

Dinamika Proses Manajemen Kinerja dalam Perspektif Organisasi: Analisis Terhadap Penetapan, Evaluasi, dan Pengembangan Kinerja

Nur Laelasitiani¹, Maharmatu Saadia², Machdum Bachtiar³

^{1,2,3} BKI, Fakultas Dakwah, UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia



231340031.nur@uinbanten.ac.id

Submitted : 07-03-2026

Revised : 14-03-2026

Accepted : 16-03-2026

How to cite:

Laelalistiani, N., Saadia, M., Bachtiar, M. (2026). Dinamika Proses Manajemen Kinerja dalam Perspektif Organisasi: Analisis Terhadap Penetapan, Evaluasi, dan Pengembangan Kinerja. *Manajemen dan Kewirausahaan*. 7(1), 15-30. <https://doi.org/10.52682/mk.v7i1.13372>

Copyright 2026 by the authors

Licensed by:
Commons Attribution
International License (CC
BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika proses manajemen kinerja dalam perspektif organisasi dengan menitikberatkan pada aspek penetapan tujuan, evaluasi kinerja, dan pengembangan kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (library research) dengan mengkaji berbagai literatur ilmiah yang relevan terkait konsep, teori, dan praktik manajemen kinerja dalam organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen kinerja merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan yang mencakup tahap perencanaan, pemantauan, evaluasi, serta pengembangan sumber daya manusia dalam satu siklus manajerial yang terpadu. Penetapan tujuan yang jelas, terukur, dan selaras dengan visi organisasi menjadi dasar dalam mengarahkan aktivitas kerja serta meningkatkan efektivitas pencapaian target. Evaluasi kinerja berperan sebagai mekanisme pengendalian dan refleksi organisasi untuk menilai pencapaian kerja serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Selanjutnya, pengembangan kinerja menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, produktivitas, serta daya saing organisasi. Implementasi manajemen kinerja yang efektif memerlukan pendekatan yang adaptif, partisipatif, dan berbasis data agar mampu menjawab berbagai tantangan organisasi yang dinamis. Dengan demikian, manajemen kinerja memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia.

Kata kunci: manajemen kinerja; penetapan tujuan; evaluasi kinerja; pengembangan kinerja; organisasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the dynamics of the performance management process from an organizational perspective by focusing on goal setting, performance evaluation, and performance development. The research uses a library research approach by examining various relevant academic literature related to concepts, theories, and practices of performance management in organizations. The results of the study indicate that performance management is a systematic and continuous process that includes planning, monitoring, evaluation, and human resource development within an integrated managerial cycle. Clear and measurable goal setting that aligns with the organization's vision becomes the foundation for directing work activities and improving the effectiveness of achieving organizational targets. Performance evaluation serves as a mechanism for organizational control

and reflection to assess work achievements and identify areas that require improvement. Furthermore, performance development becomes a strategic step in enhancing competence, motivation, productivity, and organizational competitiveness. The effective implementation of performance management requires adaptive, participatory, and data-driven approaches to address the dynamic challenges faced by organizations. Therefore, performance management plays an important role in supporting the achievement of organizational goals optimally, sustainably, and with a strong orientation toward improving the quality of human resource performance.

Keywords: performance management; goal setting, performance evaluation; performance development; organization

1. PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan salah satu elemen strategis dalam pengelolaan organisasi modern yang berperan penting dalam memastikan tercapainya tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Dalam dinamika lingkungan yang terus berubah—baik akibat perkembangan teknologi, globalisasi, maupun tuntutan kompetitif—organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara sistematis dan terarah. Manajemen kinerja tidak lagi dipahami sekadar sebagai proses penilaian tahunan, melainkan sebagai suatu siklus manajerial yang mencakup penetapan tujuan, perencanaan, pemantauan, evaluasi, hingga pengembangan kinerja secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai dinamika proses manajemen kinerja menjadi sangat relevan dalam konteks penguatan kapasitas organisasi (Arfinasari & Prabowo, 2022).

Dalam perspektif organisasi, manajemen kinerja berfungsi sebagai instrumen penyelarasan antara strategi institusional dan kontribusi individu. Proses ini memastikan bahwa setiap aktivitas kerja memiliki keterkaitan langsung dengan visi, misi, dan sasaran strategis organisasi. Tanpa sistem manajemen kinerja yang terstruktur, organisasi berisiko mengalami ketidaksinkronan antara perencanaan dan pelaksanaan kerja. Ketidaksesuaian tersebut dapat berdampak pada rendahnya produktivitas, kurangnya akuntabilitas, serta menurunnya motivasi karyawan. Dengan demikian, manajemen kinerja berperan sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan tujuan makroorganisasi dengan kinerja mikroindividu dan tim.

Penetapan tujuan kinerja menjadi tahap awal yang menentukan arah dan fokus kerja organisasi. Tujuan yang dirumuskan secara jelas dan terukur akan memberikan pedoman konkret bagi individu dalam menjalankan tugasnya. Namun, dinamika organisasi menunjukkan bahwa penetapan tujuan bukanlah proses yang statis. Perubahan lingkungan eksternal, tuntutan pasar, serta transformasi internal menuntut organisasi untuk secara adaptif meninjau dan menyesuaikan sasaran kinerja. Oleh sebab itu, analisis terhadap proses penetapan tujuan menjadi bagian penting dalam memahami bagaimana organisasi menjaga relevansi dan daya saingnya (Astuti et al., 2022).

Selain penetapan tujuan, evaluasi kinerja menjadi komponen penting dalam memastikan bahwa pelaksanaan kerja berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Evaluasi berfungsi sebagai sarana refleksi untuk mengukur tingkat keberhasilan sekaligus mengidentifikasi hambatan yang dihadapi. Dalam praktiknya, evaluasi tidak hanya berorientasi pada hasil kuantitatif, tetapi juga memperhatikan aspek kualitas

proses, perilaku kerja, serta kontribusi terhadap budaya organisasi. Dengan pendekatan evaluasi yang objektif dan transparan, organisasi dapat menciptakan sistem akuntabilitas yang adil serta mendorong peningkatan motivasi kerja.

Pengembangan kinerja menjadi dimensi strategis yang menghubungkan hasil evaluasi dengan upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Tanpa adanya tindak lanjut berupa pengembangan kompetensi, sistem manajemen kinerja akan kehilangan fungsinya sebagai alat perbaikan berkelanjutan. Pengembangan dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, perencanaan karier, maupun perbaikan sistem kerja. Dalam konteks ini, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada pengawasan, tetapi juga pada pemberdayaan dan pertumbuhan individu sebagai aset utama organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, kajian mengenai dinamika proses manajemen kinerja dalam perspektif organisasi menjadi penting untuk memahami bagaimana penetapan, evaluasi, dan pengembangan kinerja saling terintegrasi dalam satu siklus yang berkelanjutan. Analisis terhadap ketiga aspek tersebut memberikan gambaran komprehensif mengenai peran manajemen kinerja sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi. Dengan pendekatan yang sistematis dan adaptif, organisasi dapat membangun sistem manajemen kinerja yang tidak hanya responsif terhadap perubahan, tetapi juga mampu mendorong pencapaian tujuan jangka panjang secara optimal.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1. Manajemen Kinerja

Kesiapan kerja mahasiswa dapat dipahami sebagai kapasitas menyeluruh yang Manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis yang digunakan organisasi untuk merencanakan, memantau, dan mengevaluasi kinerja individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini tidak hanya berfokus pada penilaian hasil kerja, tetapi juga mencakup upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dalam konteks organisasi modern, manajemen kinerja menjadi instrumen penting untuk memastikan setiap anggota organisasi bekerja secara efektif dan selaras dengan visi serta misi organisasi. Manajemen kinerja juga dipahami sebagai pendekatan manajerial yang bertujuan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia melalui proses yang terstruktur dan berkesinambungan. Proses tersebut meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan pekerjaan, pemantauan kinerja, evaluasi kinerja, hingga pengembangan kompetensi individu. Dengan adanya sistem manajemen kinerja yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja secara keseluruhan.

Menurut Ulfah et al., (2022), kepemimpinan dan sistem manajemen yang efektif sangat diperlukan dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi di era disrupsi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja tidak dapat dipisahkan dari peran kepemimpinan yang mampu mengarahkan serta memotivasi anggota organisasi agar mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Selain itu, manajemen kinerja juga berfungsi sebagai alat komunikasi antara pimpinan dan anggota organisasi dalam menentukan standar kerja yang jelas. Melalui komunikasi yang efektif, setiap individu dapat memahami peran, tanggung jawab, serta target yang harus dicapai. Dengan

demikian, proses kerja dalam organisasi dapat berjalan secara lebih terarah dan terkoordinasi.

Manajemen kinerja juga memberikan kesempatan bagi organisasi untuk melakukan pengukuran kinerja secara objektif. Pengukuran ini biasanya didasarkan pada indikator kinerja yang telah ditentukan sebelumnya. Melalui proses ini, organisasi dapat mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan pencapaian tersebut. Di sisi lain, manajemen kinerja juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi. Ketika individu merasa bahwa kinerjanya dinilai secara adil dan mendapatkan umpan balik yang konstruktif, maka mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal ini tentu akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.2. Penetapan Tujuan Kinerja

Penetapan tujuan kinerja merupakan salah satu tahap penting dalam proses manajemen kinerja. Tujuan kinerja berfungsi sebagai arah atau pedoman bagi individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tanpa adanya tujuan yang jelas, aktivitas kerja dalam organisasi akan cenderung berjalan tanpa arah yang pasti. Dalam organisasi, tujuan kinerja biasanya dirumuskan berdasarkan visi, misi, serta strategi organisasi. Tujuan tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam target kerja yang lebih spesifik dan terukur. Proses ini penting agar setiap anggota organisasi memahami kontribusi yang harus mereka berikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penetapan tujuan kinerja juga harus memperhatikan prinsip kejelasan dan keterukuran. Tujuan yang dirumuskan secara jelas akan memudahkan individu dalam memahami apa yang harus dicapai. Selain itu, tujuan yang terukur memungkinkan organisasi untuk melakukan evaluasi kinerja secara objektif. Menurut Wijaya et al., (2024), perilaku organisasi dan dinamika kelompok memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Interaksi yang positif antara anggota kelompok dapat meningkatkan kerja sama serta koordinasi dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Penetapan tujuan kinerja juga dapat meningkatkan motivasi kerja individu. Ketika seseorang memiliki tujuan yang jelas, mereka cenderung lebih fokus dan berusaha maksimal untuk mencapainya. Oleh karena itu, organisasi perlu melibatkan anggota dalam proses penetapan tujuan agar mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan tersebut. Selain itu, tujuan kinerja juga berfungsi sebagai dasar dalam melakukan evaluasi kinerja. Dengan adanya standar atau target yang telah ditentukan sebelumnya, organisasi dapat menilai sejauh mana kinerja individu maupun kelompok telah memenuhi harapan yang telah ditetapkan.

2.3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses penilaian terhadap hasil kerja individu maupun kelompok dalam organisasi. Proses ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja serta mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan secara periodik, misalnya setiap semester atau setiap tahun. Melalui evaluasi tersebut, organisasi dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai tingkat produktivitas

serta kualitas kerja anggota organisasi. Informasi ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial.

Evaluasi kinerja juga berfungsi sebagai sarana untuk memberikan umpan balik kepada anggota organisasi. Umpan balik ini sangat penting karena dapat membantu individu memahami kekuatan serta kelemahan yang mereka miliki. Dengan demikian, mereka dapat melakukan perbaikan dan meningkatkan kualitas kerja di masa mendatang. Menurut Yunita dan Sutansyah (2024), dinamika kelompok memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses kerja dalam organisasi. Interaksi yang baik antara anggota kelompok dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, evaluasi kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan berbagai kebijakan organisasi, seperti pemberian penghargaan, promosi jabatan, maupun pengembangan kompetensi. Dengan adanya sistem evaluasi yang objektif, organisasi dapat memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil didasarkan pada kinerja yang nyata. Namun demikian, proses evaluasi kinerja juga sering menghadapi berbagai tantangan, seperti subjektivitas penilaian, kurangnya indikator kinerja yang jelas, serta keterbatasan sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan metode evaluasi yang lebih objektif dan transparan.

2.4. Pengembangan Kinerja

Pengembangan kinerja merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, serta potensi sumber daya manusia. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Pengembangan kinerja biasanya dilakukan melalui berbagai program, seperti pelatihan, pendidikan, pembinaan, serta pengembangan karier. Melalui program-program tersebut, individu dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Menurut Aprinawati et al., (2024), dinamika kelompok dan hubungan senioritas dalam organisasi dapat memengaruhi proses pembelajaran serta pengembangan kompetensi anggota organisasi. Hubungan yang harmonis antara anggota kelompok dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses pengembangan kinerja. Selain itu, pengembangan kinerja juga berkaitan dengan upaya meningkatkan motivasi kerja individu. Ketika organisasi memberikan kesempatan bagi anggota untuk mengembangkan diri, mereka akan merasa dihargai serta memiliki peluang untuk mencapai kemajuan dalam karier.

Pengembangan kinerja juga dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang kompeten akan lebih mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan yang muncul. Yusliyadi dan Norhadi (2020) menyatakan bahwa dinamika kelompok dalam proses pendidikan maupun organisasi dapat menjadi sarana penting dalam membangun kerja sama serta meningkatkan kualitas kinerja bersama. Interaksi yang positif antar anggota akan memperkuat proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi.

3. METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan *library research* atau studi kepustakaan sebagai metode utama dalam mengkaji dinamika proses manajemen kinerja dalam perspektif organisasi. Metode ini dipilih karena fokus penelitian bersifat konseptual dan analitis, yaitu menelaah teori, model, serta temuan empiris yang telah dipublikasikan sebelumnya terkait penetapan, evaluasi, dan pengembangan kinerja. Studi kepustakaan memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif melalui analisis berbagai sumber ilmiah, seperti buku teks manajemen sumber daya manusia, jurnal nasional dan internasional, prosiding, serta dokumen kebijakan yang relevan.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan mengidentifikasi dan menyeleksi literatur yang memiliki keterkaitan langsung dengan tema manajemen kinerja organisasi. Kriteria pemilihan sumber meliputi relevansi topik, kredibilitas penulis atau penerbit, serta kebaruan publikasi untuk memastikan data yang digunakan bersifat mutakhir dan valid. Literatur yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*), yaitu dengan mengkaji, membandingkan, dan menginterpretasikan konsep-konsep utama yang berkaitan dengan tahapan manajemen kinerja. Pendekatan ini bertujuan untuk menemukan pola, kesamaan, serta perbedaan pandangan dalam berbagai referensi yang digunakan.

Selanjutnya, hasil analisis literatur disusun secara sistematis sesuai dengan kerangka pembahasan penelitian, yaitu mencakup penetapan tujuan dan standar kinerja, perencanaan dan pengorganisasian, pemantauan dan pengawasan, evaluasi dan penilaian, serta pengembangan dan peningkatan kinerja. Melalui pendekatan *library research* ini, penelitian tidak hanya mendeskripsikan teori yang ada, tetapi juga melakukan sintesis konseptual untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika manajemen kinerja dalam konteks organisasi. Dengan demikian, metode ini mendukung tercapainya tujuan penelitian secara analitis dan komprehensif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Penetapan Tujuan dan Standar Kerja

Penetapan tujuan dan standar kinerja merupakan fondasi utama dalam sistem manajemen kinerja organisasi. Pada tahap ini, organisasi merumuskan arah yang ingin dicapai serta indikator keberhasilan yang terukur dan relevan dengan visi, misi, serta strategi jangka panjang. Tujuan kinerja tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja bagi individu dan tim, tetapi juga sebagai alat penyelarasan (*alignment*) antara kepentingan personal dengan kepentingan organisasi. Tanpa tujuan yang jelas, kinerja akan berjalan tanpa arah dan sulit dievaluasi secara objektif. Oleh karena itu, proses ini menjadi langkah awal yang menentukan efektivitas seluruh siklus manajemen kinerja.

Dalam perspektif organisasi, penetapan tujuan harus dilakukan secara sistematis dan partisipatif. Artinya, manajemen puncak menetapkan sasaran strategis yang kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan operasional di setiap unit kerja. Pendekatan ini memastikan adanya kesinambungan antara level strategis dan level teknis. Selain itu, pelibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*), komitmen, serta motivasi kerja. Ketika individu memahami

kontribusinya terhadap pencapaian organisasi, mereka cenderung bekerja lebih fokus dan bertanggung jawab.

Tujuan kinerja yang efektif umumnya dirumuskan dengan prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Spesifik berarti tujuan dirumuskan secara jelas dan tidak ambigu. Terukur menunjukkan adanya indikator kuantitatif maupun kualitatif untuk menilai pencapaian. Dapat dicapai berarti realistis sesuai kapasitas sumber daya. Relevan memastikan keterkaitan dengan strategi organisasi. Sementara itu, terbatas waktu memberikan kerangka waktu yang jelas untuk pencapaian. Penerapan prinsip ini membantu organisasi meminimalkan subjektivitas dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan kinerja (Idrus et al., 2023).

Selain tujuan, standar kinerja juga menjadi elemen krusial. Standar kinerja adalah tolok ukur atau benchmark yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan pencapaian tujuan. Standar ini dapat berupa indikator produktivitas, kualitas kerja, efisiensi waktu, tingkat kepuasan pelanggan, maupun aspek perilaku kerja seperti kedisiplinan dan kolaborasi (Irawan, 2023). Penetapan standar yang tepat akan memudahkan proses monitoring dan evaluasi di tahap selanjutnya. Standar yang terlalu rendah dapat menurunkan motivasi berprestasi, sedangkan standar yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan dan stres kerja.

Dinamika organisasi menuntut agar tujuan dan standar kinerja bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan. Perubahan teknologi, regulasi, persaingan pasar, maupun kondisi internal organisasi dapat memengaruhi relevansi tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, organisasi perlu melakukan peninjauan berkala terhadap sasaran dan standar yang berlaku. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi tetap responsif dan kompetitif tanpa kehilangan arah strategisnya. Dengan demikian, penetapan tujuan bukanlah proses statis, melainkan proses dinamis yang terus berkembang.

Penetapan tujuan dan standar kinerja berfungsi sebagai instrumen kontrol sekaligus motivasi. Dari sisi kontrol, tujuan memberikan batasan dan arah kerja sehingga setiap aktivitas dapat diukur kontribusinya. Dari sisi motivasi, tujuan yang menantang namun realistis dapat mendorong peningkatan performa individu dan tim. Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) menunjukkan bahwa sasaran yang jelas dan menantang cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan sasaran yang samar atau terlalu mudah. Oleh karena itu, kualitas perumusan tujuan sangat menentukan tingkat keberhasilan organisasi.

Penetapan tujuan dan standar kinerja merupakan tahap strategis yang menentukan keberlanjutan sistem manajemen kinerja. Proses ini menciptakan kejelasan arah, memperkuat koordinasi antarunit, meningkatkan akuntabilitas, serta membangun budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Tanpa fondasi yang kuat pada tahap ini, tahapan berikutnya seperti perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja tidak akan berjalan optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa proses penetapan tujuan dilakukan secara terstruktur, partisipatif, adaptif, dan berbasis pada indikator yang terukur.

4.2. Perencanaan dan Pengorganisasian Kinerja

Perencanaan dan pengorganisasian kinerja merupakan tahap lanjutan setelah tujuan dan standar kinerja ditetapkan. Pada tahap ini, organisasi menerjemahkan sasaran

strategis ke dalam rencana operasional yang konkret, sistematis, dan terstruktur. Perencanaan kinerja mencakup identifikasi aktivitas utama, pembagian tugas, penentuan sumber daya, serta penyusunan jadwal pelaksanaan kerja. Tanpa perencanaan yang matang, tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya akan sulit dicapai secara efektif. Oleh karena itu, tahap ini menjadi jembatan antara perumusan strategi dan implementasi kinerja di lapangan.

Dalam perspektif organisasi, perencanaan kinerja harus selaras dengan rencana strategis dan rencana kerja tahunan. Setiap unit kerja perlu menyusun rencana aksi (*action plan*) yang memuat target, indikator keberhasilan, metode pelaksanaan, serta estimasi waktu penyelesaian. Proses ini sering kali melibatkan penyusunan *Key Performance Indicators* (KPI) di tingkat individu maupun tim. Dengan adanya KPI yang jelas, setiap karyawan memiliki panduan konkret mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. (Muktamar & Pinto, 2023)

Selain perencanaan, aspek pengorganisasian kinerja juga memegang peranan penting. Pengorganisasian mencakup pengaturan struktur kerja, distribusi tanggung jawab, serta penetapan alur koordinasi antarbagian. Organisasi perlu memastikan bahwa tidak terjadi tumpang tindih tugas maupun kekosongan peran. Struktur organisasi yang jelas akan memudahkan proses pelaksanaan dan pengawasan kinerja. Dalam konteks ini, kejelasan *job description* dan *job specification* menjadi elemen penting agar setiap individu memahami batasan serta ruang lingkup pekerjaannya.

Perencanaan dan pengorganisasian kinerja juga berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya. Organisasi harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, teknologi, dan fasilitas pendukung sebelum menetapkan rencana kerja. Ketidaksesuaian antara target dan kapasitas sumber daya dapat menimbulkan ketidakefisienan serta menurunkan motivasi kerja. Oleh sebab itu, analisis kebutuhan sumber daya menjadi bagian integral dalam tahap ini. Perencanaan yang realistis akan meningkatkan peluang keberhasilan pencapaian target (Wijaya et al., 2024).

Dalam dinamika organisasi modern, perencanaan kinerja tidak lagi bersifat kaku, melainkan fleksibel dan adaptif. Perubahan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi digital, perubahan regulasi, maupun dinamika pasar menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian rencana secara berkala. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan perencanaan berbasis evaluasi berkelanjutan (*continuous planning*). Dengan pendekatan ini, organisasi mampu merespons perubahan tanpa mengabaikan arah strategis yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian kinerja juga mencerminkan budaya kerja yang dianut organisasi. Organisasi dengan budaya kolaboratif cenderung menekankan kerja tim dan sinergi antarunit dalam perencanaan dan pelaksanaan kinerja. Sebaliknya, organisasi yang lebih hierarkis mungkin lebih menekankan pada struktur komando dan kontrol. Dinamika ini menunjukkan bahwa pengorganisasian kinerja tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai, norma, dan sistem kepemimpinan yang berlaku di dalam organisasi.

Perencanaan dan pengorganisasian kinerja merupakan tahap strategis yang memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan secara

sistematis dan terkoordinasi. Tahap ini menekankan pentingnya penyusunan rencana kerja yang jelas, pembagian tugas yang tepat, pengelolaan sumber daya yang efektif, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan dan pengorganisasian yang baik, organisasi akan memiliki landasan operasional yang kuat untuk memasuki tahap pemantauan dan pengawasan kinerja berikutnya.

4.3. Pemantauan dan Pengawasan Kinerja

Pemantauan dan pengawasan kinerja merupakan tahap krusial dalam siklus manajemen kinerja karena berfungsi memastikan bahwa pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, organisasi melakukan proses pengamatan secara sistematis terhadap aktivitas, hasil kerja, serta perilaku kerja individu maupun tim. Pemantauan bukan sekadar mencari kesalahan, melainkan upaya preventif untuk mendeteksi potensi penyimpangan sejak dini. Dengan demikian, organisasi dapat melakukan tindakan korektif secara cepat sebelum permasalahan berkembang menjadi lebih kompleks dan berdampak luas terhadap pencapaian tujuan (Yunita & Sutansyah, 2024).

Dalam perspektif manajerial, pemantauan kinerja dilakukan melalui berbagai mekanisme formal dan informal. Mekanisme formal dapat berupa laporan kinerja berkala, dashboard indikator kinerja, rapat evaluasi rutin, serta penggunaan sistem informasi manajemen kinerja berbasis digital. Sementara itu, mekanisme informal dapat berupa komunikasi langsung antara atasan dan bawahan, observasi lapangan, maupun diskusi tim. Kombinasi kedua pendekatan ini memungkinkan organisasi memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai progres kerja sekaligus dinamika yang terjadi di lapangan.

Pengawasan kinerja juga berkaitan dengan penerapan sistem kontrol manajemen. Sistem kontrol ini berfungsi sebagai alat untuk memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi tetap berada dalam koridor yang telah ditetapkan. Kontrol dapat bersifat preventif (sebelum kegiatan dilakukan), simultan (saat kegiatan berlangsung), maupun korektif (setelah kegiatan selesai). Dalam konteks ini, peran pimpinan sangat penting sebagai pengarah sekaligus pengendali proses kerja. Pengawasan yang efektif bukan berarti bersifat otoriter, melainkan memberikan arahan yang jelas serta dukungan yang konstruktif bagi karyawan.

Selain aspek teknis, pemantauan kinerja juga mencakup dimensi perilaku dan etika kerja. Organisasi tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga memperhatikan bagaimana proses kerja dilakukan. Integritas, kedisiplinan, kerja sama tim, serta kepatuhan terhadap prosedur menjadi bagian penting dalam pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja tidak semata-mata berorientasi pada output, tetapi juga pada kualitas proses. Dengan memperhatikan kedua aspek tersebut, organisasi dapat membangun budaya kerja yang profesional dan berkelanjutan (Ulfah et al., 2022).

Dalam dinamika organisasi modern, teknologi memainkan peran signifikan dalam mendukung proses pemantauan kinerja. Sistem manajemen kinerja berbasis digital memungkinkan pemantauan secara real-time, transparan, dan terintegrasi antarunit kerja. Data kinerja dapat diakses dengan cepat untuk dianalisis dan dijadikan dasar pengambilan keputusan. Namun demikian, penggunaan teknologi harus diimbangi dengan pendekatan humanis agar tidak menimbulkan kesan pengawasan yang

berlebihan (*over-control*) yang justru dapat menurunkan kepercayaan dan motivasi karyawan.

Pemantauan dan pengawasan yang efektif juga memerlukan komunikasi dua arah yang terbuka. Karyawan perlu diberikan ruang untuk menyampaikan kendala, hambatan, maupun masukan terkait pelaksanaan tugas. Dengan adanya komunikasi yang konstruktif, pengawasan tidak dipersepsikan sebagai tekanan, melainkan sebagai bentuk pembinaan dan dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja. Pendekatan ini sejalan dengan konsep manajemen partisipatif yang menekankan kolaborasi antara pimpinan dan karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Pemantauan dan pengawasan kinerja merupakan instrumen strategis untuk menjaga konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan kerja. Tahap ini memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai standar, mendeteksi penyimpangan secara dini, serta memberikan dasar bagi tindakan korektif dan pengambilan keputusan yang tepat. Dengan sistem pengawasan yang terstruktur, adaptif, dan berorientasi pembinaan, organisasi dapat menjaga stabilitas operasional sekaligus mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

4.4. Evaluasi dan Penilaian Kinerja

Evaluasi dan penilaian kinerja merupakan tahap reflektif dalam siklus manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana tujuan dan standar yang telah ditetapkan berhasil dicapai. Pada tahap ini, organisasi melakukan analisis menyeluruh terhadap hasil kerja individu maupun tim berdasarkan indikator yang telah dirumuskan sebelumnya. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur keberhasilan, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Melalui evaluasi yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang perbaikan, serta faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja.

Dalam konteks organisasi, penilaian kinerja biasanya dilakukan secara periodik, seperti bulanan, triwulanan, atau tahunan. Proses ini melibatkan perbandingan antara target dan realisasi kinerja dengan menggunakan indikator kuantitatif maupun kualitatif. Indikator kuantitatif dapat berupa angka produktivitas, volume penjualan, tingkat efisiensi biaya, atau capaian output tertentu. Sementara itu, indikator kualitatif mencakup aspek perilaku kerja, kepemimpinan, kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan etos kerja. Kombinasi kedua pendekatan ini menghasilkan penilaian yang lebih komprehensif dan objektif.

Metode evaluasi kinerja juga beragam, tergantung pada kebutuhan dan karakteristik organisasi. Beberapa metode yang umum digunakan antara lain penilaian berbasis *Key Performance Indicators* (KPI), metode skala penilaian (*rating scale*), manajemen berbasis tujuan (*Management by Objectives*/MBO), hingga penilaian 360 derajat yang melibatkan atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Setiap metode memiliki kelebihan dan keterbatasan, sehingga organisasi perlu memilih pendekatan yang paling relevan dengan budaya dan struktur kerjanya. Yang terpenting adalah memastikan bahwa sistem penilaian bersifat adil, transparan, dan konsisten.

Evaluasi kinerja yang efektif juga menekankan pentingnya umpan balik (*feedback*). Umpan balik merupakan sarana komunikasi antara atasan dan bawahan untuk membahas hasil penilaian secara terbuka dan konstruktif. Proses ini tidak hanya

menyampaikan hasil akhir, tetapi juga memberikan arahan perbaikan dan pengembangan ke depan. Umpan balik yang disampaikan secara positif dan solutif dapat meningkatkan motivasi serta mendorong perbaikan berkelanjutan. Sebaliknya, evaluasi yang dilakukan secara sepihak dan tanpa komunikasi yang baik dapat menimbulkan ketidakpuasan dan demotivasi.

Dalam dinamika organisasi modern, evaluasi kinerja juga dikaitkan dengan sistem penghargaan dan konsekuensi. Hasil penilaian kinerja sering menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi jabatan, pemberian insentif, pelatihan, rotasi, maupun tindakan disipliner. Oleh karena itu, objektivitas dan akurasi penilaian menjadi sangat penting. Ketidakadilan dalam evaluasi dapat merusak kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen dan berdampak pada menurunnya kinerja secara keseluruhan. Transparansi prosedur serta dokumentasi yang jelas menjadi kunci dalam menjaga kredibilitas proses evaluasi.

Selain sebagai alat ukur individu, evaluasi kinerja juga memberikan gambaran mengenai efektivitas sistem organisasi secara keseluruhan. Jika banyak individu atau unit kerja yang tidak mencapai target, maka organisasi perlu meninjau kembali perencanaan, standar, atau bahkan strategi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, evaluasi tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga menjadi dasar evaluasi kebijakan dan sistem manajerial. Pendekatan ini menjadikan manajemen kinerja sebagai proses yang integratif dan berorientasi perbaikan sistemik.

Evaluasi dan penilaian kinerja merupakan tahap penting yang menghubungkan antara hasil kerja dengan proses pengembangan organisasi. Melalui evaluasi yang objektif, partisipatif, dan berbasis data, organisasi dapat memastikan terciptanya akuntabilitas, peningkatan motivasi, serta perbaikan berkelanjutan. Tahap ini tidak boleh dipandang sebagai proses administratif semata, melainkan sebagai mekanisme strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memperkuat daya saing organisasi secara berkelanjutan.

4.5. Pengembangan dan Peningkatan Kinerja

Pengembangan dan peningkatan kinerja merupakan tahap akhir sekaligus tahap yang bersifat berkelanjutan dalam siklus manajemen kinerja. Jika evaluasi dan penilaian berfungsi untuk mengukur hasil, maka tahap ini berorientasi pada tindakan perbaikan dan penguatan kapasitas individu maupun organisasi. Pengembangan kinerja tidak hanya dimaknai sebagai upaya memperbaiki kekurangan, tetapi juga sebagai strategi untuk mengoptimalkan potensi yang telah dimiliki karyawan. Dengan demikian, organisasi tidak berhenti pada proses penilaian, melainkan melanjutkan proses tersebut dengan langkah konkret untuk menciptakan peningkatan performa secara sistematis dan berkesinambungan.

Dalam perspektif organisasi, pengembangan kinerja mencakup berbagai bentuk intervensi, seperti pelatihan (*training*), pendidikan lanjutan, coaching, mentoring, rotasi jabatan, hingga pengayaan tugas (*job enrichment*). Setiap bentuk pengembangan dirancang berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya sehingga bersifat spesifik terhadap kebutuhan individu maupun unit kerja. Misalnya, jika hasil penilaian menunjukkan adanya kelemahan dalam aspek teknis tertentu, maka organisasi dapat menyelenggarakan pelatihan kompetensi yang relevan. Sebaliknya, jika potensi

kepemimpinan terlihat menonjol, maka program pengembangan kepemimpinan dapat menjadi pilihan strategis.

Pengembangan kinerja juga berkaitan erat dengan perencanaan karier (*career planning*). Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karier yang jelas akan mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Ketika individu melihat adanya peluang pertumbuhan dan promosi berdasarkan kinerja yang terukur, mereka cenderung lebih terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan kontribusinya. Oleh karena itu, pengembangan kinerja tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada pembentukan komitmen jangka panjang terhadap organisasi (Yusliyadi & Norhadi, 2020).

Selain berfokus pada individu, peningkatan kinerja juga harus menyentuh aspek sistem dan budaya organisasi. Terkadang, rendahnya kinerja bukan semata-mata disebabkan oleh kurangnya kemampuan individu, melainkan karena sistem kerja yang kurang efisien, komunikasi yang tidak efektif, atau kepemimpinan yang kurang mendukung. Dalam konteks ini, organisasi perlu melakukan perbaikan struktural, penyempurnaan prosedur kerja, serta penguatan budaya kolaboratif. Dengan demikian, pengembangan kinerja menjadi pendekatan yang holistik, mencakup perbaikan manusia dan sistem secara bersamaan.

Tabel 1. Tantangan dan Solusi Pengembangan dan Peningkatan Kinerja

No	Tantangan	Dampak terhadap Organisasi	Solusi	Implementasi
1	Kurangnya komitmen pimpinan terhadap program pengembangan	Program pengembangan tidak berjalan optimal dan kurang berkelanjutan	Penguatan kepemimpinan berbasis komitmen dan role model	Pimpinan aktif mengikuti dan mendukung program pelatihan serta memberikan evaluasi berkala
2	Keterbatasan anggaran pengembangan SDM	Minimnya pelatihan dan peningkatan kompetensi	Optimalisasi anggaran berbasis prioritas kebutuhan	Menggunakan e-learning, pelatihan internal, dan mentoring untuk efisiensi biaya
3	Resistensi karyawan terhadap perubahan	Penolakan terhadap sistem atau metode kerja baru	Manajemen perubahan (change management) yang partisipatif	Sosialisasi, pelibatan karyawan dalam perencanaan, dan komunikasi terbuka
4	Ketidaksesuaian program pelatihan dengan	Pengembangan tidak berdampak	Analisis kebutuhan pelatihan	Survei kompetensi dan evaluasi hasil kerja sebelum

5	kebutuhan nyata Kurangnya sistem evaluasi pasca pelatihan	signifikan pada kinerja Tidak diketahui efektivitas program pengembangan	(training need analysis) Evaluasi berbasis hasil dan dampak	merancang pelatihan Mengukur peningkatan kinerja sebelum dan sesudah pelatihan
6	Tidak adanya jalur karier yang jelas	Menurunnya motivasi dan loyalitas karyawan	Penyusunan sistem perencanaan karier (career path)	Membuat peta jenjang jabatan dan persyaratan kompetensi yang transparan
7	Beban kerja tinggi sehingga tidak ada waktu untuk pengembangan	Karyawan sulit mengikuti program peningkatan kompetensi	Pengaturan ulang beban kerja dan fleksibilitas waktu	Penjadwalan pelatihan di luar jam sibuk atau sistem rotasi kerja
8	Kurangnya budaya belajar dalam organisasi	Stagnasi inovasi dan rendahnya adaptasi	Membangun budaya learning organization	Program sharing knowledge, diskusi rutin, dan komunitas belajar internal
9	Ketergantungan pada metode pelatihan konvensional	Kurang efektif dalam era digital	Transformasi pengembangan berbasis teknologi	Pemanfaatan LMS (Learning Management System) dan pelatihan daring
10	Evaluasi kinerja tidak terintegrasi dengan pengembangan	Pengembangan tidak berbasis data objektif	Integrasi sistem manajemen kinerja dan pengembangan	Menggunakan hasil appraisal sebagai dasar penentuan program pengembangan

Di era transformasi digital dan persaingan global, pengembangan kinerja juga menuntut kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Organisasi perlu mendorong pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) agar karyawan mampu mengikuti perkembangan teknologi dan dinamika pasar. Program pengembangan berbasis digital, seperti e-learning, pelatihan daring, maupun penggunaan platform manajemen pembelajaran, menjadi bagian penting dalam strategi peningkatan kinerja modern. Fleksibilitas dalam metode pengembangan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal (Sudayanti, 2019).

Pengembangan dan peningkatan kinerja yang efektif memerlukan komitmen pimpinan sebagai role model dan fasilitator. Kepemimpinan yang mendukung pembelajaran dan inovasi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan. Dukungan ini dapat berupa pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, penyediaan sumber daya, maupun apresiasi terhadap upaya perbaikan yang dilakukan

karyawan. Budaya organisasi yang menghargai proses belajar dan inovasi akan mempercepat terwujudnya peningkatan kinerja secara kolektif.

Pengembangan dan peningkatan kinerja merupakan inti dari manajemen kinerja yang berorientasi pada masa depan. Tahap ini memastikan bahwa hasil evaluasi tidak berhenti pada angka dan laporan, tetapi diterjemahkan menjadi langkah strategis untuk memperkuat kompetensi, memperbaiki sistem, dan membangun budaya kerja yang unggul. Dengan pendekatan yang terintegrasi, berkelanjutan, dan adaptif, organisasi dapat menciptakan siklus peningkatan kinerja yang terus berkembang serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjang secara optimal.

5. KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Pengembangan dan peningkatan kinerja merupakan tahapan strategis dalam siklus manajemen kinerja yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan dan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Proses ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga mencakup perbaikan sistem kerja, budaya organisasi, serta dukungan kepemimpinan yang efektif. Melalui pendekatan yang terintegrasi, organisasi dapat memastikan bahwa hasil evaluasi kinerja diterjemahkan menjadi langkah konkret untuk memperbaiki kualitas kerja dan meningkatkan produktivitas secara menyeluruh.

Namun demikian, dalam implementasinya terdapat berbagai tantangan seperti keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, ketidaksesuaian program pelatihan, serta kurangnya integrasi antara evaluasi dan pengembangan kinerja. Tantangan-tantangan tersebut dapat menghambat efektivitas program peningkatan kinerja apabila tidak ditangani secara strategis. Oleh karena itu, diperlukan solusi yang sistematis seperti analisis kebutuhan pelatihan, penguatan komitmen pimpinan, penerapan manajemen perubahan, serta pemanfaatan teknologi dalam proses pengembangan kompetensi.

Keberhasilan pengembangan dan peningkatan kinerja sangat bergantung pada konsistensi, komitmen, dan kesinambungan pelaksanaannya. Organisasi yang mampu membangun budaya belajar, sistem evaluasi yang objektif, serta jalur karier yang jelas akan lebih siap menghadapi dinamika dan persaingan yang terus berkembang. Dengan demikian, pengembangan kinerja bukan sekadar aktivitas pelengkap, melainkan investasi strategis jangka panjang yang menentukan keberlanjutan dan daya saing organisasi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kajian, organisasi disarankan untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja yang lebih terintegrasi antara penetapan tujuan, evaluasi, dan pengembangan kinerja. Selain itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan nyata sumber daya manusia serta perkembangan lingkungan kerja. Dukungan kepemimpinan yang kuat, komunikasi organisasi yang efektif, serta pemanfaatan teknologi digital juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pengembangan kinerja. Penelitian selanjutnya

diharapkan dapat mengkaji implementasi manajemen kinerja secara empiris pada berbagai jenis organisasi agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama karena menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*library research*) yang hanya mengandalkan analisis terhadap sumber-sumber literatur tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung. Hal ini menyebabkan temuan penelitian lebih bersifat konseptual dan teoritis. Selain itu, keterbatasan jumlah referensi empiris yang digunakan juga dapat memengaruhi kedalaman analisis terhadap praktik manajemen kinerja dalam konteks organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan pendekatan empiris melalui metode survei, wawancara, atau studi kasus agar dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika implementasi manajemen kinerja di berbagai organisasi.

REFERENSI

- Aprinawati, A., Wudda, A. R., Ardana, A., Pasaribu, R., Hasibuan, K. M., & Khaira, I. (2024). Perilaku Kelompok dan Dinamika Senioritas: Strategi Membangun Lingkungan Organisasi Bebas Kekerasan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(4). <https://doi.org/10.30651/jms.v9i4.24214>
- Arfinasari, D. H., & Prabowo, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Startup PT Perintis Teknologi Internasional di Malang. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(6), 1768-1783. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i6.1460>
- Astuti, D., Luthfiana, H., Putri, N. H., Alieviandy, N. S., Sari, N. S., & Pratama, N. A. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja: Lingkungan kerja, stres kerja dan insentif (Literature review manajemen kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 199–214. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2.1221>
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 72–89. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Irawan, E. (2023). Strategi mengoptimalkan manajemen kinerja karyawan melalui konsep organizational citizenship behavior (OCB): Suatu kajian literatur. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 16–34. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1579>
- Muktamar, A., Faisal, F., & Pinto, J. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2). 105-119. <https://doi.org/10.62504/02esff36>
- Sudayanti, D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Team-work Terhadap Kinerja Karyawan di PT Chroma International Bandung. *Doctoral Dissertation*, Universitas Widyatama).

- Ulfah, U., Supriani, Y., & Arifudin, O. (2022). Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi. *JiIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 153-161.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.392>
- Wijaya, H., Helmina, H., Primasti, Y. D., & Dwiyono, D. (2024). Peranan Perilaku Organisasi dan Dinamika Kelompok Terhadap Output Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kajian Multidisiplin*, 8(8), 197-209.
- Yunita, R., & Sutansyah, L. (2024). Dinamika kelompok (The group dynamics): Makna dan urgensi. *Cendekia Inovatif dan Berbudaya*, 1(3), 337-341.
<https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.357>
- Yusliyadi, & Norhadi, A. (2020). Dinamika kelompok dalam pendidikan perspektif Syaikh Al-Zarnuji. *Al-Fikrah*, 3(1), 38-54.
-