

Editor: Agung Tri Putranto, S.T., M.M.



KINERJA PEGAWAI

Dewi Lestari, S.Sos., M.M.

KINERJA PEGAWAI

Dewi Lestari, S.Sos., M.M.

Editor: Agung Tri Putranto, S.T., M.M.



KINERJA PEGAWAI

Penulis:

Dewi Lestari

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Agung Tri Putranto, S.T., M.M.

ISBN:

978-623-459-634-2

Cetakan Pertama:

Agustus, 2023

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

PRAKATA

Buku "Kinerja Pegawai" ini disusun dengan tujuan untuk menyediakan panduan yang komprehensif dan praktis bagi para pemimpin dan manajer dalam mengelola kinerja pegawai di lingkungan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dan pencapaian tujuan organisasi. Meningkatkan kinerja pegawai adalah upaya berkelanjutan yang memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, kompetensi, dan pengembangan sumber daya manusia.

Buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang konsep dan teori-teori terkait kinerja pegawai, serta menyajikan kerangka kerja yang praktis dan solusi yang dapat diimplementasikan dalam mengelola kinerja pegawai secara efektif.

Buku ini juga menyoroti pentingnya pengukuran dan evaluasi kinerja pegawai sebagai alat untuk mendapatkan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan kinerja individu, serta memberikan dasar untuk pengembangan program pengembangan karyawan dan manajemen kinerja yang efektif.

Kami berharap buku ini dapat menjadi sumber daya yang berharga bagi para praktisi, pemimpin, dan manajer dalam memahami dan mengelola kinerja pegawai secara efektif. Kami berterima kasih kepada

para kontributor yang telah memberikan wawasan dan pengetahuan mereka dalam menyusun buku ini.

Akhirnya, kami berharap buku ini dapat menjadi panduan praktis yang memberikan inspirasi dan solusi bagi mereka yang bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

Agustus, 2023

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Pengenalan Tentang Kinerja Pegawai.....	3
B. Tujuan dan Manfaat Mengukur Kinerja Pegawai	6
C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai	11
BAB 2 KONSEP DASAR KINERJA PEGAWAI	17
A. Definisi Kinerja Pegawai.....	21
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	23
C. Hubungan antara Kinerja Pegawai dan Pencapaian Tujuan Organisasi.....	25
BAB 3 PROSES PENGUKURAN KINERJA PEGAWAI	29
A. Penetapan Tujuan Kinerja.....	31
B. Penilaian Kinerja	32
C. Analisis dan Evaluasi Kinerja	34
D. Umpan Balik dan Pengembangan.....	35
BAB 4 FAKTOR-FAKTOR PENENTU KINERJA PEGAWAI	37
A. Kompetensi dan Keterampilan	39
B. Motivasi dan Kepuasan Kerja.....	40
C. Lingkungan Kerja dan Dukungan Organisasi.....	41
D. Kondisi Fisik dan Kesehatan	44
E. Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja	46

BAB 5 PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI	49
A. Peran Manajemen dalam Pengelolaan Kinerja	51
B. Penyusunan Rencana Pengelolaan Kinerja.....	53
C. Pelaksanaan Pengelolaan Kinerja	54
D. Penilaian dan Penghargaan Kinerja	56
BAB 6 STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI	59
A. Rekrutmen dan Seleksi Pegawai yang Tepat	61
B. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	64
C. Manajemen Kinerja yang Efektif	67
D. Penghargaan dan Insentif untuk Mendorong Kinerja yang Baik.....	69
BAB 7 MENGATASI TANTANGAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI	71
A. Mengatasi Ketidakcocokan antara Tuntutan Pekerjaan dan Kualifikasi Pegawai.....	74
B. Membangun Budaya Kerja yang Mendukung Kinerja Tinggi	75
C. Mengelola Konflik di Tempat Kerja	77
BAB 8 STUDI KASUS DAN CONTOH PRAKTIK TERBAIK	81
A. Kasus Sukses dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	82
B. Contoh Praktik Terbaik dalam Mengelola Kinerja Pegawai	84
BAB 9 TANTANGAN DALAM MENGELOLA KINERJA PEGAWAI	87
A. Ketidakesesuaian antara Tujuan Organisasi dan Tujuan Individu	89
B. Kurangnya Alat Ukur yang Objektif dan Relevan.....	91

C. Kesulitan dalam Memberikan Umpan Balik yang Efektif	93
D. Pengaruh Faktor Eksternal yang Sulit Dikendalikan	95
BAB 10 ETIKA DAN ETOS KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA	99
A. Etika Kerja	102
B. Budaya Kerja yang Mendorong Kinerja Tinggi.....	104
BAB 11 MASA DEPAN KINERJA PEGAWAI	117
A. Tren dan Perubahan dalam Pengelolaan Kinerja	120
B. Pengaruh Teknologi Terhadap Kinerja Pegawai	126
BAB 12 KESIMPULAN	133
A. Pentingnya Pengukuran dan Pengelolaan Kinerja Pegawai	133
B. Manfaat yang dapat Diperoleh dari Kinerja Pegawai yang Baik.....	135
C. Langkah-Langkah untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai	138
D. Rekomendasi untuk Pengelola dan Pimpinan Organisasi	140
DAFTAR PUSTAKA	143
PROFIL PENULIS	159



PENDAHULUAN

Pendahuluan pada buku "Kinerja Pegawai" berfungsi sebagai pengantar dan memperkenalkan pembaca dengan topik yang akan dibahas dalam buku tersebut. Biasanya, pendahuluan memberikan gambaran umum tentang isu-isu terkait kinerja pegawai, tujuan dari buku, dan struktur yang akan diikuti dalam kontennya.

Pendahuluan dalam buku "Kinerja Pegawai" dapat mencakup beberapa elemen penting, antara lain:

Konteks dan latar belakang: Pendahuluan akan memperkenalkan konteks di mana kinerja pegawai menjadi isu penting. Hal ini bisa meliputi perubahan lingkungan kerja, kebutuhan organisasi, atau perkembangan di bidang manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi pemahaman dan peningkatan kinerja pegawai.

Justifikasi dan urgensi: Penulis akan menjelaskan mengapa kinerja pegawai menjadi isu yang relevan dan mendesak untuk dibahas dalam buku ini. Dapat disampaikan argumen mengenai pentingnya kinerja



KONSEP DASAR KINERJA PEGAWAI

Konsep Dasar Kinerja Pegawai adalah suatu kerangka pemahaman dan penilaian mengenai kinerja individu dalam konteks organisasi. Hal ini melibatkan penilaian terhadap kontribusi dan prestasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi serta kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai dapat diukur dengan berbagai metode, termasuk evaluasi kinerja, penilaian oleh atasan, *feedback* dari rekan kerja, dan pengukuran terhadap pencapaian target atau indikator yang telah ditetapkan. Konsep dasar kinerja pegawai melibatkan beberapa faktor yang saling terkait dan mempengaruhi hasil kerja individu, antara lain:

1. Tujuan Organisasi: Kinerja pegawai harus selaras dengan tujuan dan strategi organisasi. Pegawai diharapkan mampu berkontribusi dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.



PROSES PENGUKURAN KINERJA PEGAWAI

Proses pengukuran kinerja pegawai adalah suatu metode yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan mengukur pencapaian pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Pengukuran kinerja pegawai penting untuk memantau kemajuan individu, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

Secara umum, proses pengukuran kinerja pegawai melibatkan langkah-langkah berikut:

1. **Penetapan Tujuan:** Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas dan spesifik, serta mengkomunikasikan tujuan tersebut kepada pegawai. Tujuan ini harus dapat diukur dan terkait langsung dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai.
2. **Penetapan Standar Kinerja:** Standar kinerja menggambarkan tingkat pencapaian yang diharapkan dari pegawai. Standar ini dapat berupa target kuantitatif seperti angka penjualan atau tingkat



FAKTOR-FAKTOR PENENTU KINERJA PEGAWAI

Faktor-faktor penentu kinerja pegawai adalah berbagai variabel atau elemen yang memengaruhi hasil kerja dan prestasi seorang pegawai dalam konteks organisasi. Penentuan kinerja pegawai melibatkan faktor-faktor seperti kemampuan individu, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sistem pengelolaan kinerja.

Kemampuan Individu: Kemampuan individu mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Kemampuan ini dapat memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Faktor-faktor seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan bakat alami berkontribusi terhadap kemampuan individu. (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2016).



PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI

Pengelolaan kinerja pegawai merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi atau instansi untuk mengatur, mengawasi, dan meningkatkan kinerja para pegawainya. Tujuan dari pengelolaan kinerja pegawai adalah untuk memastikan bahwa pegawai mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi dan memperbaiki kinerja individu serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Proses ini melibatkan berbagai aspek, termasuk penetapan tujuan, pemantauan kinerja, umpan balik, pengembangan kompetensi, dan penghargaan.

Secara rinci, pengelolaan kinerja pegawai mencakup langkah-langkah berikut:

1. **Penetapan Tujuan:** Manajer dan pegawai bekerja bersama untuk menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Tujuan ini harus konsisten dengan visi, misi, dan strategi organisasi.



STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Strategi meningkatkan kinerja pegawai adalah langkah-langkah yang diambil oleh organisasi atau manajer untuk memperbaiki dan meningkatkan produktivitas, motivasi, kompetensi, dan kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam menciptakan strategi ini, penting untuk memperhatikan faktor-faktor seperti pengembangan keterampilan, komunikasi yang efektif, pemberian umpan balik, insentif, dan lingkungan kerja yang mendukung. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai:

1. **Pemilihan Pegawai yang Tepat:** Memastikan bahwa pegawai yang direkrut memiliki kualifikasi, pengalaman, dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Ini akan membantu memastikan bahwa pegawai memiliki dasar yang kuat untuk



MENGATASI TANTANGAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Meningkatkan kinerja pegawai adalah salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan organisasi. Namun, terdapat berbagai tantangan yang perlu dihadapi dan diatasi agar tujuan ini dapat tercapai. Berikut ini akan dijelaskan secara rinci dan dibahas secara luas mengenai tantangan yang umum dihadapi dalam meningkatkan kinerja pegawai beserta sumber referensinya:

1. **Kurangnya Motivasi:** Salah satu tantangan utama dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kurangnya motivasi. Pegawai yang kurang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang rendah. Faktor-faktor seperti kurangnya penghargaan, kurangnya peluang pengembangan karier, atau kekurangan dukungan dari atasan dapat mengurangi motivasi pegawai. Untuk mengatasi tantangan ini, perlu adanya program motivasi dan penghargaan yang efektif, seperti pengakuan atas prestasi kerja, peluang pengembangan dan



STUDI KASUS DAN CONTOH PRAKTIK TERBAIK

Studi kasus adalah metode penelitian yang mendalam dan rinci terhadap suatu fenomena atau situasi tertentu. Dalam studi kasus, peneliti mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan subjek yang diteliti untuk memahami secara mendalam konteks, karakteristik, dinamika, dan kompleksitas dari fenomena tersebut. Studi kasus umumnya melibatkan analisis terhadap data kualitatif seperti wawancara, observasi, dan dokumen.

Contoh Praktik Terbaik:

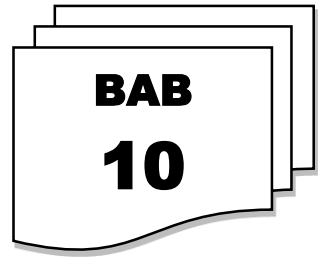
Contoh praktik terbaik merujuk pada kegiatan, strategi, atau pendekatan yang diakui secara luas sebagai yang paling efektif atau efisien dalam mencapai tujuan tertentu. Contoh praktik terbaik sering kali didasarkan pada pengalaman nyata, penelitian ilmiah, dan pembelajaran dari keberhasilan dalam suatu bidang atau konteks



TANTANGAN DALAM MENGELOLA KINERJA PEGAWAI

Tantangan dalam mengelola kinerja pegawai adalah hal yang kompleks dan memerlukan perhatian yang serius dari manajemen organisasi. Berikut ini akan dijelaskan secara rinci dan dibahas secara luas mengenai tantangan dalam mengelola kinerja pegawai beserta sumber referensinya.

Pengukuran dan Penilaian Kinerja: Salah satu tantangan utama dalam mengelola kinerja pegawai adalah pengukuran dan penilaian kinerja yang objektif dan adil. Proses pengukuran kinerja yang tidak jelas atau subjektif dapat menyebabkan ketidakpuasan, ketidakadilan, dan kurangnya motivasi pada pegawai. Selain itu, merancang dan menerapkan sistem penilaian yang akurat dan efektif juga menjadi tantangan tersendiri. (Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. 1994).



ETIKA DAN ETOS KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA

Etika dan etos kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, etika merujuk pada prinsip-prinsip moral yang mengatur perilaku dan tindakan, sedangkan etos kerja mengacu pada nilai-nilai, sikap, dan semangat yang diterapkan dalam lingkungan kerja. Berikut adalah penjelasan rinci dan luas mengenai peran etika dan etos kerja dalam meningkatkan kinerja:

Etika sebagai Landasan Perilaku:

1. Etika memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan tindakan individu dalam konteks kerja. Nilai-nilai etis seperti integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan membentuk kerangka kerja yang membantu individu dalam membuat keputusan yang benar dan bertanggung jawab.



MASA DEPAN KINERJA PEGAWAI

Masa depan kinerja pegawai melibatkan perubahan yang signifikan dalam cara organisasi mengelola dan mengevaluasi kinerja pegawai. Dalam menghadapi perubahan dan tantangan di era yang terus berkembang, berikut adalah penjelasan rinci dan luas mengenai masa depan kinerja pegawai:

Peran Teknologi:

1. Perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), analitik data, dan teknologi lainnya akan memiliki dampak besar pada masa depan kinerja pegawai.
2. Penggunaan algoritma dan analisis data dapat membantu dalam evaluasi kinerja pegawai secara objektif dan memberikan wawasan yang lebih akurat.
3. Teknologi juga dapat mempercepat akses informasi, kolaborasi, dan pembelajaran pegawai, yang dapat meningkatkan kinerja mereka.



KESIMPULAN

A. PENTINGNYA PENGUKURAN DAN PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI

Pengukuran dan pengelolaan kinerja pegawai merupakan proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan evaluasi dan pengawasan kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut ini akan dijelaskan secara rinci dan luas mengenai pentingnya pengukuran dan pengelolaan kinerja pegawai:

1. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi: Pengukuran dan pengelolaan kinerja pegawai membantu organisasi meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Dengan memantau kinerja pegawai secara teratur, manajemen dapat mengidentifikasi area di mana pegawai dapat meningkatkan kinerjanya, memberikan umpan balik yang tepat waktu, dan menetapkan target yang realistis. Hal ini

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Education.
- Argenti, P. A. (2017). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill Education.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2004). *Managing performance: Performance management in action*. CIPD Publishing.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Aubry, M., Müller, R., & Glückler, J. (2011). The Project Business: Rethinking Project Management. *Project Management Journal*, 42(1), 4-20.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

- Best Practice Institute. (n.d.). Best practices research. Retrieved from <https://www.bestpracticeinstitute.org/best-practices-research.html>
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using Performance Measurement Systems for Strategy Execution: An Empirical Study of Spanish Firms. *European Accounting Review*, 21(2), 267-302.
- Biswas, S., & Varma, A. (Eds.). (2017). *Performance management: Perspectives, practices, and prospects*. Springer.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., McDevitt, L., & Turner, T. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2019). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (6th ed.). Pearson.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice* (6th ed.). Palgrave.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Briggs Myers, I. (1980). *Introduction to Type: A Guide to Understanding Your Results on the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists Press.
- Brudan, A. (2010). Defining Performance Measurement. *The International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(1), 71-78.

- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.
- c. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56, 485-516.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (2002). *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. South-Western College Pub.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management* (7th ed.). Pearson Education.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.
- d. Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2015). Beyond Automation. *Harvard Business Review*, 93(6), 58-65.

- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2007). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 3-54). Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demirag, I. (2010). The Design of Performance Management Systems: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 224-246.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance Appraisal and Performance Management: 4th Edition*. Routledge.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management, and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Departemen Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah. Direktorat Pendidikan Anak Usia Dini. (2006). Pedoman Teknis Penyelenggaraan Pos PAUD.
- DesJardins, J. R., & McCall, J. J. (2014). *Contemporary Issues in Business Ethics*. Cengage Learning.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Doni Koesoema. (2007). *Pendidikan Karakter: Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*. Jakarta: Grasindo.
- DuBrin, A. J. (2012). *Human Relations: Interpersonal Job-Oriented Skills*.
- e. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240-261.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2015). *Management research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2018). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning.
- Fletcher, C., & Williams, R. (2019). *Performance Management and Appraisal*. London: SAGE Publications.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2015). *Human Resource Selection*. Cengage Learning.

- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (Eds.). (2002). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (4th ed.). Cengage Learning.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Managing Human Resources (8th ed.). Pearson.
- Government Accountability Office (GAO). (2011). Performance management and evaluation: Definitions and relationships. Retrieved from <https://www.gao.gov/assets/500/492081.pdf>
- Greenberg, J. (2011). Behavior in organizations (10th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2015). Essentials of Business Communication (10th ed.). Cengage Learning.
- Hackman, J. R. (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice. Routledge.
- Harvard Business School. (n.d.). Case studies. Retrieved from <https://www.hbs.edu/case-studies/Pages/default.aspx>
- Hernowo. (2004). Self Digesting: Alat Menjelajahi dan Mengurai Diri. Bandung: Mizan Media Utama.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning.

- International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1228-1263.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 172-180.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Kidwell, R. E., & Martin, C. L. (2005). *Managing Organizational Deviance*. Sage Publications.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*.

- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications.
- Latham, G. P. (Ed.). (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 212-247.
- Lawler, E. E., & Bourdreau, J. W. (2013). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (6th ed.). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. New York: Routledge.
- London, M., & Beatty, R. W. (2017). *Human Resource Management: Strategy, People, Performance*. 11th Edition. McGraw-Hill Education.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*.

- London, M., & Smither, J. W. (2009). Performance appraisal: State of the art in practice. New Jersey: Psychology Press.
- London, M., & Smither, J. W. (Eds.). (2019). Performance Management: Putting Research into Practice (3rd ed.). Routledge.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management. South-Western Cengage Learning.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). Compensation (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). Compensation. McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). Compensation (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2017). Human Resource Management. Pearson Education.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. SAGE Publications.

- Neely, A. (2005). The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Nelson, B. (2015). *1,001 Ways to Engage Employees: Help People Do Better What They Do Best*. New York: Workman Publishing.
- Nelson, B. (2015). *1,001 Ways to Engage Employees: Help People Do Better What They Do Best*.
- Ngai, E. W., Tao, S. S., & Moon, K. K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parayitam, S., & Desai, K. K. (2015). Exploring the impact of information technology on individual performance in organizations. *Journal of Management Information Systems*, 32(2), 142-179.

- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Routledge.
- Raymond J. Corsini. (1994). *Encyclopedia of Psychology*. United States of America: Intercience Publication.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2017). *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. Berrett-Koehler Publishers.
- Riggio, R. E., & Feldman, R. S. (2021). *Applications of Nonverbal Communication*. Routledge.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational behavior*. New York: Pearson Education.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2014). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629-648.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2012). *Managing Performance through Training and Development*. Nelson Education.
- Saleem, M. T., & Afzal, H. (2018). The Art of Giving Feedback: Challenges and Solutions. *International Journal of Management Excellence*, 10(4), 1372-1376.
<https://doi.org/10.18311/ijme.v10i4.22801>
- Sánchez, J. M., & Pérez, M. P. (2018). Impact of Information Technology on Employee Performance: A Review of Literature. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 11(2), 28-35.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Shockley-Zalabak, P. (2014). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values*. Boston: Pearson.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Slamet Suyanto. (2005). *Konsep Dasar Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Depdiknas, Dirjen PT, Direktorat Pembinaan Pendidikan Tenaga Kependidikan dan Ketenagaan PT.

- Smart, J. C., & Cappel, J. J. (2006). *A Handbook for Student Performance Improvement: In Search of Excellence in Higher Education*. College Student Educators International.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (Eds.). (2005). *Performance Management: Putting Research into Practice*. Jossey-Bass.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). Performance management. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/performance-management.aspx>
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., & Nardon, L. (2019). *Management across cultures: Challenges and strategies*. Cambridge University Press.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Performance Management. *Performance Improvement Quarterly*, 28(1), 87-113.
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*.

- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2014). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Books.
- Stredwick, J. (2017). *An Introduction to Human Resource Management*. 4th Edition. Routledge.
- Stredwick, J. (2020). *An introduction to human resource management* (4th ed.). London: Routledge.
- Streiner, D. L., & Norman, G. R. (2008). *Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Tannenbaum, R., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using Performance Appraisal to Manage Performance: Implications for Employee Retention. *Human Resource Management*, 47(4), 675-691.
- Terwee, C. B., Bot, S. D., de Boer, M. R., van der Windt, D. A., Knol, D. L., Dekker, J., ... & Bouter, L. M. (2007). Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(1), 34-42.
- The Case Centre. (n.d.). Case method. Retrieved from <https://www.thecasecentre.org/educators/casemethod>
- The Conference Board. (n.d.). Best Practices Councils. Retrieved from <https://www.conference-board.org/networks/best-practices-councils>

- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Wiley.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Waddock, S., & Lozano, J. M. (2013). *Intellectual Capital and Organizational Performance: Knowledge Management and Organizational Learning in a Dynamic Environment*. Routledge.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2018). *Human Resource Development (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2019). *Human Resource Development*. Cengage Learning.
- Wiese, C. W., & Buckley, M. R. (1998). *Employee Performance Appraisals: Assessing and Guiding Individual Development and Organizational Performance*. Sage Publications.
- WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. John Wiley & Sons.

WorldatWork. (2019). The WorldatWork handbook of compensation, benefits, and total rewards: A comprehensive guide for HR professionals. Hoboken: Wiley.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Los Angeles: SAGE Publications.

PROFIL PENULIS

Dewi Lestari, S.Sos., M.M.



Penulis lahir di Jakarta, 1 Desember 1974. Mengawali karier birokrasi sebagai Pegawai Negeri Sipil Golongan/Pangkat sebagai Pembina/IV A. Pernah menjabat sebagai Lurah di Kelurahan Guntur Kecamatan Setiabudi tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 dan saat ini menjabat sebagai Kepala Seksi Pemerintahan di Kecamatan Cilandak Jakarta Selatan. Menyelesaikan pendidikan Sarjana di Sekolah Tinggi Pendidikan Dalam Negeri STPDN (1995) bermodal pendidikan pamong praja menjadi dasar sebagai birokrat, yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dan melakukan pembangunan secara netral dan profesional.

Selain itu penulis pernah mengikuti pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara STIA LAN RI (1999) dan menempuh pendidikan Magister Manajemen di Universitas Pamulang UNPAM (2016). Keseharian melayani masyarakat di Wilayah Kecamatan Cilandak dan juga menjadi Dosen tetap pada Prodi Manajemen S1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pamulang Tangerang Selatan. Penyusunan buku ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran dan acuan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam proses pembentukan kebijakan beserta kegiatan dan upaya penerapannya dalam rangka mencapai birokrasi berkelas dunia.

Mudah-mudahan apa yang penulis suguhkan dalam buku yang sederhana ini bermanfaat bagi semua pihak.

“Tiada gading yang tak retak” begitu pula dengan penulisan buku ini yang masih jauh dari sempurna. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak oleh karena itu, kami mengharapkan masukan berupa saran dan kritik yang bersifat membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang.

KINERJA PEGAWAI

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dan pencapaian tujuan organisasi. Meningkatkan kinerja pegawai adalah upaya berkelanjutan yang memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, kompetensi, dan pengembangan sumber daya manusia.

Buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang konsep dan teori-teori terkait kinerja pegawai, serta menyajikan kerangka kerja yang praktis dan solusi yang dapat diimplementasikan dalam mengelola kinerja pegawai secara efektif.

Buku ini juga menyoroti pentingnya pengukuran dan evaluasi kinerja pegawai sebagai alat untuk mendapatkan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan kinerja individu, serta memberikan dasar untuk pengembangan program pengembangan karyawan dan manajemen kinerja yang efektif.