa tersusun atas dua kata dasar yaitu Human (manusia) Capital (modal), yang merupakan suatu pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan kreativitas yang diwujudkan dalam kemampuan kerja yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan nilai ekonomi.

Menurut Gaol (2014), menyatakan bahwa *Human Capital* merupakan adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Mankiw (2003), Human capital dibutuhkan oleh para pekerja yang diperoleh melalui pendidikan maupun pelatihan (*on the job training*) untuk menunjang pengalaman kerja human capital sangat diperlukan untuk menunjang kemampuan dalam memproduksi barang dan jasa dan meningkatkan produktivitas.

Human capital merupakan faktor yang penting dalam proses produksi karena sumber daya manusia merupakan asset yang penting dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Dahlan, 2014).

Human capital adalah unsur yang sangat penting dari modal intelektual, karena dapat menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan. Karena human capital merupakan kemampuan yang dimiliki setiap anggota organisasi untuk digunakan dalam proses penciptaan aset intelektual (Sangkala

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Sawarjuwono dan Kadir. (2003). Intellectual Capital Disclosure Commitmen: Myth or Reality?. *Journal of Intellectual Capita*, Vol. 13, No. 1, pp. 39-56.
- Ancok, D & Suroso, F.N. (2008). Psikologi Islam. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dahlan, M. S. 2014. Besar Sampel dalam Penelitian Kedokteran dan Kesehatan. Jakarta: Epidemiologi Indonesia.
- Gaol, C.J. 2014. "A to Z Human Capital" : Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Grasindo.
- Mankiw, N. Gregory. 2003. Teori Makro Ekonomi, Jakarta : Erlangga.
- Mayo, Andrew. (2000). "The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital, "Personal Review, Vol.29 No.4,2000,pp.521-533.
- Sangkala. 2006. Intellectual Capital Management: Strategi Baru. Membangun Daya Saing Perusahaan. Jakarta: YAPENSI.
- Totanan, C., 2004. "Peranan Intellectual Capital dalam Penciptaan Nilai untuk Keunggulan Bersaing", *Usahawan*, No. 1, Tahun XXXIII, Januari: 27-31.

BAB 14

PERAN KEPEMIMPINAN DI DALAM KINERJA KARYAWAN

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dari manajemen. Kemampuan untuk memimpin dengan efektif merupakan salah satu kunci untuk melaksanakan seluruh unsur-unsur manajemen dengan baik. Pemimpin harus melaksanakan semua fungsi peranannya untuk mengombinasikan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kunci untuk melakukan ini ialah adanya peranan yang jelas dan tingkat kewenangan atau wewenang untuk menyokong tindakan-tindakan kepemimpinan.

Mungkin saat mendengar kata pemimpin, hal-hal yang terbesit dalam benak pikiran kita adalah seseorang yang memiliki komando serta kewenangan absolut dalam memberikan perintah yang wajib dilakukan oleh bawahannya. Padahal, intisari dari kepemimpinan adalah kesediaan orang-orang untuk mengikutinya. Artinya, kerelaan bahkan kemauan orang-orang di sekitarnya yang menjadikan seseorang menjadi pemimpin.

Dengan kata lain, seorang pemimpin harus memiliki daya tarik dan daya ikat untuk membuat orang-orang yang berada di sekitarnya rela dan senantiasa mau, bahkan termotivasi untuk selalu mengikuti arahan dan permintaannya. Di samping itu, orang-orang (termasuk anggota organisasi) juga cenderung mengikuti seseorang yang mereka anggap dapat menyediakan alat untuk mencapai hasrat, keinginan, dan kebutuhan mereka sendiri. Dengan demikian, bisa jadi seseorang yang tidak memiliki jabatan atau yang diberikan wewenang tinggi justru adalah pemimpin sebenarnya dalam suatu lingkungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar, Prabu Mangkunegara. (2009). Perilaku konsumen. Bandung: Refik.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Firmansyah, Anang dan Mahardhika, Budi W. (2018). Pengantar manajemen. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada Radar Banten. 2016. Jawa Pos Kembali Raih Penghargaan di Asian Media.
- Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). Pengantar manajemen. Jakarta: LPU-UNAS.
- Mulyadi, D. (2018). Perilaku organisasi dan kepemimpinan pelayanan, konsep, dan aplikasi administrasi, manajemen dan organisasi modern. Bandung: Alfabeta.
- Sadikin, A., Misra, I., Hudin, M.S. (2020). Pengantar manajemen dan bisnis. Yogyakarta: K-Media.
- Simanjuntak Payaman J. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Kinerja Edisi ke-3. Jakarta: Lembaga FEUI.
- Wibowo. (2010). Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang, Rajawali Pers, Jakarta.

TENTANG PENULIS



Muhamad Akmal, S.E., M.M.

Lahir Di Jakarta Pada 17, Maret ,1998. Pendidikan (S1) Manajemen Ekonomi Dan Bisnis Dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Lulus Pada Tahun 2021 Di Universitas Pamulang Dan Melanjutkan Pendidikan (S2) Di Program Magister Manajemen Dengan Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Lulus Pada Tahun 2024 Dan Aktif Menulis Di Berbagai Jurnal Unpam Waktu Studi S2 Maupun Menulis Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Pada Tahun 2024.



Dr. Imas Masriah, S.Pd, M.Pd.

Lahir Di Pandeglang 20 November 1968 Adalah Dosen Di Universitas Pamulang Pada Prodi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Dan (S1) Prodi Ppkn. Dengan Mata Kuliah Berfokus Pada Bidang Ilmu Manajemen SDM, Pengembangan SDM Dan Manajemen Pendidikan. (S1) Administrasi Pendidikan UNJ Lulus Tahun 1999, (S2) Manajemen Pendidikan Lulus 2005, (S3) Manajemen Pendidikan UNJ Lulus 2016.