

Editor : Hartini

MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD)

Maludin Panjaitan | Wahid | A. Bernadin Dwi M.
Ranti Nugraheni | Rosye Rosaria Zaena | Syarif Ali
Lidya Primta Surbakti | Mediany Kriseka Putri
Rachmad Bambang | Ekawati Jati Wibawaningsih
Endi Rochaendi | Herlina Tarigan
Agusthina Risambessy | Aditya Wardhana
Faisal Marzuki | Sukemi | Acai Sudirman
Isnaini Rodiyah | Riris Rismayani | Nur Syamsiyah



BUNGA RAMPAI

**MANAJEMEN KINERJA
(PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*)

Maludin Panjaitan | Wahid
A. Bernadin Dwi M. | Ranti Nugraheni
Rosye Rosaria Zaena | Syarif Ali
Lidya Primta Surbakti | Mediany Kriseka Putri
Rachmad Bambang | Ekawati Jati Wibawaningsih
Endi Rochaendi | Herlina Tarigan
Agusthina Risambessy | Aditya Wardhana
Faisal Marzuki | Sukemi
Acai Sudirman | Isnaini Rodyah
Risris Rismayani | Nur Syamsiyah

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

**MANAJEMEN KINERJA
(PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*)**

Maludin Panjaitan | Wahid
A. Bernadin Dwi M. | Ranti Nugraheni
Rosye Rosaria Zaena | Syarif Ali
Lidya Primta Surbakti | Mediany Kriseka Putri
Rachmad Bambang | Ekawati Jati Wibawaningsih
Endi Rochaendi | Herlina Tarigan
Agusthina Risambessy | Aditya Wardhana
Faisal Marzuki | Sukemi
Acai Sudirman | Isnaini Rodiyah
Risris Rismayani | Nur Syamsiyah

Editor :
Hartini

Tata Letak :
Linda Setia Kasih Zendrato

Desain Cover :
Nathanael

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
x, 335

ISBN :
978-623-195-210-3

Terbit Pada :
April 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Rasa syukur kepada Yang Kuasa, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit sesuai rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai konsep manajemen kinerja ditinjau dari *Balanced Scorecard*. Kinerja berbasis pengukuran *balanced Scorecard* sangat penting bagi perusahaan untuk memformulasikan strategi dan mengukur kinerjanya, menghubungkan visi dan strategi perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam rangka pencapaian tujuan strategis secara efektif dan efisien.

Sistematika penyusunan buku ini, terdiri dari dua puluh bab, dengan judul *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)*. Setiap bab dibahas secara terperinci dengan subbab: Konsep Dasar Manajemen Kinerja; Fungsi dan Peran Manajemen Kinerja di dalam Organisasi; Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Kinerja; Siklus Manajemen Kinerja; Optimalisasi Manajemen Kinerja dalam Organisasi Bisnis; Optimalisasi Kinerja Pelayanan di Sektor Publik; Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja; Teori dan Tipologi Kepemimpinan; Teori Pengambilan Keputusan; Penerapan *Human Capital Management* di dalam Perusahaan; Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan; Peran Manajemen Kinerja dalam Memotivasi Karyawan; Kinerja Karyawan Berbasis *Talent Management*; Sistem Kompensasi yang Seimbang; Tantangan dalam Penerapan Manajemen Kinerja; Sistem Informasi Manajemen; Peran MSDM dalam Menghadapi Transformasi Digital; Digitalisasi SDM dalam Pengelolaan SDM yang Kompetitif; Konsep dan Perspektif *Balanced Scorecard*; dan Implementasi Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*.

Buku ini berhasil diterbitkan karena keterlibatan banyak pihak yang telah memberikan bantuannya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini perkenankan kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak atas kontribusinya dalam penyusunan sampai penerbitan buku ini.

Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Maret 2023
Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA.....	1
Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja	1
Pentingnya Kinerja bagi Organisasi.....	2
Indikator Kinerja Finansial vs Non-Finansial	5
Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja.....	7
Manfaat Manajemen Kinerja	9
2 FUNGSI DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA DI DALAM ORGANISASI	17
<i>Balanced Scorecard</i> Manajemen Kinerja Organisasi	17
Konsep Manajemen Kinerja Organisasi	20
Fungsi Manajemen Kinerja Organisasi.....	22
Tujuan Manajemen Kinerja Organisasi	24
Tahapan dalam Manajemen Kinerja Organisasi	27
Peran Manajemen Kinerja dalam Organisasi	28
3 PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KINERJA MANAJEMEN	33
Pengertian Penerencanaan dan Pengendalian Kinerja Manajemen	33
Indikator Kinerja Manajemen.....	35
Tahapan Siklus Manajemen Kinerja.....	37
Pentingnya Perencanaan dan Pengendalian Kinerja Manajemen	38
Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Kinerja Manajemen	39

	Pengukuran Kinerja	39
4	SIKLUS MANAJEMEN KINERJA.....	51
	Siklus Manajemen Kinerja	51
	Strategi Organisasi	53
	Perencanaan Kinerja.....	56
	Perencanaan Pengembangan	60
	Pelatihan dan Umpan Balik	62
5	OPTIMALISASI MANAJEMEN KINERJA DALAM ORGANISASI BISNIS	69
	Pendahuluan	69
	Pengertian Optimalisasi Manajemen Kinerja	71
	Teori Manajemen Strategis.....	75
	Pengertian Kinerja	76
	Pengukuran Kinerja.....	78
	Indikator Penilaian Kinerja	79
	Manajemen Kinerja dalam Organisasi Bisnis	80
6	OPTIMALISASI KINERJA PELAYANAN DI SEKTOR PUBLIK	87
	Tanggung Jawab Pelayanan Sektor Publik.....	88
	Perkembangan Jenis Pelayanan Publik.....	90
	Menggenjot Kinerja Pelayanan Publik	92
	Bagaimana Melakukan Optimalisasi Kinerja Pelayanan Publik?	96
7	PENILAIAN KINERJA DAN PRESTASI KERJA.....	103
	Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja	103
	Sistem Penilaian Kinerja	103
	Pengukuran Kinerja Keuangan	104

	Pengukuran Kinerja <i>Balance Scorecard</i> (Keuangan dan Nonkeuangan)	110
	Kendala Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja	113
	Prestasi Kerja.....	114
	Standar Penilaian Prestasi Kerja	115
8	TEORI DAN TIPOLOGI KEPEMIMPINAN.....	121
	Pengertian Pemimpin	121
	Teori Dasar Kepemimpinan.....	122
	Pendekatan Kepemimpinan	124
	Tipologi Kepemimpinan.....	126
	Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan.....	128
	Cara Sukses Menjadi Pemimpin Bisnis	132
	Tantangan Pemimpin pada Era Teknologi dan Globalisasi	132
9	TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	139
	Pengertian Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>)	139
	Tujuan dan Asumsi Pengambilan Keputusan.....	141
	Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan	142
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan	144
	Proses Dasar Pembuatan Keputusan Rasional....	145
	Gaya Pembuatan Keputusan	147
	Model Pengambilan Keputusan yang Tidak Terstruktur	148
	Pengambilan Keputusan Secara Berkelompok	149
	Kriteria Etika dalam Pengambilan Keputusan.....	150

10	PENERAPAN <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i> DI DALAM PERUSAHAAN	155
	Definisi <i>Human Capital Management</i>	155
	Manfaat Pendekatan <i>Human Capital Management</i>	157
	Strategi <i>Human Capital Management</i>	159
	Penerapan <i>Human Capital Management</i>	161
	Pengukuran <i>Human Capital Management</i>	162
	Mengembangkan <i>Human Capital Management</i>	165
11	PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	169
	Hakikat dan Konsep Dasar Budaya Organisasi...	169
	Nilai-Nilai Budaya Organisasi	175
	Budaya Organisasi sebagai Agregat Peningkatan Kinerja.....	179
12	PERAN MANAJEMEN KINERJA DALAM MEMOTIVASI KARYAWAN	187
	Pengertian Manajemen.....	187
	Pengertian Kinerja	188
	Pengertian Manajemen Kinerja	189
	Peran Manajemen Kinerja dalam Memotivasi Karyawan	191
13	KINERJA KARYAWAN BERBASIS <i>TALENT</i> <i>MANAGEMENT</i>	205
	Latar Belakang	205
	Kinerja Karyawan	206
	<i>Talent Management</i>	207
	Tahapan-Tahapan <i>Talent Management</i>	208

	Komponen kunci untuk Menghasilkan <i>Talent Management</i>	210
	Tujuan <i>Talent Management</i>	210
	Ciri-Ciri Karyawan Bertalenta	211
	Proses <i>Talent Management</i>	211
	Langkah-Langkah dalam Merekrut yang dapat Dilakukan	212
	Identifikasi Karyawan berbakat	214
	<i>Talent Pool</i>	214
	Cara Membangun <i>Talent Pool</i>	214
	<i>Talent Satisfaction</i>	215
	Strategi Mengembangkan <i>Talent Management</i>	216
14	SISTEM KOMPENSASI YANG SEIMBANG	221
	Kinerja, Kompensasi, <i>Balanced Scorecard</i>	221
	Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja	225
	Kartu Skor Kompensasi (<i>Compensation Scorecard</i>)	229
15	TANTANGAN DALAM PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA	237
	Pengertian Manajemen Kinerja	237
	Manajemen Kinerja Menurut Para Ahli	238
	Mengapa Manajemen Kinerja Tumbuh Subur Saat Ini?	239
	Tujuan Manajemen Kinerja.....	240
	Manfaat Manajemen Kinerja	241
	Perbedaan Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	243
	Menyesuaikan Manajemen Kinerja dengan Realitas Saat ini.....	244

	Tantangan Umum Manajemen Kinerja.....	245
	Sistem Manajemen Kinerja dan Solusi untuk Menghadapi Tantangan.....	250
16	SISTEM INFORMASI MANAJEMEN.....	255
	Penjelasan Perkembangan Sistem Informasi	255
	Manfaat Sistem Informasi Manajemen	256
	Pengolahan Data Informasi.....	256
	Konsep Sistem	259
	Model Sistem	260
	Sistem Manajemen <i>Balanced scorecard</i>	261
	Fungsi Sistem <i>Balanced scorecard</i>	262
	Empat Perspektif <i>Balanced scorecard</i>	262
	Keunggulan <i>Balanced scorecard</i> untuk Bisnis	265
17	PERAN SDM DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL.....	269
	Pendahuluan	269
	Ruang Lingkup Digitalisasi SDM.....	271
	Pengelolaan SDM pada Era Digital.....	273
	Eksistensi SDM pada Era Digital	275
	Peluang dan Tantangan SDM pada Era Digital ...	278
18	DIGITALISASI PENGELOLAAN SDM YANG KOMPETITIF	285
	Pengelolaan SDM	287
	Revolusi Industri 4.0 dan Teknologi Digital.....	288
	Teknologi Digital dan SDM Kompetitif.....	289
19	KONSEP DAN PERSPEKTIF <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	299
	Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	299

	Evolusi BSC	303
	Adopsi dan Difusi	304
	Implementasi dan Penggunaan	306
	Implikasi terhadap Kinerja.....	307
	Perspektif Kritis	308
	Implementasi BSC pada Revolusi Industri 4.0	310
20	IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA BERBASIS <i>BALANCED SCORECARD</i>	319
	Pendahuluan	319
	Contoh Metrik/Ukuran untuk IT-BSC	324
	Sasaran Operasional Secara Umum.....	325
	<i>IT BSC Maturity Model</i> (Model Kemapanan BSC TI).....	325
	Perumusan IT BSC	326
	Rumusan Strategi TI.....	327
	Tujuan Strategi TI.....	330
	<i>From IT Goals to Process</i>	331
	Kunci Keberhasilan Penerapan IT BSC	332

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.

Prodi S-1 PGSD Universitas Alma Ata

Hakikat dan Konsep Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai sebuah konstruksi nilai-nilai yang cenderung abstrak (Schein, 2010) dan sebagai pembentuk perilaku organisasi (Watkins, 2013). Dalam hal ini, budaya organisasi membicarakan tentang beberapa aspek, di antaranya (a) keberadaan pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karya dan karya yang di dalamnya terdapat segala instrument, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang dipergunakan, (b) berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang memunculkan berbagai pandangan tentang kehidupan yang secara simultan memengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja, (c) budaya organisasi lahir dari pengalaman organisasi, kebiasaan-kebiasaan yang dilaksanakan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan organisasi serta norma-norma yang berkembang dan berlaku dalam kehidupan berorganisasi; dan(d) terdapatnya konsepsi saling ketergantungan (interdependensi) dari seluruh komponen pengorganisasian.

Glaser et al. (1987) dalam (Koesmono, 2005) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan pola-pola kepercayaan, symbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan memiliki fungsi sebagai perekat yang dapat mempersatukan organisasi (lihat gambar).



Gambar 11.1 Budaya Organisasi

Sumber: (MenPANRB, 2012)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, hakikatnya budaya organisasi adalah pola nilai-nilai, sikap dan kebiasaan organisasi serta norma-norma filosofi yang berkembang dalam kehidupan berorganisasi. Needle (2004) memotret budaya organisasi sebagai *the organization's vision, values, norms, systems, symbols, language, assumptions, beliefs, and habits*.

Hal yang sama juga dijelaskan oleh (Ravasi, 2006) bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi bersama yang memandu apa yang terjadi dalam organisasi dengan mendefinisikan perilaku yang sesuai untuk berbagai situasi. Dengan demikian, hakikat dasar dari budaya organisasi adalah nilai-nilai moral produktif yang fundamental serta persepsi, pola pikir dan pola perilaku

dari sumber daya manusia yang terlibat dan berinteraksi dengan aktivitas organisasi.

Budaya organisasi mengandung pula karakter, pikiran dasar, kode etik, kode moral dan kode perilaku karya dan kekaryaannya organisasi. Konsepsinya adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pelaku organisasi melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Budaya organisasi tumbuh dan berkembang menjadi mekanisme kontrol, memengaruhi cara pelaku organisasi berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi

Beberapa pakar manajemen juga menyatakan hal yang sama, bahwa budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan praktik aktivitas kinerja untuk kemajuan suatu organisasi. Pada aspek yang lebih komprehensif, budaya kerja adalah asumsi dasar yang diciptakan dan dikembangkan oleh organisasi agar dapat beradaptasi dalam perubahan ruang dan waktu sebuah perjalanan kelembagaan. Terkait dengan pernyataan di atas, seorang pakar menyatakan bahwa *“organizational culture is the collection of beliefs, values and methods of interaction that create the environment of an organization. Organizational culture encompasses the foundational values of a company or business. It also reflects an organization’s expectations and philosophy and the experiences of the employees and leaders within it, often determining the group’s future direction (Indeed, 2022).”*

Berkaitan dengan hal di atas, maka budaya kerja adalah norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) yang dimiliki oleh organisasi untuk menjadi panduan arah bagi pengelolaan dan penyelenggaraan kelembagaan dan keberhasilan pencapaian tujuan. Dikatakan NSPK sehubungan budaya organisasi merupakan formulasi sistem aturan serta menjamin kenyamanan dalam menegawatahkan pola sikap, pola tindak dan pola perilaku berbagai dimensi organisasi yang mendukung serta dapat membangkitkan daya sesuai kepentingan organisasi pada masa depan.

Ringkasnya, budaya organisasi adalah cara kerja yang didasari nilai-nilai dan norma-norma positif, sehingga menjadi motivasi dan memberikan inspirasi bagi pengembangan dan peningkatan kapasitas organisasi. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa budaya organisasi adalah sikap dan perilaku para pelaksana organisasi yang didasari atas nilai-nilai yang berkembang yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan pengelolaan dan penyelenggaraan organisasi atau *organizational culture may influence how much employees identify with their organization* (Schrodt, 2002).

Budaya organisasi memusatkan perhatian pada beberapa dimensi, yaitu (a) pemahaman kepada makna bekerja, (b) sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan, (c) sikap terhadap lingkungan pekerjaan, (d) sikap terhadap waktu kerja, (e) sikap terhadap alat yang digunakan, (f) etos kerja dan (g) perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan.

Dimensi sebagaimana tersebut di atas, selaras dengan yang disampaikan (Cancialosi, 2017) bahwa dinamika budaya organisasi bergerak pada (a) *person culture and market culture (market cultures are results-oriented, with a fokus on competition, achievement and getting the job done)*, (b) *adaptive culture and adhocracy culture (adhocracy cultures are dynamic and entrepreneurial, with a focus on risk-taking, innovation, and doing things first)*, (c) *power culture, role culture and hierarchy culture (hierarchy cultures are similar to role cultures, in that they are highly structured, and they focus on efficiency, stability, and doing things right)*, and (d) *task culture and clan culture (clan cultures are family-like, with a focus on mentoring, nurturing, and doing things together)*.

Sementara Watkins (2013) menyatakan bahwa platform dimensi budaya organisasi adalah (a) bagaimana organisasi melakukan sesuatu, (b) budaya organisasi merupakan produk kompensasi, (c) budaya organisasi merupakan deskripsi mengenai organisasi dari dalam sebagai proses kolaborasi untuk menciptakan kesadaran dan perspektif perseorangan dari para pelaku organisasi,

(d) merupakan sekumpulan nilai dan ritual yang memiliki fungsi sebagai perekat untuk mengintegrasikan para pelaku organisasi, (e) budaya organisasi adalah peradaban dan kebiasaan di tempat kerja, (f) budaya merupakan sistem kekebalan organisasi untuk melindungi/memproteksi tekanan implikasi dari luar organisasi, (g) budaya organisasi dibentuk oleh lingkungan organisasi yang bervariasi dan terdiverifikasi, dan (h) budaya organisasi beradaptasi dengan realitas dalam tujuan dan pengelolaan organisasi yang dibentuk.

Selain itu, tidak dapat dipungkiri bahwa budaya organisasi menyampaikan empat dimensi penting yang menjadi perhatian utama. Pertama, budaya organisasi diasumsikan menjadi dimensi navigasi yang berkaitan dengan pengaturan dan pengelolaan organisasi dari kondisi sebelumnya yang diarahkan kepada kondisi organisasi yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Kedua, budaya organisasi merupakan komponen kepemimpinan yang bisa menjadi infrastruktur dalam membangun dan mengomunikasikan visi, misi dan tujuan organisasi kepada para pelaku organisasi.

Ketiga, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penggerak untuk kepentingan penyediaan keahlian, struktur dan lingkungan pendukung dan sumber daya bagi pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi termasuk memastikan manfaat yang akan menjadi kontribusi organisasi di kemudian hari. Terakhir, bahwa budaya organisasi merupakan dimensi kepemilikan yang berupaya menciptakan kebutuhan dan produktivitas organisasi.

Dewasa ini, budaya organisasi dapat dibedakan atas beberapa tipe, yaitu (a) budaya klan (keluarga) yang memusatkan perhatian pada upaya menjadikan pemimpin sebagai mentor serta menghargai tradisi dan kesetiaan sebagai nilai paling utama meskipun tetap memperhatikan kerja sama tim dan bersifat inklusif, (b) budaya adhokasi yang lebih mengedepankan kreativitas dan inovasi serta dinamika para pelaku organisasi dalam mengembangkan perkembangan organisasi untuk masa

yang akan datang dengan mempertimbangkan terhadap kebutuhan pasar, (c) budaya pasar yang lebih terbuka dengan persaingan/kompetisi sebagai bagian dari upaya merangsang motivasi para pelaku organisasi dalam bekerja dan mengukur tingkat keberhasilannya, dan (d) budaya hierarki yang lebih memusatkan perhatiannya kepada tingkat kepatuhan pelaku terhadap organisasi yang diikutinya melalui pengejawatahan komitmen, konsistensi dan konsekuensi terhadap norma, standar, prosedur dan kriteria NSPK) yang telah ditetapkan organisasi untuk kemajuan dan keberhasilan organisasi pada masa depan (Indeed, 2022).

Beberapa unsur yang terlibat dalam budaya organisasi, seperti (a) budaya organisasi merupakan visi, misi dan tujuan organisasi yang menjadi praktik-praktik baik dalam penyelesaian pekerjaan dan hubungan interaksi di antara para pelaku dan pemangku kepentingan yang dapat memberikan manfaat dalam penerjemahan peran, identitas para pelaku organisasi, supporting pengimplementasian tujuan bersama dan stabilitas organisasi; (b) budaya kerja yaitu sikap serta perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (Kementerian Ketenagakerjaan, 2015); (c) nilai-nilai organisasi yang merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan yang dikembangkan berdasarkan visi dan misi organisasi; (d) etos kerja yaitu paradigma kerja yang diyakini oleh para pelaku organisasi yang direalisasikan dalam bentuk nyata melalui perilaku dalam bekerja; dan (e) pola pikir (*mind set*) merupakan kerangka mental untuk membangun makna tertentu, sehingga dapat menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja (MenPANRB, 2012).

Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, tujuan dan kondisi yang diharapkan dikemudian hari termasuk bagaimana menumbuhkembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif serta melakukan perbaikan atas persepsi, pola pikir dan perilaku sumber daya manusia sebagai subjek dan objek pengelolaan dan pengaturan organisasi.

Lebih jelasnya, budaya organisasi adalah sekumpulan keyakinan, nilai dan metode interaksi yang dapat menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dan progresif, termasuk di dalamnya terdapat cerminan ekspektasi dan filosofi organisasi untuk kondisi organisasi pada masa depan.

Pada konteks tersebut, budaya organisasi merupakan seperangkat aturan, nilai, norma, dan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi sebagai sarana dalam mempersepsikan sesuatu serta mendorong terwujudnya tingkah laku bagi anggota organisasi (Rudito, 2009) serta dinamika sistem nilai dalam berbagai dimensi kehidupan yang berlaku untuk kurun waktu tertentu yang cukup jauh ke depan berupa hasil dan pedoman berperilaku (Engkoswara & Meirawan, 2007).

Diyakini bahwa manfaat budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan, memberikan keuntungan secara simultan terhadap para pelaku organisasi maupun organisasi itu sendiri, di antaranya, keuntungan yang diperoleh para pelaku organisasi adalah memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan dan terbentuknya rasa memiliki untuk bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan organisasi tersebut.

Budaya organisasi tersebut dapat melengkapi dirinya sedemikian rupa, sehingga memiliki kecakapan *integrative* dalam melaksanakan tugas keorganisasian secara operasional. Manfaat budaya organisasi bagi para pelaku organisasi adalah menciptakan nilai kompetensi yang dibutuhkan dalam merealisasikan tugas pokok dan fungsinya yang pada akhirnya mampu memberikan

kontribusi dalam meningkatkan kinerja para pelaku organisasi itu sendiri.

Sementara di sisi lainnya, manfaat budaya organisasi untuk kepentingan organisasi/kelembagaan dirancang untuk (a) meningkatkan kerja sama, dan mengefektifkan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi; (b) keselarasan dan dinamika organisasi termasuk dapat memperlancar komunikasi dan hubungan kerja di antara para pelaku organisasi dengan organisasi/kelembagaan; (c) mengeliminasi hambatan-hambatan kultural dan beban psikologis; (d) terciptanya suasana kerja yang menyenangkan dan produktif; dan (e) dapat memberikan bantuan dalam melaksanakan pengembangan sistem ketatalaksanaan organisasi dan metode kerja praktis untuk peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi (MenPANRB, 2012).

Pada konteks tersebut adalah mendorong terbentuknya sikap dan perilaku sesuai dengan budaya kerja dan meningkatkan kinerja para pelaksana organisasi (Kementerian Ketenagakerjaan, 2015). Singkatnya, budaya organisasi memberikan manfaat *drives high-achievement and positive results. This can lead to greater financial results and can help meet customer needs. In addition, this type of culture in the workplace can also help engage employees and retain your workers for longer periods* (Felipecarvalho, 2022).

Pada dasarnya, budaya organisasi memberikan manfaat dalam kegiatan peningkatan pelayanan, peningkatan keuntungan, peningkatan motivasi kerja, tindakan pengambilan keputusan yang lebih baik dan terciptanya kesehatan organisasi dan kenyamanan para pelaku organisasi. Selain itu, bahwa manfaat budaya organisasi dapat memberikan nilai tambah bagi peningkatan dan pengembangan kapasitas para pelaku dan organisasi tersebut.

Wong (2020) menyatakan bahwa ... *organizational culture is the collection of values, expectations, and practices that guide and inform the actions of all team members.*

Organizational culture affects all aspects of your business, from punctuality and tone to contract terms and employee benefits. When workplace culture aligns with your employees, they're more likely to feel more comfortable, supported, and valued. Companies that prioritize culture can also weather difficult times and changes in the business environment and come out stronger.

Lebih lanjut, hal di atas berkaitan dengan faktor manfaat, maka nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan meliputi: (1) komitmen dan konsisten terhadap visi, misi, tujuan organisasi yang telah ditetapkan, (2) wewenang dan tanggung jawab, (3) keikhlasan dan kejujuran (4) integritas dan profesionalisme, (5) kreativitas dan kepekaan (sensitifitas), (6) kepemimpinan dan keteladanan (7) kebersamaan dan dinamika kelompok kerja, (8) ketepatan/keakurasian dan kecepatan kerja, (9) rasionalitas dan kecerdasan emosi, (10) keteguhan dan ketagasan, (11) disiplin dan keberaturan bekerja, (12) keberanian dan kearifan dalam pengambilan keputusan, (13) dedikasi dan loyalitas, (14) semangat dan motivasi, (15) ketekunan dan kesabaran, (16) keadilan dan keterbukaan, dan (17) penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga memiliki kecakapan dalam memberikan impresi lebih kepada para pihak.

Nilai-nilai budaya organisasi tersebut selaras dengan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Ketenagakerjaan, bahwa nilai-nilai yang dikembangkan dalam penciptaan budaya organisasi adalah jujur, profesional, solid, kreatif, dan melayani. Pada nilai kejujuran terdapat nilai integritas yang berarti niat, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang selaras berdasarkan kebenaran, kebaikan, dan kemanfaatan di atas segalanya yang dimiliki.

Pengertian profesional adalah kemampuan untuk memaharni, menguasai, dan melakukan hal-hal yang harus dikerjakan secara konsisten dan produktif dalam memberikan hasil pekerjaan yang bermanfaat.

Soliditas diartikan sebagai kemampuan untuk bekerja sama dengan pihak yang lain dengan saling melengkapi dan mengutamakan objektivitas.

Kreativitas adalah kemampuan dalam bekerja dengan selalu mencari gagasan dan berupaya menemukan inovasi baru yang lebih baik dalam mencapai kinerja yang optimal, sedangkan melayani dalam arti terdapatnya upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan pelayanan dengan selalu bersikap ramah, sopan, empati, non diskriminatif serta tepat sasaran serta waktu dalam orientasi meningkatkan kepuasan pelanggan.

Untuk kepentingan pengejawatahan nilai-nilai budaya organisasi, maka beberapa hal yang perlu dilaksanakan adalah (a) menentukan indikator perubahan perilaku yang akan membantu meningkatkan kinerja organisasi melalui kegiatan berkomunikasi yang intensif dan selaras dengan kebutuhan, (b) membongkar kembali pola pikir para pelaku organisasi dalam menciptakan pola sikap dan pola perilaku yang akan berkesesuaian dengan visi, misi dan tujuan organisasi, (c) mengembangkan inisiatif dan prakarsa dalam pembentukan platform budaya organisasi yang selaras dengan perkembangan keadaan organisasi, (d) memberikan peluang dan kesempatan kepada para pelaku organisasi untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan berbagai tantangan dan kendala yang dihadapi organisasi, (e) melaksanakan promosi dan mutasi jabatan dan pekerjaan sebagai bagian dari upaya memperluas dan memperkaya pengalaman bekerja, (f) formulasi budaya organisasi lebih menekankan pada perubahan perilaku organisasi, (g) pengembangan rencana tindakan dalam penetapan dan tujuan organisasi secara massif, sistematis dan terukur, (h) mengomunikasikan data dan informasi yang lebih up-date guna pelaksanaan pengendalian yang lebih intensif dan berkelanjutan, (i) pemberian umpan balik atas aktivitas pengukuran kinerja para pelaku organisasi, dan (j) merekrut para pelaku organisasi yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang lebih adaptif dengan visi, misi dan tujuan organisasi (Felipecarvalho, 2022).

Budaya Organisasi sebagai Agregat Peningkatan Kinerja

Sasaran penerapan budaya organisasi pada dasarnya lebih difokuskan kepada para pelaku organisasi dalam upaya membangun daya saing organisasi. Terkait dengan pernyataan tersebut, maka sasarannya adalah (a) menumbuhkembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap para pelaku organisasi yang bersumber dari visi, misi dan tujuan organisasi serta nilai-nilai kerja produktif yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (b) memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku para pelaku organisasi yang bertentangan dengan visi, misi dan tujuan organisasi sekaligus mempercepat formulasi praktik-praktik baik dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, dan (c) meningkatkan kinerja para pelaku organisasi, sehingga lebih professional dalam penyelesaian pekerjaan dan tugas pokoknya.

Dalam hubungan pencapaian sasaran tersebut, maka sangat diperlukan strategi pengembangan dinamika beberapa formulasi tentang sikap dan pola tindakan yaitu: menetapkan visi dan misi perusahaan, penyampaian tujuan organisasi yang lebih luas dan jelas, membangun sikap positif karyawan, membuat program pelatihan kompetensi, memberikan penghargaan, mengadakan evaluasi kinerja.

Beberapa agregat yang dapat memberikan nilai tambah bagi pernyataan tersebut di atas, di antaranya (a) membangun keselarasan berkelanjutan dengan visi, tujuan, dan sasaran organisasi, (b) menyampaikan apresiasi dalam bentuk pemberian pengakuan dan terima kasih atas berbagai kontribusi yang telah dibuat dan dikerjakan, (c) memberikan kepercayaan kepada pelaku organisasi dalam rangka dukungan atas produktivitas yang dilakukan, (d) menciptakan budaya untuk saling memotivasi, (e) menciptakan budaya tangguh dengan membentuk kemampuan untuk merespons perubahan, sehingga bisa lebih efektif dalam penyelesaian berbagai tantangan dan kendala, (f) membentuk kolaborasi, komunikasi dan saling menghormati dalam pelaksanaan

tugas dan fungsi, (g) membentuk nilai-nilai integritas, sehingga memunculkan akuntabilitas dan pertanggungjawaban di kalangan para pelaku organisasi, (h) memberikan kesempatan kepada para pelaku organisasi untuk melakukan inovasi dan interpretasi yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi, dan (i) menjamin kebebasan atas tekanan psikologis yang dapat menghalangi dinamika dan adaptasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

Peta jalan dalam membangun budaya organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja sebagaimana disampaikan oleh Wong (2020) terdiri atas beberapa faktor, yaitu: (a) *excel in recognition*, (b) *enable employee voice*, (c) *make your leaders culture advocates*, (d) *live by your company values*, (e) *forge connections between team members*, (f) *focus on learning and development*, (g) *keep culture in mind from day one*, and (h) *personalize the employee experience*.

Tafsir dari *excel in recognition* bahwa dalam pengembangan budaya organisasi harus disampaikan mengenai pengakuan berbagai kontribusi yang telah dilaksanakan oleh para pelaku organisasi dalam bentuk penghargaan yang sifatnya natura maupun dalam bentuk *financial*, sehingga dapat dijadikan motivasi untuk tetap berkontribusi terhadap organisasi. Dalam praktiknya menjadikan pengakuan sebagai bagian dari pembiasaan yang harus dilakukan secara massif.

Selanjutnya, dikembangkan pula budaya untuk saling memberikan umpan balik dalam rangka mendorong aktivitas progresif para pelaku organisasi. Kerangka umpan balik bisa dalam bentuk memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dalam bentuk audiovisual sebagai upaya mengevaluasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan para pelaku organisasi. Umpan balik juga dapat dijadikan mediasi, advokasi, edukasi dan fasilitasi atas berbagai harapan para pelaku dan satuan organisasi.

Make your leaders culture advocates merupakan tafsir bahwa kepemimpinan merupakan bentuk untuk saling berbagi sumber daya (*resource sharing*) dan membuat

integrasi proses konfigurasi dari aktivitas, antara pelaku dan satuan organisasi dalam mengisi ruang-ruang pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai implementasi dari visi, misi dan tujuan organisasi.

Live by your company values diartikan sebagai upaya menjadikan nilai-nilai budaya organisasi menjadi navigasi, kepemimpinan, kepemilikan dan penggerak dalam membangun organisasi yang berkaitan dengan menghasilkan *output/outcome*. Salah satu langkah dalam menterjemahkan *forge connections between team members* adalah memperkuat jaringan komunikasi dan koordinasi dengan mengembangkan pola-pola interaksi yang baik serta menjamin proses kontrol yang berimbang didasarkan atas transparansi, akuntabilitas dan partisipasi para pelaku organisasi dan satuan organisasi.

Focus on learning and development pada dasarnya merupakan peta jalan yang disusun untuk membantu para pelaku organisasi memahami perubahan dan pelaksanaan pengendalian untuk pengembangan kapasitas. Pelatihannya dipusatkan pada upaya membentuk kombinasi keterampilan, pengetahuan dan kecakapan yang dibutuhkan agar mampu melaksanakan tugas-tugas jabatan dan memberikan impresi lebih dalam melengkapi sedemikian rupa, sehingga memiliki kemampuan untuk berkompetisi.

Aktivitas *keep culture in mind from day one* pada dasarnya diartikan sebagai kegiatan diseminasi dan internaslisasi nilai-nilai budaya organisasi berdasarkan prakarsa awal. Ruang aktivitas adalah melakukan modifikasi dari sistem dan mekanisme-mekanisme kerja yang disesuaikan dengan penyesuaian gaya dan instrument pola perilaku dan pola tindakan pelaku organisasi. Dalam konteks tersebut, dimunculkan horizontal networking, sehingga dapat menciptakan prakarsa-prakarsa berdasarkan tingkat kebutuhan (*demand-driven*).

Hal terakhir dalam pemetaan budaya kerja adalah *personalize the employee experience*, yang diartikan mengidentifikasi kompetensi inti, kompetensi penunjang dan kompetensi spesifik para pelaku organisasi.

Termasuk di dalamnya ada upaya penataan secara proporsional tugas, fungsi, sistem dan mekanisme tanggung jawab dalam rangka progresifitas keberhasilan organisasi.

Identifikasi yang dilakukan adalah memverifikasi kemampuan dan kecakapan pelaku organisasi melaksanakan tugas-tugas jabatan, memiliki kecakapan dalam memberikan impresi lebih dan memahami materi dan objek yang terkait dengan jabatannya. Dengan demikian, platform penerapan budaya organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal pada dasarnya harus disesuaikan dengan formulasi keterbukaan dari para pihak, disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan organisasi, dilaksanakan secara simultan dalam suatu kebijakan yang mengikat, kondisi lingkungan kerja harus kondusif melalui aspek keteladanan, kenyamanan bekerja dan penegakan regulasi yang tegas dan lugas.

Budaya organisasi ini bersifat dinamis. Terjadinya kesepahaman dalam pengelolaan budaya organisasi sangat ditentukan beragam agregat, di antaranya komitmen dari para pemimpin organisasi/manajer untuk selalu setia melakukan pemberdayaan budaya organisasi tersebut pada tingkatan sistem, kelembagaan dan berbagai sumber daya. Keemudian, nilai-nilai yang berkaitan dengan budaya organisasi tersebut harus dipahami dan dimengerti oleh para pihak, saling percaya, dan bersikap terbuka untuk menerima berbagai perubahan dan mobilisasi metode kerja yang lebih efektif dan efisien. Di samping itu, budaya organisasi tersebut harus memiliki keterkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta terdapatnya tindak lanjut atas rasionalisasi tugas pokok dan fungsi yang telah diimplementasikan.

Daftar Pustaka

- Cancialosi, C. (2017). *What is Organizational Culture?* <https://Gothamculture.Com>.
- Engkoswara, & Meirawan, D. (2007). *Revitalisasi Budaya Bangsa: Menuju Indonesia Modern dan Sejahtera*. Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan FIP UPI.
- Felipecarvalhono. (2022). Key Ways to Develop a Performance Culture in the Workplace. <https://For-Managers.Com/Key-Ways-to-Develop-a-Performance-Culture-in-the-Workplace/>.
- Indeed. (2022, December 13). Organizational Culture: Definition and Why It's Important. <https://Www.Indeed.Com/Career-Advice/Career-Development/Organizational-Culture>.
- Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Ketenagakerjaan, Pub. L. No. 1829, Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 (2015).
- Koesmono, H. T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*. Universitas Airlangga.
- MenPANRB. (2012). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751.
- Needle, D. (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. USA: Thomson.
- Ravasi, D. S. M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *The Academy of Management Journal*, 49(3).
- Rudito, B. (2009). *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan*. Rekayasa Sain.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. USA: Jossey-Bass.

- Schrod, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53, 189–202.
- Watkins, M. D. (2013, May 15). What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? *Harvard Business Review* (<https://Hbr.Org/2013/05/What-Is-Organizational-Culture>).
- Wong, K. (2020). Organizational Culture: Definition, Importance, and Development. <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>.

Profil Penulis



Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.

Penulis adalah Lektor Manajemen Pendidikan di Program Studi (S-1) Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Alma Ata, Yogyakarta. Kariernya dimulai sebagai Pembantu Pimpinan di Kantor Depdikbud Kabupaten Majalengka Jawa Barat tahun 1991 kemudian bertugas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka Jawa Barat sebagai Fungsional Umum di Dinas Pendidikan. Pada tahun 2019 kemudian beralih tugas menjadi Tenaga Pengajar di Sekolah Tinggi Farmasi (STF) YPIB Cirebon Jawa Barat dan sejak tahun 2020 sampai dengan sekarang bekerja sebagai Dosen di Universitas Alma Ata. Pendidikan dasar dan menengah (SD/SMP-SMA) ditamatkan di kampung kelahirannya, yakni Desa Loji Kecamatan Jatiwangi Kabupaten Majalengka Jawa Barat. Pada tahun 1990 menyelesaikan S-1 Perencanaan Pendidikan di IKIP Jakarta (Universitas Negeri Jakarta), kemudian tahun 1999 menamatkan S-2 Administrasi Pendidikan di IKIP Bandung (Universitas Pendidikan Indonesia) dan tahun 2018 berhasil menuntaskan S-3 Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung. Mata kuliah yang diampu dalam dua tahun terakhir ini di Prodi S-1 PGSD Universitas Alma Ata adalah (a) Manajemen Pendidikan, (b) Manajemen Berbasis Sekolah, (c) Manajemen Kelas, (d) Kepemimpinan Pendidikan, (e) Profesi Keguruan, (f) Pengembangan Kurikulum, (g) Filsafat Pendidikan, dan (h) Ilmu Pendidikan, sedangkan mata kuliah yang diampu di lingkungan S-2 Pendidikan Agama Islam (PAI) Universitas Alma Ata adalah (a) Analisis Kebijakan Pendidikan Agama Islam dan (b) Inovasi Pengelolaan dan Kelembagaan Pendidikan Agama Islam.

E-mail Penulis: endi.rochaendi@almaata.ac.id

- 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA
Maludin Panjaitan
- 2 FUNGSI DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA DI DALAM ORGANISASI
Wahid
- 3 PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KINERJA MANAJEMEN
A. Bernadin Dwi M.
- 4 SIKLUS MANAJEMEN KINERJA
Ranti Nugraheni
- 5 OPTIMALISASI MANAJEMEN KINERJA DALAM ORGANISASI BISNIS
Rosye Rosaria Zaena
- 6 OPTIMALISASI KINERJA PELAYANAN DI SEKTOR PUBLIK
Syarif Ali
- 7 PENILAIAN KINERJA DAN PRESTASI KERJA
Lidya Primta Surbakti
- 8 TEORI DAN TIPOLOGI KEPEMIMPINAN
Mediany Kriseka Putri
- 9 TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN
Rachmad Bambang
- 10 PENERAPAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DI DALAM PERUSAHAAN
Ekawati Jati Wibawaningsih
- 11 PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
Endi Rochaendi
- 12 PERAN MANAJEMEN KINERJA DALAM MEMOTIVASI KARYAWAN
Herlina Tarigan
- 13 KINERJA KARYAWAN BERBASIS TALENT MANAGEMENT
Agusthina Risambessy
- 14 SISTEM KOMPENSASI YANG SEIMBANG
Aditya Wardhana
- 15 TANTANGAN DALAM PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA
Faisal Marzuki
- 16 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN
Sukemi
- 17 PERAN SDM DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL
Acai Sudirman
- 18 DIGITALISASI PENGELOLAAN SDM YANG KOMPETITIF
Isnaini Rodiyah
- 19 KONSEP DAN PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD (BSC)
Risris Rismayani
- 20 IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD
Nur Syamsiyah

Editor :
Hartini

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

