

MANAJEMEN KINERJA

Teori, Praktik, dan Implementasi
Era Digital. _____



Tim Penulis:

Anake Nagari | Yayat Sudrajat | Adi Muhammad Nur Ihsan
Gautama Sastra Waskita | Meutia Dewi | Bernadeth Tongli Tana Lobo
Iwan Setiawan | Ryalno Stefano Noya | Richard Andre Sunarjo
Mochamad Heru Riza Chakim | Rego Devila | Reina A. Hadikusumo
Dhian Rosalina | Fauzan Manafi Albar | Ernawati
Muhammad Rizqi Zati | Mohammad Ifran Sanni
Glen Andre Yusuf T | Mokhamad Eldon

Editor: Ria Wulandari

MANAJEMEN KINERJA

Teori, Praktik, dan Implementasi Era Digital

**Anake Nagari
Yayat Sudrajat
Adi Muhammad Nur Ihsan
Gautama Sastra Waskita
Meutia Dewi
Bernadeth Tongli Tana Lobo
Iwan Setiawan
Ryalno Stefano Noya
Richard Andre Sunarjo
Mochamad Heru Riza Chakim
Rego Devila
Reina A. Hadikusumo
Dhian Rosalina
Fauzan Manafi Albar
Ernawati
Muhammad Rizqi Zati
Mohammad Ifran Sanni
Glen Andre Yusuf T
Mokhamad Eldon**

Editor: Ria Wulandari, M.M.

MANAJEMEN KINERJA

Teori, Praktik, dan Implementasi Era Digital

Tim Penulis:

Anake Nagari
Yayat Sudrajat
Adi Muhammad Nur Ihsan
Gautama Sastra Waskita
Meutia Dewi
Bernadeth Tongli Tana Lobo
Iwan Setiawan
Ryalno Stefano Noya
Richard Andre Sunarjo
Mochamad Heru Riza Chakim
Rego Devila
Reina A. Hadikusumo
Dhian Rosalina
Fauzan Manafi Albar
Ernawati
Muhammad Rizqi Zati
Mohammad Ifran Sanni
Glen Andre Yusuf T
Mokhamad Eldon

Editor : Ria Wulandari, M.M.
Tata Letak : Lilis Khalisatul Karimah, S.H.
Desain Cover : Asep Nugraha, S.Hum.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : xi, 342
ISBN : 978-634-7949-04-2
Terbit Pada : September 2026
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2026 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Kramat, Panenjoan Kec. Carenang, Kab. Serang – Banten, 42195
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji syukur tim penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, buku berjudul “Manajemen Kinerja: Teori, Praktik, dan Implementasi Era Digital” ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini ditulis untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai manajemen kinerja, mulai dari konsep dan fondasi dasar, perencanaan dan pengukuran kinerja, hingga penerapan berbagai pendekatan dan teknologi dalam mengelola kinerja organisasi di era digital.

Manajemen kinerja adalah salah satu aspek penting pengelolaan organisasi karena berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi informasi, tuntutan produktivitas, serta perubahan pola kerja telah mendorong organisasi untuk mengembangkan pendekatan manajemen kinerja yang semakin adaptif. Kinerja tidak lagi hanya dipandang sebagai hasil penilaian di akhir periode, namun menjadi suatu proses berkelanjutan mulai dari penetapan tujuan, pelaksanaan, pemantauan, komunikasi, pemberian umpan balik, evaluasi, pengembangan, hingga perbaikan kinerja. Pemahaman terhadap teori dan praktik manajemen kinerja menjadi semakin penting bagi organisasi di berbagai sektor.

Buku ini disusun secara bertahap untuk memberikan pemahaman menyeluruh pada pembaca. Diawali dengan pembahasan mengenai konsep dasar dan fondasi manajemen kinerja, dilanjutkan dengan perencanaan kinerja strategis dan penyelarasan organisasi serta peran manajemen kinerja dalam mendorong produktivitas. Pembahasan berikutnya mencakup perancangan sistem manajemen kinerja, metode dan instrumen penilaian, siklus eksekusi kinerja, serta pemanfaatan teknologi informasi dan otomasi. Dibahas juga konsep perjanjian kinerja, KPI dan OKR, pengukuran kinerja, metrik, kerangka kerja, analisis data, hingga strategi dan rekomendasi pengelolaan kinerja. Buku ini juga mengangkat berbagai isu yang relevan dalam manajemen kinerja seperti tren dan inovasi manajemen kinerja,

budaya umpan balik berkelanjutan dan komunikasi kinerja, manajemen kinerja berbasis kompetensi dan kapabilitas, serta strategi perbaikan dan intervensi kinerja. Dibahas juga implementasi manajemen kinerja pada sektor pendidikan, tantangan organisasi multinasional dan kerja jarak jauh, sistem monitoring, evaluasi, dan audit kinerja, serta aspek etika, privasi data, dan keamanan digital. Terakhir, dibahas masa depan manajemen kinerja yang mempertimbangkan Artificial Intelligence (AI), Big Data Analytics, dan transformasi organisasi yang berkelanjutan.

Buku ini dirancang untuk dapat dimanfaatkan berbagai kalangan, terutama mahasiswa, akademisi, praktisi, pimpinan organisasi, pengelola kinerja, serta pembaca umum dengan ketertarikan terhadap pengembangan organisasi dan transformasi digital. Tim penulis berharap buku ini dapat membantu pembaca memahami manajemen kinerja secara lebih utuh serta melihat keterkaitannya dengan berbagai aspek pengelolaan organisasi.

Penyusunan buku ini tentunya tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Tim penulis menyampaikan ucapan terima kasih pada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, tim penulis berharap buku ini tidak hanya dapat membantu pembaca memahami konsep manajemen kinerja secara teoritis, namun juga dapat membantu para pembaca menginisiasi pengembangan kinerja dalam konteks organisasional dan profesional. Selamat membaca dan salam sukses!

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 KONSEP DASAR DAN FONDASI MANAJEMEN KINERJA.....	1
(Anake Nagari)	
Pendahuluan	2
Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja.....	3
Perkembangan Konsep Manajemen Kinerja.....	5
Fungsi Manajemen Kinerja.....	7
Elemen Proses Manajemen Kinerja	8
Prinsip dan Fondasi Manajemen Kinerja	9
Manajemen Kinerja Dalam Konteks Era <i>Digital</i>	11
Penutup	12
Daftar Pustaka	14
Profil Penulis	16
BAB 2 PERENCANAAN KINERJA STRATEGIS DAN PENYELARASAN ORGANISASI.....	17
(Yayat Sudrajat)	
Pendahuluan	18
Konsep Dasar Kinerja dan Perencanaan Kinerja Strategis	19
Kerangka Kerja Perencanaan Kinerja Strategis	20
Konsep dan Model Penyelarasan Organisasi (<i>Organizational Alignment</i>)	23
Keterkaitan Perencanaan Kinerja Strategis dan Penyelarasan Organisasi.....	24
Tantangan dan Faktor Kunci Keberhasilan Implementasi	25
Aplikasi Dalam Konteks Organisasi di Indonesia.....	26
Kesimpulan	27
Daftar Pustaka	29
Profil Penulis	30

BAB 3 PERAN DAN FUNGSI MANAJEMEN KINERJA DALAM MENDORONG PRODUKTIVITAS.....	31
(Adi Muhammad Nur Ihsan)	
Pendahuluan: Reorientasi Manajemen Kinerja di Era <i>Digital</i> ...	32
Landasan Teoritis: Menghubungkan Manajemen Kinerja dan Produktivitas.....	33
Dekonstruksi Peran dan Fungsi Utama Manajemen Kinerja	36
Transformasi Praktik: <i>Continuous Performance Management & Tools Digital</i>	38
Kerangka Strategis Implementasi dan Mitigasi Hambatan	40
Penutup dan Agenda Riset Masa Depan	42
Daftar Pustaka	44
Profil Penulis	46
BAB 4 PERANCANGAN DAN ARSITEKTUR SISTEM MANAJEMEN KINERJA	47
(Gautama Sastra Waskita)	
Bagaimana Sistem Menciptakan Kinerja?	48
Anatomi Sistem Manajemen Kinerja	55
Dari Strategi Menjadi Kinerja.....	63
Ketika Manajemen Kinerja Bertemu Teknologi	70
Merancang Ekosistem Kinerja Masa Depan.....	78
Daftar Pustaka	87
Profil Penulis.....	91
BAB 5 METODE DAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA.....	92
(Meutia Dewi)	
Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja	93
Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	94
Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja	95
Penerapan Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja	98
Metode Penilaian Kinerja.....	99
Instrumen Penilaian Kinerja	104
Penyusunan Instrumen Penilaian Kinerja.....	107
Daftar Pustaka	112
Profil Penulis.....	115

BAB 6 PENGELOLAAN DAN SIKLUS EKSEKUSI KINERJA ORGANISASI.....	116
(Bernadeth Tongli Tana Lobo)	
Pendahuluan	117
Konsep Pengelolaan Kinerja Organisasi	117
Siklus Eksekusi dan Implementasi Kinerja Organisasi.....	119
<i>Monitoring, Evaluasi, Feedback, dan Tindakan Korektif</i>	121
Digitalisasi dan Peningkatan Berkelanjutan Dalam Eksekusi Kinerja.....	124
Daftar Pustaka	127
Profil Penulis	129
BAB 7 PEMANFAATAN TIK DAN OTOMASI DALAM PENGEMBANGAN KINERJA.....	130
(Iwan Setiawan)	
Pendahuluan	131
Konsep Teknologi Informasi dan Komunikasi Dalam Organisasi.....	131
Studi Kasus: Digitalisasi Sistem Kinerja Pegawai.....	139
Kesimpulan	140
Daftar Pustaka	141
Profil Penulis	143
BAB 8 PERJANJIAN KINERJA DAN PENETAPAN TARGET KERJA (KPI & OKR).....	144
(Ryalno Stefano Noya)	
Pendahuluan	145
Prinsip dan Proses Penetapan Target Kerja	145
<i>Key Performance Indicator (KPI) Sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja</i>	147
<i>Objectives And Key Results (OKR) Dalam Penetapan Target Kerja</i>	148
Kinerja Integrasi KPI dan OKR Dalam Pengelolaan Kinerja....	149
Pemantauan, Evaluasi, dan Umpan Balik Terhadap Pencapaian Target Kerja.....	151
Penutup	153
Daftar Pustaka	155
Profil Penulis	158

BAB 9 PENGUKURAN KINERJA: METRIK, KERANGKA KERJA, DAN ANALISIS DATA.....	159
(Richard Andre Sunarjo)	
Peranan Pengukuran Kinerja.....	160
Sinkronisasi Target Kerja Dengan Pengukuran Kinerja	160
Anatomi dan Tipologi Metrik Kinerja di Era <i>Digital</i>	161
Keterikatan Metrik Dengan <i>Sustainable Development Goals</i> (SDGs).....	163
Analisis Data Kinerja (<i>People Analytics</i>): Menuju Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti	165
Tantangan, Etika, dan Validitas Dalam Analisis Kinerja Kuantitatif.....	167
Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	167
Daftar Pustaka.....	169
Profil Penulis.....	171
BAB 10 STRATEGI, FORMULASI, DAN REKOMENDASI MANAJEMEN KINERJA	172
(Mochamad Heru Riza Chakim)	
Pendahuluan	173
Strategi Dalam Manajemen Kinerja	174
Formulasi Strategi Manajemen Kinerja	176
Implementasi Strategi Manajemen Kinerja Dalam Organisasi.....	180
Rekomendasi Pengembangan Strategi Manajemen Kinerja ...	184
Daftar Pustaka.....	188
Profil Penulis.....	190
BAB 11 TREN, INOVASI, DAN MANAJEMEN KINERJA DI ERA DIGITAL.....	191
(Rego Devila)	
Pendahuluan	192
Tren Era <i>Digital</i>	197
Inovasi Era <i>Digital</i>	201
Manajemen Kinerja Di Era <i>Digital</i>	203
Daftar Pustaka.....	206
Profil Penulis.....	208

BAB 12 KEBUDAYAAN <i>CONTINUOUS FEEDBACK</i> DAN KOMUNIKASI KINERJA	209
(Reina A. Hadikusumo)	
Pendahuluan	210
Beberapa Definisi Menurut Para Ahli	211
Pergeseran Dari Penilaian Tradisional Menuju Budaya <i>Continuous Feedback</i>	212
Membangun <i>Continuous Feedback</i> yang Aman, Terbuka, dan Berkualitas	214
Komunikasi Kinerja Sebagai Dialog dan Peran Manajer sebagai <i>Coach</i>	215
<i>Continuous Feedback</i> di Era Digital dan Tim <i>Hybrid</i>	217
Menghubungkan <i>Continuous Feedback</i> Dengan Pengembangan dan Pencapaian Kinerja	218
Kesimpulan	219
Daftar Pustaka	221
Profil Penulis	223
BAB 13 MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI DAN KAPABILITAS	224
(Dhian Rosalina)	
Pendahuluan	225
Konsep Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi	226
Kapabilitas Individu dan Kinerja	228
Pengembangan Kapabilitas Untuk Meningkatkan Kinerja	229
Daftar Pustaka	232
Profil Penulis	233
BAB 14 STRATEGI PERBAIKAN, INTERVENSI, DAN PENINGKATAN KINERJA	234
(Fauzan Manafi Albar)	
Pendahuluan	235
Strategi Perbaikan Kinerja	237
Intervensi Dalam Manajemen Kinerja	242
Peningkatan Kinerja Dalam Manajemen Kinerja	246
Daftar Pustaka	252
Profil Penulis	254

BAB 15 IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA PADA SEKTOR PENDIDIKAN	255
(Ernawati)	
Latar Belakang	256
Kinerja Pendidikan.....	256
Indikator Kinerja Utama.....	260
Pemeringkatan Internasional (<i>Global University Rankings</i>) ...	260
Implementasi Manajemen Kinerja Sektor Pendidikan	262
Daftar Pustaka	264
Profil Penulis.....	267
BAB 16 TANTANGAN MANAJEMEN KINERJA DALAM ORGANISASI MULTINASIONAL DAN KERJA JARAK JAUH	268
(Muhammad Rizqi Zati)	
Pendahuluan	269
Globalisasi dan Perubahan Struktur Organisasi	271
Digitalisasi dan Transformasi Pola Kerja	272
Konsep Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Multinasional	273
Pengertian dan Tujuan Manajemen Kinerja	274
Karakteristik Manajemen Kinerja Multinasional	275
Perbedaan Manajemen Kinerja.....	277
Kompleksitas Budaya Dalam Manajemen Kinerja Global	278
Individualisme dan Kolektivisme Dalam Evaluasi Kinerja	279
Bias Budaya Dalam Penilaian Kinerja.....	280
Manajemen Kinerja Dalam Kerja Jarak Jauh.....	281
Tantangan Komunikasi dan Kolaborasi <i>Virtual</i>	284
Daftar Pustaka	289
Profil Penulis.....	290
BAB 17 SISTEM <i>MONITORING</i>, EVALUASI, DAN AUDIT KINERJA	291
(Mohammad Ifran Sanni)	
Pendahuluan	292
Konsep Dasar <i>Monitoring</i> Kinerja.....	294
Konsep Dasar Evaluasi Kinerja	298
Konsep Dasar Audit Kinerja.....	301
Sistem <i>Monitoring</i> , Evaluasi, dan Audit Kinerja.....	306
Daftar Pustaka	313

Profil Penulis.....	314
BAB 18 ETIKA, PRIVASI DATA, DAN KEAMANAN DIGITAL DALAM PENGELOLAAN KINERJA	315
(Glen Andre Yusuf T)	
Pendahuluan	316
Etika Dalam Pengelolaan Kinerja <i>Digital</i>	316
Data Dalam Pengelolaan Kinerja.....	318
Keamanan <i>Digital</i> Dalam Sistem Manajemen Kinerja.....	319
<i>Artificial Intelligence</i> dan Algoritma Dalam Penilaian Kinerja.....	320
Strategi Mewujudkan Pengelolaan Kinerja <i>Digital</i> yang Etis dan Aman.....	322
Penutup	323
Daftar Pustaka.....	325
Profil Penulis.....	327
BAB 19 MASA DEPAN MANAJEMEN KINERJA: INTEGRASI AI, <i>BIG DATA ANALYTICS</i>, DAN TRANSFORMASI BERKELANJUTAN	328
(Mokhammad Eldon)	
Pendahuluan	329
Evolusi Manajemen Kinerja Menuju Era Inteligensi <i>Digital</i> ...	331
Integrasi <i>Artificial Intelligence</i> Dalam Manajemen Kinerja.....	334
<i>Big Data Analytics</i> Untuk Pengambilan Keputusan Kinerja	336
Transformasi Manajemen Kinerja Berbasis Data dan AI.....	338
Masa Depan Indikator dan Sistem Pengukuran Kinerja	339
Daftar Pustaka.....	341
Profil Penulis.....	342



BAB 1

KONSEP DASAR DAN FONDASI MANAJEMEN KINERJA

Anake Nagari, S.E., M.Sc.
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta



Pendahuluan

Kinerja merupakan salah satu konsep penting dalam pengelolaan organisasi karena pada akhirnya keberhasilan organisasi tercermin dari kemampuannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain dituntut untuk menghasilkan *output* atau tujuan tersebut, organisasi juga harus dapat memastikan bahwa sumber daya yang digunakan dapat menghasilkan nilai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Seiring dinamika dalam lingkungan bisnis, pencapaian kinerja kini tidak cukup hanya dipandang sebagai konsekuensi otomatis dari penggunaan sumber daya, struktur organisasi, atau prosedur kerja, melainkan hasil interaksi antara tujuan, manusia, proses, kepemimpinan, sumber daya, teknologi, dan lingkungan. Perubahan lingkungan juga mendorong perkembangan konsep kinerja. Dulu, kinerja cenderung diukur dari indikator keuangan dan pencapaian *output* yang bersifat historis.

Namun anggapan ini berubah, salah satunya berkat pemikiran Kaplan dan Norton (1992) yang menunjukkan bahwa selain ukuran kinerja finansial, organisasi juga perlu memperhatikan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ini menunjukkan bahwa kinerja bersifat multidimensional, yang berkaitan tidak hanya dengan hasil akhir, namun juga dengan faktor-faktor pemicu hasil tersebut. Artinya, manajemen kinerja berkembang menjadi pendekatan yang lebih luas, tidak hanya sekadar penilaian atas hasil kerja, namun mencakup serangkaian aktivitas yang menghubungkan tujuan organisasi dengan kontribusi individu dan kelompok, memberikan umpan balik, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, serta mendorong perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

Armstrong (2026) menempatkan manajemen kinerja sebagai proses sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan tim serta penyelarasan tujuan. Dengan demikian, pemahaman atas konsep dasar dan fondasi manajemen kinerja menjadi penting sebelum membahas berbagai metode, instrumen, teknologi, maupun strategi implementasi. Sistem manajemen kinerja yang baik ditentukan oleh

banyak hal, seperti adanya kejelasan tujuan, keselarasan organisasi, kualitas proses, kompetensi manajer, budaya organisasi, serta kemampuan organisasi menggunakan informasi kinerja untuk melakukan perbaikan.

Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja

Secara sederhana, kinerja adalah tingkat pencapaian seseorang, kelompok, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Konsep kinerja sebenarnya lebih kompleks, tidak hanya membandingkan hasil aktual dengan target. Kinerja dapat dilihat dari dua perspektif utama, yaitu sebagai hasil (*outcome*) dan sebagai proses atau perilaku (*behavior/process*). Perspektif hasil menekankan apa yang berhasil dicapai individu atau organisasi, adapun perspektif perilaku memperhatikan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Kedua perspektif tersebut perlu dipertimbangkan bersamaan. Misal, jika seorang karyawan berhasil mencapai target kuantitatif penjualan namun pencapaian tersebut didapat dari perilaku yang melanggar prosedur organisasi, maka seharusnya kinerjanya tidak dapat dinilai tinggi atau memuaskan. Hal ini sejalan dengan perkembangan literatur manajemen kinerja. DeNisi dan Pritchard (2006) menekankan pentingnya menggeser perhatian dari semata-mata mengukur, menjadi memikirkan bagaimana sistem manajemen kinerja dapat benar-benar meningkatkan kinerja individu. Kinerja memiliki beberapa tingkatan.

Pertama, kinerja individu, yaitu kontribusi seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, misalnya tercermin melalui kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, perilaku kerja, kemampuan beradaptasi, dan kontribusi individu tersebut terhadap tujuan organisasi. Kedua yakni kinerja tim, yaitu pencapaian yang dihasilkan melalui koordinasi dan interaksi beberapa individu. Kinerja tim tidak selalu merupakan penjumlahan sederhana dari kinerja individu karena kualitas koordinasi, komunikasi, pembagian tugas, dan kepemimpinan dapat mempengaruhi hasil akhir. Ketiga, kinerja organisasi, yaitu kemampuan organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuan strategis dan menciptakan nilai bagi para

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide To Performance Leadership* (7th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2026). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (17th ed.). Kogan Page.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges For Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>.
- Chartered Institute of Personnel And Development. (2026). *Performance Management: An Introduction*. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/performance-factsheet/>.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal And Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>.
- Pulakos, E. D., & Battista, M. (Eds.). (2020). Performance Management Transformation: Lessons Learned And Next Steps. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.001.0001>.

U.S. Office of Personnel Management. (n.d.). *Performance Management Cycle*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/>.

PROFIL PENULIS



Anake Nagari, S.E., M.Sc.

Ketertarikan penulis terhadap bidang ekonomi sudah muncul sejak masih duduk di bangku SMA di Surakarta, yang membuat penulis bergabung ke tim olimpiade ekonomi-akuntansi dan beberapa kali memenangkan kompetisi di tingkat nasional. Selain itu, penulis juga menyukai dunia jurnalistik dan penulisan, yang membawanya untuk menjuarai beberapa lomba penulisan. Sejalan dengan minatnya, penulis melanjutkan pendidikan ke program studi Akuntansi di Universitas

Gadjah Mada, dan lulus di tahun 2015. Saat menjalani perkuliahan sarjana, penulis juga aktif dalam organisasi pers fakultas untuk menyalurkan hobi menulisnya. Penulis kemudian melanjutkan karir di bidang akuntansi di perusahaan multinasional, dengan spesialisasi pada bagian akuntansi manajemen dan konsolidasi. Setelah puas meniti karir sebagai akuntan dan demi mengejar cita-citanya untuk menjadi dosen, penulis melanjutkan pendidikannya di Universitas Gadjah Mada di program studi Magister Sains Akuntansi dan lulus pada tahun 2021. Setelah lulus dari pendidikan magister, penulis memiliki pengalaman singkat sebagai konsultan di sebuah anak perusahaan BUMN. Hingga akhirnya saat ini, penulis menjadi dosen tetap di program studi Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta. Sambil mengabdikan diri untuk mengajar, penulis juga berusaha untuk tetap aktif menulis di berbagai bidang.

Email Penulis: anake.nagari@upnyk.ac.id.



BAB 2

PERENCANAAN KINERJA STRATEGIS DAN PENYELARASAN ORGANISASI

Yayat Sudrajat, S.H., M.M.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda



Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, organisasi sektor publik maupun swasta menghadapi tuntutan untuk mengelola kinerja secara lebih terukur, transparan, dan berorientasi hasil. Perencanaan strategis yang baik tidak lagi cukup hanya menghasilkan dokumen visi, misi, dan sasaran jangka panjang; organisasi juga dituntut mampu menerjemahkan strategi tersebut ke dalam ukuran kinerja operasional yang dapat dipantau, dievaluasi, dan dikoreksi secara berkala. Kesenjangan antara strategi yang dirumuskan dengan strategi yang benar-benar dijalankan, yang dikenal sebagai *strategy-execution gap*, telah lama menjadi perhatian utama dalam literatur manajemen strategis (Kaplan & Norton, 2001). Salah satu argumen sentral yang dikemukakan Kaplan dan Norton (1996, 2001) adalah bahwa kegagalan implementasi strategi sebagian besar tidak bersumber dari kualitas rumusan strategi itu sendiri, melainkan dari lemahnya keselarasan antara strategi dengan struktur organisasi, sistem pengukuran kinerja, alokasi sumber daya, dan perilaku individu di dalam organisasi. Pandangan ini sejalan dengan kritik Mintzberg (1994) terhadap perencanaan strategis formal yang cenderung terjebak pada proses analitis dan dokumentasi administratif, tanpa disertai mekanisme yang memastikan strategi benar-benar hidup dalam praktik kerja sehari-hari organisasi.

Dalam konteks tersebut, dua konsep menjadi krusial untuk dipahami secara terintegrasi, yaitu perencanaan kinerja strategis (*strategic performance planning*) dan penyelarasan organisasi (*organizational alignment*). Perencanaan kinerja strategis merujuk pada proses sistematis penerjemahan visi dan sasaran strategis organisasi ke dalam indikator, target, dan mekanisme pengukuran kinerja yang konkret. Penyelarasan organisasi merujuk pada sejauh mana berbagai elemen organisasi, yaitu struktur, sistem, sumber daya manusia, budaya, dan proses kerja, bergerak secara koheren untuk mendukung pencapaian strategi yang sama (Henderson & Venkatraman, 1993; Nadler & Tushman, 1980). Bagi organisasi pemerintah di Indonesia, isu ini memiliki relevansi kebijakan yang konkret. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

yang diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 mewajibkan setiap instansi pemerintah menyusun rencana strategis, perjanjian kinerja, dan mekanisme evaluasi kinerja yang saling terhubung secara berjenjang, mulai dari tingkat kementerian/lembaga hingga unit kerja. Ketentuan ini pada dasarnya merupakan bentuk formal dari upaya penyelarasan kinerja strategis pada level kebijakan publik, sebagaimana juga diamanatkan dalam kerangka Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004). Bab ini bertujuan menguraikan secara sistematis konsep, kerangka kerja, dan keterkaitan antara perencanaan kinerja strategis dan penyelarasan organisasi, baik dari perspektif teori manajemen strategis maupun dari perspektif kebijakan publik di Indonesia. Pembahasan diorganisasikan ke dalam beberapa sub-bab, yaitu konsep dasar kinerja strategis, kerangka kerja perencanaan kinerja strategis, konsep dan model penyelarasan organisasi, keterkaitan kedua konsep tersebut, tantangan dan faktor kunci keberhasilan implementasi, serta aplikasi kontekstual pada organisasi di Indonesia.

Konsep Dasar Kinerja dan Perencanaan Kinerja Strategis

Secara umum, kinerja (*performance*) dapat dipahami sebagai capaian aktual suatu individu, unit kerja, atau organisasi yang diukur relatif terhadap tujuan atau standar yang telah ditetapkan. Behn (2003) menegaskan bahwa pengukuran kinerja bukan tujuan itu sendiri, melainkan instrumen untuk mendukung berbagai tujuan manajerial yang berbeda, antara lain evaluasi, pengendalian, penganggaran, motivasi, promosi, apresiasi, pembelajaran organisasi, dan perbaikan berkelanjutan. Implikasinya, desain sistem pengukuran kinerja perlu disesuaikan dengan tujuan spesifik yang hendak dicapai, karena tidak terdapat satu jenis ukuran kinerja yang sesuai untuk seluruh kebutuhan manajerial tersebut. Kinerja strategis (*strategic performance*) berbeda dengan kinerja operasional semata karena kinerja strategis secara eksplisit dikaitkan dengan pencapaian sasaran jangka panjang organisasi, bukan sekadar efisiensi proses jangka pendek. Perencanaan kinerja strategis, dengan demikian, dapat

Daftar Pustaka

- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening And Sustaining Organizational Achievement (5th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, And The Gates Foundation Rock The World With OKRs*. Portfolio/Penguin.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise And Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A Model For Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance And Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

PROFIL PENULIS



Yayat Sudrajat, S.H., M.M.

Lahir di sebuah kota kecil Pamanukan kabupaten Subang pada tahun 1972. Sekolah dari TK sampai dengan SMA di Kota Tasikmalaya. Selanjutnya pada tahun 1992 meneruskan kuliah di Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman UNSOED Purwokerto Jawa Tengah. Pada Tahun 1998 Penulis menjadi dosen di STIE Miftahul Huda Subang. Pada tahun 2002 menyelesaikan Pendidikan S2 di STIE

IPWIJA Jakarta. Pengalaman pekerjaan sebagai *volunteer* Koordinator Tenaga Pendamping Petani Program PKPI Kerjasama antara Pusat Dinamika Pembangunan UNPAD di Cirebon. Pernah menjadi *Supervisor* Riset Transportasi Kerjasama antara Lembaga Demografi Universitas Indonesia, Bappenas dan JICA Jepang di wilayah Jabodetabek. Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti sebagai Dosen Pengajar Mata Kuliah Pendidikan Anti Korupsi Tingkat Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Dikti dan KPK. Pernah ikut Diklat INWUB di FE UNLA Bandung. Mengikuti Pelatihan Teknik Penyusunan SOP Sertifikasi ISO 9001 – 2008. Sejak Bulan Juli 2025 sebagai Pendamping PPH LP3H Pusat Kajian Halal LDPM.

Email Penulis: yayat16sudrajat@gmail.com.



BAB 3

PERAN DAN FUNGSI MANAJEMEN KINERJA DALAM MENDORONG PRODUKTIVITAS

Adi Muhammad Nur Ihsan, S.M., M.M.
Universitas Cipasung Tasikmalaya



Pendahuluan: Reorientasi Manajemen Kinerja di Era *Digital*

Di era modern yang dinamis, disrupsi *digital* telah mendefinisikan ulang lanskap operasional organisasi secara mendasar (Su, Ren, and Hou 2026). Perkembangan teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI), analisis data besar, dan *platform* kolaborasi tidak sekadar mengubah cara kerja dirancang, melainkan juga menuntut reorientasi mendalam terhadap sistem manajemen kinerja sebagai pendorong utama produktivitas (Duan, Deng, and Wibowo 2023; Qiao, Li, and Hong 2024). Meskipun sudah banyak perusahaan global telah memformulasikan strategi transformasi *digital*, sekitar setengah dari mereka mengakui adanya resistensi yang signifikan dan lambatnya perkembangan (Su *et al.* 2026). Hal ini membuktikan bahwa sekadar mengadopsi infrastruktur teknologi tercanggih tidak akan menjamin kesuksesan tanpa adanya kemampuan adaptasi karyawan dan peningkatan agilitas SDM (Su *et al.* 2026). Oleh karena itu, reorientasi dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang responsif menjadi prasyarat mutlak untuk mencapai efektivitas organisasi yang berkelanjutan (Rasheed, Rashid, and Amirah 2026; Su *et al.* 2026). Secara historis, sistem penilaian kinerja tradisional umumnya bersifat kaku, administratif, dan retrospektif (Qiao *et al.* 2024; Su *et al.* 2026).

Evaluasi tahunan (*annual performance review*) atau laporan kuartalan statis sering kali mengalami keterlambatan pemrosesan data yang signifikan, bahkan hingga berminggu-minggu setelah periode penilaian berakhir. Keterlambatan ini menyebabkan informasi yang dihasilkan bersifat retrospektif (*ex post*) sehingga kehilangan relevansinya untuk mendeteksi masalah secara dini dan mengambil tindakan korektif secara cepat. Lebih jauh lagi, rapat evaluasi kinerja tradisional seringkali terjebak menjadi sekadar “ritual pembenaran” (*justification rituals*), di mana fokus diskusi bergeser dari perbaikan produktivitas masa depan menjadi upaya defensif karyawan untuk membenarkan kegagalan kinerja masa lalu (Baraldi, Mariani, and Mion 2026). Keterbatasan inilah yang memicu kegagalan sistem penilaian kinerja konvensional dalam merespons dinamika lingkungan bisnis modern yang cepat berubah. Sebagai respons terhadap kegagalan tersebut, organisasi kini mulai beralih ke arah sistem manajemen kinerja *digital* (*digital performance management*) yang terintegrasi (Rasheed *et al.* 2026).

Melalui pengadopsian Manajemen Sumber Daya Manusia *Digital* (*Digital HRM*), penilaian kinerja tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif yang terpisah, melainkan sebagai bagian dari kapabilitas organisasi tingkat tinggi yang berkelanjutan (Rasheed *et al.* 2026). Sistem modern ini menawarkan umpan balik seketika (*real-time feedback*) dan transparansi data yang memungkinkan pemantauan kinerja secara dinamis (Rasheed *et al.* 2026). Dengan mengotomatiskan tugas-tugas administratif yang repetitif, teknologi *digital* membebaskan waktu dan energi karyawan, sehingga mereka dapat fokus pada aktivitas bernilai tambah tinggi yang mendorong produktivitas serta merangsang perilaku inovatif (Qiao *et al.* 2024). Meskipun demikian, transformasi ini juga membawa tantangan baru yang tidak boleh diabaikan. Pengenalan berbagai sistem *digital* secara bersamaan tanpa penyesuaian yang matang berisiko menimbulkan beban teknologi berlebih (*technology overload*) dan stres teknologi (*technostress*) pada karyawan (Tariq *et al.* 2026). Fenomena “invasi teknologi” (*techno-invasion*) akibat konektivitas *digital* seringkali mengaburkan batas antara kehidupan profesional dan pribadi, yang pada gilirannya dapat memicu kecemasan serta menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan (Campos-García 2026). Oleh karena itu, reorientasi manajemen kinerja harus dikelola sebagai proses pemberdayaan perubahan (*change enablement*) dan bukan sekadar implementasi alat teknis baru. Keberhasilan reorientasi ini pada akhirnya sangat bergantung pada kesiapan psikologis karyawan, kepercayaan terhadap teknologi, serta kemampuan kepemimpinan digital untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang adaptif, aman, dan berorientasi masa depan (Tariq *et al.* 2026).

Landasan Teoritis: Menghubungkan Manajemen Kinerja dan Produktivitas

Manajemen kinerja bukan sekadar instrumen administratif untuk mengevaluasi hasil akhir kerja karyawan, melainkan suatu sistem strategis yang dirancang untuk mengarahkan, mengembangkan, dan memotivasi sumber daya manusia demi mencapai produktivitas optimal (Dao *et al.* 2025). Untuk memahami bagaimana fungsi-fungsi

Daftar Pustaka

- Abdelghani, Abdelrahman Ahmed Abdelhai, Mahmoud Ramadan Al-Azab, Yehia Elzek, And Hebatallah Ahmed Mokhtar Ahmed. (2026). *Green Knowledge Sharing and Environmental Performance: A Moderated Mediation Model of Creativity, Behavioral Intention and Organizational Culture in Tourism*.
- Baraldi, Stefano, Andrea Mariani, And Federico Umberto Mion. (2026). *Digitalization of Management Control In Hospitals: An Interventionist Case Study*.
- Campos-Garcı, Irene. (2026). *Work-Related Anxiety: Age Differences Among European Workers Under Job And Technological Demands*.
- Dao, Thi Ha Anh, Chinda Sisavath, Hien Thi Thao Bui, Thi Quyen Bui, and Thu Hanh Le. (2025). Digital Workforce Training, Employee Motivation, Job Satisfaction, Digital Behavior As Determinants of Employee Performance: Empirical Research From Vietnam. *Sage Open* 15(4):21582440251395698. doi:10.1177/21582440251395698.
- Duan, Sophia Xiaoxia, Hepu Deng, And Santoso Wibowo. (2023). Exploring The Impact of Digital Work on Work-Life Balance And Job Performance: A Technology Affordance Perspective. *Information Technology & People* 36(5):2009–29. doi:10.1108/ITP-01-2021-0013.
- Duan, Sophia Xiaoxia, Hepu Deng, and Santoso Wibowo. (2024). Technology Affordances For Enhancing Job Performance In Digital Work. *Journal of Computer Information Systems* 64(2):232–44. doi:10.1080/08874417.2023.2188497.
- Ma, Liang, Zhihao Qi, Xin Zhang, a=And Feifei Hao. (2026). How Employees AI Use Contributes to Digital-Enabled Innovative Performance. *Internet Research*.
- Qiao, Guanming, Yannan Li, and Ahreum Hong. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance And Organizational Commitment In The Digital Era. *Systems* 12(11):457. doi:10.3390/systems12110457.
- Rasheed, Rizwana, Aamir Rashid, and Noor Aina Amirah. (2026).

Digitalizing HR Factors: A Mediated Model of Employee Psychological Wellbeing For Employee Engagement. *Journal of Participation And Employee Ownership* 9(2):193–214. doi:10.1108/JPEO-01-2025-0004.

Su, Yihao, Hualiang Ren, And Suyu Hou. (2026). *The Facilitation Mechanism of Digital Leadership on Employee Innovation Behavior*.
Tariq, Ali, Momal Ishfaq, Tehreem Fatima, Muhammad Waqas, And Haji Hussnain Shah. (2026). *Too Much Technology Overwhelms Me! A Moderated Mediation Model of Technology Overload And Digital Transformation Readiness*.

PROFIL PENULIS



Adi Muhammad Nur Ihsan, S.M., M.M.

Penulis lahir di Ciamis pada tanggal 21 Oktober dan kini berdomisili di Kota Banjar, Jawa Barat. Ia menempuh pendidikan SMA di SMA Negeri 1 Banjar, jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan lulus pada tahun 2013. Setelah itu, penulis melanjutkan studi ke jenjang S1 di Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed), mengambil program studi Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia (SDM), dan berhasil meraih gelar sarjana pada tahun 2017. Selama masa kuliah S1, penulis aktif berpartisipasi dalam berbagai kepanitiaan dan organisasi, baik di dalam maupun di luar kampus. Pada tahun 2019, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 di program Magister Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsoed, dengan konsentrasi yang sama yaitu Sumber Daya Manusia. Di samping menempuh studi S2, penulis juga bekerja sebagai Staf Pelaksana Teknis di Bawaslu Kota Banjar, Jawa Barat. Sebelum bergabung dengan Bawaslu, penulis pernah menjabat sebagai *Area Sales Supervisor* di PT Kino Indonesia, Tbk. Saat ini, selain aktif sebagai Staf Bawaslu Kota Banjar, penulis juga tercatat sebagai dosen program studi Manajemen di Universitas Cipasing Tasikmalaya. Penulis berharap pengalaman akademik dan karir yang dimiliki dapat memberikan kontribusi berharga salah satunya dengan ikut berkontribusi dalam menuliskan buku ini.

Email Penulis: adi.mnurihsan@uncip.ac.id.



BAB 4

PERANCANGAN DAN ARSITEKTUR SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Gautama Sastra Waskita, S.E., B.BA., M.M.
Universitas Tulungagung



Bagaimana Sistem Menciptakan Kinerja?

Bayangkan seorang karyawan muda yang setiap hari bekerja melalui berbagai aplikasi *digital*. Target pekerjaan muncul di *dashboard*, aktivitas tercatat otomatis, *deadline* terpantau, dan pada akhir periode muncul sebuah angka: 87%. Angka tersebut terlihat objektif, terukur, bahkan meyakinkan. Namun, angka itu segera memunculkan pertanyaan yang lebih penting: 87% dari apa?. Mengapa bukan 95%? Apa yang harus diperbaiki?. Apakah pekerjaan saya benar-benar menghasilkan dampak?. Apakah sistem menilai hasil kerja saya, atau sekadar aktivitas yang dapat direkam oleh teknologi? Pertanyaan-pertanyaan tersebut menggambarkan perubahan mendasar dalam cara organisasi memahami kinerja. Di tengah lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi, organisasi memang memiliki kemampuan yang jauh lebih besar untuk mengumpulkan data tentang pekerjaan, tetapi kemampuan mengukur tidak selalu identik dengan kemampuan meningkatkan kinerja. Bahkan, ketika angka menjadi terlalu dominan, manusia berisiko diperlakukan sebagai sekumpulan metrik yang harus mencapai target tertentu. Secara historis, perhatian terhadap kinerja organisasi berkembang dari kebutuhan untuk mengetahui sejauh mana individu memenuhi standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Pendekatan tersebut melahirkan praktik *performance appraisal*, yaitu proses formal untuk mengevaluasi kinerja individu berdasarkan kriteria atau standar tertentu. Selama perkembangan awalnya, perhatian akademik dan praktis banyak diarahkan pada persoalan bagaimana kinerja dinilai, bagaimana rating diberikan, bagaimana bias penilai dikurangi, dan bagaimana hasil penilaian digunakan dalam keputusan organisasi. Perkembangan tersebut menghasilkan kontribusi penting bagi pemahaman mengenai evaluasi kinerja, tetapi sekaligus menunjukkan keterbatasan ketika kinerja diperlakukan terutama sebagai sesuatu yang perlu *dinilai* daripada sesuatu yang perlu *dikembangkan*. Setelah lebih dari satu abad perkembangan penelitian, *performance appraisal* dan *performance management* semakin dipahami sebagai konsep yang berbeda, meskipun saling berhubungan (A. S. DeNisi & Pritchard, 2006). *Performance appraisal* pada dasarnya berorientasi pada evaluasi,

sedangkan *performance management* memiliki cakupan yang lebih luas karena mencakup proses menetapkan tujuan, mengarahkan perilaku, memonitor kemajuan, memberikan umpan balik, mengembangkan kompetensi, mengevaluasi hasil, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, appraisal dapat menjadi salah satu instrumen dalam *performance management*, tetapi *performance management* tidak dapat direduksi menjadi aktivitas appraisal. Perbedaan ini penting karena sistem yang hanya menghasilkan *rating* belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja. DeNisi dan Pritchard (2006) menegaskan bahwa efektivitas sistem kinerja seharusnya tidak hanya dilihat dari kemampuan menghasilkan penilaian yang akurat, tetapi dari kemampuannya mempengaruhi motivasi dan perilaku sehingga menghasilkan perbaikan kinerja. Dengan perspektif tersebut, pertanyaan “Seberapa baik karyawan bekerja?” perlu dilengkapi dengan pertanyaan yang lebih konstruktif, yaitu “Apa yang dapat dilakukan organisasi agar karyawan mampu bekerja lebih baik?”. Perubahan perspektif tersebut membawa manajemen kinerja dari aktivitas *judgement* menuju *development*, dari *rating* menuju *feedback*, dan dari evaluasi masa lalu menuju pembelajaran masa depan. Kinerja tidak terjadi hanya pada saat formulir penilaian dibuka atau ketika atasan memberikan skor pada akhir tahun. Kinerja berlangsung setiap hari melalui keputusan, interaksi, penyelesaian masalah, kolaborasi, inovasi, pembelajaran, dan kemampuan beradaptasi (Ashari & Waskita, 2026). Karena itu, sistem manajemen kinerja yang modern perlu menciptakan ruang bagi percakapan yang berkelanjutan antara individu dan organisasi. Dalam konteks kerja kontemporer, kecenderungan menuju *continuous feedback* dan *regular check-ins* menunjukkan bahwa organisasi mulai meninggalkan ketergantungan pada evaluasi tahunan sebagai satu-satunya mekanisme pengelolaan kinerja. Persoalan menjadi semakin kompleks ketika kinerja tidak lagi dipahami hanya sebagai fenomena individual. Seorang karyawan mungkin memiliki pencapaian yang tinggi, tetapi kontribusinya belum tentu menghasilkan kinerja tim yang tinggi. Sebaliknya, seseorang mungkin tidak selalu menjadi individu dengan skor tertinggi, tetapi kontribusinya dalam berbagi pengetahuan, membantu rekan kerja,

Daftar Pustaka

- Ashari, D. R. W., Gulo, N., Hadikusumo, R. A., Dewi, M., Chakim, M. H. R., Noerhatini, P., Zati, M. R., Milzam, M., Martha, D., & Maulidizen, A. (2025). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Sada Kurnia Pustaka.
- Ashari, D. R. W., Sartono, S., Subagyo, B., Waskita, G. S., & Santoso, E. (2026). Building Entrepreneurial Capabilities Through Co-Creation Multiformat Branding and Omnichannel Marketing. *ADI Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 238–249.
- Ashari, D. R. W., & Waskita, G. S. (2025). Sustainability Business Strategy In The Era of VUCA. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 5(1), 33–49.
- Ashari, D. R. W., & Waskita, G. S. (2026). The Art of Doing More With Less: Exploring Frugal Innovation Practices As Strategic Agility Drivers In SMEs. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 5(2), 71–82.
- Ashari, D. R. W., Waskita, G. S., Bakti, N. S., Rizkaputra, F. A., & Rahmawati, D. (2026). Platform-Driven Operations: Rethinking Supply Chain Dynamics In Affiliate-Based Digital Ecosystems. *Journal of Development Research*, 10(1), 135–143. <https://doi.org/10.28926/jdr.v10i1.525>.
- Ashari, D. R. W., Waskita, G. S., Nurani, Rifa'i, A., & Hidayat, M. S. (2026). Co-Creating Operational Service Excellence In Smes: Integrating Academic Insights And Sharia Banking Practices Through Service-Dominant Logic. *ADILLA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Syari'ah*, 9(1), 204–115.
- Bandara, R. J., Biswas, K., Akter, S., Shafique, S., & Rahman, M. (2025). Addressing Algorithmic Bias In AI-Driven HRM Systems: Implications for Strategic HRM Effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 35(4), 1047–1063. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12609>.
- Budworth, M.-H., & Latham, G. P. (2025). The Feedforward Interview: An Innovative Approach To Performance Appraisal. *Organizational Dynamics*, 54(1), 101089.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101089>.

Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital Transformation And Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of The Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>.

de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. dos S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N. (2024). How to Evaluate The Effectiveness of Performance Management Systems?. An Overview of The Literature And a Proposed Integrative Model. *Administrative Sciences*, 14(6), 117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>.

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. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>.

DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, And Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, And New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>.

Eldon, M., Alifatun, R., Ashari, D. R. W., Rifa'i, A., & Waskita, G. S. (2025). The Future of Banking In The Technology Era: Digital Transformation And Implications. *International Seminar*, 7, 869–886.

Eldon, M., Waskita, G. S., Saputra, D., Ashari, D. R. W., & Hakim, A. R. (2026). Integrasi Strategi Pemasaran Digital Dalam Peningkatan Kinerja Operasional UKM Kreatif: Studi Kasus Martha Onyx Tulungagung. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Berdampak*, 2(1), 116–123.

Gulo, N., Ihsan, A. M. N., Eldon, M., Sangadah, H. A., Waskita, G. S., Lestari, D. F., Julaeha, L. S., Chakim, M. H. R., Devila, R., & Rachmadi, K. R. (2025). *Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer*

Relationship Manajemen).

- Jatmiko, U., Eldon, M., & Waskita, G. S. (2026). How Does Digital Agility Enhance Entrepreneurial Performance? A Socio-Technical Perspective on Digital Transformation. *Proceeding of SINERGY*, 1(1), 427–443.
- O’Brady, S., Doellgast, V., & Starcevic, J. (2025). Worker Voice And Mutual Gains From Remote Performance Management: Evidence From Digitalized Services in North America And Germany. *Human Resource Management Journal*, 35(4), 864–878. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12601>.
- Pan, Y., Froese, F. J., & Xue, S. (2025). The Role of AI In Performance Appraisal: A Mixed-Method Study of Employee Experience Through a Relational Lens. *Human Resource Management*, 65(3), 781–798. <https://doi.org/10.1002/hrm.70049>.
- Rahmita, S., Fahmy, R., & Syahrul, L. (2025). The Building Blocks of An Effective Performance Management System: A Comprehensive Review. *Journal of Management And Digital Business*, 5(1), 13–34. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v5i1.1512>.
- Sajida, P. W., Waskita, G. S., & Ashari, D. R. W. (2026). Penguatan Kompetensi Kewirausahaan Siswa SMK Melalui Pelatihan Pengolahan Kopi Berbasis Industri Lokal di Tulungagung. *Israfil: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1).
- Waskita, G. S., & Ashari, D. R. W. (2025). Crafting The Perfect Cup: How Sustainable Barista Training Shapes Product Quality At Kedai Kosim, Indonesia. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 5(3), 118–129.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Al Haris, M. B., Rifa’i, A., & Izzah, S. (2026). Value Co-Creation In The Gig Economy: Phenomenological Study of Micro Entrepreneurs In Emerging Indonesian Creative Hubs. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 7(1), 58–69. <https://doi.org/10.34306/54g0he22>.
- Waskita, G. S., Damayanti, L. A., & Sartono, S. (2026). Strengthening Entrepreneurial Capacity Through Structured Business Ideation

- And Incubation: A Community Engagement Model. *JANITA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(1), 67–80.
- Waskita, G. S., Hidayati, A., & Ashari, D. R. W. (2026). From Sensory Evaluation To Operational Excellence: A Capacity-Building Program In Tulungagung's Robusta And Arabica Coffee Sector. *Penamas: Journal of Community Service*, 6(2), 417–430.
- Waskita, G. S., Widi Ashari, D. R., Izzah, S., Rahmawati, D., & Permadi, A. (2026). Pentahelix Collaboration For MSME Entrepreneurship Ecosystem Development During National Santri Day. *ADI Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 224–237. <https://doi.org/10.34306/adimas.v6i2.1463>.
- Widhajati, E., Waskita, G. S., & Rahmawati, D. (2025). A Public-Driven Marketplace For Sustainable Micro-Entrepreneurship: Exploring Value Co-Creation In Tulungagung's Car-Free Day Business Ecosystem. *Proceedings International Seminar Tulungagung University*, 7, 1174–1184. <https://doi.org/https://doi.org/10.36563/pxrmnn50>.

PROFIL PENULIS



Gautama Sastra Waskita S.E., B.BA., M.M.

Penulis adalah akademisi, peneliti, dan praktisi bisnis yang dikenal atas kontribusinya di bidang *entrepreneurial management, green marketing strategy*, dan *sustainable business*. Sebagai dosen bisnis & kewirausahaan di Universitas Tulungagung-Indonesia, ia juga menjabat sebagai Direktur Lembaga Konsultasi Bisnis dan Koordinator Program Inkubator Bisnis, tempat ia membimbing mahasiswa dan pelaku usaha untuk menciptakan inovasi bisnis yang berdampak sosial dan lingkungan. Berlatar belakang pendidikan dari *President University* melalui *international full scholarship program* pada studi *Hospitality & Tourism Business* dan Magister Manajemen dari Universitas Islam Kadiri pada studi Manajemen Pemasaran, Gautama memiliki kombinasi unik antara keahlian akademis dan pengalaman praktis. Melalui forum nasional dan internasional, penulis menyampaikan pemikiran strategis dan analisis mendalam mengenai perencanaan bisnis, implementasi strategi pemasaran hijau, serta keberlanjutan usaha dalam menghadapi dinamika pasar global.

Sebagai pendiri *Satya Entrepreneur*, Gautama berkomitmen memberdayakan UMKM dan startup melalui konsultasi strategis dan pelatihan kewirausahaan. Pengalamannya sebagai *Indonesia Certified Barista* menambah dimensi unik dalam kariernya, mengintegrasikan seni kopi dengan manajemen bisnis yang profesional. Di luar peran akademisnya, Gautama aktif menyelenggarakan seminar dan *workshop*, serta menjalankan bisnis kopi berbasis *partnership*. Dengan visi menginspirasi generasi muda untuk menciptakan usaha berkelanjutan, Gautama Sastra Waskita menjadi salah satu figur kunci dalam ekosistem kewirausahaan di Indonesia. Korespondensi Penulis: sastrawaskita@gmail.com/+62 899-007-1922.



BAB 5

METODE DAN

INSTRUMEN

PENILAIAN KINERJA

Meutia Dewi, S.E., M.M.
Universitas Samudra



Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat membandingkan hasil kerja karyawan dengan standar atau target yang telah ditentukan. Penilaian tersebut tidak hanya berfungsi untuk mengetahui apakah pekerjaan telah diselesaikan, tetapi juga dapat menjadi dasar dalam memberikan umpan balik, menentukan kebutuhan pengembangan, serta mengambil keputusan manajerial. Dalam praktiknya, penilaian kinerja sering disebut dengan istilah *performance appraisal*, *performance evaluation*, atau evaluasi kinerja. Meskipun menggunakan istilah yang berbeda, konsep dasarnya memiliki kesamaan, yaitu proses sistematis untuk mengevaluasi pencapaian kerja individu berdasarkan kriteria tertentu (Aguinis, 2023). Penilaian kinerja dapat dipahami sebagai proses evaluasi terhadap kualitas dan pencapaian pekerjaan karyawan. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan organisasi. Penilaian kinerja merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat membandingkan hasil kerja karyawan dengan standar atau target yang telah ditentukan. Penilaian tersebut tidak hanya berfungsi untuk mengetahui apakah pekerjaan telah diselesaikan, tetapi juga dapat menjadi dasar dalam memberikan umpan balik, menentukan kebutuhan pengembangan, serta mengambil keputusan manajerial. Selain sebagai proses evaluasi, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai alat untuk mengukur pencapaian kerja karyawan. Pengukuran dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan telah memenuhi standar pekerjaan yang telah ditentukan (Budiharto & Fahmie, 2002).

Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajemen, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, serta peningkatan kinerja organisasi. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses yang sistematis untuk membandingkan hasil kerja karyawan dengan standar atau target yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pelaksanaan penilaian perlu dilakukan dengan menggunakan indikator yang relevan sehingga hasilnya dapat memberikan gambaran mengenai kondisi kinerja karyawan secara objektif (Dessler, 2024).

1. Mengetahui Tingkat Kinerja Karyawan

Tujuan utama penilaian kinerja adalah mengetahui tingkat pencapaian kerja karyawan selama periode tertentu. Melalui proses penilaian, organisasi dapat mengetahui apakah karyawan telah memenuhi target, standar pekerjaan, dan tanggung jawab yang diberikan.

2. Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan

Penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan. Informasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan program pengembangan, seperti pelatihan, pendidikan, pendampingan, maupun pengembangan karier.

3. Meningkatkan Kinerja dan Hasil Kerja Karyawan

Tujuan berikutnya adalah mendorong peningkatan kinerja karyawan. Penilaian yang dilakukan secara sistematis dapat memberikan informasi kepada karyawan mengenai aspek pekerjaan yang sudah baik dan aspek yang masih harus diperbaiki.

4. Menjadi Dasar Pemberian Penghargaan dan Insentif

Penilaian kinerja juga bertujuan memberikan dasar yang objektif bagi organisasi dalam memberikan penghargaan kepada karyawan.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2023). *Performance Management (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Budiharto, S., & Fahmie, A. (2002). Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Administratif Tetap Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 7(13). DOI: 10.20885/psikologika.vol7.iss13.art4.
- Dessler, G. (2024). *Human Resource Management (17th ed.)*. Pearson.
- Erawati, N. P. H., & Siswanto, J. (2002). Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Dengan Dimensi Sikap dan Perilaku Pada Level Manajer. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 1(6).
- Febriana, S. W., Lestari, W., & Supriyadi. (2022). Analisis Kebutuhan Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan CV Jetindo Niaga Utama Menggunakan Metode 360 Derajat Berbasis Website. *Jurnal Manajemen*, 13(2), 208–223. DOI: 10.32832/jm-uika.v13i2.6068.
- Ferdiane, F. F., Setyanti, S. W. L. H., & Sudaryanto. (2018). Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Intervening Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), 45–50. DOI: 10.26905/jmdk.v6i1.2090.
- Ferine, K. F., Murliasari, R., Saefudin, A., & Fahrudin. (2024). From Manual to Digital: An Innovation In The Performance Appraisal System of Medan City Government Employees. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(2), 1208–1225.
- Firyomanto, Wibawanto, H., & Syamwil, R. (2017). Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Guru Menggunakan Penilaian Diri, Teman Sejawat, Dan Penilaian Oleh Siswa. *Journal of Research and Educational Research Evaluation*, 5(1). DOI: 10.15294/jrer.v5i1.14878.
- Hasriyani, H., Tahir, T., & Arafat, R. (2023). Metode Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit: A Scoping Review. *Jurnal Keperawatan*, 15(1), 423–430. DOI:

10.32583/keperawatan.v15i1.713.

- Kusumaningtyas, P., Yusvitasari, R. E., & Majid, A. (2018). Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Untuk Mengukur Kompetensi Siswa Dalam Kegiatan Praktikum Kimia di SMA/K. *Jurnal Inovasi Pendidikan Kimia*, 12(2). DOI: 10.15294/jipk.v12i2.15470.
- Puspitasari, N. B., Alfarel, R. D., & Susanty, A. (2023). Pengembangan Sistem Evaluasi Performansi Pegawai Pada Perusahaan Jasa Outsourcing. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 18(3), 171–181. DOI: 10.14710/jati.18.3.171-181.
- Retnowati, T. H., Mardapi, D., Kartowagiran, B., & Suranto. (2017). Model Evaluasi Kinerja Dosen: Pengembangan Instrumen Untuk Mengevaluasi Kinerja Dosen. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 21(2), 206–214. DOI: 10.21831/pep.v21i2.16626.
- Sadtyadi, H., & Kartowagiran, B. (2014). Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Guru Sekolah Dasar Berbasis Tugas Pokok Dan Fungsi. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 18(2). DOI: 10.21831/pep.v18i2.2867.
- Sandra, L. M., & SeTin. (2023). The Roles of Workplace Culture In The Relationship Between Performance Appraisal Effectiveness and Employee Outcomes. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 22(1), 111–123. DOI: 10.12695/jmt.2023.22.1.7.
- Sodiq, A., Ratnasari, R. T., Mawardi, I., & Pitchay, A. A. (2024). Implementation Of Performance Appraisal For Islamic Bank In Indonesia Using CAMELS Method. *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam*, 13(2), 499–512. DOI: 10.54471/iqtishoduna.v13i2.2457.
- Sudarsono, P. G., Artanayasa, I. W., Widiartini, N. K., Sudirtha, I. G., & Parwata, I. G. L. A. (2023). Pengembangan Instrumen Performance Assessment Peserta Didik Berbasis Profil Pelajar Pancasila Pada Praktikum Seni Rupa 2 Dimensi di SMK. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 20(2), 210–220. DOI: 10.23887/jptkuniksha.v20i2.64947.
- Wedayanti, K. A., Rahmawati, P. I., & Heryanda, K. K. (2020). *Analisis*

Sistem Penilaian Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat. Jurnal Manajemen Indonesia, 5(2).

Wirapraja, A., Basatha, R., & Manggaetan, F. M. (2025). Digitalization of Employee Performance Appraisal System: Ensuring Fairness And Transparency In Human Resource (HR) Practices In Steel Construction Company. *Journal The Winners*, 26(2), 159–169. DOI: 10.21512/tw.v26i2.13931.

PROFIL PENULIS



Meutia Dewi, S.E., M.M.

Penulis menyelesaikan Pendidikan Program Strata 1 di STIE Widya Wiwaya Yogyakarta pada tahun 2021 dan selanjutnya menyelesaikan Strata 2 di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2025. Saat ini sedang menyelesaikan program Doktor di UIN Sumatra Utara. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Samudra di Kota Langsa. Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Seminar Manajemen, Metodologi Penelitian, Teori Pengambilan Keputusan, Riset Operasi. Penulis juga melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal Perguruan Tinggi. Selain itu juga, penulis aktif menulis buku karena merupakan cara yang baik untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Saat tidak mengajar dan menulis, penulis suka membaca buku dan mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi, berolahraga, mendengar musik dan menjelajahi tempat-tempat baru karena dapat membuat pikiran lebih segar serta membantu penulis menjadi lebih kreatif dalam mengajar dan menulis.

Email penulis: meutiadewi@unsam.ac.id



BAB 6

PENGELOLAAN DAN SIKLUS EKSEKUSI KINERJA ORGANISASI

Bernadeth Tongli Tana Lobo, S.E., M.Si., Ph.D.
Universitas Atma Jaya Makassar



Pendahuluan

Pengelolaan kinerja organisasi merupakan proses strategis untuk memastikan bahwa visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi dapat diterjemahkan menjadi tindakan nyata dan hasil yang terukur. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas strategi, tetapi juga oleh kemampuan mengeksekusi strategi secara konsisten melalui perencanaan, penetapan sasaran, pembagian tanggung jawab, alokasi sumber daya, pelaksanaan, *monitoring*, evaluasi, *feedback*, dan tindakan korektif. Siklus tersebut menjadikan pengelolaan kinerja sebagai proses berkelanjutan yang menghubungkan strategi dengan aktivitas operasional pada setiap tingkatan organisasi. Dalam pelaksanaannya, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, kompetensi sumber daya manusia, akuntabilitas, serta budaya organisasi menjadi faktor penting untuk memastikan setiap individu dan unit kerja memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Di era *digital*, siklus eksekusi kinerja semakin didukung oleh teknologi seperti sistem informasi manajemen, dashboard kinerja, *Business Intelligence*, *Big Data Analytics*, dan *Artificial Intelligence* yang memungkinkan organisasi melakukan monitoring secara lebih cepat, terintegrasi, dan berbasis data. Namun, teknologi harus diimbangi dengan kualitas data, kompetensi, tata kelola, kepemimpinan, dan budaya organisasi agar mampu menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, bab ini membahas empat aspek utama, yaitu konsep pengelolaan kinerja organisasi; siklus eksekusi dan implementasi kinerja; *monitoring*, evaluasi, *feedback*, dan tindakan korektif; serta digitalisasi dan peningkatan kinerja berkelanjutan. Pembahasan diarahkan untuk menunjukkan bahwa kinerja unggul bukan sekadar hasil penilaian pada akhir periode, melainkan merupakan hasil dari siklus manajemen yang terintegrasi, adaptif, berbasis data, disiplin dalam eksekusi, dan berorientasi pada pembelajaran serta perbaikan berkelanjutan.

Konsep Pengelolaan Kinerja Organisasi

Pengelolaan kinerja organisasi merupakan proses manajerial yang sistematis untuk mengarahkan, mengendalikan, dan mengembangkan

seluruh aktivitas organisasi agar selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Pengelolaan kinerja tidak sekadar berkaitan dengan penilaian terhadap hasil kerja pada akhir periode, tetapi mencakup rangkaian proses mulai dari penetapan tujuan, penerjemahan sasaran organisasi ke dalam target unit dan individu, pelaksanaan pekerjaan, pemantauan kemajuan, evaluasi, pemberian umpan balik, hingga pengembangan dan perbaikan kinerja. Armstrong menekankan bahwa manajemen kinerja berperan menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu melalui penetapan sasaran yang jelas dan peninjauan kinerja secara berkala (Armstrong, 2017).

Dengan demikian, pengelolaan kinerja harus dipandang sebagai suatu sistem yang mengintegrasikan strategi, sumber daya manusia, proses kerja, kepemimpinan, indikator kinerja, dan akuntabilitas. Pendekatan tersebut penting karena pencapaian kinerja organisasi pada hakikatnya merupakan akumulasi dari kontribusi berbagai unit, tim, dan individu yang bekerja dalam suatu sistem yang saling berkaitan. Pengelolaan kinerja yang efektif juga memungkinkan organisasi mengidentifikasi hambatan pencapaian sasaran sejak dini, menyediakan dukungan yang diperlukan, serta memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien untuk menghasilkan *output*, *outcome*, dan nilai bagi pemangku kepentingan. Dalam perspektif yang lebih luas, pengelolaan kinerja merupakan proses yang berorientasi pada hasil sekaligus pengembangan kapasitas organisasi. Pulakos menjelaskan bahwa *performance management* merupakan pendekatan menyeluruh yang mencakup perancangan dan implementasi sistem kinerja untuk menghasilkan pencapaian organisasi, termasuk penetapan tujuan, evaluasi, pengembangan, dan perbaikan kinerja secara terintegrasi (Pulakos, 2009). Oleh karena itu, pengelolaan kinerja modern perlu membangun siklus yang berkelanjutan antara perencanaan, eksekusi, *monitoring*, evaluasi, feedback, tindakan korektif, dan peningkatan berkelanjutan. Dalam konteks organisasi digital, siklus tersebut semakin diperkuat oleh pemanfaatan sistem informasi, *performance dashboard*, analitik data, dan teknologi kecerdasan buatan yang memungkinkan informasi kinerja tersedia secara lebih cepat dan mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti. Namun, teknologi tetap merupakan

instrumen; keberhasilan pengelolaan kinerja bergantung pada kualitas kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, kejelasan sasaran, budaya akuntabilitas, kualitas data, serta komitmen organisasi terhadap pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, konsep pengelolaan kinerja organisasi dalam buku ini ditempatkan bukan sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai mekanisme strategis untuk mengubah tujuan organisasi menjadi tindakan, tindakan menjadi hasil, dan hasil menjadi pembelajaran yang mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Konsep pengelolaan organisasi dapat dijelaskan pada gambar 6.1 berikut ini:



Gambar 6.1: Konsep Pengelolaan Kinerja Organisasi

Sumber: Diolah Penulis.

Siklus Eksekusi dan Implementasi Kinerja Organisasi

Siklus eksekusi dan implementasi kinerja organisasi merupakan tahapan penting yang menghubungkan perencanaan strategis dengan pencapaian hasil nyata dalam organisasi. Strategi, sasaran, dan indikator kinerja yang telah dirumuskan tidak akan memberikan manfaat apabila tidak diterjemahkan ke dalam tindakan, program

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management Textbook, (4th Edition)*. Chicago Business Press.
- Aguinis, H. (2023). *Performance Management*. SAGE Publications. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=9cbsEAAAQBAJ>.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Ean: 9780749481209, p. 272. Available at: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-performance-management-9781398603028%0Ahttps://www.koganpage.com/product/armstrong-s-handbook-of-performance-management-9780749481209>.
- Carrig, Kenneth J. And Snell, S.A. (2019). *Strategic Execution Driving Breakthrough Performance In Business*. Stanford University Press Stanford, California. Available at: <https://dokumen.pub/qdownload/strategic-execution-driving-breakthrough-performance-in-business-9781503603592-9781503609792.html>.
- Cosa, M. and Torelli, R. (2024). Digital Transformation And Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), pp. 445–466. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>.
- Giamos, D., Doucet, O. and Léger, P.-M. (2024). Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content And Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance And Task Engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(3), pp. 194–213. Available at: <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>.
- Pulakos, E.D. (2009). The Truth about Performance Management. In *Performance Management*. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 1–8. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781444308747.ch1>.
- Xu, M. et al. (2024). How Digital Transformation Enhances Corporate

Innovation Performance: The Mediating Roles of Big Data Capabilities And Organizational Agility, *Heliyon*, 10(14), p. e34905. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34905>.

PROFIL PENULIS



Bernadeth Tongli, S.E., M.Si., Ph.D.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 1982 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Atas Katolik Makale, Kabupaten Tana Toraja-Sulawesi Selatan dengan memilih jurusan Ilmu Pengetahuan Alam dan berhasil lulus pada tahun 1982. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen Universitas Hasanuddin pada tahun 1988. Tahun 2000 penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Manajemen Keuangan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Selanjutnya Tahun 2015 menyelesaikan studi S3 pada prodi *Human Resources Management* pada Universiti Teknologi Malaysia di Johor Bahru Malaysia. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Guna mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Untuk mempraktekkan ilmu, penulis juga aktif sebagai pengurus organisasi kemasyarakatan baik organisasi profesi maupun organisasi yang mendukung peningkatan skill sumber daya manusia di wilayah Sulawesi Selatan.

Email Penulis: bernatongli90@gmail.com.



BAB 7

PEMANFAATAN TIK DAN OTOMASI DALAM PENGEMBANGAN KINERJA

Iwan Setiawan, S.E., M.M.
STIE Gema Widya Bangsa



Pendahuluan

Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas operasional, mengelola sumber daya manusia, berkomunikasi, mengambil keputusan, dan mengevaluasi kinerja. Teknologi tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat bantu administratif, tetapi telah menjadi bagian strategis dalam menciptakan efektivitas, efisiensi, produktivitas, inovasi, dan keunggulan organisasi. Digitalisasi memungkinkan berbagai aktivitas yang sebelumnya dilakukan secara manual menjadi lebih cepat, terintegrasi, terdokumentasi, dan berbasis data. Transformasi digital juga menyebabkan perubahan pada karakteristik pekerjaan. Organisasi semakin banyak menggunakan sistem informasi berbasis cloud, aplikasi kolaborasi, analitik data, kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*), *Robotic Process Automation* (RPA), *machine learning*, serta berbagai platform digital untuk mendukung pekerjaan. Penggunaan teknologi tersebut memungkinkan pegawai mengurangi waktu yang digunakan untuk pekerjaan rutin sehingga dapat lebih berfokus pada pekerjaan yang membutuhkan kemampuan analitis, kreativitas, pemecahan masalah, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Dalam konteks kinerja pegawai, transformasi *digital* dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Setiono *et al.* (2022), misalnya, menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dan dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kompetensi, kepemimpinan, serta budaya organisasi dengan kinerja. Bab ini membahas konsep TIK dan otomasi, peran teknologi dalam pengembangan kinerja, berbagai bentuk pemanfaatan teknologi di tempat kerja, strategi implementasi, manfaat dan risiko, pengembangan kompetensi digital, serta indikator keberhasilan pemanfaatan TIK dan otomasi.

Konsep Teknologi Informasi dan Komunikasi Dalam Organisasi

Teknologi informasi dan komunikasi merupakan sekumpulan teknologi yang digunakan untuk memperoleh, mengolah, menyimpan, mengirimkan, dan mempertukarkan informasi. Dalam organisasi, TIK mencakup perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komunikasi,

sistem informasi, basis data, aplikasi *digital*, serta teknologi berbasis internet yang mendukung aktivitas organisasi. Pemanfaatan TIK dapat dilihat sebagai suatu sistem yang menghubungkan manusia, teknologi, data, proses, dan tujuan organisasi. Dengan demikian, teknologi tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia yang menggunakannya dan proses kerja yang didukungnya. Pemanfaatan teknologi juga berkaitan erat dengan produktivitas. OECD (2022) menempatkan difusi teknologi sebagai salah satu faktor penting dalam peningkatan produktivitas. Namun, adopsi teknologi tidak berlangsung secara seragam karena dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, industri, usia organisasi, kemampuan SDM, dan kapasitas investasi.

1. Transformasi *Digital* dan Pengembangan Kinerja

Transformasi *digital* merupakan proses perubahan organisasi melalui pemanfaatan teknologi *digital* untuk meningkatkan proses, layanan, model bisnis, dan penciptaan nilai. Transformasi *digital* berbeda dengan sekadar digitalisasi dokumen. Digitalisasi hanya mengubah bentuk informasi dari analog menjadi *digital*, sedangkan transformasi digital dapat mengubah cara organisasi menjalankan proses bisnis dan memberikan nilai.

a. Tingkat Individu

Pada tingkat individu, teknologi membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat dan terukur. Misalnya, pegawai dapat menggunakan aplikasi pengolah data, sistem manajemen tugas, perangkat analitik, dan AI untuk membantu penyelesaian pekerjaan.

b. Tingkat Tim

Pada tingkat tim, TIK meningkatkan kolaborasi dan pertukaran informasi. Anggota tim dapat bekerja pada dokumen yang sama, melakukan rapat secara virtual, berbagi informasi secara real time, serta memonitor perkembangan pekerjaan.

c. Tingkat Organisasi

Pada tingkat organisasi, teknologi dapat mengintegrasikan berbagai fungsi seperti keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, produksi, pelayanan, dan pengawasan. Integrasi tersebut memungkinkan organisasi memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja.

Daftar Pustaka

- Borowiecki, M., Pareliussen, J., Glocker, D., Kim, E. J., Polder, M., & Rud, I. (2021). *The impact of Digitalisation on Productivity: Firm-Level Evidence From The Netherlands* (OECD Economics Department Working Papers No. 1680). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e800ee1d-en>.
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. (2021). The Role of Telework For Productivity During And Post-COVID-19: Results From An OECD Survey Among Managers And Workers (OECD Productivity Working Papers No. 31). *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>.
- Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2023). Generative AI And Jobs: A Global Analysis of Potential Effects on Job Quantity And Quality (ILO Working Paper No. 96). *International Labour Organization*. <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>.
- Gupta, P., Lakhera, G., & Sharma, M. (2024). Examining The Impact of Artificial Intelligence on Employee Performance In The Digital Era: An Analysis And Future Research Direction. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100520. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100520>.
- International Labour Organization. (2023). *Generative AI And jobs: Policies to Manage The Transition*. International Labour Organization. <https://doi.org/10.54394/FVNQ9406>.
- OECD. (2022). Putting People First In Digital Transformation: Background Paper For The CDEP Ministerial Meeting (OECD Digital Economy Papers No. 339). *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/865f8426-en>.
- OECD & Asian Productivity Organization. (2022). Identifying The Main Drivers of Productivity Growth: A Literature Review. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/00435b80-en>.
- Setiono, R., Elmi, F., & Rimawan, E. (2022). Digital Transformation As Intervening Variable on The Effect of Leadership, Competence And Organizational Culture on Employee Performance. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5).

Yashiro, N., Carey, D., & Purwin, A. (2022). *Boosting Productivity In New Zealand By Unleashing Digitalisation* (OECD Economics Department Working Papers No. 1707). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/05cc1b5c-en>.

World Bank. (2021). *Digital Skills: Framework And Implications For Workforce Development*. World Bank.

World Bank. (2026). *Public Workforce Performance And Prosperity*. World Bank.

PROFIL PENULIS



Iwan Setiawan, S.E., M.M.

Penulis lahir di Kabupaten Majalengka. Saat ini, penulis berprofesi sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gema Widya Bangsa dan juga menjadi Ketua Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gema Widya Bangsa. Selain itu, Beliau juga aktif menjadi Ketua Perlindungan Anak Terpadu Berbasis Masyarakat (PATBM) dan Ketua Kampung Keluarga Berkualitas “SAUYUNAN” Kelurahan Pasir Impun Kecamatan

Mandalajati Kota Bandung. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen STIE Indonesia Internasional pada tahun 2000. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari Fakultas Ekonomi, Universitas Winaya Mukti pada tahun 2004. Selain aktif sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gema Widya Bangsa hingga sekarang, beliau juga menjadi narasumber berbagai kegiatan penguatan dan pemberdayaan masyarakat khususnya Lembaga Kemasyarakatan Kelurahan (LKK) dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen dan Manajemen Keuangan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.



BAB 8

PERJANJIAN KINERJA DAN PENETAPAN TARGET KERJA (KPI & OKR)

Ryalno Stefano Noya, S.E., MIM.
Universitas Pattimura



Pendahuluan

Perjanjian kinerja (Melani, 2026) merupakan instrumen yang digunakan untuk memperjelas hubungan antara tujuan organisasi dengan tanggung jawab individu atau unit kerja. Melalui perjanjian ini, organisasi menetapkan hasil yang diharapkan, indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan, serta target yang perlu dicapai dalam periode tertentu. Dengan demikian, perjanjian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga menjadi dasar bagi proses perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pemberian umpan balik terhadap kinerja. Dalam praktiknya, penyusunan perjanjian kinerja perlu dilakukan secara jelas dan melibatkan pihak yang berkepentingan agar target yang ditetapkan dapat dipahami dan dilaksanakan secara realistis. Selain menjadi alat untuk mengukur pencapaian individu, perjanjian kinerja juga memiliki fungsi strategis dalam menyelaraskan kontribusi karyawan dengan arah organisasi. (Hill & Plimmer, 2024) menjelaskan bahwa manajemen kinerja memiliki hubungan yang erat dengan akuntabilitas dan pengembangan karyawan, tetapi efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh bagaimana tujuan, tuntutan organisasi, dan proses formal diterjemahkan ke dalam praktik kerja sehari-hari. Oleh karena itu, perjanjian kinerja sebaiknya disusun melalui komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, sehingga target yang ditetapkan tidak hanya bersifat instruksi dari atas, tetapi juga dipahami sebagai komitmen bersama. Pendekatan tersebut dapat meningkatkan kejelasan mengenai apa yang harus dicapai, bagaimana pencapaian akan dinilai, serta dukungan apa yang diperlukan selama proses pelaksanaan pekerjaan. Pada akhirnya, perjanjian kinerja yang dirancang dengan baik dapat menjadi penghubung antara perencanaan strategis organisasi dan kinerja individu, sekaligus menciptakan dasar yang lebih objektif untuk evaluasi dan pengembangan karyawan.

Prinsip dan Proses Penetapan Target Kerja

Penetapan target kerja merupakan proses menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam sasaran yang lebih spesifik, terukur, dan dapat

dicapai oleh individu maupun unit kerja. Target yang baik perlu memberikan kejelasan mengenai hasil yang diharapkan, ukuran keberhasilan, batas waktu pencapaian, serta sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakannya. Dalam proses tersebut, target tidak seharusnya ditentukan hanya berdasarkan keinginan pimpinan, tetapi perlu mempertimbangkan kemampuan individu, kondisi organisasi, beban pekerjaan, serta perubahan lingkungan bisnis. Penelitian (Wulansari & Prasajo, 2025) mengenai penerapan *Objectives and Key Results* (OKR) dalam birokrasi Indonesia menunjukkan bahwa proses penetapan tujuan perlu disesuaikan dengan konteks organisasi dan sistem yang telah berjalan, sehingga target baru dapat diterapkan tanpa mengabaikan karakteristik dan aturan yang berlaku. Dengan demikian, penetapan target kerja perlu dilakukan melalui komunikasi antara pimpinan dan karyawan agar setiap target dipahami sebagai sasaran yang jelas sekaligus menjadi tanggung jawab bersama. Dalam praktik manajemen kinerja modern, penetapan target juga perlu bersifat dinamis karena kondisi organisasi dapat berubah selama periode pelaksanaan. Target yang terlalu kaku dapat membuat sistem kinerja kurang responsif terhadap perubahan, sedangkan target yang terlalu mudah dapat mengurangi dorongan untuk meningkatkan kinerja. (Vázquez-Brust *et al.*, 2023) menjelaskan bahwa kombinasi KPI dan OKR memungkinkan organisasi menjaga keseimbangan antara pencapaian kinerja yang stabil dengan upaya mendorong perubahan dan tujuan strategis baru. Oleh karena itu, proses penetapan target sebaiknya dimulai dari penentuan prioritas strategis organisasi, dilanjutkan dengan penerjemahan tujuan tersebut ke dalam target unit dan individu, penentuan indikator keberhasilan, kesepakatan mengenai waktu pencapaian, serta pemantauan dan evaluasi secara berkala. Proses yang sistematis seperti ini membuat target kerja tidak berhenti sebagai angka atau dokumen formal, tetapi menjadi pedoman yang membantu karyawan memahami prioritas pekerjaan, mengarahkan usaha, dan mengetahui sejauh mana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- A-Maawali, W., & Al-Saadi, Z. (2025). Objective And Key Results (OKRs) Within An Omani Performance Appraisal System: Can They Provide Hybridity, Collaboration, Motivation And Empowerment For Academicians? *Asia Pacific Management Review*, 30(4), 100384. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.100384>.
- Aganta, N. T., Ahadi, M., Tondi, M., & Dalimunthe, R. (2025). Evaluasi Efektivitas OKR Dan KPI Sebagai Alat Manajemen Kinerja Strategis. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence And Digital Business*, 4(2), 3710–3715. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1097>.
- Chhapola, A. (2024). Evaluating The Efficiency of Continuous Feedback Systems In Performance Management Modules. *Journal of Quantum Science And Technology*, 1(3 SE-Review Article), Sept(28-41). <https://doi.org/10.63345/jqst.v1i3.201>.
- Cholifah, M., & Drahen Soeling, P. (2025). Objectives And Key Results (OKRS) And Their Role In Enhancing Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 4(1 SE-Articles), 149–166. <https://myjournal.or.id/index.php/JOM/article/view/338>.
- Cunha, M. P. e., Parreira, R., Giustiniano, L., & Rego, A. (2025). The KPI-OKR System: Articulating The Paradoxical Tensions of Strategy And Execution. *IEEE Engineering Management Review*, 53(6), 62–79. <https://doi.org/10.1109/EMR.2025.3562759>.
- Elang Mulya, Suwarsi, S., & Fajar Alamsyah, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 4(2), 1025–1033. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v4i2.13405>.
- Hill, Kendra, & Plimmer, Geoff. (2024). Employee Performance Management: The Impact of Competing Goals, Red Tape, And PSM. *Public Personnel Management*, 53(3), 458–485. <https://doi.org/10.1177/00910260241231371>.
- Kurnia, R., Nurlani, L., & Perdana, C. (2024). Sistem Informasi Evaluasi Kinerja Manajemen SDM Menggunakan Key Performance Indicator Pada PT. X. *Jurnal Sistem Informasi Galuh*, 2(2 SE-Articles), 30–38.

<https://doi.org/10.25157/jsig.v2i2.3951>.

Melani, E. E. (2026). *Mengenal Pembuatan Perjanjian Kinerja, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI*. https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-pamekasan/baca-artikel/18413/Mengenal-Pembuatan-Perjanjian-Kinerja.html?utm_source=chatgpt.com.

Pranowo, M. (2025). *Optimalisasi KPI dan OKR Dalam Manajemen Kinerja Organisasi* (pp. 93–105).

Pratama, A. W., Azhari, S., Baihaqi, A. D., Hakim, F., & Anwar, K. (2025). Penerapan Sistem OKR (Objectives And Key Results) Pada Perusahaan Startup Teknologi Gojek Dalam Percepatan Pencapaian Hasil Kinerja. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 4(01 SE-Artikel). <https://ojs.smkmerahputih.com/index.php/jimu/article/view/1556>.

Rahmita, S., Fahmy, R., & Syahrul, L. (2025). The Building Blocks Of An Effective Performance Management System: A Comprehensive Review. *Journal of Management And Digital Business*, 5(1 SE-Articles), 13–34. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v5i1.1512>.

Saragih, J., Margono, & Silalahi, I. A. (2025). Analisis Efektivitas OKR vs KPI Dalam Manajemen Kinerja Industri. *Jurnal Pariwisata Tawangmangu*, 3(3 SE-Articles), 175–180. <https://doi.org/10.61696/juparita.v3i3.1013>.

Thoriq Yunandra, M., & Haryono, K. (2023). Sistem Monitoring Implementasi OKR pada Tim Scrum Menggunakan Metode Prototyping. *Journal UII*.

Uzule, K., Zarina, V., & Shina, I. (2024). Fostering Performance Management By Identifying Key Performance Indicators For Human Capital In Integrated Reporting. *Business: Theory And Practice*, 25(2), 420–433. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.21351>.

Vázquez-Brust, D., Jabbour, C. J. C., Plaza-Úbeda, J. A., Perez-Valls, M., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Renwick, D. W. S. (2023). The Role of

Green Human Resource Management In The Translation of Greening Pressures Into Environmental Protection Practices. *Business Strategy And The Environment*, 32(6), 3628–3648. <https://doi.org/10.1002/bse.3319>.

Wulansari, N., & Prasajo, E. (2025). Implementing OKR in Indonesian Public Bureaucracy: A Case Study of The Ministry of State Secretariat. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 15(2 SE-Articles), 229–245. <https://doi.org/10.31289/jap.v15i2.14735>

PROFIL PENULIS



Ryalno Stefano Noya, S.E., MIM.

Mulai berkenalan dengan dunia Ekonomi Manajemen sejak tahun 2011 dimana penulis berkesempatan untuk mengenyam pendidikan tinggi S1 di Universitas Pattimura dan dilanjutkan dengan studi S2 di *Tomsk State University* Rusia. Penulis yang lahir di Ambon, 19 April 1994 selama berkuliah S1 aktif dalam berbagai kegiatan organisasi intra kampus, begitupun saat kuliah S2 tetap aktif terutama dalam organisasi PPI kota Tomsk. Saat ini penulis merupakan seoran dosen pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura. Dengan moto hidup *"believe in yourself as you can do it"*, penulis terus berusaha untuk terlibat dan berbagai kegiatan untuk meningkatkan serta mengembangkan kapasitas diri demi memberikan yang terbaik bagi orang-orang di sekitar serta turut mengambil peran dalam kemajuan bangsa dan negara dalam bidang pendidikan. Penulis dapat dihubungi melalui email: stefankenshi@gmail.com.



BAB 9

PENGUKURAN KINERJA: METRIK, KERANGKA KERJA, DAN ANALISIS DATA

Dr. Ir. Richard Andre Sunarjo, M.M.
Universitas Raharja



Peranan Pengukuran Kinerja

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang diwarnai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (*Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, VUCA*), manajemen kinerja telah berevolusi dari sekadar ritual administratif tahunan menjadi episentrum keunggulan kompetitif organisasi. Bab ini mengelaborasi secara komprehensif mengenai pengukuran kinerja, yang mencakup arsitektur metrik, desain kerangka kerja, hingga eksploitasi analisis data (*data analytics*). Orkestrasi pengukuran kinerja yang presisi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi, melainkan sebagai kompas strategis yang mengarahkan kapital manusia menuju pencapaian visi organisasi (Boudreau & Ramstad, 2007; Aguinis, 2019). Transformasi *digital* telah memaksa organisasi untuk merekalibrasi cara mereka mengukur kontribusi individu maupun tim. Di era di mana data dihasilkan dalam volume dan kecepatan yang eksponensial, pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada indikator tertinggal (*lagging indicators*) secara finansial terbukti tidak lagi memadai (Marr, 2018). Organisasi modern, khususnya dalam ekosistem kewirausahaan *digital* dan bisnis rintisan (*startup*), menuntut adanya metrik yang lincah (*agile*), berorientasi pada masa depan (*leading indicators*), dan selaras dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs) (Guenole, Ferrar, & Feinzig, 2017). Oleh karena itu, penguasaan terhadap taksonomi metrik, kerangka kerja holistik, dan teknik pemodelan kuantitatif merupakan kompetensi mutlak bagi para praktisi dan akademisi manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, penguasaan terhadap taksonomi metrik, kerangka kerja holistik, dan teknik pemodelan kuantitatif merupakan kompetensi mutlak bagi para praktisi dan akademisi manajemen sumber daya manusia.

Sinkronisasi Target Kerja Dengan Pengukuran Kinerja

Sebelum mendalami arsitektur pengukuran kinerja, penting untuk memahami tautan epistemologis antara penetapan target dengan proses pengukurannya. *Key Performance Indicators* (KPI) memberikan indikasi kuantitatif mengenai sejauh mana sebuah organisasi berhasil

mencapai tujuan strategisnya. Sementara itu, *Objectives and Key Results* (OKR) menawarkan kerangka kerja yang lebih dinamis dan ambisius untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan korporasi (Doerr, 2018). Namun, KPI dan OKR merupakan aspirasi dan target tanpa adanya sistem pengukuran kinerja yang tangguh. Pengukuran kinerja bertindak sebagai jembatan empiris yang memvalidasi apakah target-target tersebut telah terealisasi secara faktual (Niven, 2014). Jika KPI dan OKR berfokus pada pertanyaan "apa yang ingin kita capai?" dan "bagaimana kita tahu bahwa kita telah mencapainya secara konseptual?", maka pengukuran kinerja menjawab pertanyaan teknis "bagaimana kita mengkuantifikasi pencapaian tersebut secara akurat dan objektif, serta wawasan apa yang dapat diekstraksi dari data tersebut?" (Marr, 2018). Tanpa metrik yang valid secara nomologis dan reliabel secara statistik, perjanjian kinerja yang telah disepakati hanya akan menjadi dokumen formalitas tanpa daya ungkit terhadap produktivitas (Aguinis, 2019). Oleh karena itu, data yang dihasilkan dari pengukuran kinerja ini kelak akan menjadi bahan baku utama (*raw materials*) yang akan diproses lebih lanjut menjadi strategi dan rekomendasi manajemen kinerja.

Anatomi dan Tipologi Metrik Kinerja di Era *Digital*

Metrik kinerja merupakan satuan ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi, efektivitas, dan dampak dari suatu aktivitas, individu, atau unit bisnis (Boudreau & Cascio, 2017). Dalam konteks digital, metrik kinerja harus memenuhi kriteria SMART-ER (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, Evaluated, and Reviewed*) untuk mengakomodasi dinamika perubahan yang cepat. Metrik dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dikotomi utama yang saling melengkapi.

1. Indikator tertinggal Vs Indikator *Lead*

Indikator tertinggal (*Lagging Indicators*) adalah metrik retrospektif yang mengukur hasil dari tindakan masa lalu (Niven, 2014). Contoh klasik meliputi pendapatan kuartalan, tingkat perputaran karyawan (*turnover rate*), dan skor kepuasan pelanggan tahunan. Meskipun penting untuk pelaporan dan pertanggungjawaban, indikator ini ibarat mengemudi dengan hanya

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management (4th ed.)*. Chicago Business Press.
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2010). *Investing In People: Financial Impact of Human Resource Initiatives (3rd ed.)*. Society For Human Resource Management.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business Press.
- Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How Financial And Non-Financial Rewards Moderate The Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Job Performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850.
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The Link Between Work Engagement And Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111.
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital Technology Driven Knowledge Sharing For Job Performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404-425.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, And The Gates Foundation Rock The World With OKRs*. Portfolio/Penguin.
- Flake, J. K., Davidson, I. J., Wong, O., & Pek, J. (2022). Construct Validity And The Validity of Replication Studies: A Systematic Review. *American Psychologist*, 77(4), 576.
- Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). *The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance*. Pearson FT Press.
- Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How To Use Analytics And Metrics To Drive Performance*. Kogan Page.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The Future of Work: Work Engagement And Job Performance In The Hybrid Workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach To Strategy Execution*. John Wiley & Sons.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Currency.
- Wang, J. F., & Chen, B. W. (2011). Orange Computing: Challenges And Opportunities For Awareness Science And Technology. In 2011 3rd International Conference on Awareness Science And Technology (iCAST) (pp. 533-535). *IEEE*.

PROFIL PENULIS



Dr. Ir. Richard Andre Sunarjo, M.M.

Penulis adalah seorang akademisi, dosen, dan peneliti senior dengan dedikasi tinggi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kewirausahaan *Digital*. Sebagai seorang *Doctor in Business Digital*, beliau memiliki rekam jejak yang kuat dalam mengaplikasikan metodologi kuantitatif yang ketat untuk memecahkan kompleksitas fenomena bisnis kontemporer. Fokus penelitian utamanya berpusat pada persimpangan antara ekosistem bisnis rintisan (*startup business*), adopsi Teknologi Oranye (*Orange Technology*) dalam kesejahteraan manusia, orientasi kewirausahaan digital, dan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Keahlian manajerial dan metodologisnya tercermin dari penguasaan tingkat lanjut pada pemodelan persamaan struktural menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*, *NVIVO*, sebuah kapabilitas yang memungkinkan beliau menghasilkan riset-riset empiris yang diterbitkan dalam literatur akademis bertaraf *Scopus*. Di ranah pendidikan tinggi, Dr. Richard aktif membagikan kepakarannya kepada para mahasiswa tingkat sarjana dan pascasarjana, membimbing mereka dalam mata kuliah esensial seperti *Business Start-Up*, *Business Mathematics*, *Business Feasibility Study*, *Entrepreneurship*, *Marketing Management* dsb. Kiprah keilmuannya terus berkembang melalui partisipasi aktif sebagai pemateri dalam berbagai forum ilmiah bergengsi, seperti *International Conference on Creative Communication and Innovative Technology* (ICCIT) baik di dalam maupun di luar negeri.

Email Penulis: richard.sunarjo@raharja.info



BAB 10

STRATEGI, FORMULASI, DAN REKOMENDASI MANAJEMEN KINERJA

Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.
Universitas Raharja



Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang dipicu oleh digitalisasi, globalisasi, disrupsi teknologi, dan perubahan karakteristik tenaga kerja telah mengubah cara organisasi mengelola kinerja. Manajemen kinerja tidak lagi dipandang sebagai proses administratif untuk menilai hasil kerja pegawai, melainkan sebagai instrumen strategis yang menyelaraskan tujuan individu, unit kerja, dan organisasi guna meningkatkan produktivitas, inovasi, serta keunggulan kompetitif. Dalam konteks tersebut, strategi manajemen kinerja menjadi landasan bagi organisasi dalam mengarahkan seluruh sumber daya menuju sasaran yang sama. Strategi tidak hanya menentukan arah organisasi, tetapi juga menjadi dasar penyusunan indikator kinerja, sistem penghargaan, mekanisme pemantauan, dan evaluasi berkelanjutan. Kaplan & Norton (2001) menegaskan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan strategi dengan sistem pengukuran kinerja memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keberlanjutan dibandingkan organisasi yang hanya berorientasi pada pencapaian target jangka pendek. Transformasi *digital* semakin memperkuat peran strategi dalam manajemen kinerja. Pemanfaatan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Business Intelligence* (BI), *Big Data Analytics*, *Internet of Things* (IoT), dan *cloud computing* memungkinkan organisasi memperoleh informasi kinerja secara *real-time* sehingga proses perencanaan, pemantauan, dan pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, akurat, dan berbasis data. Perubahan ini menggeser pendekatan manajemen kinerja dari sekadar evaluatif menuju sistem yang bersifat prediktif dan adaptif. Selain menghadapi perkembangan teknologi, organisasi juga dituntut merespons meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, perubahan ekspektasi pemangku kepentingan, serta penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Oleh karena itu, strategi manajemen kinerja perlu mengintegrasikan indikator finansial dan nonfinansial secara seimbang agar mampu menciptakan nilai jangka panjang sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi.

Strategi Dalam Manajemen Kinerja

Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuan jangka panjang melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam manajemen modern, strategi tidak lagi dipahami sebagai dokumen perencanaan yang bersifat statis, tetapi sebagai proses dinamis yang terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, strategi menjadi fondasi utama dalam manajemen kinerja karena menentukan arah organisasi sekaligus menjadi dasar penyusunan indikator, mekanisme evaluasi, dan pengambilan keputusan berbasis kinerja (Aguinis, 2023). Manajemen kinerja merupakan implementasi operasional dari strategi organisasi. Strategi menjelaskan sasaran yang ingin dicapai, sedangkan manajemen kinerja memastikan seluruh aktivitas organisasi bergerak menuju sasaran tersebut. Armstrong (2022) menegaskan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu melalui perencanaan, pelaksanaan, pembinaan (*coaching*), umpan balik, evaluasi, dan pengembangan kinerja. Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung cepat menuntut organisasi memiliki *strategic agility*, yaitu kemampuan menyesuaikan strategi secara cepat tanpa kehilangan arah organisasi. Kemampuan ini diwujudkan melalui indikator kinerja yang fleksibel, pemantauan secara *real-time*, dan evaluasi berbasis data sehingga organisasi dapat melakukan tindakan korektif sebelum penurunan kinerja mempengaruhi pencapaian tujuan strategis.

1. Penyelarasan Strategi Organisasi dan Kinerja (*Strategic Alignment*)

Salah satu prinsip utama dalam manajemen kinerja adalah *strategic alignment*, yaitu penyelarasan visi, strategi organisasi, sasaran unit kerja, dan target individu agar seluruh aktivitas memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Penyelarasan tersebut diwujudkan melalui *strategy cascading*, yakni proses menerjemahkan visi organisasi menjadi tujuan strategis, KPI, target unit, hingga sasaran kinerja individu. Dengan pendekatan ini,

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2023). *Performance Management*. Chicago Business Press.
- Arlina, C. A. M., Nasution, A. H., & Hanoum, S. (2019). Cascading Key Performance Indicator dan Perumusan Strategy Map Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 8(1). <https://doi.org/10.12962/j23373520.v8i1.42152>.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2008). The Resource-based View: Origins And Implications. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>.
- CIPD. (2024). *Performance Management Factsheet*. Chartered Institute of Personnel And Development.
- Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024*. Deloitte Insights.
- Forum, W. E. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.
- Freeman, R. E. (2020). Stakeholder Theory And Ethical Management. *Business Ethics Quarterly*, 30(2), 213–234. <https://doi.org/10.1017/beq.2020.10>.
- Gartner. (2024). *Top Strategic Technology Trends 2024*. Gartner.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic Capability: Impact of Process Alignment And Organizational Learning Culture On Performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>.
- Kotter, J. P. (2021). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Liu, T. (2024). Analysis of Marketing Environment And Strategy of Li Ning Company - Based on SWOT And PEST Perspective. *Advances*

- In Economics, Management And Political Sciences.*
<https://doi.org/10.54254/2754-1169/101/20231574>.
- Marr, B. (2021). *Data Strategy*. Kogan Page.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory And Practice*. SAGE Publications.
- OECD. (2023). *Government At A Glance 2023*. OECD Publishing.
- Roxana-Manuela, D. (2011). A New Challenge of The Strategic Management: The Assessment of Intellectual Capital Using The Balanced Scorecard. *17th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2011, 4*, 1757–1765.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84905083042&partnerID=40&md5=c05f790329f245c81307f54694aa27b3>.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing Technology And Strategy Formulation: Keys To Enhancing Competitiveness And Improving Performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411–428.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00045-X).
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>.

PROFIL PENULIS



Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.

Ketertarikan penulis terhadap Strategi, Formulasi, Dan Rekomendasi Manajemen Kinerja, diawali dari pemahaman bahwa Perubahan lingkungan bisnis yang dipicu oleh digitalisasi, globalisasi, disrupsi teknologi, dan perubahan karakteristik tenaga kerja telah mengubah cara organisasi mengelola kinerja. Manajemen kinerja tidak lagi dipandang sebagai proses administratif untuk menilai hasil kerja pegawai, melainkan sebagai instrumen strategis yang menyelaraskan tujuan individu, unit kerja, dan organisasi guna meningkatkan produktivitas, inovasi, serta keunggulan kompetitif. Pada saat sekolah SD Negeri Sultan Agung Ponorogo lulus tahun 1973. Tahun 1975 lulus dari SMP Negeri 1 Ponorogo dan tahun 1979 lulus dari SMA Negeri I Ponorogo. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Kimia Institut Teknologi Bandung 1985.

Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di prodi Magister Bisnis Administrasi Teknologi Institut Teknologi Bandung lulus tahun 1999, sesuai harapan saya di bidang manajemen serta pendidikan doktoral di prodi Bisnis Administrasi Universitas Padjadjaran lulus tahun 2021. Penulis memiliki kepakaran di bidang strategi korporat dan bisnis, korporat. Pada tahun 2014 penulis diangkat menjadi Direktur Komersial PT SUCOFINDO (Persero) dibidang jasa yang sangat tergantung pada SDM yang kompeten. Saat ini penulis juga mengelola Yayasan Sosial Abdul Chakim yang bergerak di bidang Pendidikan dan Sosial, Ketua Dewan Pengurus Nasional (DPN) Asosiasi Perguruan Tinggi Manajemen Retail Indonesia (APTMRI), Dewan Pembina Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Staf Ahli Pimpinan Universitas Raharja, Asesor LSP Kimia Industri serta menjadi Ketua Bidang Pendidikan di Yayasan Masjid As Sajadah, dosen di Universitas Raharja dan Universitas Padjadjaran. Penulis aktif melakukan penelitian dan juga diterbitkan pada jurnal nasional maupun internasional.

Email Penulis: heruriza11@gmail.com.



BAB 11

TREN, INOVASI, DAN MANAJEMEN KINERJA DI ERA *DIGITAL*

Dr. Rego Devila
Universitas Patompo-Makassar



Pendahuluan

Kemajuan teknologi telah mendorong individu, masyarakat dan perusahaan untuk lebih adaptif dalam menerima perubahan yang begitu cepat. Covid-19 telah merubah cara pandang Perusahaan mengenai cara tata kelola operasional perusahaan agar tetap eksis dalam persaingan yang begitu komplek (Competitif Adventif). Gary Dessler (2015: 331) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses sistematis yang bertujuan untuk menilai, meningkatkan, dan memaksimalkan produktivitas individu dan tim kerja sambil menyelaraskan produktivitas tersebut dengan tujuan organisasi. Prasetyo & Sutopo (2018) mendefinisikan era *digital* atau Revolusi Industri 4.0 sebagai transformasi komprehensif dari keseluruhan aspek produksi di industri melalui penggabungan teknologi digital dan internet dengan industri konvensional. Dari penelitian yang dilakukannya bahwa manajemen di era digital menghasilkan antara lain: (1) komunikasi *realtime*: setiap departemen serta unit terkecil yang ada dalam Perusahaan tersebut dapat terhubung dan memungkinkan melakukan pertukaran data pada saat dibutuhkan tanpa ada hambatan, (2) integrasi teknologi siber: keseragaman *hardware* dan *software* dalam satu pemakaian aplikasi dari seluruh aktivitas bisnis sehingga unit unit bisnis tersebut dapat terhubung satu sama lain, (3) perubahan sosial fundamental: perubahan proses unit bisnis akan terjadi dalam Perusahaan sehingga cara berfikir dan bertindak dalam proses pengambilan Keputusan akan ikut mempengaruhi, (4) tantangan tenaga kerja: implikasi yang terjadi terhadap otomatisasi real time di perusahaan memungkinkan tenaga kerja yang kurang terampil beresiko terjadinya pengurangan. Sedangkan menurut teori (Arifin, 2010) dalam (Tinambunan, 2022) kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepadanya pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian. Berjamurnya perusahaan teknologi dalam menawarkan produk untuk memberikan kemudahan dalam menjalankan operasional Perusahaan, lembaga pendidikan dan instansi pemerintahan adalah merupakan bukti bahwa dunia usaha sedang berubah sangat cepat, siapa yang tidak peduli dengan perubahan Perusahaan akan mati dengan sendirinya

pada era teknologi yang pesat ini telah tersedia dalam satu aplikasi dimana konsumen tinggal mengupload dan sekaligus menggunakannya dengan sangat mudah dan simple.

Menurut (Muhammad, 2016), teknologi memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja. Namun, keberhasilan dari pembelajaran ini sangat bergantung pada motivasi individu. Aparatur Sipil Negara (ASN) terjadi perubahan pola pekerjaan yang mendasar yang dulunya kerjanya hanya diukur dengan loyalitas, jam kerja yang tidak menentu dan cenderung pegawai negeri dicap pemalas serta makan gaji buta, sekarang kinerja mereka diukur melalui e-Kinerja yang terintegrasi dengan SIASN (Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara). Jadi semua kegiatan operasional tersistem terhadap target kerja masing masing individu melalui pendukung seperti SKP (Sasaran Kerja Pegawai), Perilaku kerja dan eviden sebagai laporan hasil kerja. Hal tersebut dijelaskan oleh (Nurholiqoh & Faisal, 2024), pemanfaatan data analitik dapat membantu organisasi dalam mengambil keputusan strategis yang lebih efektif. Sebagian perusahaan *startup*, dalam hal memperkenalkan Perusahaan dan produknya ke masyarakat sebelum terjadinya wabah covid-19 melalui promosi yang sangat mahal seperti menggunakan *billboard*, pameran serta spanduk dan sebagainya, sekarang promosi yang biayanya relatif murah melalui instagram, tiktok serta meda lainnya. Perusahaan startup yang berkembang pesat dan dikelola oleh anak-anak muda yang kreatif, inovatif dengan visi yang jauh kedepan seperti Perusahaan Traveloka, Tokopedia, Gojek dan lain lain. Menurut Gartner, McKinsey, dan SHRM), sepakat bahwa manajemen kinerja telah bergeser dari model administratif tahunan menjadi sistem digital yang dinamis, berbasis data (*data-driven*), dan berpusat pada manusia. Di Industri perbankanpun teknologi digital mengalami kemajuan dalam hal pelayanan nasabah seperti pembukaan rekening, Transfer, pembelian obligasi, reksadana, emas maupun pembelian tiket transportasi bisa melalui aplikasi resmi yang dimiliki oleh Bank yang bersangkutan. Yang awalnya masing masing Perusahaan yang ada di aplikasi perbankan hanya bisa dikunjungi secara fisik untuk bisa bertransaksi. Kemajuan Industri teknologi *digital* harus bersifat adaptif seperti tanggap terhadap perubahan

Daftar Pustaka

- Annisa, I. (2019). *Minat Nasabah Dalam Pengguna Mobile Banking Pada Nasabah Bank Mandiri Syariah*.
- Armstrong, Michael, & Baron, Angela. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel And Development.
- Arifin. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Bacals, *Pollution Control In The Catchment Basin of The River Evrotas, Greece (Terbit Tahun 1995)*.
- Deguchi et al. (2020). *Mengenai Konsep Society 5.0 Dari Buku Terbitan [Springer Nature](#)*
- Dessler, Garry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fontana, Avanti. (2009). *Innovate We Can! Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo).
- Gartner. (2024). *Performance Management Benchmarks: PM Strategy*.
- Muhammad. (2016). Peran Teknologi Informasi Dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Nama Jurnal Ilmiah*, Vol. X (No. X).
- Nurholiqoh, S., & Faisal, M. (2024). Peran Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Pada Sally Salon. *Jurnal Manajemen Kinerja*.
- Prasetyo, H., & Sutopo, W. (2018). *Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek dan Arah Perkembangan Riset*.
- Rogers dalam LAN (2007:115) *Mengacu Pada Publikasi Yang Diterbitkan Oleh Lembaga Administrasi Negara Pada Tahun 2007*.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. (Edisi terjemahan Bahasa Indonesia: Schwab, K. [2019]. *Revolusi Industri Keempat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama)

- Savitri, A. (2019). *Revolusi Industri 4.0: Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0*. Yogyakarta: Penerbit Genesis.
- Tinambunan, A. P., Sipahutar, R., & Manik, S. M. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*,

PROFIL PENULIS



Dr. Rego Devila

Aktif menulis semenjak kuliah beberapa jurnal kampus. Penulis menamatkan bangku kuliah di jurusan Manajemen Informatika di salah satu perguruan tinggi di Jakarta dan selanjutnya meneruskan kuliah di Universitas Muslim Indonesia-Makassar, pada Fakultas Teknologi Industri Jurusan Manajemen Industri, Magister Manajemen (S2) dan jenjang Doktorat (S3) dengan konsentrasi *marketing*. Sebelum

menjalani profesi dosen, penulis menghabiskan masa bekerja 32 tahun di perusahaan BUMN, dengan dibanyak posisi antara lain, Sistem Analis, *Marketing*, *Human Capital*, Kepala Yayasan dan terakhir sebagai Senior Auditor. Aktif menjadi dosen ekonomi di beberapa universitas di Makassar dan dosen tamu diluar provinsi sebagai praktisi dengan memberikan mata kuliah ekonomi mikro, ekonomi makro, ekonomi internasional, *marketing*, kewirausahaan, studi kelayakan dan komunikasi bisnis. Masa sekolah dan tumbuh kembang penulis dihabiskan di Sumatera Barat, Kota Madya Solok, mulai dari Sekolah Dasar Negeri 3, SMPN 1 Solok, SMAN 1 Solok.

Email Penulis: regodevila1@gmail.com.

BAB 12
KEBUDAYAAN
CONTINUOUS
***FEEDBACK* DAN**
KOMUNIKASI KINERJA

Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.
Universitas Surabaya



Pendahuluan

Dunia kerja bergerak semakin cepat. Target dapat berubah dalam hitungan bulan, proyek berjalan bersamaan, teknologi terus memperbarui cara bekerja, dan karyawan tidak selalu berada dalam ruang yang sama dengan atasannya. Kondisi ini membuat pengelolaan kinerja yang hanya mengandalkan evaluasi tahunan semakin sulit memenuhi kebutuhan organisasi. Karyawan membutuhkan informasi mengenai pekerjaannya ketika informasi tersebut masih dapat dipakai untuk memperbaiki tindakan. Bayangkan seorang karyawan yang selama enam bulan membuat laporan dengan pola yang sama. Karena tidak pernah mendapat komentar, ia merasa pekerjaannya sudah sesuai harapan. Pada saat evaluasi tahunan, atasannya baru mengatakan bahwa laporan tersebut terlalu panjang, kurang analitis, dan tidak sesuai dengan kebutuhan manajemen. Persoalannya bukan hanya kualitas kerja karyawan, tetapi juga keterlambatan komunikasi. Kesalahan yang sebenarnya dapat diperbaiki sejak awal dibiarkan berlangsung berbulan-bulan. Aguinis (2023) memandang manajemen kinerja sebagai proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim agar selaras dengan tujuan organisasi. Armstrong (2022) juga menempatkan komunikasi, pengembangan, dan hubungan antara manajer dengan karyawan sebagai bagian penting dalam pengelolaan kinerja. Penilaian bukan sekadar pemberian angka pada akhir periode, tetapi proses percakapan yang membantu seseorang memahami apa yang sudah berjalan baik dan bagian mana yang masih perlu diperbaiki. Pemikiran tersebut menjadi dasar berkembangnya *continuous feedback*. *Feedback* tidak lagi menunggu jadwal evaluasi formal, tetapi hadir lebih dekat dengan pekerjaan sehari-hari. Percakapan dapat dilakukan setelah sebuah tugas selesai, ketika target mulai melenceng, saat karyawan memperoleh hasil yang baik, atau ketika muncul hambatan yang membutuhkan dukungan. Pulakos dan Battista (2020) melihat transformasi manajemen kinerja sebagai pergeseran dari proses administratif yang berat menuju praktik yang lebih dekat dengan aktivitas kerja dan perilaku yang benar-benar mendorong kinerja. Evaluasi semester atau tahunan tetap diperlukan

untuk promosi, kompensasi, perencanaan karir, dan dokumentasi. Yang berubah adalah posisinya. Evaluasi formal seharusnya menjadi rangkuman perjalanan kinerja, bukan pertama kalinya karyawan mendengar masalah yang sebenarnya sudah terjadi berbulan-bulan sebelumnya. Era *digital* membuat persoalan ini semakin menarik. Sistem manajemen kinerja dapat mencatat target secara *real time*, mengingatkan jadwal *check-in*, menyediakan data, bahkan menghasilkan *feedback* berbasis kecerdasan buatan. Teknologi memang mempercepat aliran informasi, tetapi *feedback* tetap berhadapan dengan manusia yang mempunyai perasaan, harga diri, pengalaman, dan kebutuhan untuk dihargai. Budaya *continuous feedback* tidak cukup dibangun melalui aplikasi. Organisasi tetap membutuhkan komunikasi kinerja yang jujur, aman, dan manusiawi.

Beberapa Definisi Menurut Para Ahli

Continuous feedback dapat dipahami sebagai proses pertukaran informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan secara berkala dan cukup dekat dengan aktivitas yang sedang berlangsung. Tujuannya bukan sekadar memberi tahu apakah seseorang berhasil atau gagal, tetapi membantu individu memahami perilaku yang perlu dipertahankan, bagian yang perlu diperbaiki, serta tindakan yang dapat dilakukan berikutnya. Aguinis (2023) menjelaskan manajemen kinerja sebagai proses berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim sekaligus menyelaraskannya dengan sasaran strategis organisasi. Definisi ini penting karena pengembangan ditempatkan sebagai bagian dari manajemen kinerja. Ketika kinerja belum sesuai harapan, percakapan tidak seharusnya berhenti pada nilai “baik” atau “kurang”, tetapi berlanjut pada cara memperbaikinya. Armstrong (2022) melihat manajemen kinerja sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan individu dan tim. Ekspektasi, sasaran, dukungan, pembelajaran, dan hasil perlu dikomunikasikan secara terbuka. Komunikasi kinerja kemudian dapat dipahami sebagai pertukaran informasi antara atasan dan karyawan mengenai target, kemajuan, hambatan, perilaku, hasil, serta

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2023). *Performance Management (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide To Performance Leadership (7th ed.)*. Kogan Page.
- Coutifarís, C. G. V., & Grant, A. M. (2022). Taking Your Team Behind The Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing And Feedback-Seeking on Team Psychological Safety. *Organization Science*, 33(4), 1574–1598. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498>.
- Dahalan, N. A., Omar, M. K., Abdullah, D. N. M. A., Zakaria, R., & Fauzi, M. W. M. (2021). Determining Job Performance Vis-À-Vis Feedback Orientation And Feedback Environment: A Study Among Academicians In Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business And Social Sciences*, 11(6), 804–817.
- Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2022). Feedback Quality And Performance In Organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101534. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>.
- Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The Future of Feedback: Motivating Performance Improvement Through Future-Focused Feedback. *PLOS ONE*, 15(6), e0234444. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>.
- Guo, Y., Xiong, G., Shaw, K.-H., Liao, J., Zhang, Z., & Yi, F. (2023). Why Does Developmental Feedback Foster Employee Job Performance? The Mediating Role of Job Crafting. *SAGE Open*, 13(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440231185523>.
- Hein, I., Cecil, J., & Lerner, E. (2024). Acceptance And Motivational Effect of AI-Driven Feedback In The Workplace: An Experimental Study With Direct Replication. *Frontiers In Organizational Psychology*, 2, 1468907. <https://doi.org/10.3389/forfp.2024.1468907>.
- Heine, E. C. E., Stouten, J., & Liden, R. C. (2026). Performance Feedback: A Critical Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 47(2), 312–361. <https://doi.org/10.1002/job.70033>.
- Hu, X., Zhang, Y., & Xia, M. (2024). How Does Supervisors'

- Developmental Feedback Affect Chinese Employees' Work Role Performance? The Roles of Thriving At Work And Trait Mindfulness. *Humanities And Social Sciences Communications*, 11, 1480. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03989-0>.
- Katz, I. M., Rauvola, R. S., & Rudolph, C. W. (2021). Feedback Environment: A Meta-Analysis. *International Journal of Selection And Assessment*, 29(3-4), 305-325. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12350>.
- Mertens, S., Schollaert, E., & Anseel, F. (2021). How Much Feedback Do Employees Need? A Field Study of Absolute Feedback Frequency Reports And Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3-4), 326-335. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12352>.
- Pei, J., Wang, H., Peng, Q., & Liu, S. (2024). Saving Face: Leveraging Artificial Intelligence-Based Negative Feedback To Enhance Employee Job Performance. *Human Resource Management*, 63(5), 775-790. <https://doi.org/10.1002/hrm.22226>.
- Pulakos, E. D., & Battista, M. (Eds.). (2020). *Performance Management Transformation: Lessons Learned And Next Steps*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.001.0001>.
- Sibunruang, H., & Kawai, N. (2023). The Proactive Nature of Employee Voice: The Facilitating Role of Supervisor Developmental Feedback. *Journal of Management & Organization*.
- Su, W., & Jiang, S. (2023). Positive Feedback, Feedback Seeking And Performance: Feedback Orientation As A Moderator. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3910. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3910>.
- Zhang, T.-T., & Li, M.-M. (2021). Does Feedback Seeking Help Safety Performance Improvement?. The Role of Consideration of Future Consequence. *Frontiers In Psychology*, 12, 630669. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.630669>.
- Zhang, Y., Tan, C., & Wang, N. (2024). How Does Supervisor Developmental Feedback Make Employees Sense The Meaning of Work?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12376. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12376>.

PROFIL PENULIS



Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.

Lahir di kota Jakarta. Saat usianya baru 8 bulan, orang tuanya pindah ke Surabaya dan Reina tumbuh hingga dewasa di kota tersebut. Saat ini Reina bekerja sebagai dosen di Universitas Surabaya, guru piano, guru vokal, dan trainer musik. Cita-cita sebagai dosen diinginkan Reina sejak kecil mengikuti jejak ibunda tercinta, yaitu ibu Cherry L. Hadikusumo. Reina giat mengikuti banyak sertifikasi agar dapat bekerja lebih maksimal. Reina aktif menulis cerita pendek (cerpen) sejak kecil dan memenangkan beberapa penghargaan. Saat ini, beberapa karya tulis telah dihasilkan Reina dengan tema seputar pendidikan, motivasi, dan musik. Selain menulis, Reina gemar bernyanyi sambil bermain piano ataupun gitar. Bakat bermain musik didapat Reina dari sang ayah, bapak Suryo Hadikusumo yang menguasai berbagai macam alat musik. Saat berumur tujuh tahun Reina belajar piano klasik, kemudian belajar pula piano pop dan jazz. Kegemaran bermain musik membuat Reina menghasilkan beberapa karya lagu, di antaranya untuk universitas tempatnya bekerja yaitu Hymne Ika Ubaya, Mars Ika Ubaya, *Hymne* Politeknik Ubaya, Mars ADI Politeknik Ubaya, dan Ubaya Satu. Reina juga dipercaya menciptakan *Hymne* Pelita dan Mars Pelita (Perkumpulan Politeknik Swasta Indonesia). Reina memiliki motto hidup “Belajar dan Berkarya Sepanjang Masa”. Reina memiliki *channel* *YouTube* dan akun *LinkedIn* dengan nama dirinya sendiri, yaitu Reina A. Hadikusumo. Reina dapat dihubungi di alamat email reina_hadikusumo@yahoo.com.



BAB 13

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI DAN KAPABILITAS

Dhian Rosalina, S.E., M.M.
Universitas Samudra



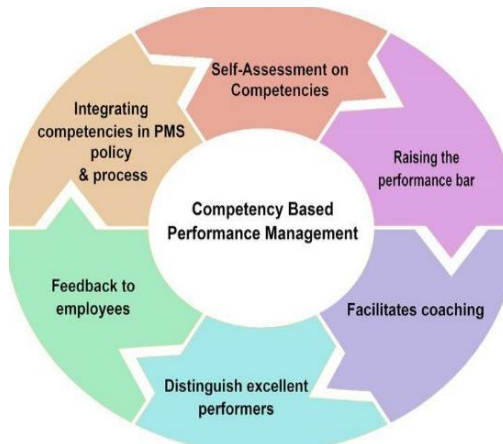
Pendahuluan

Manajemen kinerja berbasis kompetensi dan kapabilitas merupakan pendekatan dalam mengelola kinerja karyawan yang tidak hanya melihat hasil pekerjaan, tetapi juga memperhatikan kemampuan yang dimiliki karyawan dan kemampuan organisasi dalam mendukung pencapaian kinerja. Dengan pendekatan ini, organisasi berusaha memastikan bahwa tujuan karyawan sejalan dengan tujuan organisasi, serta bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Untuk mengelola kinerja dengan baik, menurut Patterson, (2023) organisasi perlu memahami beberapa hal mendasar: siapa yang melakukan pekerjaan, apa yang dikerjakan, bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan, dan seberapa baik hasilnya. Dari sini, organisasi dapat melihat kompetensi apa yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut dan apakah karyawan telah memiliki kompetensi yang sesuai. Informasi tersebut kemudian dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pengembangan, pelatihan, pemberian penghargaan, perencanaan karier, maupun keputusan lain yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Namun, memiliki kompetensi yang baik belum tentu membuat seseorang mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Pengetahuan dan keterampilan perlu diterapkan dalam situasi pekerjaan yang nyata. Ketika menghadapi masalah, perubahan tugas, teknologi baru, atau tuntutan yang berbeda, karyawan perlu mampu menyesuaikan diri dan mencari cara yang tepat untuk menggunakan kompetensinya. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman, beradaptasi, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan terus mengembangkan diri inilah yang menunjukkan kapabilitas individu. Dengan demikian, kompetensi menjadi dasar kemampuan seseorang, sedangkan kapabilitas menunjukkan kemampuan untuk menggunakan dan mengembangkan kompetensi tersebut dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Kapabilitas inilah yang kemudian membantu individu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, kompetensi dan kapabilitas memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Kompetensi menjadi dasar pada tingkat individu, sedangkan kapabilitas memperkuat kemampuan organisasi dalam mengubah kompetensi dan sumber daya yang dimiliki menjadi hasil yang bernilai. Karena itu, manajemen kinerja

tidak cukup hanya bertanya, “apakah target sudah tercapai?”, tetapi juga perlu melihat, “kompetensi apa yang digunakan untuk mencapai target tersebut?” dan “apakah organisasi memiliki kapabilitas yang cukup untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja?”. Pendekatan ini menjadikan manajemen kinerja sebagai proses yang lebih luas daripada sekadar penilaian karyawan. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan kompetensi karyawan, menentukan kebutuhan pengembangan, sekaligus melihat kapabilitas organisasi yang masih perlu diperkuat. Dengan cara tersebut, manajemen kinerja dapat membantu organisasi bukan hanya mengukur kinerja, tetapi juga mengembangkan kemampuan karyawan dan membangun kapabilitas organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Konsep Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi

Kompetensi menjadi dasar dalam mengelola kinerja karena organisasi tidak hanya perlu mengetahui hasil yang dicapai karyawan, tetapi juga perlu memahami kemampuan yang digunakan untuk menghasilkan kinerja tersebut. Dari tulisan Shet, *et.al* (2019) Siklus dalam gambar terdiri atas enam proses utama, yaitu *self-assessment on competencies*, *raising the performance bar*, *facilitates coaching*, *distinguish excellent performers*, *feedback to employees*, serta *integrating competencies in PMS policy and process*.



Gambar 13.1: Competency Based Performance Management

Sumber: Shet, *et.al*. (2019).

Daftar Pustaka

- Mayo, A. (2000). The Role of Employee Development In The Growth of Intellectual Capital, *Personnel Review*, 29(4), pp. 521–533. Available at: <https://doi.org/10.1108/00483480010296311>.
- Patterson, D. (2023). *Human Resources Management-3Rd Edition*. London: Fanshawe College Pressbooks.
- Priyashantha, K.G., De Alwis, A.C. and Welmilla, I. (2024). Disruptive Human Resource Management Technologies: A Systematic Literature Review, *European Journal of Management And Business Economics*, 33(1), pp. 116–136. Available at: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2022-0018>.
- Shet, S. V., Pati, S.V. and Chandawarkar, M.R. (2019). Competency Based Superior Performance And Organizational Effectiveness, *International Journal of Productivity and Performance Management* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>.

PROFIL PENULIS



Dhian Rosalina, S.E, M.M.

Lahir di Kediri, 31 Januari 1984. Menyelesaikan S1 Manajemen di Universitas Diponegoro di tahun 2006 dan S2 Magister Manajemen di Universitas Gajayana Malang di tahun 2009, saat ini penulis sedang melanjutkan studi pada program Doktor Ekonomi Syariah di UIN-Sumatera Utara. Saat ini penulis berstatus aktif sebagai *staff* pengajar di Universitas Samudra. Penulis aktif melakukan

penelitian mengenai Ekonomi kreatif dan manajemen sumber daya manusia, dan menuangkan tulisannya dalam sejumlah jurnal beserta prosiding nasional dan internasional. Pengalaman dalam penelitian praktis antara lain: Penelitian kerja sama dengan Balitbang Kota Medan Tahun 2010 sampai dengan 2014, mendapatkan dana hibah Dikti Penelitian Strategi Nasional *Multiyears* di tahun 2018 sampai 2019, Penelitian Hibah Dikti Dosen Pemula di tahun 2020 dan 2021, Penelitian kerja sama dengan Bappeda Kota Langsa di tahun 2021 dan 2022. Dan Di tahun 2025 kembali mendapatkan dana hibah Kemdiktisaintek untuk Pengabdian Masyarakat.

Email Penulis: dhian.rosalina@unsam.ac.id.



BAB 14

STRATEGI PERBAIKAN, INTERVENSI, DAN PENINGKATAN KINERJA

Fauzan Manafi Albar, S.Kom., M.M.
Universitas Raharja



Pendahuluan

Dalam era persaingan yang semakin dinamis, setiap organisasi dituntut untuk mampu mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi dari kinerja individu, tim, dan sistem kerja yang saling terintegrasi. Oleh karena itu, ketika terjadi kesenjangan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang dicapai, organisasi perlu melakukan berbagai upaya perbaikan melalui strategi, intervensi, dan program peningkatan kinerja yang terencana. Menurut Aguinis (2018), manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim serta menyelaraskannya dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak hanya berfokus pada penilaian hasil kerja, tetapi juga pada pengembangan kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Armstrong (2022) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses peningkatan kinerja melalui penetapan tujuan individu dan tim yang selaras dengan tujuan strategis organisasi, perencanaan kinerja, pemantauan kemajuan, serta pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sumber daya manusia. Pandangan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja harus dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan melalui berbagai strategi dan intervensi yang tepat. Strategi perbaikan kinerja merupakan serangkaian pendekatan yang dirancang untuk mengurangi kesenjangan kinerja (*performance gap*) antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan. Sebelum menentukan tindakan perbaikan, organisasi perlu melakukan analisis penyebab masalah kinerja agar solusi yang diberikan sesuai dengan akar permasalahan. Analisis tersebut dapat mencakup aspek kompetensi, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, sistem kerja, maupun ketersediaan sumber daya. Sementara itu, intervensi kinerja merupakan tindakan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Intervensi dapat berupa pelatihan dan pengembangan, *coaching*, mentoring, pemberian umpan balik (*feedback*), perbaikan proses kerja, pengembangan sistem

penghargaan, hingga penyusunan *Performance Improvement Plan* (PIP). Tujuan utama dari intervensi tersebut adalah menciptakan perubahan perilaku dan peningkatan hasil kerja yang dapat diukur secara objektif.

Menurut Rummler dan Brache (1995), peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh efektivitas proses dan sistem organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan program peningkatan kinerja memerlukan pendekatan yang komprehensif dengan mempertimbangkan faktor manusia, proses, teknologi, dan budaya organisasi secara simultan. Dengan memahami strategi perbaikan, intervensi, dan peningkatan kinerja secara menyeluruh, organisasi akan mampu membangun budaya kerja yang produktif, meningkatkan efektivitas sumber daya manusia, serta mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal dan berkelanjutan. Dalam lingkungan organisasi yang semakin dinamis, pencapaian kinerja yang optimal tidak dapat hanya mengandalkan kemampuan individu. Organisasi perlu memastikan bahwa tujuan, proses kerja, sumber daya, teknologi, kepemimpinan, serta kompetensi sumber daya manusia berjalan secara terpadu. Ketika hasil yang dicapai belum sesuai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, diperlukan strategi perbaikan kinerja yang sistematis. Strategi perbaikan kinerja merupakan bagian penting dari manajemen kinerja karena berfungsi untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja, menemukan penyebab masalah, menentukan tindakan perbaikan, serta memastikan bahwa perubahan yang dilakukan menghasilkan peningkatan yang berkelanjutan. Rummler dan Brache (1995) mengembangkan pendekatan sistemik yang melihat kinerja pada tiga tingkatan, yaitu tingkat organisasi, proses, dan pekerjaan/individu (*job/performer*). Menurut mereka, peningkatan kinerja tidak cukup hanya memperbaiki individu, tetapi harus memperhatikan hubungan antara strategi organisasi, proses kerja, dan pelaksanaan pekerjaan. Sementara itu, Van Tiem, Moseley, dan Dessinger (2012) melalui pendekatan *Human Performance Technology* (HPT) menempatkan perbaikan kinerja sebagai proses sistematis yang dimulai dari identifikasi indikator kinerja, analisis masalah dan penyebabnya, penetapan hasil yang diharapkan, hingga pengembangan dan

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2018). *Performance Management (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. SAGE Mencatat *Performance Management* Sebagai Buku Inti Bidang Manajemen Kinerja Karya Herman Aguinis. ([SAGE Publishing](#)).
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership (7th ed.)*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel And Development.
- DeNisi, A., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Management And Improving Organizational Performance. *Management And Organization Review*, 2(2), 253–277.
- Dessinger, J. C., Moseley, J. L., & Van Tiem, D. M. (2012). Performance Improvement/HPT Model: Guiding The Process. *Performance Improvement*, 51(3), 10–17. DOI: 10.1002/pfi.20251.
- Gilbert, T. F. (1978). *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Kandula, S. R. (2006). *Performance Management: Strategies, Interventions, Drivers*. New Delhi: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach For Driving Business Results*. New York: Wiley-Blackwell.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space On The Organization Chart (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. Buku Ini Membahas Peningkatan Kinerja Pada Tingkat Organisasi, Proses, Serta Pekerjaan/Individu. ([Google Books](#)).
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving Performance: How to Manage the White Space on The Organization Chart (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. Edisi Ini Membahas *Three Levels of*

Performance, Hubungan Kinerja Dengan Strategi, Peningkatan Kinerja Berkelanjutan, Pengukuran Kinerja, Dan Action Plan For Performance Improvement. ([Wiley Store](#)).

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Improving Performance: How To Manage The White Space on The Organization Chart (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. Edisi Ini Secara Khusus Membahas Hubungan Strategi Dengan Kinerja, Perbaikan Kinerja Berkelanjutan, Desain Proses, Pengukuran Kinerja, dan Penyusunan Rencana Tindakan Perbaikan.

Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (Eds.). (2004). *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, And Potential (3rd ed.)*. San Francisco: Pfeiffer. Rujukan Ini Merupakan Salah Satu Karya Penting Dalam Bidang *Human Performance Technology*. ([Wiley Online Library](#)).

Van Tiem, D. M., Moseley, J. L., & Dessinger, J. C. (2012). *Fundamentals of Performance Improvement: Optimizing Results Through People, Process, and Organizations (3rd ed.)*. San Francisco: Pfeiffer. Buku Ini Menggunakan Pendekatan Performance Improvement/Human Performance Technology Untuk Mengidentifikasi Indikator, Menganalisis Masalah Dan Penyebab, Serta Mengembangkan Solusi.

PROFIL PENULIS



Fauzan Manafi Albar, S.Kom., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu asuransi syariah pada tahun 2026 ini untuk meningkatkan pemahaman masyarakat tentang konsep dan praktik asuransi syariah dengan prinsip tolong-menolong dan keadilan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SD Muhammadiyah XXXI Gondrong Kab. Tangerang tamat tahun 1980. SMP Muhammadiyah 36 Cipondoh Kab. Tangerang tamat tahun 1983. SMA Negeri 2 Kabupaten Tangerang tamat tahun 1986. Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Informatika Program Studi Manajemen Informasi Universitas Budi Luhur Jakarta (UBL) tamat tahun 1995. Penulis menyelesaikan studi S2 di program studi Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) tamat tahun 2012. Serta saat ini sedang menempuh jenjang pendidikan Doktor Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pasundan Bandung.

Penulis memiliki kepakaran bidang ilmu Manajemen, sesuai dengan riwayat pendidikan sebagai Dosen tetap pada program studi Sistem Informasi di Universitas Raharja Kota Tangerang pada tahun 2015. Penulis juga sebagai Manajer Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Ibu dan Anak PKU Muhammadiyah Cipondoh Kota Tangerang pada tahun 2016 sampai dengan 2019. Penulis telah lulus sertifikasi Dosen dan dinyatakan sebagai Dosen Profesional pada bidang ilmu Manajemen yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi pada tahun 2021. Penulis juga pernah sebagai anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Tangerang pada 2019 sampai dengan 2024.

Email Penulis: fauzan.manafil@raharja.info.



BAB 15

IMPLEMENTASI

MANAJEMEN KINERJA

PADA SEKTOR

PENDIDIKAN

Dr. Ernawati, S.T., M.PSDA.
Institut Teknologi Bandung



Latar Belakang

Manajemen kinerja pada sektor pendidikan adalah suatu proses sistematis untuk merencanakan, melaksanakan, mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja seluruh sumber daya pendidikan agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (Kemendikdasmen, 2026). Dimana kinerja sektor pendidikan terbagi dua, ada sektor pendidikan sekolah dan sektor pendidikan Perguruan Tinggi. Dari kedua sektor pendidikan tersebut, konteks pendidikan fokusnya bukan hanya pada hasil belajar peserta didik saja, tetapi juga pada kinerja guru, dosen, tenaga kependidikan, pimpinan institusi, proses pembelajaran, serta tata kelola organisasi (Kemendikdasmen, 2026). Dengan *input* dan *output* yang tentunya sesuai dengan visi dan misi dari kedua sektor tersebut. Implementasi manajemen kinerja pada sektor pendidikan tentunya tidak lepas dari sektor pendidikan yang telah diuraikan diatas. Implementasi manajemen kinerja pada sektor pendidikan sekolah, berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran, kompetensi guru, dan hasil belajar siswa (Kemendikbud, 2024). Sedangkan Implementasi manajemen kinerja pada sektor pendidikan perguruan tinggi fokus pada pencapaian Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Melalui penerapan indikator kinerja yang jelas, evaluasi berkala, serta pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan, institusi pendidikan dapat meningkatkan mutu layanan dan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Implementasi manajemen kinerja pada sektor pendidikan baik pendidikan sekolah maupun pendidikan Perguruan Tinggi menghadapi beberapa tantangan diantaranya terkait kualitas SDM yang belum merata, Keterbatasannya anggaran resistensi terhadap perubahan, kesenjangan teknologi antar wilayah, sistem evaluasi yang belum optimal dan budaya kerja yang belum sepenuhnya berbasis kinerja.

Kinerja Pendidikan

Kinerja Pendidikan Menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) adalah Kinerja pendidikan yang diukur

melalui capaian hasil belajar peserta didik, khususnya dalam hal kemampuan literasi, numerasi, dan sains yang menjadi indikator efektivitas sistem pendidikan suatu negara. OECD menggunakan *Programme for International Student Assessment* (PISA) untuk mengukur kinerja pendidikan secara internasional (Mathias Corman, 2023). Menurut Rapor Pendidikan Indonesia. Kinerja pendidikan merupakan hasil evaluasi sistem pendidikan yang mencakup hasil belajar murid, proses pembelajaran, pemerataan kualitas layanan, kualitas pengelolaan sekolah, kualitas guru dan tenaga kependidikan (Kemendikdasmen, 2026). Kinerja Pendidikan ada kinerja sekolah dan kinerja Perguruan tinggi. Kinerja Sekolah antara lain: (1) tingkat kelulusan siswa, (2) capaian literasi, (3) capaian numerasi, (4) kehadiran guru dan siswa, (5) prestasi akademik dan non-akademik, (6) kepuasan peserta didik dan orang tua, (7) kualitas pembelajaran, (8) iklim sekolah yang aman dan inklusif. Untuk kinerja Perguruan Tinggi berbeda dengan kinerja sekolah karena tujuan dan sistem pengelolaannya juga berbeda. Perguruan tinggi merujuk pada pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada Masyarakat, juga tata kelola dan daya saing institusi. Untuk bidang Pendidikan antara lain: akreditasi program studi, akreditasi institusi, rata-rata IPK lulusan, masa studi mahasiswa, tingkat kelulusan tepat waktu, *employability* atau tingkat penyerapan lulusan di dunia kerja. Untuk bidang penelitian antara lain: jumlah penelitian dosen, publikasi nasional dan internasional, artikel terindeks *Scopus*, sitasi ilmiah, Hak Kekayaan Intelektual (HKI), paten dan inovasi teknologi. Untuk bidang Pengabdian kepada Masyarakat: jumlah program pengabdian, dampak program bagi masyarakat, kemitraan dengan pemerintah dan industri, hilirisasi hasil penelitian. Untuk kinerja dosen: kualifikasi akademik (S2/S3), jabatan fungsional, sertifikasi dosen, publikasi ilmiah, Beban Kinerja Dosen (BKD), kegiatan penelitian dan pengabdian. untuk tata kelola perguruan tinggi: kualitas kepemimpinan, tata kelola keuangan, sistem penjaminan mutu internal, digitalisasi layanan akademik, kerja sama nasional dan internasional. Menurut Sistem Evaluasi Pendidikan Nasional Evaluasi kinerja pendidikan dilakukan melalui lima dimensi utama: mutu dan relevansi hasil belajar peserta didik, pemerataan

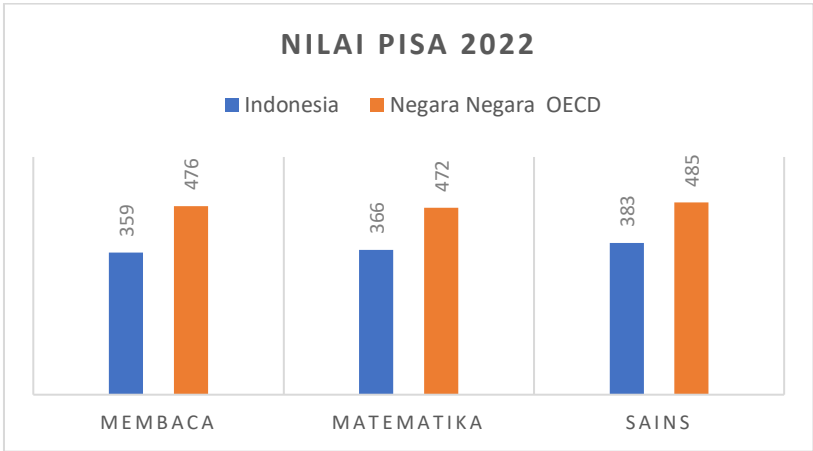
pendidikan bermutu, kompetensi dan kinerja guru dan tenaga kependidikan, mutu dan relevansi pembelajaran, pengelolaan satuan pendidikan yang transparan, partisipatif, dan akuntabel. Untuk mengukur kinerja pendidikan secara internasional, khususnya kinerja pendidikan sekolah, OECD menggunakan *Programme for International Student Assessment* (PISA). Kemampuan siswa yang diukur dalam PISA adalah siswa yang berusia 15 tahun. Berikut nilai hasil PISA untuk Indonesia di tahun 2015, 2018 dan 2022 yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15.1: Nilai PISA Indonesia

No	Ranah	2015	2018	2022
1.	Membaca	397	371	359
2	Matematika	386	379	366
3	Sains	403	396	383

Sumber: (Mathias Corman, 2023), dan Diolah Penulis.

Berdasarkan nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan membaca/literasi, matematika/numerasi, dan sains siswa Indonesia nilainya masih berada di bawah rata-rata negara-negara anggota OECD yang berjumlah 35 negara. Untuk tahun 2022 rata-rata nilainya dapat dilihat pada tabel berikut:



Gambar 15.1: Tahapan Revolusi Industri di Dunia

Sumber: (Kemendikbudristek, 2023; Mathias Corman, 2023) Diolah Penulis.

Daftar Pustaka

- Akbar, T. *et al.* (2022). *Analisis Kritis Sistem Evaluasi Pendidikan Indonesia*, 1(1), pp. 1–11.
- Asep, A., Nababan, H. And Ernawati, E. (2025) *Kepemimpinan Pendidikan Teori dan Praktik di Sekolah*, Sada Kurnia Pustaka.
- Asep, Holong And Dkk. (2025). *Kepemimpinan Pendidikan*. PT. Sada Kurnia Pustaka. doi: 10.51700/manajemen.v3i2.450.
- Ernawati. (2025a). Kepemimpinan Digital. In *Manajemen Perusahaan Berbasis Digital*. CV. Duta Sains Indonesia, pp. 114–126.
- Ernawati. (2025b). Tantangan Kepemimpinan Pendidikan Di Era Revolusi Industri 4.0. In *Kepemimpinan Pendidikan: Teori dan Praktik di Sekolah*. Banten: Sada Kurnia Pustaka, pp. 371–383.
- Ernawati, E. *et al.* (2022). Digital Humanities In Online Learning on the Mental Health of ITB Students Ernawati. In *Proceedings of the Conference on Digital Humanities 2022 (CODH 2022)*. Atlantis Press SARL, pp. 111–119. doi: 10.2991/978-2-494069-69-5.
- Ernawati, E. (2024). Pengembangan Keterampilan Teknis dan Non Teknis. *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*, (Desember), pp. 184–195.
- Ernawati, E. (2025a). Kepemimpinan Digital. In *Manajemen Perusahaan*, pp. 114–126.
- Ernawati, E. (2025b). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Administrasi Publik. In Weni, Y. (ed.) *Etika Administrasi Publik*. 1st edn. Padang: Lingkar Edukasi Indonesia Anggota, pp. 79–92.
- Ernawati, E. (2025c). Tantangan Kepemimpinan Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0. In *Kepemimpinan Pendidikan: Teori dan Praktik di Sekolah*. Banten, pp. 371–383.
- Ernawati, E. *et al.* (2025). The Human Resource Model of Field Officers For Irrigation Modernization In Indonesia: A Case Study of The Rentang Irrigation Area, *Edelweiss Applied Science And Technology*, 9(8), pp. 1874–1882. doi: 10.55214/2576-8484.v9i8.9730.
- Ernawati, E. (2025d). Tren dan Tantangan MSDM di Era Digital. In *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Sada Kurnia

- Pustaka, pp. 396–407.
- Ernawati, E. And Dkk. (2025). *Deep Learning dan Teori Belajar: Sebuah Kajian Kontemporer*. Duta Sains Indonesia.
- Ernawati, E., Indira Putri, S. And Tabina Azzahra, T. (2023). Analysis of The Impact of Digital Payment Platforms on Financial Management During The Covid-19 Pandemic (Case Study of ITB Students), *Economic Education And Entrepreneurship Journal*, 6(1), pp. 50–55. doi: 10.23960/e3j/v6i1.50-55.
- Ernawati, E. And Rusdiana, R. (2020). Kontribusi Sosial Bidang Teknik Sipil Saat Pandemi Covid - 19, *Jurnal Komposit*, 4(2), pp. 9–11.
- Fajriyani, D. et al. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review), *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), pp. 1004–1013. doi: 10.31933/jemsi.v4i6.1631.
- Hadikusumo, R. A. et al. (2025). *Membangun Komunitas Pembelajaran*. CV. Duta Sains Indonesia.
- Kemendikbud. (2024). *Rapor Pendidikan Indonesia 2024*.
- Kemendikbudristek. (2023). *Pisa 2022 dan Pemulihan Pembelajaran Di Indonesia*.
- Kemendikdasmen. (2026). *Raport Pendidikan, PSKP*. Available at: <https://pskp.kemendikdasmen.go.id/rapor-pendidikan>.
- Mathias Corman, O. (2023). *PISA 2022 Results (Volume I) The State of Learning And Equity In Education*.
- Mohammad Thamri. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek, Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Munaf, D. And Ernawati. (2014). *Dominasi Iptek Dalam Globalisasi*.
- Munaf, D. R. And Ernawati, E. (2014). *Konsepsi Tolok Ukur Ketahanan Nasional*.
- Nabilah, A. P. et al. (2021). *Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Pola Konsumsi Mahasiswa, Populika*. doi: 10.37631/populika.v9i2.388.
- Nugroho, M. M. et al. (2020). Analisis Kesiapan Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran Tatap Muka Di Indonesia Pada Tahun 2021, *Journal*

Publicuho. Universitas Halu Oleo-Jurusan Ilmu Administrasi Publik, 3(4), p. 523. doi: 10.35817/jpu.v3i4.15522.

Sisca Septiani, Subhi Munir: E. et al. (2024). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*. Sada Kurnia Pustaka.

Zhang, J. And Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation In The Digital Age, *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), pp. 1482–1498. doi: 10.1007/s13132-023-01214-y.

PROFIL PENULIS



Dr. Ernawati, S.T., M.PSDA.

Ketertarikan penulis terhadap manajemen SDM dimulai pada tahun 2018 sejak mengambil kuliah S3. Penulis menempuh Pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA PGRI 1 Bandung dan berhasil lulus pada tahun 1991. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Sipil di ST. INTEN Bandung pada tahun 1997. Penulis berhasil menyelesaikan S2 Teknik Sipil Jurusan Pengelolaan Sumber Daya Air di Institut Teknologi Bandung tahun 2009. Penulis sedang menyelesaikan S3 di Teknik Sipil Jurusan Rekayasa Pengelolaan Sumber Daya Air di Institut Teknologi Bandung tahun 2025. Penulis sebagai dosen S2 Teknokultur SPITM, Fakultas Seni Rupa dan Desain, KK Ilmu kemanusiaan Institut Teknologi Bandung (ITB). Penulis memiliki kepakaran di bidang *Social Humanities* dan Multidisiplin. Untuk menunjang karir sebagai dosen, penulis aktif sebagai peneliti. Penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, kemenristek DIKTI, dan lintas Perguruan Tinggi. Email Penulis:

BAB 16
TANTANGAN
MANAJEMEN KINERJA
DALAM ORGANISASI
MULTINASIONAL DAN
KERJA JARAK JAUH

Dr. Muhammad Rizqi Zati, S.Pd., M.Si.
Universitas Samudra



Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja yang berlangsung sangat cepat dalam beberapa tahun terakhir mendorong organisasi untuk menyesuaikan cara mereka mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawan. Kondisi ini menjadi semakin kompleks bagi organisasi multinasional karena tenaga kerja dapat berasal dari berbagai negara dengan latar belakang budaya yang berbeda. Perbedaan bahasa, kebiasaan dalam bekerja, nilai-nilai budaya, zona waktu, serta regulasi ketenagakerjaan dapat mempengaruhi perilaku kerja maupun cara organisasi menilai pencapaian karyawan. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja perlu disesuaikan dengan karakteristik lingkungan kerja dan tidak dapat diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan konteks masing-masing wilayah. Transformasi tersebut semakin terlihat sejak kerja jarak jauh (*remote working*) dan kerja *hybrid* menjadi bagian dari pola kerja modern. Karyawan kini tidak selalu bekerja di lokasi yang sama dengan pimpinan ataupun anggota tim lainnya. Situasi ini menimbulkan tantangan bagi organisasi dalam memastikan bahwa pekerjaan tetap terlaksana secara efektif tanpa harus melakukan pengawasan secara langsung setiap saat. Dalam kondisi demikian, pengelolaan kinerja lebih tepat diarahkan pada penetapan tujuan yang jelas, komunikasi yang efektif, rasa saling percaya, serta indikator yang mengutamakan pencapaian hasil kerja. Dengan demikian, keberhasilan karyawan tidak hanya dilihat dari kehadiran atau lama waktu bekerja, tetapi dari kontribusi dan hasil yang mampu diberikan. Pada akhirnya, efektivitas manajemen kinerja dalam lingkungan kerja global dan digital tidak semata-mata bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengadopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuannya mempertahankan pendekatan yang berorientasi pada manusia. Perkembangan teknologi seperti *people analytics*, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan berbagai platform digital telah memberikan peluang bagi organisasi untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis informasi kinerja secara lebih cepat, akurat, dan sistematis. Namun, pemanfaatan teknologi tetap memiliki keterbatasan karena aspek-aspek manusiawi dalam pengelolaan kinerja, seperti memahami kondisi dan kebutuhan

karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan penghargaan secara tepat, serta membangun hubungan kerja yang positif, tidak sepenuhnya dapat digantikan oleh sistem *digital*.

Dalam konteks tersebut, revolusi digital juga telah mendorong perubahan signifikan dalam cara pekerjaan dirancang dan dilaksanakan, salah satunya melalui berkembangnya *remote work* atau pekerjaan jarak jauh. Model kerja ini memungkinkan karyawan menjalankan aktivitas pekerjaannya tanpa harus berada secara fisik di lokasi organisasi, sehingga memberikan fleksibilitas yang semakin relevan dengan perubahan kebutuhan tenaga kerja dan strategi perusahaan. Fleksibilitas lokasi kerja tersebut menjadi salah satu karakteristik yang semakin dipertimbangkan baik oleh pekerja maupun perusahaan dalam membentuk pola kerja modern (Kurniawan & Aruan, 2021). Oleh karena itu, manajemen kinerja pada era kerja global dan digital perlu dipahami sebagai suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian produktivitas dan target organisasi, tetapi juga memperhatikan pengalaman, kebutuhan, dan kesejahteraan karyawan. Keberhasilan sistem tersebut pada akhirnya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan pertimbangan manusiawi, sehingga tercipta praktik manajemen kinerja yang adaptif, adil, fleksibel, transparan, dan mampu memberikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Pendekatan semacam ini menjadi semakin penting ketika organisasi harus mengelola tenaga kerja yang tersebar secara geografis, bekerja secara virtual, dan memiliki ekspektasi yang semakin beragam terhadap hubungan kerja. Konteks perubahan lingkungan kerja global, lingkungan kerja global saat ini mengalami perubahan yang cukup besar sebagai akibat dari perkembangan globalisasi ekonomi, kemajuan teknologi digital, meningkatnya mobilitas tenaga kerja, serta perubahan cara individu memandang hubungan kerja. Organisasi tidak lagi terbatas pada wilayah geografis tertentu atau bergantung sepenuhnya pada struktur hierarkis dan pola kerja tradisional. Dalam praktiknya, pekerjaan dapat melibatkan karyawan dari berbagai negara, menggunakan teknologi digital sebagai sarana utama berkomunikasi, bekerja dalam zona waktu yang berbeda, serta berkolaborasi dalam proyek yang melibatkan berbagai unit bahkan

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management (4th ed.)*. Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance (7th ed.)*. Kogan Page
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International Human Resource Management (7th ed.)*. Cengage Learning.
- Kurniawan, F. E., & Aruan, N. L. (2021). Digitalisasi Dan Pola Kerja Baru: Dampak Bagi Industrialisasi dan Respons Kebijakan Ketenagakerjaan. *Jurnal Sositologi, 20* (3), 395–409. <https://doi.org/10.5614/sostek.itbj.2021.20.3.11>.
- Markiz, Y., Margono, S., Wirawan, I. D., & Ainur, R. (2017). The Influences Of Leadership Styles, Organizational Communication, And Job Satisfaction Toward Employees' Job Performance in Doing Construction Jobs: A Study On Three Construction Companies In Jakarta. *Rjoas, 5*(May), 168–180. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-05.23>.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta, Indonesia: PT Raja Grafindo Persada.

PROFIL PENULIS



Dr. Muhammad Rizqi Zati, S.Pd., M.Si.

Penulis lahir di Medan pada tahun 1986. Pendidikan sarjananya ditempuh di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, dan diselesaikan pada tahun 2008 dengan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.). Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan pada Program Magister Ilmu Manajemen, Universitas Sumatera Utara, dan berhasil memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.) pada tahun 2011. Dorongan untuk terus mengembangkan kompetensi akademik dan profesional mengantarkan penulis melanjutkan pendidikan pada jenjang doctoral di Universitas Prima Indonesia. Pada tahun 2024, penulis berhasil menyelesaikan pendidikan tersebut dan memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen (Dr.). Dalam perjalanan profesionalnya di bidang pendidikan tinggi, penulis memiliki pengalaman mengajar di sejumlah perguruan tinggi di Sumatera, antara lain Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan, Fakultas Ekonomi Universitas Prima Indonesia, dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan. Sejak tahun 2015, penulis mengabdikan diri sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Samudra, Kota Langsa, Aceh.

Email Penulis: rizqi_zati@unsam.ac.id.



BAB 17

SISTEM *MONITORING*, EVALUASI, DAN AUDIT KINERJA

Mohammad Ifran Sanni, S.H., M.M.
Universitas Raharja



Pendahuluan

Dalam lingkungan organisasi yang semakin dinamis dan kompetitif, pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyusun perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan dalam memastikan bahwa setiap program, kegiatan, dan sumber daya dilaksanakan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Organisasi membutuhkan suatu mekanisme yang mampu memberikan informasi secara berkelanjutan mengenai sejauh mana pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan rencana dan target yang ditetapkan. Dalam konteks tersebut, *monitoring*, evaluasi, dan audit kinerja menjadi bagian penting dalam sistem pengelolaan dan pengendalian kinerja organisasi. *Monitoring* merupakan proses pengamatan dan pengumpulan informasi secara sistematis dan berkelanjutan terhadap pelaksanaan suatu program atau kegiatan. *Monitoring* membantu organisasi mengetahui perkembangan pelaksanaan kegiatan, mengidentifikasi penyimpangan, serta mengambil tindakan korektif secara lebih dini. Menurut Kusek dan Rist (2004), *monitoring* merupakan fungsi yang dilakukan secara terus-menerus untuk memberikan indikasi awal mengenai kemajuan atau kekurangan dalam pencapaian tujuan dan hasil yang telah direncanakan. Dengan demikian, *monitoring* tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, evaluasi memiliki cakupan yang lebih mendalam karena tidak sekadar melihat perkembangan pelaksanaan kegiatan, tetapi juga menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan suatu program. OECD/DAC mendefinisikan evaluasi sebagai penilaian yang sistematis dan objektif terhadap suatu intervensi yang sedang berlangsung atau telah selesai, termasuk desain, implementasi, dan hasilnya (OECD, 2002). Evaluasi memberikan dasar bagi organisasi untuk mengetahui apakah sumber daya yang digunakan telah menghasilkan keluaran dan hasil yang diharapkan serta memberikan pembelajaran untuk perbaikan program pada masa mendatang. Selain *monitoring* dan evaluasi, organisasi memerlukan audit kinerja sebagai instrumen untuk memberikan penilaian yang lebih independen terhadap pengelolaan dan pencapaian kinerja.

Audit kinerja pada dasarnya berorientasi pada pemeriksaan terhadap aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas penggunaan sumber daya. INTOSAI menjelaskan bahwa audit kinerja merupakan pemeriksaan terhadap kegiatan, program, atau organisasi dengan memperhatikan prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, serta bertujuan untuk menghasilkan perbaikan dalam pelaksanaan kegiatan publik (INTOSAI, 2019). Oleh karena itu, audit kinerja tidak semata-mata bertujuan menemukan kesalahan, tetapi juga memberikan rekomendasi yang dapat meningkatkan kualitas tata kelola dan kinerja organisasi. Ketiga mekanisme tersebut memiliki hubungan yang saling melengkapi. *Monitoring* memberikan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan kegiatan, evaluasi memberikan penilaian terhadap pencapaian dan hasil program, sedangkan audit kinerja memberikan pemeriksaan dan penilaian independen mengenai bagaimana sumber daya dikelola serta sejauh mana prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas telah diterapkan. Apabila ketiganya dirancang dan dilaksanakan secara terintegrasi, organisasi akan memiliki sistem pengendalian kinerja yang lebih komprehensif. Dalam perspektif manajemen kinerja, informasi yang dihasilkan dari *monitoring*, evaluasi, dan audit seharusnya tidak berhenti pada penyusunan laporan. Informasi tersebut harus digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan, perbaikan kebijakan, peningkatan kualitas pelayanan, pengalokasian sumber daya, dan peningkatan akuntabilitas organisasi. Hatry (2006) menekankan pentingnya penggunaan informasi kinerja dalam proses manajemen agar informasi tersebut benar-benar memberikan manfaat bagi peningkatan hasil organisasi. Dengan demikian, keberhasilan sistem *monitoring*, evaluasi, dan audit kinerja tidak hanya ditentukan oleh kualitas instrumen dan prosedurnya, tetapi juga oleh sejauh mana hasilnya dimanfaatkan oleh pimpinan dan pemangku kepentingan. Di sektor publik, sistem *monitoring*, evaluasi, dan audit kinerja memiliki arti yang semakin strategis karena organisasi pemerintah dituntut untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya publik dan pencapaian hasil pembangunan.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management (4th ed.)*. Chicago: Chicago Business Press.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). *Auditing And Assurance Services: An Integrated Approach (16th ed.)*. Pearson.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results (2nd ed.)*. Washington, DC: Urban Institute Press.
- INTOSAI. (2019). *ISSAI 300: Performance Audit Principles*. International Organization of Supreme Audit Institutions.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring And Evaluation System: A Handbook For Development Practitioners*. Washington, DC: World Bank.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- OECD. (2002). *Glossary of Key Terms In Evaluation And Results Based Management*. Paris: OECD.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory And Practice (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rai, I. G. A. (2008). *Audit Kinerja Pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2019). *Evaluation: A Systematic Approach (8th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing (5th ed.)*. The Institute of Internal Auditors.
- The Institute of Internal Auditors. (2017). *International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing*. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
- World Bank. (2004). *Ten Steps To A Results-Based Monitoring And Evaluation System: A Handbook For Development Practitioners*. Washington, DC: World Bank.

PROFIL PENULIS



Mohammad Ifran Sanni, S.H., M.M.

Lahir di Kota Tangerang 9 Oktober 1982. Adapun riwayat singkat pendidikan penulis dimulai pada jenjang pendidikan S1 penulis mengambil jurusan Hukum di Universitas Pasundan Bandung lulus pada tahun 2007. Ketertarikan penulis terhadap bidang ilmu Manajemen dimulai sejak penulis lulus S2 STIM LPMI jurusan Manajemen pada tahun 2009 silam. Penulis memiliki kepakaran di bidang ilmu Hukum dan Manajemen. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen

profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut serta penulis juga bekerja sebagai KaBiro Umum di Universitas Raharja 2010-sekarang, Staf Ahli Akademik di Universitas Raharja, 2008-2010. Humas Universitas Raharja 2007-2008. Anggota Profesi PERADI 2016-sekarang. Penulis meniti karir sebagai dosen pada Prodi D-III Teknik Informatika Universitas Raharja, beberapa penelitian telah dilakukan. Selain itu peneliti juga sudah memiliki Jabatan Fungsional Dosen Lektor serta telah lulus Program Sertifikasi Dosen yang diselenggarakan oleh Kemdikbud Ristek, selain itu penulis juga aktif pada kegiatan yang diselenggarakan oleh kampus diantaranya: Panitia Program Orientasi Studi Pengenalan Kampus (PROSPEK) Perguruan Tinggi Raharja, 2017. Panitia Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu (SNMDI) peran Perguruan Tinggi dalam menuju *Smart City*, 2017. Pengawas ruangan Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN), 2015, 2016, 2017, dan 2018. Tim Audit Mutu Internal ISO 9001:2015 pada acara pelaksanaan Audit Mutu Internal ISO 9001:2015, 2018.

Email Penulis: ifran@raharja.info.

BAB 18
ETIKA, PRIVASI DATA,
DAN KEAMANAN
DIGITAL DALAM
PENGELOLAAN
KINERJA

Glen Andre Yusuf. T, S.E., M.M.
Universitas Pattimura



Pendahuluan

Transformasi *digital* telah mengubah cara organisasi mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawan. Penggunaan aplikasi manajemen kinerja, *dashboard Key Performance Indicator (KPI)*, *people analytics*, kecerdasan buatan, hingga sistem pemantauan *digital* memungkinkan organisasi memperoleh informasi kinerja secara lebih cepat, terukur, dan berbasis data. Namun, kemudahan tersebut juga membawa tanggung jawab baru karena data yang digunakan dalam proses penilaian kinerja sering kali berkaitan langsung dengan informasi pribadi karyawan. Dalam kondisi ini, pengelolaan kinerja tidak cukup hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi perlu memperhatikan bagaimana data dikumpulkan, digunakan, disimpan, dan dilindungi. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa digitalisasi manajemen SDM dapat meningkatkan efektivitas *monitoring* dan pengambilan keputusan, tetapi penerapannya perlu disertai transparansi penggunaan data, perhatian terhadap keadilan algoritmik, serta perlindungan privasi agar kepercayaan karyawan tetap terjaga (Pane *et al.*, 2026). Oleh karena itu, etika, privasi data, dan keamanan *digital* menjadi bagian penting dalam pengelolaan kinerja modern. Organisasi perlu memastikan bahwa teknologi digunakan secara bertanggung jawab, tidak berubah menjadi alat pengawasan yang berlebihan, serta mampu memberikan perlindungan terhadap data karyawan dari penyalahgunaan maupun akses yang tidak berwenang. Dengan demikian, penerapan manajemen kinerja di era digital seharusnya tidak hanya mengejar efisiensi dan akurasi pengukuran, tetapi juga membangun hubungan kerja yang dilandasi keadilan, transparansi, rasa aman, dan kepercayaan.

Etika Dalam Pengelolaan Kinerja *Digital*

Pengelolaan kinerja di era *digital* memberikan banyak kemudahan bagi organisasi dalam mengumpulkan informasi, memantau pencapaian target, dan mengevaluasi karyawan secara lebih cepat. Namun, penggunaan teknologi dalam proses tersebut tidak dapat dilepaskan dari persoalan etika. Organisasi perlu memastikan bahwa teknologi digunakan untuk mendukung karyawan dan pencapaian

tujuan organisasi, bukan semata-mata menjadi alat pengawasan yang berlebihan. Prinsip keadilan, transparansi, objektivitas, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap martabat manusia perlu menjadi dasar dalam setiap proses pengelolaan kinerja. Dalam konteks Indonesia, (Sulistiyowati, Ida Farida *and* Didin Hikmah Perkasa, 2025) menekankan bahwa digitalisasi manajemen SDM menghadirkan tantangan etika, terutama berkaitan dengan privasi data dan perlindungan hak-hak karyawan.

Karena itu, penerapan teknologi perlu diselaraskan dengan nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan agar peningkatan efisiensi tidak mengorbankan kepentingan pekerja. Aspek etika menjadi semakin kompleks ketika organisasi mulai menggunakan algoritma dan kecerdasan buatan untuk membantu proses penilaian kinerja. Sistem *digital* dapat memberikan rekomendasi berdasarkan data, tetapi hasil algoritma tetap perlu diperiksa karena tidak selalu mampu memahami kondisi dan konteks yang dihadapi karyawan. (Leavitt, Barnes and Shapiro, 2025) menjelaskan bahwa dalam sistem *algorithmic performance management*, manajer manusia tetap memiliki peran penting sebagai penerjemah dan pelengkap hasil algoritma, terutama karena terdapat keterbatasan dalam transparansi sistem dan kemungkinan munculnya keputusan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi nyata pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan prinsip *human oversight*, yaitu memastikan bahwa keputusan penting mengenai kinerja, penghargaan, promosi, maupun tindakan korektif tidak sepenuhnya diserahkan kepada sistem otomatis. Karyawan juga perlu memperoleh penjelasan yang memadai mengenai dasar penilaian dan memiliki kesempatan untuk menyampaikan keberatan apabila hasil sistem dianggap tidak sesuai. Dengan cara tersebut, penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja dapat tetap memberikan manfaat bagi organisasi tanpa menghilangkan unsur kemanusiaan, keadilan, dan kepercayaan yang menjadi dasar hubungan kerja.

Daftar Pustaka

- Artari, A. and Sudjai, S. (2026). Digital Workplace Monitoring And Employees Privacy Rights In Indonesia, *Jurnal Mahkamah: Kajian Ilmu Hukum dan Hukum Islam*, 11(1 SE-Articles), pp. 151–170. Available at: <https://doi.org/10.25217/jm.v11i1.7719>.
- Desa, M., Serai, P. and Perspektif, L. (2022). NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial "الْعَرَقُ وَيُوتِّلُ بِلَابِ وَأَنْ أَوْلَا عَ وَتَلَا لِي" Pengetahuan Sosial, *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(4), pp. 1483–1490.
- Ependi Pasaribu and Susi Hendriani. (2025). Integrating Digital Talent Management And Organisational Culture to Improve Employee Retention And Performance In The Era of Digital Transformation In Indonesia, *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 5(3 SE-Social Science). Available at: <https://doi.org/10.55227/ijhess.v5i3.2027>.
- Hidayat, R. et al. (2024). Efektivitas Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Risiko Keamanan Data Karyawan di Sektor Teknologi, *Manajemen Kreatif Jurnal*, 3, pp. 1–9. Available at: <https://doi.org/10.55606/makreju.v3i1.3557>.
- Leavitt, K., Barnes, C.M. and Shapiro, D.L. (2025). The Role of Human Managers Within Algorithmic Performance Management Systems: A Process Model of Employee Trust In Managers through Reflexivity, *Academy of Management Review*, 50(4), pp. 745–767. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0058>.
- Manroop, L., Malik, A. and Milner, M. (2024). The Ethical Implications of Big Data In Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 34(2), p. 101012. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101012>.
- Pane, A.R. et al. (2026). Etika Profesi dalam Mendukung Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Employee Engagement Di Era Digitalisasi, *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 10(1 SE-Articles of Research), pp. 691–700. Available at: <https://doi.org/10.31004/jptam.v10i1.35979>.
- Sulistiyowati, W.P., Ida Farida And Didin Hikmah Perkasa (2025)

- 'Strategi Untuk Mengurangi Problema Etika Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Transformasi Digital: Pendekatan Kebijakan, Teknologi, dan Kesejahteraan Karyawan, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3 SE-Articles), pp. 1402–1410. Available at: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3.3701>.
- Varma, A., Pereira, V. and Patel, P. (2024). Artificial Intelligence And Performance Management', *Organizational Dynamics*, 53(1), p. 101037. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101037>.
- Wolff, H.-G. and Moser, K. (2009). Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study, *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 196–206. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0013350>.
- Yin, Y., Hsu, C. And Zhou, Z. (2023). Employees In-Role And Extra-Role Information Security Behaviors From The P-E Fit Perspective, *Computers & Security*, 133, p. 103390. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103390>.

PROFIL PENULIS



Glen Andre Yusuf T, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap bidang manajemen dimulai sejak menempuh pendidikan tinggi pada Program Diploma III Keuangan dan Perbankan di Universitas Borobudur dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2014. Ketertarikan yang semakin besar terhadap ilmu manajemen mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen di Universitas Borobudur dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan Magister (S2) pada Program Studi Manajemen di Universitas Borobudur. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, perilaku organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan, serta pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Untuk mendukung pengembangan keahlian dan mewujudkan karier sebagai akademisi profesional, penulis aktif melaksanakan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi, meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam bidang penelitian, penulis aktif melakukan kajian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan isu-isu strategis dalam pengelolaan manusia di organisasi. Penulis juga aktif dalam kegiatan penulisan ilmiah dan pengembangan bahan ajar sebagai bentuk kontribusi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran serta memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen di Indonesia.

Email Penulis: glenandreyusuf@gmail.com.

BAB 19
MASA DEPAN
MANAJEMEN KINERJA:
INTEGRASI AI, *BIG DATA*
***ANALYTICS*, DAN**
TRANSFORMASI
BERKELANJUTAN

Dr. Mokhamad Eldon, S.E., M.M. CDMS.
Universitas Tulungagung



Pendahuluan

Perkembangan teknologi *digital* telah mengubah paradigma manajemen kinerja dari proses administratif dan evaluatif yang bersifat periodik menjadi proses strategis yang dinamis, terintegrasi, dan berkelanjutan. Organisasi saat ini dituntut mampu merespons perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan kompleks melalui sistem kinerja yang menyediakan informasi secara cepat, akurat, dan relevan. Kehadiran *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data Analytics*, *cloud computing*, *Internet of Things (IoT)*, dan teknologi digital lainnya memungkinkan organisasi mengumpulkan, mengintegrasikan, serta menganalisis data kinerja dalam skala yang lebih besar dan waktu yang lebih singkat. Kondisi tersebut mendorong pergeseran dari *performance measurement* yang berorientasi pada pencatatan hasil masa lalu menuju *performance intelligence* yang mampu memberikan pemahaman, prediksi, dan rekomendasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Integrasi AI dan Big Data Analytics memberikan peluang besar untuk meningkatkan efektivitas manajemen kinerja melalui otomatisasi pengumpulan data, identifikasi pola kinerja, prediksi pencapaian target, pemberian umpan balik, hingga rekomendasi pengembangan individu dan organisasi. Namun, pemanfaatan teknologi dalam manajemen kinerja juga menghadirkan tantangan, seperti kualitas data, bias algoritmik, privasi, keamanan informasi, transparansi, dan potensi ketergantungan terhadap keputusan berbasis algoritma. Oleh karena itu, transformasi manajemen kinerja tidak dapat hanya berorientasi pada kecanggihan teknologi, tetapi harus menempatkan manusia sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan *human-AI collaboration* memungkinkan AI berfungsi sebagai alat untuk memperkuat kemampuan analitis dan pengambilan keputusan, sementara pertimbangan manusia tetap diperlukan dalam memahami konteks, kreativitas, kepemimpinan, dan aspek-aspek kinerja yang tidak sepenuhnya dapat direpresentasikan melalui data (Kumar *et al.*, 2025).



Gambar 19.1: Masa Depan Manajemen Kinerja

Sumber: <https://www-business-com.translate.goog/articles/the-future-of-performance-management>.

Selain kecerdasan dan digitalisasi, masa depan manajemen kinerja juga diarahkan pada penciptaan kinerja yang berkelanjutan. Organisasi tidak lagi cukup mengukur pencapaian finansial dan produktivitas, tetapi perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan, pengalaman pelanggan, dampak sosial, lingkungan, serta tata kelola organisasi. Perspektif *sustainable performance management* dan integrasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menjadi semakin penting dalam membangun organisasi yang adaptif, tangguh, dan mampu menciptakan nilai jangka panjang. Dengan demikian, masa depan manajemen kinerja merupakan integrasi antara strategi, data, AI, *Big Data Analytics*, manusia, dan keberlanjutan melalui suatu continuous performance loop yang menghubungkan penetapan tujuan, pengumpulan data, analisis, pengambilan keputusan, tindakan perbaikan, pembelajaran, dan penyesuaian tujuan secara berkelanjutan. Bab ini membahas perkembangan tersebut sekaligus menawarkan perspektif mengenai bagaimana organisasi dapat membangun sistem manajemen kinerja yang cerdas, adaptif, berpusat pada manusia, etis, dan berkelanjutan (Shaikh *et al.*, 2025).

Daftar Pustaka

- Alrousan, A., AlOqaily, A. N., & Tawalbeh, J. (2025). Enhancing Organizational Effectiveness Through Digital HR Transformation. *Journal of Posthumanism*, 5(5), 1463–1481. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i5.1519>.
- Kumar, P., Prakash, K., Dimri, A., Khulbe, M., & Chandra Mishra, S. (2025). Using Bibliometric Analysis To Determine The Role of Cutting-Edge Technologies In The Development of Future Performance Management System. *Benchmarking: An International Journal*, 32(6), 2070–2098. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2023-0477>.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial Intelligence In Customer Relationship Management: Literature Review And Future Research Directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48–63. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>.
- MIRDASSE Samir. (2024). *Digitalization And Performance Management: A Conceptual Framework For HR Governance*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11234573>
- Shaikh, M., Akbar, W., Zainal, N. A. B., & Mubarik, M. S. (2025). *Towards Sustainable HRM Through HR Analytics: A PRISMA-Guided Narrative Review And Conceptual Framework*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5679819>.
- Shilenge, M. C., & Telukdarie, A. (2022). Optimization of Operational And Information Technology Integration Towards Industry 4.0. *2022 IEEE 31st International Symposium on Industrial Electronics (ISIE)*, 1076–1081. <https://doi.org/10.1109/ISIE51582.2022.9831605>.
- Tathavadekar, V. P., & Mahankale, N. R. (2026). Digital HR for Sustainable Value Chains: Bridging Tech Maturity And Green Talent In Emerging Economies. *Strategic HR Review*, 25(1), 28–34. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2025-0067>.
- Ubaid, A. M. (2026). Organizational Excellence In The Digital Era: A Bibliometric And Thematic Analysis. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1–37. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2025-0218>.

PROFIL PENULIS



Dr. Mokhamad Eldon, S.E., M.M.

Riwayat pendidikan yang penulis telah tempuh adalah, pendidikan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tulungagung, kemudian melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri kemudian menyelesaikan program S3 Doktor Ilmu Ekonomi dengan konsentrasi di Bisnis *Digital* dan Pemasaran di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Selain menekuni bidang Pemasaran *Digital*, dan Konsultan Pemasaran, *Edutech*, dan Teknologi Informasi penulis juga aktif menjadi pemateri atau narasumber di beberapa *event* terkait Pemasaran *Digital* Penulis juga menjadi salah satu narasumber Gerakan Nasional Literasi Digital (GNLD) Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. Penulis yang memang memiliki *hobby* di bidang teknologi informasi dan memiliki pengalaman di bidang perbankan dan konsultan teknologi informasi lebih dari 7 tahun, sehingga tidak diragukan kepakaran penulis dalam bidang pemasaran dan teknologi informasi khususnya dalam bidang Pemasaran *digital* sesuai dengan fokus bidang akademik yang penulis fokuskan. Penulis sangat *concern* dalam bidang Manajemen Mutu, Pemasaran, dan *digital marketing*, sehingga apabila menginginkan teman diskusi atau sharing keilmuan terkait hal tersebut bisa menghubungi penulis via *personal website* di www.eldonpersonal.my.id.

MANAJEMEN KINERJA

Teori, Praktik, dan Implementasi Era Digital.



Di tengah dinamika perubahan lingkungan organisasi, tuntutan produktivitas, dan pesatnya perkembangan teknologi digital, manajemen kinerja menjadi salah satu aspek penting guna memastikan organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan. Buku “Manajemen Kinerja: Teori, Praktik, dan Implementasi Era Digital” disusun untuk memberikan pemahaman mengenai bagaimana kinerja direncanakan, dikelola, diukur, dievaluasi, dan ditingkatkan secara sistematis. Manajemen kinerja tidak hanya dipandang sebagai proses penilaian hasil kerja, melainkan adalah proses berkelanjutan yang menghubungkan tujuan organisasi, individu, tim, strategi, sumber daya, dan pengembangan kinerja. Buku ini menyajikan pembahasan komprehensif terkait konsep dan praktik manajemen kinerja, mulai dari konsep dasar, perencanaan kinerja strategis, penyelarasan organisasi, hingga perancangan sistem dan arsitektur manajemen kinerja. Pembahasan dilanjutkan dengan berbagai metode dan instrumen penilaian, siklus eksekusi kinerja, perjanjian kinerja, KPI dan OKR, serta pengukuran kinerja melalui berbagai metrik, kerangka kerja, dan analisis data. Buku ini juga mengulas strategi formulasi dan rekomendasi manajemen kinerja, manajemen kinerja berbasis kompetensi dan kapabilitas, serta strategi perbaikan dan intervensi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dibahas juga bagaimana pemanfaatan teknologi informasi dan otomasi, tren dan inovasi manajemen kinerja, budaya umpan balik berkelanjutan dan komunikasi kinerja, hingga tantangan pengelolaan kinerja di organisasi multinasional dan lingkungan kerja jarak jauh. Aspek monitoring, evaluasi, dan audit kinerja juga dibahas bersama dengan isu etika, privasi data, dan keamanan digital. Buku ini juga mengulas masa depan manajemen kinerja melalui Artificial Intelligence (AI), Big Data Analytics, dan transformasi berkelanjutan.