

Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan wawasan komprehensif mengenai strategi dan praktik terbaik dalam mengelola kinerja organisasi, yang semakin relevan di era persaingan global dan transformasi digital saat ini.

Manajemen kinerja bukan hanya sekadar alat evaluasi, tetapi juga merupakan pendekatan strategis dalam memastikan bahwa setiap individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan dapat mencapai hasil yang optimal. Dengan mengacu pada teori terkini, studi kasus, serta praktik terbaik dari berbagai industri, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, profesional, maupun pemimpin organisasi dalam menyusun strategi kinerja yang efektif dan berkelanjutan.

Dalam buku ini, pembaca akan menemukan berbagai konsep penting, seperti perencanaan kinerja berbasis hasil, pengembangan sumber daya manusia, metode evaluasi yang objektif, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kinerja di dalam organisasi. Kami juga membahas berbagai model manajemen kinerja yang telah diterapkan di dunia bisnis, sehingga pembaca dapat mengadaptasi metode yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.



Penulis bernama lengkap Zulfikar Akbar, dilahirkan di Bangkalan, pada tanggal 31 Oktober 2000. Merupakan Putra Pertama dari pasangan Bapak Abd Ghaffar Ibu Azkiyah Bahrie. Penulis menamatkan Pendidikan Sarjana Manajemen Universitas Trunojoyo Madura dan melanjutkan Studi S2 pada Magister Manajemen Universitas Trunojoyo Madura.

Keseharian aktivitas bergelut di dunia Perbankan Swasta yang membiayai produk kendaraan bermotor dengan pengalaman lebih dari 2 tahun. penulis juga aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan dan kepemudaan. Saat ini, penulis mengampu Mata Kuliah di antaranya Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran dan Manajemen Keuangan.

Penerbit Mafy (PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA)

Tanah Caram, Kota Solok, Sumatera Barat 27312

Anggota IKAPI 041/SBA/2023

✉ penerbitmafya@gmail.com

🌐 penerbitmafya.com

📞 Penerbit Mafy

📖 Mafy Media Literasi



Zulfikar Akbar, dkk



MANAJEMEN KINERJA



MAFY
media
literasi
INDONESIA

Zulfikar Akbar
Malik Ibrohim
Iriani Ismail

MANAJEMEN KINERJA

MANAJEMEN KINERJA

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN KINERJA

Zulfikar Akbar
Malik Ibrohim
Iriani Ismail



MANAJEMEN KINERJA

Penulis:

Zulfikar Akbar

Malik Ibrohim

Iriani Ismail

Layouter:

Sofita HM

Desainer:

Mafy Media

Ukuran:

iv, 137 hlm., 15,5 cm x 23 cm

ISBN:

978-634-220-334-7

Cetakan Pertama:

Maret 2025

**Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-undang.
Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari
Penerbit.**

PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA

ANGGOTA IKAPI 041/SBA/2023

Kota Solok, Sumatera Barat, Kode Pos 27312

Kontak: 081374311814

Website: www.penerbitmafy.com

E-mail: penerbitmafy@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan kemudahan sehingga buku ini, *Manajemen Kinerja*, dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan wawasan komprehensif mengenai strategi dan praktik terbaik dalam mengelola kinerja organisasi, yang semakin relevan di era persaingan global dan transformasi digital saat ini.

Manajemen kinerja bukan hanya sekadar alat evaluasi, tetapi juga merupakan pendekatan strategis dalam memastikan bahwa setiap individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan dapat mencapai hasil yang optimal. Dengan mengacu pada teori terkini, studi kasus, serta praktik terbaik dari berbagai industri, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, profesional, maupun pemimpin organisasi dalam menyusun strategi kinerja yang efektif dan berkelanjutan.

Dalam buku ini, pembaca akan menemukan berbagai konsep penting, seperti perencanaan kinerja berbasis hasil, pengembangan sumber daya manusia, metode evaluasi yang objektif, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kinerja di dalam organisasi. Penulis juga membahas berbagai model manajemen kinerja yang telah diterapkan di dunia bisnis, sehingga pembaca dapat mengadaptasi metode yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyusunan buku ini, baik dalam bentuk masukan, dukungan, maupun inspirasi. Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan demi perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi yang berharga bagi para pembaca dalam memahami serta menerapkan manajemen kinerja secara efektif.

Selamat membaca dan semoga sukses dalam perjalanan meningkatkan kinerja organisasi Anda!

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
MANAJEMEN KINERJA	1
BAB I PERENCANAAN KINERJA	1
A. Konsep Dasar Perencanaan Kinerja	4
B. Prinsip Dasar Perencanaan Kinerja.....	7
C. Komponen Utama Perencanaan Kinerja	9
D. Metodologi Perencanaan Kinerja.....	14
E. Integrasi Perencanaan Kinerja dengan Strategi Bisnis	18
F. Implementasi Perencanaan Kinerja	22
G. Tantangan dan Praktik Terbaik Perencanaan Kinerja di Indonesia.....	26
H. Tren dan Arah Masa Depan Perencanaan Kinerja	29
BAB II PENGEMBANGAN KINERJA	31
A. Konsep Pengembangan Kinerja	31
B. Strategi Pengembangan Kinerja.....	36
C. Tantangan Dalam Pengembangan Kinerja	50
BAB III METODE PENILAIAN KINERJA	62
A. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	62
B. Metode-Metode Penilaian Kinerja	65
C. Proses Dan Implementasi Penilaian Kinerja	80
BAB IV FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA	89

A. Definisi Kinerja Karyawan	90
B. Faktor Internal yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan....	91
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	94
D. Faktor Kontekstual yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Indonesia.....	98
E. Model Integratif Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	101
F. Pengukuran Kinerja Karyawan.....	102
G. Intervensi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	106
BAB V MODEL MANAJEMEN KINERJA.....	109
A. Pendahuluan	109
B. Komponen Utama Model Manajemen Kinerja.....	112
C. Jenis-Jenis Model Manajemen Kinerja	118
D. Kesimpulan	121
DAFTAR PUSTAKA	125

MANAJEMEN KINERJA

PENGERTIAN MANAJEMAN KINERJA

Manajemen kinerja adalah proses sistematis yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Menurut Sari dan Pratama (2021), manajemen kinerja melibatkan perencanaan, pemantauan, penilaian, dan pengembangan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuannya adalah memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara efektif dan efisien. Wibowo (2020) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai pendekatan strategis dan terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim. Tujuan utama manajemen kinerja adalah meningkatkan produktivitas, memotivasi karyawan, dan mencapai tujuan organisasi (Hidayat & Nugroho, 2022). Komponen utama manajemen kinerja meliputi perencanaan, pemantauan, penilaian, dan pengembangan kinerja (Kurniawan, 2021).

Sejarah manajemen kinerja telah berkembang sejak awal abad ke-20, dimulai dari sistem penilaian kinerja tradisional yang fokus pada pengukuran hasil kerja. Pada tahun 1950-an, konsep manajemen kinerja mulai diintegrasikan dengan teori manajemen modern, seperti Management by Objectives (MBO) yang diperkenalkan oleh Peter Drucker. Pada tahun 1980-an, manajemen kinerja mulai mencakup aspek pengembangan karyawan dan keterlibatan emosional (Sari & Pratama, 2021). Dalam dekade

terakhir, manajemen kinerja telah bergeser ke pendekatan yang lebih holistik, termasuk penggunaan teknologi dan data analitik (Wibowo, 2020). Beberapa tokoh yang berkontribusi besar dalam pengembangan manajemen kinerja adalah Peter Drucker, Edward Deming, dan Michael Armstrong (Hidayat & Nugroho, 2022).

Manajemen kinerja merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia (SDM). Keduanya saling terkait dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Manajemen kinerja membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan (Kurniawan, 2021). Selain itu, manajemen kinerja terintegrasi dengan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti rekrutmen, kompensasi, dan pengembangan karir (Hidayat & Nugroho, 2022). Studi menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas hingga 20% (Wibowo, 2020). Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi karyawan dalam mencapai potensi terbaik mereka.

PERENCANAAN KINERJA



PENDAHULUAN

Perencanaan kinerja merupakan fondasi utama bagi keseluruhan siklus manajemen kinerja dalam sebuah organisasi bisnis. Sebagai tahap awal, perencanaan kinerja berfungsi sebagai kompas yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) yang kini telah bertransformasi menjadi era BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), perencanaan kinerja tidak lagi sekadar formalitas administratif, melainkan menjadi instrumen strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing bisnis.

Bisnis di Indonesia dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, mulai dari transformasi digital yang pesat, persaingan global, hingga perubahan perilaku konsumen yang disruptif. Menurut survei yang dilakukan oleh (Kementerian Ketenagakerjaan RI., 2023) hanya 42% perusahaan di Indonesia yang memiliki sistem perencanaan kinerja yang komprehensif. Padahal, dalam kondisi pasar yang dinamis, perencanaan kinerja yang efektif menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas dan mendorong inovasi berkelanjutan.¹

¹ (Kementerian Ketenagakerjaan RI., 2023) Survei Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan di Indonesia. Jakarta: Kemenaker RI. (2023)

Perencanaan kinerja yang baik tidak hanya berfokus pada penetapan target finansial jangka pendek, tetapi juga mencakup pengembangan kapabilitas organisasi dan individu untuk menghadapi tantangan masa depan. Pendekatan ini sejalan dengan yang menekankan pentingnya ketangkasan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi.

Bab ini akan menguraikan secara komprehensif tentang konsep, prinsip, metodologi, dan praktik terbaik dalam perencanaan kinerja bisnis, dengan memberikan perhatian khusus pada konteks bisnis Indonesia. Pembahasan akan dimulai dari landasan teoretis perencanaan kinerja, dilanjutkan dengan komponen-komponen utama, integrasi dengan strategi bisnis, hingga implementasi praktis termasuk tantangan dan solusi yang relevan dengan kondisi aktual di Indonesia.

A. Konsep Dasar Perecanaan Kinerja

1. Definisi dan Ruang Lingkup

Perencanaan kinerja dapat didefinisikan sebagai proses sistematis dalam menentukan tujuan, sasaran, indikator, dan program kerja organisasi untuk periode tertentu, beserta alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapainya. Proses ini melibatkan identifikasi ekspektasi kinerja, standar yang digunakan untuk mengukur keberhasilan, serta klarifikasi hubungan antara aktivitas individu dan tujuan organisasi.

Ruang lingkup perencanaan kinerja mencakup beberapa dimensi penting, di antaranya:

- a. Dimensi Strategis: Mencakup visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi yang menjadi landasan bagi penetapan sasaran kinerja.
- b. Dimensi Taktis: Berkaitan dengan program kerja dan inisiatif jangka menengah yang mendukung pencapaian tujuan strategis

- c. Dimensi Operasional: Berfokus pada aktivitas harian dan target jangka pendek yang harus dipenuhi untuk menjalankan program kerja
- d. Dimensi Individual: Meliputi ekspektasi kinerja dan pengembangan kompetensi karyawan yang menunjang kinerja organisasi secara keseluruhan
- e. Dimensi Sumber Daya: Mencakup alokasi anggaran, infrastruktur, teknologi, dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai target kinerja

Mahsun (2021) menegaskan bahwa perencanaan kinerja yang efektif harus memiliki karakteristik SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dan selaras dengan kapabilitas organisasi serta kondisi lingkungan bisnisnya.²

2. Evolusi Konsep Perencanaan Kinerja dalam konteks Bisnis

Konsep perencanaan kinerja telah mengalami evolusi signifikan seiring dengan perubahan paradigma manajemen. Berikut adalah tahapan evolusi tersebut:

² (Mahsun, 2021) Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Bisnis Yogyakarta: BPFE. (2021)

Era Klasik (1900-1950an)

Pada era ini, perencanaan kinerja sangat dipengaruhi oleh prinsip manajemen ilmiah dari Frederick Taylor yang menekankan efisiensi dan standardisasi. Fokus utamanya adalah pada produktivitas kuantitatif dan kontrol ketat terhadap proses kerja.

Era Neo-Klasik (1950an-1980an)

Periode ini ditandai dengan munculnya Management by Objectives (MBO) yang diperkenalkan oleh Peter Drucker. Perencanaan kinerja mulai melibatkan penetapan tujuan bersama antara atasan dan bawahan, meskipun masih cenderung top-down dan lebih menekankan hasil dibandingkan proses.

Era Modern (1980an-2000an)

Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton menjadi pendekatan dominan dalam perencanaan kinerja. Konsep ini memperluas fokus perencanaan kinerja tidak hanya pada aspek finansial, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Era Kontemporer (2000an-sekarang)

Perencanaan kinerja di era ini dicirikan oleh pendekatan yang lebih agile, adaptif, dan kolaboratif. Continuous Performance Management dan Objectives and Key Results (OKRs) yang dipopulerkan oleh Google menjadi tren utama. Perencanaan kinerja tidak lagi dilihat sebagai kegiatan tahunan, melainkan proses berkelanjutan yang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Di Indonesia, evolusi ini tercermin dalam transformasi praktik perencanaan kinerja di berbagai perusahaan besar. Misalnya, PT Telkom Indonesia yang telah bermigrasi dari pendekatan KPI (Key Performance Indicators) konvensional menuju model OKRs yang lebih dinamis pada tahun 2020 (Telkom Indonesia, 2021a)³

³ (Telkom Indonesia. 2021) KPI Tree: Comprehensive Performance Indicator Framework *Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (2022)*

B. Prinsip Dasar Perencanaan Kinerja

1. Keselarasan Strategis (Strategic Alignment)

Keselaran strategis menjadi fondasi utama dalam perencanaan kinerja. Prinsip ini memastikan bahwa setiap sasaran kinerja, program kerja, dan indikator keberhasilan yang ditetapkan memiliki korelasi langsung dengan prioritas strategis organisasi.

Di Indonesia, implementasi keselaran strategis telah menjadi fokus utama bagi perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan. Bank Mandiri, misalnya, menerapkan pendekatan "Cascading Strategy" yang memastikan adanya benang merah antara visi korporat hingga target individu (Bank Mandiri, 2022). Proses cascading ini memungkinkan terjadinya sinkronisasi antara tujuan strategis organisasi dengan kontribusi yang diharapkan dari setiap unit kerja dan karyawan.⁴

(T. Hermawan, 2023) menyatakan bahwa keselaran strategis bukan sekadar menghubungkan dokumen perencanaan antar level, tetapi juga menyangkut keselaran mindset dan pemahaman seluruh anggota organisasi terhadap arah strategis perusahaan. Tanpa pemahaman yang sama, perencanaan kinerja hanya akan menjadi dokumen formal yang tidak memiliki dampak transformatif pada organisasi.⁵

2. Berbasis Hasil (Result-Based)

Perencanaan kinerja yang efektif berfokus pada hasil akhir (outcome) yang ingin dicapai, bukan sekadar output atau aktivitas. Pendekatan berbasis hasil menggeser paradigma dari "apa yang dilakukan" menjadi "apa yang dicapai".

Wibowo (2021) menjelaskan bahwa pendekatan berbasis hasil memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam menentukan

⁴ (Bank Mandiri, 2022) Cascading Strategy: Framework dan Implementasi Jakarta: PT Bank Mandiri Tbk. (2022)

⁵ (T. Hermawan, 2023) Strategic Alignment: Beyond Document Integration. Jurnal Strategi Bisnis (2023) 14(2) 112-128

cara mencapai target, selama hasil akhir yang diinginkan dapat diwujudkan. Hal ini memberikan ruang bagi inovasi dan kreativitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.⁶

Di sektor BUMN Indonesia, penerapan Performance-Based Budgeting telah menjadi instrumen untuk memastikan bahwa alokasi sumber daya organisasi benar-benar mendukung pencapaian hasil yang diharapkan. PT Semen Indonesia, contohnya, mengimplementasikan model Resource Allocation Matrix yang mengaitkan setiap program kerja dengan kontribusinya terhadap indikator kinerja utama perusahaan (Semen Indonesia., 2021).⁷

3. Inklusivitas dan Partisipasi

Partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan dalam proses perencanaan kinerja merupakan prinsip fundamental yang sering terabaikan. Pendekatan top-down konvensional yang masih banyak diterapkan di perusahaan Indonesia cenderung menghasilkan rencana kinerja yang kurang mendapat dukungan dan komitmen dari berbagai level organisasi.

Studi yang dilakukan oleh (Prasetyo, 2023) terhadap 75 perusahaan menengah dan besar di Indonesia menunjukkan bahwa tingkat pencapaian KPI meningkat 23% pada organisasi yang melibatkan karyawan dalam proses perencanaan kinerja dibandingkan dengan yang menerapkan pendekatan one-way directive.⁸

Beberapa bentuk partisipasi yang dapat diterapkan meliputi:

- a. Workshop perencanaan strategis yang melibatkan berbagai level manajemen
- b. Forum diskusi terbuka untuk mendapatkan input dari karyawan
- c. Mekanisme umpan balik terhadap draft rencana kinerja
- d. Co-creation session untuk mengembangkan inisiatif strategis

⁶ (Wibowo, 2021) Manajemen Kinerja Edisi Ketujuh

⁷ (Semen Indonesia, 2021) Resource Allocation Matrix: Performance-Based Budgeting Gresik: PT Semen Indonesia Tbk. (2021)

⁸ (Prasetyo, 2023) Participative Performance Planning: Impact on KPI Achievement
Participative Performance Planning: Impact on KPI Achievement

Praktik terbaik di Indonesia ditunjukkan oleh Gojek yang menerapkan sistem "Performance Circle" di mana sasaran kinerja ditetapkan melalui dialog intensif antara karyawan, rekan kerja, dan atasan.

4. Flaksibilitas dan adaptabilitas

Di tengah lingkungan bisnis yang semakin tidak pasti, perencanaan kinerja perlu memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan. Pendekatan rigid yang tidak memungkinkan penyesuaian akan cepat usang dan kontraproduktif.

(Gunadi, 2022) ⁹mengidentifikasi beberapa karakteristik perencanaan kinerja yang adaptif:

- a. Mekanisme review berkala (minimal per triwulan)
- b. Sistem early warning untuk deteksi deviasi
- c. Prosedur standar untuk penyesuaian target
- d. Buffer resources untuk mengakomodasi inisiatif emergent
- e. Pendekatan scenario planning untukantisipasi ketidakpastian

PT Astra International menerapkan "Dynamic KPI System" yang memungkinkan penyesuaian target dan indikator kinerja secara berkala berdasarkan perubahan kondisi pasar dan ekonomi makro (Astra International, 2022)¹⁰ Sistem ini terbukti efektif dalam menjaga relevansi perencanaan kinerja di tengah fluktuasi ekonomi dan disrupsi teknologi.¹¹

C. Komponen Utama Perencanaan Kinerja

1. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan dan sasaran kinerja merupakan komponen sentral dalam perencanaan kinerja yang mendefinisikan apa yang ingin dicapai oleh

⁹ (Gunadi, 2022) Adaptive Performance Planning: Flexibility in Uncertainty. *urnal Manajemen Strategi* (2022) 18(3) 45-60

¹⁰ (astra International, 2022) Learning culture transformation di Astra International. Laporan Internal Perusahaan. (2022)

¹¹ (astra Interntional, 2022) Sustainability Report: Strategic Dialogue Process. Jakarta: PT Astra International Tbk. (2022)

organisasi. Tujuan (goals) bersifat lebih umum dan jangka panjang, sementara sasaran (objectives) lebih spesifik dan terukur.

Dalam konteks bisnis Indonesia, penetapan tujuan dan sasaran perlu memperhatikan beberapa aspek penting:

- a. Hierarki Tujuan organisasi perlu disusun secara hierarkis mulai dari tingkat korporat, divisional, hingga individual. PT Bank BCA menerapkan model "Strategi Lapis Bawang" yang menguraikan tujuan korporat menjadi sasaran spesifik untuk setiap level organisasi (Bank BCA, 2022)¹²
- b. Karakteristik SMART Sasaran kinerja yang efektif perlu memenuhi kriteria SMART:
 - 1) Specific: Jelas dan tidak ambigu
 - 2) Measurable: Dapat diukur secara kuantitatif
 - 3) Achievable: Realistis dan dapat dicapai
 - 4) Relevant: Relevan dengan tujuan strategis organisasi
 - 5) Time-bound: Memiliki batas waktu pencapaian yang jelas
- c. Keseimbangan Sasaran Sasaran kinerja perlu mempertimbangkan keseimbangan antara berbagai perspektif, seperti dalam konsep Balanced Scorecard. PT Unilever Indonesia mengadopsi pendekatan "Sustainable Growth Scorecard" yang menyeimbangkan sasaran finansial dengan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (Unilever Indonesia, 2023)¹³.
- d. Diferensiasi Target Target kinerja perlu dibedakan antara threshold (batas minimal), target (ekspektasi normal), dan stretch (target menantang). Pertamina menerapkan model 3-tier target yang membedakan level pencapaian minimum, expected, dan stretch dengan kompensasi yang berbeda untuk setiap level (Pertamina, 2022)¹⁴.

¹² (Bank BCA, 2022) Learning culture transformation di Astra International. Laporan Internal Perusahaan. (2022)

¹³ (Unilever indonesia, 2023) Sustainable Growth Scorecard: Balanced Performance Framework Jakarta: *PT Unilever Indonesia Tbk. (2023)*

¹⁴ (pertamina, 2022) 3-tier Target System: Implementation Guide Jakarta: *PT Pertamina Persero (2022)*

2. Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators)

Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah metrik yang digunakan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. KPI yang efektif harus mampu menangkap esensi dari apa yang ingin dicapai dan memberikan sinyal yang jelas tentang status pencapaian.

Tipologi KPI yang umum digunakan meliputi:

- a. KPI Lagging vs Leading
 - 1) KPI Lagging: Mengukur hasil akhir yang telah terjadi (misalnya profitabilitas)
 - 2) KPI Leading: Mengukur driver atau aktivitas yang memprediksi hasil masa depan (misalnya tingkat inovasi produk)

Studi (C. Purnama, 2022) pada 45 perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan kombinasi leading dan lagging indicators memiliki tingkat pencapaian target 27% lebih tinggi dibandingkan yang hanya fokus pada lagging indicators.¹⁵

- b. KPI Kuantitatif vs Kualitatif
 - 1) KPI Kuantitatif: Dapat diukur secara numerik (contoh: market share)
 - 2) KPI Kualitatif: Berdasarkan persepsi atau penilaian (contoh: kepuasan pelanggan)
- c. KPI Efisiensi vs Efektivitas
 - 1) KPI Efisiensi: Mengukur optimalisasi penggunaan sumber daya (contoh: biaya per unit)
 - 2) KPI Efektivitas: Mengukur pencapaian tujuan (contoh: tingkat konversi penjualan)

PT Telkom Indonesia mengembangkan "KPI Tree" yang mengkategorikan indikator kinerja ke dalam dimensi finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dengan penekanan

¹⁵ (C. Purnama, 2022) Leading vs Lagging KPIs: Studi Empiris Perusahaan Indonesia

pada leading indicators untuk mengantisipasi perubahan pasar (Telkom Indonesia, 2022)¹⁶

3. Program Kerja dan Inisiatif Strategis

Program kerja dan inisiatif strategis merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Berbeda dengan operasional rutin, inisiatif strategis bersifat transformatif dan didesain untuk menciptakan perubahan signifikan.

Dalam konteks bisnis Indonesia, pengembangan program kerja perlu memperhatikan beberapa elemen kunci:

- a. Impact vs Effort Analysis Prioritisasi program kerja berdasarkan dampak potensial dan tingkat upaya yang diperlukan. Bank BNI mengimplementasikan model "Strategic Initiative Prioritization Matrix" yang membantu organisasi fokus pada inisiatif high-impact (Bank BNI, 2023)¹⁷
- b. Critical Path Analysis Identifikasi rangkaian aktivitas kritis yang menentukan timeline keseluruhan program. Teknik ini membantu organisasi mengelola dependensi antar aktivitas dan mengalokasikan sumber daya pada area yang tepat
- c. Strategic Buckets Pengalokasian sumber daya ke dalam kategori strategis untuk memastikan keseimbangan portofolio program. PT Indofood Sukses Makmur menerapkan pendekatan "70-20-10" yang mengalokasikan 70% sumber daya untuk bisnis inti, 20% untuk pengembangan adjacent, dan 10% untuk inovasi disruptif (Indofood, 2022b)¹⁸
- d. Keseimbangan antara inisiatif jangka pendek yang memberikan hasil cepat (quick wins) dengan program fundamental yang membangun kapabilitas jangka panjang. PT Garuda Indonesia pasca restrukturisasi menerapkan strategi "Dual Track

¹⁶ (Telkom Indonesia, 2022) KPI Tree: Comprehensive Performance Indicator Framework

¹⁷ (Bank BNI, 2023) Strategic Initiative Prioritization Matrix: Technical Guideline Jakarta: PT Bank Negara Indonesia Tbk. (2023)

¹⁸ (Indofood, 2022) 70-20-10 Resource Allocation Framework Jakarta: PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2022)

Initiatives" yang menyeimbangkan program efisiensi jangka pendek dengan transformasi model bisnis jangka panjang (Garuda Indonesia, 2022).¹⁹

4. Alokasi Sumber Daya

Alokasi sumber daya yang tepat menjadi faktor kritis dalam mewujudkan rencana kinerja. Komponen ini mencakup perencanaan anggaran, alokasi SDM, infrastruktur, dan teknologi yang dibutuhkan untuk menjalankan program kerja.

Beberapa pendekatan alokasi sumber daya yang efektif meliputi:

- a. Zero-Based Budgeting (ZBB) Pendekatan yang mengharuskan setiap alokasi anggaran dijustifikasi dari awal, bukan berdasarkan alokasi tahun sebelumnya. PT Mayora Indah menerapkan ZBB untuk mengoptimalkan efisiensi operasional tanpa mengorbankan investasi strategis (Mayora Indah, 2022)²⁰
- b. Activity-Based Costing (ABC) Metode yang mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas yang mendorong konsumsi sumber daya. Pendekatan ini memberikan transparansi lebih besar tentang biaya sebenarnya dari setiap inisiatif strategis.
- c. Resource Capacity Planning Perencanaan kapasitas SDM untuk memastikan ketersediaan talent dengan kompetensi yang tepat. PT HM Sampoerna mengembangkan "Strategic Workforce Planning" yang mengintegrasikan perencanaan kinerja dengan kebutuhan pengembangan kompetensi (HM Sampoerna., 2023)²¹
- d. Technology Investment Prioritization Framework untuk memprioritaskan investasi teknologi berdasarkan alignment strategis dan nilai bisnis. Bank BTPN menerapkan model

¹⁹ (Garuda Indonesia, 2022) Annual Performance Planning Report *Jakarta: PT Garuda Indonesia Tbk. (2022)*

²⁰ (mayora Indah, 2022) Zero-Based Budgeting Implementation Report. *Jakarta: PT Mayora Indah Tbk. (2022)*

²¹ (HM Sampoerna, 2023) Strategic Workforce Planning: Performance Perspective *Jakarta: PT HM Sampoerna Tbk. (2023)*

"Technology Investment Scoring" yang mengukur potensi return dan strategic fit dari setiap inisiatif teknologi (BTPN, 2021)²².

Survei yang dilakukan oleh (PWC Indonesia, 2023) menunjukkan bahwa hanya 37% perusahaan di Indonesia yang memiliki integrasi erat antara perencanaan kinerja dan alokasi sumber daya. Mayoritas masih menerapkan pendekatan silo yang menyebabkan kesenjangan antara aspirasi strategis dan kemampuan eksekusi.²³

D. Metodologi Perencanaan Kinerja

1. Pendekatan Top-Down vs Bottom-Up

Perencanaan kinerja dapat dilakukan dengan pendekatan top-down, bottom-up, atau kombinasi keduanya. Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan tantangan tersendiri.

Pendekatan Top-Down:

- a. Kelebihan: Keselarasan dengan visi strategis, keputusan lebih cepat, konsistensi lebih tinggi
- b. Tantangan: Kurangnya buy-in dari level operasional, potensi tidak realistis, minimnya inovasi dari bawah

Pendekatan Bottom-Up

- a. Kelebihan: Keterlibatan karyawan lebih tinggi, insight operasional lebih kuat, lebih realistis
- b. Tantangan: Koordinasi lebih kompleks, potensi tidak selaras dengan strategi makro, waktu lebih lama

Pendekatan Kombinasi:

Model "W" yang dikembangkan oleh (Tanoto, 2021) mengombinasikan keunggulan kedua pendekatan. Proses dimulai dengan arahan strategis dari level atas (top-down), dilanjutkan

²² (BTPN, 2023) Technology Investment Scoring Model/Jakarta: PT Bank BTPN Tbk. (2021)

²³ (PWC Indonesia, 2023) Performance Planning and Resource Allocation Integration Study Jakarta: PWC Indonesia. (2023)

dengan pengembangan proposal dari bawah (bottom-up), kemudian konsolidasi di level menengah, validasi oleh manajemen puncak, dan finalisasi di level operasional.²⁴

PT Astra International menerapkan "Strategic Dialogue Process" yang memfasilitasi interaksi dua arah antara korporat dan unit bisnis dalam pengembangan rencana kinerja (Astra International, 2023).²⁵ Proses ini terbukti efektif dalam menciptakan keselarasan sekaligus komitmen pada berbagai level organisasi.

2. Cascading Objectives

Cascading objectives merupakan proses menurunkan tujuan strategis organisasi menjadi sasaran operasional yang relevan bagi setiap level dan fungsi dalam organisasi. Proses ini memastikan adanya benang merah antara aktivitas harian dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Beberapa metodologi cascading yang umum digunakan:

- a. Direct Alignment Sasaran level bawah langsung diturunkan dari sasaran level atas. Pendekatan ini sederhana namun kurang fleksibel untuk fungsi pendukung yang kontribusi-nya tidak langsung.
- b. Contributory Alignment Sasaran level bawah berkontribusi pada beberapa sasaran level atas. Model ini lebih realistis untuk organisasi kompleks dengan interdependensi tinggi.
- c. Alignment via Shared KPIs Penggunaan indikator kinerja yang sama namun dengan target berbeda antar level. BRI menerapkan pendekatan ini untuk metrik customer experience yang konsisten dari level korporat hingga cabang (BRI, 2022)²⁶.
- d. X-Matrix Deployment Metodologi yang berasal dari Hoshin Kanri yang memvisualisasikan hubungan antara tujuan strategis, sasaran tahunan, program kerja, dan metrik. PT Toyota Astra

²⁴ (Tanoto, 2021) Model "W" dalam Perencanaan Kinerja: Integrasi Top-down dan Bottom-up *Jurnal Manajemen Indonesia* (2021) 16(4) 423-441

²⁵ (Astra International, 2023) Tiered Performance Dialogue Implementation Guideline *Jakarta: PT Astra International Tbk* (2023)

²⁶ (BRI, 2022) Digital Performance Cockpit: Architecture and Implementation. *Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk.* (2022)

Motor mengadopsi pendekatan ini untuk mengintegrasikan sistem produksi Toyota dengan sasaran bisnis lokal (Toyota Astra Motor, 2022)²⁷

3. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) tetap menjadi metodologi dominan dalam perencanaan kinerja di Indonesia, terutama di perusahaan besar dan BUMN. Pendekatan ini menyeimbangkan empat perspektif kinerja: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Evolusi penerapan BSC di Indonesia menunjukkan tren adaptasi dengan konteks lokal:

- a. BSC Generasi Pertama (1990an) Fokus pada pengukuran kinerja multi-dimensi. Banyak perusahaan Indonesia menerapkannya sebagai sistem reporting tanpa integrasi strategis yang kuat.
- b. BSC Generasi Kedua (2000an) Berkembang menjadi sistem manajemen strategis dengan peta strategi (strategy map) yang menunjukkan hubungan sebab-akibat antar sasaran. PT Telkom Indonesia menjadi pionir dalam mengadopsi pendekatan ini (Telkom Indonesia, 2021b)²⁸
- c. BSC Generasi Ketiga (2010an) Integrasi dengan manajemen strategis dan operasional, termasuk penganggaran, manajemen risiko, dan manajemen talenta. Bank Mandiri mengimplementasikan "Integrated Performance Management System" berbasis BSC yang menjadi benchmark di industri finansial Indonesia (Bank Mandiri, 2023)²⁹.
- d. BSC Modifikasi (2020an) Adaptasi BSC dengan menambahkan dimensi keberlanjutan, inovasi, atau aspek lokal spesifik. PT Unilever Indonesia menambahkan dimensi "Sustainability"

²⁷ (Toyota Astra Motor, 2022) X-Matrix Deployment in Toyota Production System. Jakarta: PT Toyota Astra Motor. (2022)

²⁸ (Telkom Indonesia, 2021) Strategy Map Evolution: Journey from BSC to Value Creation Model Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (2021)

²⁹ (Bank Mandiri., 2023) Integrated Performance Management System Annual Report. Jakarta: PT Bank Mandiri Tbk. (2023)

sebagai perspektif kelima dalam BSC mereka (Unilever Indonesia, 2022b)³⁰

(Prasetya, 2022) mengidentifikasi bahwa organisasi yang berhasil mengimplementasikan BSC di Indonesia memiliki tiga faktor kunci: (1) komitmen leadership yang konsisten, (2) proses komunikasi dan edukasi yang efektif, dan (3) integrasi dengan sistem manajemen kinerja individual.³¹

4. Objectives and Key Results (OKRs)

OKRs merupakan metodologi perencanaan kinerja yang relatif baru di Indonesia namun mengalami adopsi cepat terutama di perusahaan teknologi dan startup. Dikembangkan oleh Intel dan dipopulerkan oleh Google, OKRs menekankan aspirasi ambisius (Objectives) dan metrik spesifik (Key Results) untuk mengukur pencapaian.

Karakteristik utama OKRs yang membedakannya dari pendekatan konvensional:

- a. Ambitious Objectives OKRs mendorong penetapan tujuan "moonshot" yang menantang organisasi untuk berpikir di luar zona nyaman. Target pencapaian ideal adalah 70% bukan 100%, menandakan level ambisi yang tepat.
- b. Siklus Pendek Umumnya ditetapkan dalam siklus kuartalan (bukan tahunan), memungkinkan adaptasi lebih cepat terhadap perubahan.
- c. Transparansi OKRs seluruh organisasi, termasuk CEO, dapat diakses oleh semua karyawan, menciptakan alignment dan akuntabilitas.
- d. Decouple dari Compensation Dipisahkan dari sistem kompensasi untuk mendorong pengambilan risiko dan ambisi.

Gojek dan Tokopedia (kini GoTo) menjadi pionir dalam adopsi OKRs di Indonesia sekitar tahun 2018, diikuti oleh wave kedua seperti

³⁰ (Unilever Indonesia, 2022) Sustainability as Fifth BSC Perspective: Implementation Report *Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk. (2022)*

³¹ (Prasetya, 2022) Implementasi Balanced Scorecard di Indonesia: Faktor Penentu Keberhasilan *Jurnal Akuntansi dan Manajemen (2022) 17(3) 255-270*

Bukalapak, Traveloka, dan Blibli sekitar tahun 2020 (Startup Report Indonesia, 2022)³². Implementasi OKRs di perusahaan teknologi Indonesia menunjukkan beberapa adaptasi lokal:

- a. Pendekatan hybrid dengan KPI untuk fungsi operasional dan OKRs untuk inisiatif strategis
- b. Integrasi dengan ritual budaya lokal seperti "OKR Arisan" di Tokopedia
- c. Penekanan pada aspek kolektif (team OKRs) dibanding individual OKRs

Tantangan utama adopsi OKRs di Indonesia menurut (Santoso, 2023) adalah perubahan mindset dari orientasi proses menuju orientasi hasil, serta kesulitan organisasi dalam menetapkan ambisi yang tepat—tidak terlalu konservatif atau terlalu tidak realistis.³³

E. Integritasi Perencanaan Kinerja dengan Strategi Bisnis

1. Alignment dengan Visi dan Misi

Keselarasan antara perencanaan kinerja dengan visi dan misi organisasi menjadi fondasi bagi eksekusi strategi yang efektif. Alignment ini memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berkontribusi pada tujuan jangka panjang dan identitas perusahaan.

Hernawan (2022) mengidentifikasi tiga level alignment yang perlu diperhatikan:

- a. **Alignment Strategis** Memastikan rencana kinerja mendukung pencapaian visi dan misi. PT Indofood CBP menerapkan "Strategic Fit Analysis" yang mengevaluasi kontribusi setiap inisiatif terhadap visi "Menjadi Perusahaan Total Food Solutions terkemuka" (Indofood CBP, 2022).³⁴

³² (Startup Report Indonesia, 2022) OKRs Adoption in Indonesian Technology Companies. Jakarta: *Startup Report Indonesia (2022)*

³³ (I. Santoso, 2023) Challenges in OKR Adoption: Indonesian Corporate Experience | *Journal of Performance Management* (2023) 15(2) 115-130

³⁴ (Indofood CBP, 2022) Strategic Fit Analysis: Methodology and Application. Jakarta: *PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2022)*

- b. **Alignment Struktural** Menyelaraskan struktur organisasi dan governance untuk mendukung eksekusi strategi. BCA melakukan restrukturisasi divisi digital banking untuk mempercepat transformasi menuju visi "Bank Transaksional Terkemuka dengan Platform Digital Terdepan.
- c. **Alignment Kultural** Menyelaraskan nilai, perilaku, dan mindset organisasi dengan aspirasi strategis. Indosat Ooredoo Hutchison mengembangkan program "Digital Mindset Activation" untuk mendukung transformasi menjadi "Digital Telco Terdepan di Indonesia" (Indosat, 2023).³⁵

Dalam praktik di Indonesia, beberapa pendekatan untuk memastikan alignment strategis meliputi:

- a. Vision Translation Workshop: Forum untuk menerjemahkan visi abstrak menjadi implikasi konkret bagi setiap fungsi
- b. Mission Fulfillment Metrics: Indikator khusus yang mengukur kontribusi terhadap misi organisasi
- c. Purpose-Driven Objectives: Sasaran yang secara eksplisit dikaitkan dengan tujuan eksistensial organisasi

PT Wijaya Karya mengembangkan "Vision Cascade Matrix" yang membantu setiap unit bisnis mengidentifikasi peran spesifiknya dalam mewujudkan visi perusahaan.

2. Business Model Canvas sebagai Kerangka Integrasi

Business Model Canvas (BMC) telah menjadi alat populer di Indonesia untuk memvisualisasikan dan mengembangkan model bisnis. Integrasi BMC dengan perencanaan kinerja memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa metrik kinerja mencakup seluruh elemen kunci model bisnisnya.

(H. , & S. D. Pratama, 2023) mengembangkan framework "Performance-Oriented BMC" yang mengaitkan setiap komponen BMC dengan indikator kinerja spesifik.³⁶ Pendekatan ini membantu

³⁵ (Indosat,2023) Digital Mindset Activation Program: Impact Assessment*Jakarta: PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk. (2023)*

³⁶ (H. , & S. D. Pratama, 2023) Performance-Oriented Business Model Canvas: Framework and Application*Jurnal Manajemen Indonesia (2023) 18(2) 132-147*

organisasi mengidentifikasi metrik yang tepat untuk setiap elemen model bisnis:

- a. Value Proposition: Indikator seperti Net Promoter Score, differensiasi produk, dan market share
- b. Customer Segments: Growth per segment, customer acquisition cost, dan segmen profitability
- c. Channels: Channel efficacy, conversion rates, dan omnichannel integration
- d. Customer Relationships: Customer retention, lifetime value, dan engagement metrics
- e. Revenue Streams: Revenue mix, pricing optimization, dan payment terms performance
- f. Key Resources: Resource utilization, capability gap, dan asset productivity
- g. Key Activities: Process efficiency, quality metrics, dan cycle time
- h. Key Partnerships: Partner contribution, relationship health, dan network effects
- i. Cost Structure: Cost optimization, variability ratio, dan expense to revenue

PT Sinarmas Agribusiness and Food mengimplementasikan "BMC-KPI Matrix" yang memetakan indikator kinerja untuk setiap blok Business Model Canvas, memastikan komprehensivitas sistem pengukuran kinerja (Sinarmas, 2022).³⁷

3. Value Chain Analysis dan Performance Planning

Analisis rantai nilai (value chain) menawarkan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi aktivitas yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan mengintegrasikannya ke dalam perencanaan kinerja. Konsep yang dikembangkan oleh Michael Porter ini telah diadaptasi oleh berbagai industri di Indonesia.

³⁷ (Sinarmas, 2022) BMC-KPI Matrix: Agribusiness Performance Planning *Jakarta: PT Sinarmas Agribusiness and Food (2022)*

Sutarman (2022)³⁸ menyoroti pentingnya mengembangkan indikator kinerja yang merefleksikan competitive advantage pada setiap tahapan rantai nilai:

a. Primary Activities

- 1) Inbound Logistics: Inventory turns, supplier quality, dan material cost variance
- 2) Operations: Manufacturing efficiency, quality yield, dan capacity utilization
- 3) Outbound Logistics: Delivery accuracy, distribution cost, dan warehouse productivity
- 4) Marketing & Sales: Market penetration, campaign effectiveness, dan sales conversion
- 5) Service: Service resolution time, customer satisfaction, dan repeat business

b. Support Activities

- 1) Firm Infrastructure: Governance effectiveness, strategic alignment, dan enterprise risk metrics
- 2) HRM: Talent retention, productivity per employee, dan learning metrics
- 3) Technology Development: Innovation rate, R&D ROI, dan digital adoption
- 4) Procurement: Procurement savings, vendor performance, dan sourcing cycle time

PT Kalbe Farma menerapkan "Value Chain Performance System" yang memetakan KPI untuk setiap aktivitas dalam rantai nilai farmasi, dari riset dan pengembangan hingga layanan pasca-penjualan (Kalbe Farma, 2022). Pendekatan ini membantu perusahaan mengidentifikasi area kritis yang memerlukan fokus peningkatan kinerja.³⁹

PT Indofood Sukses Makmur mengembangkan "Farm-to-Table Value Metrics" yang melacak kinerja dari hulu (pengadaan bahan

³⁸ (Sutarman, 2022) Value Chain Performance Indicators: Industry Analysis *Jurnal Manajemen Operasi* (2022) 13(3) 245-262

³⁹ (Kalbe Farma., 2022) Value Chain Performance System: Implementation Guide Jakarta: PT Kalbe Farma Tbk. (2022)

baku) hingga hilir (pengalaman konsumen), memungkinkan optimalisasi terintegrasi seluruh rantai nilai (Indofood, 2023)⁴⁰

F. Impelementasi Perencanaan Kinerja

1. Proses Tahapan

Implementasi perencanaan kinerja yang efektif memerlukan pendekatan sistematis dengan tahapan dan peran yang jelas. Berdasarkan studi praktik terbaik di perusahaan Indonesia, (Gunawan & Hartono 2023)⁴¹ mengidentifikasi lima tahapan kritis dalam siklus perencanaan kinerja:

- a. Persiapan Strategis
 - 1) Diagnosis situasi internal dan eksternal
 - 2) Identifikasi strategic imperatives
 - 3) Penentuan tema strategis tahunan
 - 4) Timeline: 3-4 bulan sebelum tahun fiskal baru
- b. Goal Setting dan Cascading
 - 1) Penetapan sasaran korporat
 - 2) Cascading ke level unit bisnis dan departemen
 - 3) Menyelaraskan sasaran individual
 - 4) Timeline: 2-3 bulan sebelum tahun fiskal baru
- c. Pengembangan Program dan Alokasi Sumber Daya
 - 1) Identifikasi program dan inisiatif kunci
 - 2) Penganggaran berbasis kinerja
 - 3) Alokasi sumber daya non-finansial
 - 4) Timeline: 1-2 bulan sebelum tahun fiskal baru
- d. Finalisasi dan Komunikasi
 - 1) Konsolidasi rencana kinerja
 - 2) Otorisasi formal oleh manajemen puncak
 - 3) Sosialisasi ke seluruh organisasi
 - 4) Timeline: 0.5-1 bulan sebelum tahun fiskal baru

⁴⁰(Indofood, 2023) Farm-to-Table Value Metrics: Annual Report. Jakarta: PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2023)

⁴¹ (Gunawan & Hartono , 2023) Siklus Perencanaan Kinerja Efektif: Studi Kasus Perusahaan Indonesia *Jurnal Manajemen Indonesia* (2023) 14(2) 234-251

- e. Deploy dan Aktivasi
 - 1) Kick-off session
 - 2) Performance contracting
 - 3) Pembentukan ritme monitoring
 - 4) Timeline: Awal tahun fiscal

PT Bank Mandiri mengimplementasikan "90-Day Performance Planning Cycle" yang memastikan semua tahapan di atas dilakukan secara disiplin dengan check-and-balance yang memadai (Bank Mandiri., 2023b)⁴² Sementara itu, Tokopedia menerapkan pendekatan "Agile Performance Planning" dengan siklus perencanaan kuartalan yang lebih ringkas namun intensif (Tokopedia, 2022a)⁴³

2. Peran Teknologi dalam Perencanaan Kinerja

Transformasi digital telah mengubah pendekatan perencanaan kinerja dari proses manual berbasis spreadsheet menjadi sistem terintegrasi real-time. Adopsi teknologi performance management system di Indonesia menunjukkan tren positif dalam 5 tahun terakhir.

Survei yang dilakukan oleh (IDC Indonesia, 2023) menunjukkan bahwa 67% perusahaan besar di Indonesia telah mengimplementasikan solusi teknologi untuk mendukung perencanaan kinerja, meningkat dari 41% pada tahun 2020.⁴⁴ (Lingga, 2023)⁴⁵ mengklasifikasikan teknologi performance planning ke dalam beberapa kategori:

a. Performance Management Platforms

Sistem end-to-end yang mencakup seluruh siklus manajemen kinerja. Bank BNI mengimplementasikan SAP SuccessFactors

⁴² (Bank Mandiri, 2023) Integrated Performance Management System *Annual Report*. Jakarta: PT Bank Mandiri Tbk. (2023)

⁴³ (Tokopedia, 2022) Agile Performance Planning: Implementation Framework Jakarta: PT Tokopedia. (2022)

⁴⁴ (Lingga, 2023) Teknologi Performance Planning: Klasifikasi dan Adopsi di Indonesia. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, (2023) 12(4) 345-360

⁴⁵ (Lingga, 2023) Teknologi Performance Planning: Klasifikasi dan Adopsi di Indonesia. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, (2023) 12(4) 345-360

untuk mengintegrasikan proses perencanaan kinerja dengan manajemen talenta (Bank BNI, 2022)⁴⁶

- b. Business Intelligence & analytics
Tool untuk visualisasi dan analisis data kinerja. PT XL Axiata menggunakan Tableau untuk membangun performance dashboard yang memfasilitasi data-driven planning.
- c. OKR Software
Platform khusus untuk implementasi metodologi OKRs. Bukalapak mengadopsi platform Koan untuk memperkuat budaya transparansi dan alignment (Bukalapak, 2022)⁴⁷
- d. Collaborative Planning Tools
Solusi yang memungkinkan kolaborasi real-time dalam pengembangan rencana kinerja. Gojek menggunakan kombinasi Asana dan Confluent untuk memfasilitasi strategic planning yang kolaboratif (Gojek, 2023)⁴⁸
- e. AI-Powered Performance Systems
Generasi terbaru yang memanfaatkan kecerdasan buatan untuk memprediksi tren dan memberikan rekomendasi perencanaan. Telkom Indonesia mulai mengadopsi solusi AI untuk predictive performance modeling (Telkom Indonesia, 2023a)⁴⁹

Tantangan utama dalam adopsi teknologi performance planning di Indonesia meliputi resistensi budaya, integrasi dengan sistem legacy, dan kemampuan digital yang belum merata di semua level organisasi.

3. Monitoring dan Evaluasi Rencana Kinerja

Sistem monitoring dan evaluasi yang efektif menjadi komponen kritis untuk memastikan rencana kinerja diimplementasikan dengan

⁴⁶ (Bank BNI, 2022) SAP SuccessFactors Implementation: Lessons Learned *Jakarta: PT Bank Negara Indonesia Tbk. (2022)*

⁴⁷ (Bukalapak, 2022) OKR Implementation Journey *Jakarta: PT Bukalapak.com Tbk. (2022)*

⁴⁸ (Gojek, 2023) Partner Performance Ecosystem: Annual Report *Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2023)*

⁴⁹ (Telkom Indonesia, 2023), Predictive Performance Modeling: AI Application *Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (2023)*

baik dan mencapai hasil yang diharapkan. Pendekatan yang sistematis memungkinkan organisasi untuk mendeteksi deviasi secara dini dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Beberapa praktik terbaik monitoring rencana kinerja di perusahaan Indonesia meliputi:

- a. Performance Rhythm Penetapan ritme review kinerja pada berbagai level:
- b. Performance Dashboards Visualisasi real-time status pencapaian kinerja. BRI mengembangkan "Digital Performance Cockpit" yang memberikan visibility instan terhadap 250+ indikator kinerja utama.
- c. Exception-Based Reporting Fokus pada area yang memiliki deviasi signifikan dari target. Pertamina mengimplemen-tasikan sistem "Red-Flag Alerts" yang mengidentifikasi KPI dengan risiko pencapaian tinggi (Pertamina, 2022)⁵⁰
- d. Root-Cause Analysis Investigasi sistematis terhadap penyebab gap kinerja. Indocement mengadopsi metodologi "5-Why Performance Analysis" untuk mendiagnosis akar masalah kinerja (Indocement, 2023)⁵¹
- e. Corrective Action Planning Pengembangan rencana aksi konkret untuk mengatasi gap kinerja. Indofood menerapkan "PDCA Performance Loop" (Plan-Do-Check-Act) untuk mengintervensi area kinerja yang tidak sesuai target (Indofood, 2022a)⁵²

Efektivitas monitoring kinerja di perusahaan Indonesia sangat dipengaruhi oleh tiga faktor: (1) keterlibatan aktif leadership, (2) akurasi dan ketersediaan data, serta (3) konsekuensi yang jelas dari hasil monitoring.

⁵⁰ (Pertamina, 2022) Red-Flag Alerts System: Technical Documentation *Jakarta: PT Pertamina Persero. (2022)*

⁵¹ (Indocement, 2023) 5-Why Performance Analysis Implementation *Jakarta: PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. (2023)*

⁵² (Indofood, 2022) PDCA Performance Loop: Implementation Guide *Jakarta: PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2022)*

G. Tantangan dan Praktik Terbaik Perencanaan Kinerja di Indonesia

1. Tantangan Perencanaan Kinerja

Perusahaan di Indonesia menghadapi beberapa tantangan spesifik dalam mengimplementasikan perencanaan kinerja yang efektif. Beberapa tantangan utama meliputi:

- a. Volatilitas Eksternal Ketidakpastian ekonomi, regulasi yang berubah cepat, dan disrupsi teknologi membuat perencanaan jangka panjang menjadi sangat menantang. PT Garuda Indonesia harus merevisi rencana kinerja hingga 3 kali dalam setahun akibat fluktuasi harga bahan bakar dan pembatasan perjalanan (Garuda Indonesia, 2022).⁵³
- b. Volatilitas Eksternal Ketidakpastian ekonomi, regulasi yang berubah cepat, dan disrupsi teknologi membuat perencanaan jangka panjang menjadi sangat menantang. PT Garuda Indonesia harus merevisi rencana kinerja hingga 3 kali dalam setahun akibat fluktuasi harga bahan bakar dan pembatasan perjalanan (Garuda Indonesia, 2022).⁵⁴
- c. Overplanning vs Underdelivery Fenomena di mana organisasi menghabiskan terlalu banyak waktu dalam perencanaan namun kurang fokus pada eksekusi. PT Krakatau Steel mengidentifikasi bahwa 78% waktu manajemen dihabiskan untuk perencanaan dan reporting, sementara hanya 22% untuk implementasi (Krakatau Steel, 2022).⁵⁵
- d. Rigid Planning Mindset Kecenderungan memandang perencanaan sebagai aktivitas ritualistik tahunan dengan dokumen yang "dikunci" hingga tahun berikutnya. Pertamina melaporkan bahwa 72% manajer level menengah menganggap

⁵³ (Garuda Indonesia, 2022) Annual Performance Planning Report *Jakarta: PT Garuda Indonesia Tbk. (2022)*

⁵⁴ (Garuda Indonesia, 2022) Annual Performance Planning Report *Jakarta: PT Garuda Indonesia Tbk. (2022)*

⁵⁵ (Krakatau Steel, 2022) Time Allocation Study: Management Activities Analysis *Cilegon: PT Krakatau Steel Tbk. (2022)*

rencana kinerja sebagai "dokumen statis" yang tidak responsif terhadap perubahan (Pertamina, 2023).⁵⁶

- e. Data Quality Issues Kualitas data yang rendah dan infrastruktur informasi yang belum memadai menyulitkan pengembangan baseline dan target kinerja yang akurat. Survei oleh (McKinsey Indonesia, 2023)⁵⁷ menunjukkan bahwa 58% perusahaan masih bergantung pada data manual yang rentan terhadap inkonsistensi.
- f. Capability Gap Kesenjangan kompetensi dalam analytical thinking dan strategic planning. Hanya 34% manajer di perusahaan Indonesia yang menunjukkan kompetensi memadai dalam perencanaan berbasis data (Mercer Indonesia, 2022)⁵⁸

2. Praktik Terbaik dan Faktor Keberhasilan

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, sejumlah perusahaan di Indonesia telah menunjukkan keberhasilan dalam mengimplementasikan perencanaan kinerja yang efektif. Berikut adalah beberapa praktik terbaik dan faktor keberhasilan yang teridentifikasi:

- a. Dynamic Planning Approach Pendekatan perencanaan adaptif dengan mekanisme revisit berkala. BCA mengadopsi "Rolling Forecast" yang memungkinkan penyesuaian prediksi dan target setiap bulan.
- b. Strategic Narrative Mengembangkan narasi strategis yang kuat sebagai konteks perencanaan kinerja. Bank Mandiri memulai siklus perencanaan dengan "Strategic Storytelling" yang menjelaskan "mengapa" di balik arah strategis (Bank Mandiri., 2023b)⁵⁹

⁵⁶ (Pertamina, 2023) Performance Planning Attitude Survey Jakarta: PT Pertamina Persero. (2023) Insert citation

⁵⁷ (McKinsey Indonesia, 2023) Data Readiness for Performance Planning: Indonesia Corporate Survey Jakarta: McKinsey Indonesia. (2023)

⁵⁸ (Mercer Indonesia, 2022) Capability Assessment: Planning Competencies in Indonesian Companies Jakarta: Mercer Indonesia. (2022)

⁵⁹ (Bank Mandiri, 2023) Integrated Performance Management System Annual Report. Jakarta: PT Bank Mandiri Tbk. (2023)

- c. Performance Dialogue Culture Membangun budaya dialog kinerja yang konstruktif dan forward-looking. Unilever Indonesia menerapkan "Future-Back Conversations" yang berfokus pada solusi dan pembelajaran, bukan sekadar evaluasi (Unilever Indonesia, 2022).⁶⁰
- d. Simplification Menyederhanakan sistem perencanaan kinerja untuk meningkatkan fokus dan eksekusi. Indosat Ooredoo Hutchison mereduksi jumlah KPI dari 32 menjadi 7 "North Star Metrics" yang benar-benar strategis.
- e. Digital Enablement Pemanfaatan teknologi untuk mengotomatisasi proses administratif dan meningkatkan insight. Tokopedia mengembangkan "Performance Planning Bot" yang membantu manajer mengembangkan KPI berkualitas tinggi (Tokopedia, 2022)⁶¹
- f. Capability Building Investasi berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi perencanaan kinerja. Telkom Indonesia mengimplementasikan "Performance Planning Academy" dengan kurikulum bertingkat untuk berbagai level manajemen (Telkom Indonesia, 2023)⁶².

Rahardjo (2023) menyimpulkan bahwa perusahaan yang berhasil dalam perencanaan kinerja di Indonesia memiliki tiga karakteristik utama: (1) kepemimpinan yang memberikan contoh, (2) proses yang diseimbangkan antara disiplin dan fleksibilitas, serta (3) fokus pada pengembangan kapabilitas internal daripada ketergantungan pada konsultan eksternal.⁶³

⁶⁰ (Unilever Indonesia, 2022) *Future-Back Conversations: Performance Dialogue Framework*. Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk. (2022)

⁶¹ (Tokopedia, 2022) *Performance Planning Bot: Technical Documentation* Jakarta: PT Tokopedia (2022)

⁶² (Telkom Indonesia, 2023a) *Performance Planning Academy: Curriculum and Impact Assessment* Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (2023)

⁶³ (B. Rahardjo, 2023) *Karakteristik Organisasi dengan Perencanaan Kinerja Efektif di Indonesia* *Jurnal Manajemen Strategi* (2023) 12(3) 289-304

H. Tren dan Arah Masa Depan Perencanaan Kinerja

Tren perencanaan kinerja di Indonesia dan global menunjukkan pergeseran paradigma yang signifikan. Beberapa arah perkembangan yang perlu diantisipasi oleh organisasi bisnis meliputi:

1. Continuous Performance Planning Evolusi dari siklus tahunan menjadi proses berkelanjutan yang lebih responsif. GoTo mengimplementasikan "Quarterly OKR Sprints" dengan mekanisme retrospective setiap 3 bulan (GoTo, 2023)⁶⁴.
2. Purpose-Driven Performance Integrasi aspek keberlanjutan dan dampak sosial dalam perencanaan kinerja. Unilever Indonesia mengembangkan "Sustainable Living Scorecard" yang menyeimbangkan kinerja bisnis dengan dampak lingkungan dan sosial (Unilever Indonesia, 2023b)⁶⁵.
3. AI-Powered Planning Pemanfaatan kecerdasan buatan untuk predictive analytics dan scenario modeling. BCA mulai mengadopsi algoritma machine learning untuk memprediksi dampak inisiatif strategis terhadap metrik kinerja utama (BCA, 2024).
4. Experience-Centric Metrics Pergeseran dari metrik transaksional menuju indikator pengalaman (experience). BRI mengembangkan "Experience Score" yang mengintegrasikan metrik pengalaman karyawan, pelanggan, dan partner (BRI, 2022).
5. Ecosystem Performance Planning Pendekatan holistik yang mencakup ekosistem bisnis, tidak hanya organisasi internal. Gojek mengimplementasikan "Partner Performance Ecosystem" yang melacak dan mendorong kinerja seluruh mitra dalam ekosistemnya (Gojek, 2023)⁶⁶.
6. **Agile Performance Systems** Adopsi prinsip agile dalam perencanaan dan manajemen kinerja. Traveloka menerapkan

⁶⁴ (GoTo, 2023) Quarterly OKR Sprints: Implementation Guideline *Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2023)*

⁶⁵ (Unilever Indonesia, 2023) Sustainable Living Scorecard: Framework and Metrics. *Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk. (2023)*

⁶⁶ (Gojek, 2023), Partner Performance Ecosystem: Annual Report *Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2023)*

"Performance Sprints" yang menyelaraskan ritme perencanaan kinerja dengan siklus pengembangan produk (Traveloka, 2022)⁶⁷

Laporan yang disusun oleh (Deloitte Indonesia, 2024) memproyeksikan bahwa dalam 3-5 tahun ke depan, 75% perusahaan besar di Indonesia akan bermigrasi dari sistem perencanaan kinerja tradisional menuju pendekatan yang lebih agile, teknologi-sentris, dan terhubung dengan ekosistem yang lebih luas.

⁶⁷ (Traveloka, 2022) Performance Sprints: Aligning Business and Product Development Cycles *Jakarta: PT Traveloka Indonesia. (2022)*

PENGEMBANGAN KINERJA



A. Konsep Pengembangan Kinerja

1. Definisi dan Tujuan Pengembangan Kinerja

Pengembangan kinerja merupakan suatu pendekatan strategis dan terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan memperbaiki kinerja individu dan waktu dalam kerangka kerja organisasi. Menurut (Wibowo, 2021) pengembangan kinerja adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi⁶⁸. Pengembangan kinerja tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek perilaku, sikap, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Sedangkan Priansa, (2022)⁶⁹ mendefinisikan pengembangan kinerja sebagai upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kapabilitas karyawan agar dapat memenuhi tuntutan

⁶⁸ (Wibowo, 2021) Motivasi dan pengaruhnya terhadap pengembangan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* (2021) 15(3) 312-325

⁶⁹ (Priansa, 2022) *Perencanaan & Pengembangan SDM Bandung: Alfabeta.* (2022)

pekerjaan saat ini dan di masa depan. Pengembangan kinerja mencakup berbagai aspek termasuk pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut (Suparyadi. (2020)⁷⁰, tujuan utama pengembangan kinerja adalah:

a. Peningkatan Produktifitas

Melalui pengembangan kinerja, karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja sehingga produktivitas meningkat.

b. Adaptasi terhadap Perubahan

Mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan teknologi, metode kerja, dan tuntutan pasar yang terus berkembang.

c. Peningkatan Kualitas Kerja

mempelajari keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

d. Pengembangan Karir

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi diri dalam rangka mengisi-posisi strategi di masa depan.

e. Peningkatan Kepuasan Kerja

Dengan pengembangan yang tepat, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

Studi yang dilakukan oleh (Roziqin, 2021) menunjukkan bahwa kinerja pengembangan yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasional dan menurunkan tingkat turnover karyawan hingga 35%⁷¹. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam kinerja pengembangan tidak hanya berdampak pada produktivitas tetapi juga pada retensi karyawan yang merupakan aset berharga bagi organisasi.

⁷⁰ (Suparyadi) Resistensi Terhadap Perubahan dalam Pengembangan Kinerja Karyawan *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* (2020) 10(3) 178-190

⁷¹ (Roziqin, 2021) Pengaruh Pengembangan Kinerja terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Karyawan *Jurnal Sumber Daya Manusia dan Organisasi* (2021) 11(2) 203-217

Sementara itu, (Rahmi, 2020) menyoroti bahwa tujuan pengembangan kinerja juga mencakup aspek kelembagaan, yaitu untuk menciptakan organisasi pembelajaran (learning Organization) di mana seluruh anggota organisasi terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan. Dalam pembelajaran organisasi, budaya berbagi pengetahuan dan inovasi terus dipupuk sehingga organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis⁷².

Dari perspektif strategis, (Setianingsih, 2022)⁷³ menekankan bahwa pengembangan kinerja merupakan bagian integral dari manajemen talenta (manajemen talenta) yang bertujuan untuk memastikan tersedianya pemimpin dan tenaga profesional yang kompeten untuk mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian, kinerja pengembangan tidak hanya berfokus pada kebutuhan jangka pendek tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan jangka panjang organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kinerja

Perkembangan kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi dan membentuk dinamika kompleks dalam organisasi. Memahami faktor-faktor ini sangat penting untuk merancang kinerja pengembangan program yang efektif. Berdasarkan penelitian (Mangkunegara, 2021)⁷⁴, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengembangan dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan eksternal.

Faktor Internal:

a. Kemampuan dan Kompetensi Individu

Tingkat kompetensi dasar yang dimiliki karyawan sangat menentukan keberhasilan kinerja pengembangan program.

⁷² (Rahmi, 2020) Organizational Learning sebagai Tujuan Pengembangan Kinerja dalam Organisasi Modern *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* (2020) 9(3) 334-345)

⁷³ (Setianingsih, 2022) Pengembangan Kinerja dalam Perspektif Manajemen Talenta *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* (2022) 14(1) 88-102

⁷⁴ (Mangkunegara, 2021) Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Bandung: Remaja Rosdakarya. (2021)

Karyawan dengan kemampuan dasar yang baik cenderung lebih mudah menyerap pengetahuan dan keterampilan baru.

b. Motivasi dan Sikap

Menurut (Wibowo, 2021) motivasi intrinsik karyawan merupakan pendorong utama keberhasilan program pengembangan kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi untuk berkembang akan lebih aktif mencari peluang pembelajaran dan menerapkan pengetahuan baru dalam pekerjaan mereka.⁷⁵

c. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti lebih efektif dalam mendorong kinerja pengembangan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan dukungan, dan menjadi teladan bagi karyawan akan menciptakan iklim yang mendukung kinerja pengembangan.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang menghargai pembelajaran, inovasi, dan pengembangan berkelanjutan akan mendukung keberhasilan kinerja program pengembangan. Sebaliknya, budaya yang kaku dan resisten terhadap perubahan akan menjadi hambatan yang signifikan.

e. Sistem Manajemen Kinerja

Sistem yang komprehensif dan terintegrasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kinerja, akan memfasilitasi pengembangan kinerja yang efektif (Sadarmayanti, 2021)⁷⁶

Faktor Eksternal:

a. Perkembangan Teknologi

Era disrupsi digital yang ditandai dengan munculnya teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan Internet of Things (IoT) menjadi pendorong utama kebutuhan pengembangan

⁷⁵ (Wibowo, 2021) Motivasi dan pengaruhnya terhadap pengembangan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* (2021) 15(3) 312-325

⁷⁶ (Sadarmayanti, 2021) Manajemen Sumber Daya Manusia Bandung: Refika Aditama (2021)

kinerja (Sugiyanto, 2020).⁷⁷ Organisasi perlu terus mengembangkan keterampilan digital karyawan untuk tetap kompetitif.

b. Perubahan Regulasi dan Kebijakan

Perubahan kebijakan pemerintah, seperti regulasi ketenagakerjaan dan standar industri, mempengaruhi arah kinerja pengembangan (Noe, 2021)⁷⁸. Misalnya, kebijakan pemerintah Indonesia tentang peningkatan kompetensi tenaga kerja nasional melalui program pelatihan vokasi telah mendorong banyak organisasi untuk meningkatkan kinerja pengembangan program mereka.

c. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi yang fluktuatif mempengaruhi alokasi sumber daya untuk kinerja pengembangan program. Dalam situasi ekonomi yang menantang, banyak organisasi cenderung mengurangi anggaran untuk pelatihan dan pengembangan, meskipun justru pada saat inilah kinerja pengembangan menjadi semakin penting.

d. Dinamika Pasar Tenaga Kerja

Ketersediaan tenaga kerja terampil dan tingkat persaingan di pasar kerja mempengaruhi strategi pengembangan kinerja organisasi). Kelangkaan talenta di bidang tertentu, seperti informasi teknologi dan data analitik, mendorong organisasi untuk lebih fokus pada pengembangan keterampilan tersebut secara internal.

e. Ekspektasi Pelanggan

Tuntutan pelanggan yang semakin tinggi terhadap kualitas produk dan layanan mendorong organisasi untuk terus meningkatkan kinerja karyawan (Tjiptono, 2020)⁷⁹. Dalam

⁷⁷ (Sugiyanto, 2020) Peran Teknologi Digital dalam Pengembangan Kinerja Karyawan di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Teknologi dan Inovasi Bisnis* (2020) 412-425

⁷⁸ (Noe, 2021) Pengaruh Regulasi terhadap Strategi Pengembangan SDM di Perusahaan *International Journal of Human Resource Management*, Vol (2021) 32(4) 678-690

⁷⁹ (Tjiptono) Kepuasan Pelanggan dan Pengaruhnya terhadap Pengembangan Kinerja Karyawan *Jurnal Pemasaran Indonesia* (2020) 12(1) 45-58

industri jasa, misalnya, kemampuan karyawan dalam memberikan pengalaman yang unggul kepada pelanggan menjadi faktor pembeda utama.

Interaksi antara faktor-faktor tersebut menciptakan dinamika yang kompleks dalam kinerja pengembangan. Misalnya, teknologi digital yang berkembang pesat (faktor eksternal) memerlukan penyesuaian dalam budaya organisasi dan kinerja sistem manajemen (faktor internal) untuk memfasilitasi pengembangan keterampilan karyawan digital.

Lebih lanjut, studi longitudinal yang dilakukan oleh (Yulianti, 2024)⁸⁰ terhadap 50 perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja program pengembangan adalah integrasi antara kinerja strategis pengembangan dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan. Ketika kinerja pengembangan program dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, efektivitasnya meningkat secara signifikan.

B. Strategi Pengembangan Kinerja

1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan komponen fundamental dalam kinerja pengembangan strategi. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan mampu beradaptasi dengan perubahan di masa depan. pelatihan mengacu pada proses pemberian keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka, sementara pengembangan merupakan upaya jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab di masa depan.

a. Model Pelatihan Berbasis Kompetensi

⁸⁰ (Yulianti, 2024) Integrasi Strategi Pengembangan Kinerja dengan Strategi Bisnis Organisasi di Indonesia *Jurnal Manajemen Strategis* (2024) 9(2) 154-168

Pendekatan pelatihan berbasis kompetensi (Competency-Based Training) menjadi tren dominan dalam pengembangan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (B. Simamora, 2022)⁸¹ terhadap 120 perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa 78% organisasi yang menerapkan model pelatihan berbasis kompetensi mengalami peningkatan produktivitas yang signifikan dalam dua tahun terakhir. Model ini berfokus pada pengembangan kompetensi spesifik yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja unggul dalam peran tertentu.

Dalam implementasinya, (E. Sutrisno, 2021)⁸² mengembangkan tahapan kunci dalam penerapan pelatihan berbasis kompetensi:

- 1) Identifikasi kompetensi kunci yang diperlukan untuk kinerja optimal
- 2) Penilaian kompetensi (penilaian kesenjangan kompetensi)
- 3) Peranan program pelatihan yang spesifik
- 4) Melaksanakan pelatihan dengan metode yang tepat
- 5) Evaluasi dan tindak lanjut untuk memastikan transfer informasi ke tempat kerja

b. Intergrasi Teknologi dalam Pelatihan

Era transformasi digital telah mengubah lanskap pelatihan dan pengembangan karyawan secara mendasar. Studi yang dilakukan oleh (A. , & S. B. Nugroho, 2023)⁸³ menunjukkan bahwa implementasi platform pembelajaran digital (e-learning) di perusahaan Indonesia meningkat hingga 65% selama periode 2020-2023, terutama didorong oleh pandemi COVID-19 dan kebutuhan akan transmisi dalam pembelajaran.

⁸¹ (B. Simamora, 2022) Multisource feedback sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif. *Jurnal Manajemen SDM* (2022) 10(2) 67-82

⁸² (E.Sutrisno, 2021) Competency-Based Training sebagai Model Pelatihan Karyawan *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* (2021) 13(2) 101-115

⁸³ (A.,&S.B. Nugroho, 2023) Kesenjangan digital antar wilayah dan implikasinya terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis teknologi di Indonesia *Jurnal Manajemen Informasi* (2023) 11(3) 89-104

Beberapa tren teknologi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan antara lain:

- 1) **Microlearning:** Penyampaian konten pembelajaran dalam modul-modul kecil yang fokus dan dapat diakses kapan saja. Pendekatan ini terbukti meningkatkan retensi pengetahuan hingga 60% dibandingkan metode konvensional.
- 2) **Mobile Learning:** Pemanfaatan perangkat mobile untuk mengakses materi pembelajaran menunjukkan bahwa 72% karyawan di Indonesia lebih memilih mengakses materi pelatihan melalui smartphone karena adanya.
- 3) **Pembelajaran Adaptif:** Sistem pembelajaran yang menyesuaikan konten berdasarkan kemampuan dan kebutuhan individu karyawan. Platform pembelajaran adaptif yang dikembangkan oleh startup Indonesia seperti Ruangguru for Business dan HarukaEdu telah diadopsi oleh berbagai perusahaan besar.
- 4) **Virtual Reality (VR) dan Augmented Reality (AR):** Teknologi immersive yang digunakan untuk simulasi situasi kerja yang kompleks. pelatihan berbasis VR untuk keterampilan teknis di industri manufaktur meningkatkan kecepatan penguasaan keterampilan hingga 40%.
- 5) **Learning Experience Platform (LXP):** Platform terintegrasi yang mengintegrasikan berbagai sumber belajar dan menyediakan pengalaman pembelajaran yang personal. penerapan LXP di Indonesia meningkat 53% dalam tiga tahun terakhir.

c. **Metode Pengembangan Karyawan Yang Efektif**

Selain pelatihan formal, mengidentifikasi berbagai metode pengembangan karyawan yang efektif:

- 1) **Rotasi Pekerjaan (Rotasi Pekerjaan):** Memindahkan karyawan antar departemen atau fungsi yang berbeda untuk memperluas pengalaman dan perspektif. PT Telkom Indonesia melaporkan peningkatan karyawan dan pemahaman lintas departemen

melalui program rotasi pekerjaan sistematis (Telkom Indonesia, 2022)⁸⁴

- 2) **Pengayaan Pekerjaan (Pengayaan Pekerjaan):** Menambah tanggung jawab dan otonomi dalam pekerjaan untuk meningkatkan motivasi dan pembelajaran. Studi kasus di Bank Mandiri menunjukkan bahwa program pengayaan pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 41% dan produktivitas sebesar 27%.
- 3) **Proyek Khusus dan Satuan Tugas:** Melibatkan karyawan dalam proyek khusus atau tim ad hoc untuk menangani masalah atau inisiatif tertentu. Metode ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, kepemimpinan, dan kolaborasi.
- 4) **Action Learning:** Pendekatan pembelajaran berbasis tim yang menggabungkan penyelesaian masalah nyata dengan refleksi dan pembelajaran. Gojek Indonesia menerapkan program action learning untuk mengembangkan kemampuan inovasi produk mereka dengan hasil yang signifikan.

d. Pelatihan Evaluasi Efektivitas

Evaluasi merupakan komponen kritis dalam siklus pelatihan dan pengembangan. Model Kirkpatrick tetap menjadi kerangka evaluasi yang paling banyak digunakan di Indonesia, dengan empat tingkat evaluasi:

- 1) **Reaksi:** Mengukur kepuasan peserta terhadap program pelatihan
- 2) **Pembelajaran:** Menilai perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap
- 3) **Perilaku:** Mengevaluasi perubahan perilaku di tempat kerja
- 4) **Hasil:** Mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi

Namun penelitian Haryono dan Amaliah (2024) mengungkapkan bahwa 67% organisasi di Indonesia hanya melakukan evaluasi pada level reaksi dan pembelajaran, sementara

⁸⁴ (Telkom Indonesia, 2022) KPI Tree: Comprehensive Performance Indicator Framework *Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (2022)*

hanya 23% yang melakukan evaluasi pada level hasil. Padahal, evaluasi menyeluruh sangat penting untuk memastikan laba atas investasi (ROI) dari program pelatihan dan pengembangan karyawan.

2. **Coaching dan Mentoring**

Coaching dan mentoring merupakan strategi pengembangan kinerja yang fokus pada hubungan interpersonal dan pembelajaran experiential. Dalam konteks organisasi modern, coaching dan mentoring telah berkembang dari pendekatan informal menjadi metodologi terstruktur yang memainkan peran penting dalam pengembangan bakat dan peningkatan kinerja. Menurut (Soetjipto, 2023) ⁸⁵coaching dan mentoring menjadi semakin penting karena kemampuan untuk memberikan pembelajaran yang dipersonalisasi dan dukungan berkelanjutan yang sulit dicapai melalui program pelatihan konvensional.

a. **Perbedaan Coaching dan Mentoring**

Meskipun sering digunakan secara bersamaan, coaching dan mentoring memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda. Berdasarkan penelitian Mulyadi dan Setiawan (2021), perbedaan utama antara coaching dan mentoring dapat dijelaskan sebagai berikut:

Aspek	Pelatihan	Pendampingan
Fokus	Kinerja dan pengembangan keterampilan spesifik	Pengembangan karir dan profesional secara keseluruhan
Durasi	Jangka pendek hingga menengah, berbasis tujuan	Jangka panjang, berkelanjutan
Hubungan	Lebih formal dan terstruktur	Lebih informal dan fleksibel

⁸⁵ (Soetjipto, 2023) Performance analytics: Penerapan big data dan analitika dalam pengukuran kinerja karyawan *Jurnal Manajemen Bisnis* (2023) 11(3) 123-138

Metode	Memberikan umpan balik, mengajukan pertanyaan yang menantang	Berbagi pengalaman, memberikan nasehat dan bimbingan
Pelaku	Coach bisa berasal dari dalam atau luar organisasi	Mentor umumnya seseorang dengan pengalaman lebih dalam organisasi

b. Model Coaching yang Efektif

Beberapa model pembinaan yang terbukti efektif dalam konteks organisasi Indonesia, menurut (A. Purnomo, 2022)⁸⁶, antara lain:

1) Model GROW (Goal, Reality, Options, Will)

Model yang dikembangkan oleh Sir John Whitmore ini sangat populer di Indonesia karena kemudahannya. Penelitian oleh (Susanto, 2023) terhadap implementasi model GROW di 15 perusahaan di Jakarta menunjukkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 34% dalam enam bulan setelah program coaching.

- Goal: Menentukan tujuan yang ingin dicapai
- Kenyataan: Menganalisis situasi saat ini
- Pilihan: Mengidentifikasi tindakan alternatif
- Will: Menentukan langkah konkret yang akan diambil

2) Solution-Focused Coaching

Pendekatan coaching yang fokus pada solusi daripada masalah. Model ini stres pada mengetahui solusi yang telah berhasil di masa lalu dan mengadaptasinya untuk situasi saat ini.

3) Behavioral Coaching

Berfokus pada modifikasi perilaku spesifik untuk meningkatkan kinerja. Pendekatan ini sangat efektif untuk pengembangan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan.

4) CLEAR Model (Contract, Listen, Explore, Action, Review)

⁸⁶ (A.Purnomo, 2022) Keterlibatan Karyawan dalam Penetapan Tujuan Kinerja
Jurnal Perilaku Organisasi (2022) 9(1) 79-96

Model yang menekankan proses iteratif dalam pembinaan, dengan evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan

Studi yang dilakukan oleh Kusnandar dkk. (2024) menemukan bahwa efektivitas model pembinaan sangat tergantung pada konteks budaya organisasi. Organisasi dengan budaya hierarkis cenderung lebih cocok dengan model GROW yang terstruktur, sementara organisasi dengan budaya inovatif lebih cocok dengan pendekatan fokus pada solusi yang lebih fleksibel.

c. Implementasi Program Pendampingan Formal

Program mentoring formal telah menjadi strategi pengembangan talenta yang populer di perusahaan-perusahaan Indonesia. Berdasarkan kajian Waluyo dan Putri (2022), implementasi program pendampingan formal yang efektif meliputi:

- 1) Strategi Perencanaan: Menyelaraskan program mentoring dengan tujuan strategis organisasi dan kebutuhan pengembangan karyawan. Bank BCA misalnya, menyelaraskan program pendampingan dengan jalur suksesi kepemimpinan, menghasilkan tingkat kesiapan suksesi 87% ke posisi kunci (BCA, 2022).
- 2) Matching yang Tepat: Mencocokkan mentor dan mentee berdasarkan kebutuhan pengembangan, gaya belajar, dan kompatibilitas pribadi. Pencocokan algoritma PT Pertamina berbasis AI yang meningkatkan tingkat keberhasilan program mentoring hingga 63% (Pertamina, 2023)⁸⁷.
- 3) Pelatihan untuk Mentor: Membekali mentor dengan keterampilan pembinaan, komunikasi efektif, dan pemberian umpan balik. Menurut Hermawan dan Sudiro (2021), mentor yang dilatih menghasilkan peningkatan kinerja mentee 42% lebih tinggi dibandingkan mentor yang tidak dilatih.
- 4) Struktur dan Panduan: Menyediakan kerangka kerja yang jelas namun fleksibel untuk hubungan mentoring, termasuk frekuensi pertemuan, ekspektasi, dan area fokus.

⁸⁷ (pertamina, 2023) Performance Planning Attitude Survey Jakarta: PT Pertamina Persero. (2023)

- 5) Evaluasi dan pengukuran: Memperkirakan metrik untuk mengukur keberhasilan program mentoring, baik dari sisi mentee maupun mentor.

d. Pendampingan Terbalik

Fenomena terbaru dalam praktik mentoring adalah reverse mentoring, di mana karyawan junior menjadi mentor bagi karyawan senior, khususnya dalam bidang teknologi digital, media sosial, dan tren terkini. Penelitian (I. Santoso, 2023)⁸⁸ menunjukkan bahwa 42% perusahaan teknologi di Indonesia telah mengadopsi program reverse mentoring dengan hasil positif.

Tokopedia, misalnya, mengimplementasikan program "Digital Natives" di mana karyawan milenial dan Gen Z menjadi mentor bagi eksekutif senior dalam hal teknologi digital dan preferensi konsumen muda. Program ini berkontribusi pada percepatan transformasi perusahaan digital dan pengembangan produk yang lebih sesuai dengan segmen pasar muda (Tokopedia, 2022b)⁸⁹

e. Pembinaan dan Pendampingan Virtual

Pandemi COVID-19 mempercepat penerapan coaching dan mentoring virtual di Indonesia. Studi yang dilakukan oleh Purwanto dan Asbari (2022) mengungkapkan bahwa 82% program coaching dan mentoring di Indonesia kini mengadopsi format hybrid yang menggabungkan sesi tatap muka dengan sesi virtual. Platform seperti Zoom, Microsoft Teams, dan aplikasi khusus coaching seperti CoachHub dan MentorCliQ semakin banyak digunakan.

Meskipun demikian, penelitian Widodo dkk. (2023) mengidentifikasi tantangan dalam penerapan coaching dan mentoring virtual, termasuk keterbatasan dalam membangun rapport, kesulitan dalam "membaca" bahasa tubuh, dan potensi miskomunikasi.

⁸⁸ (I. Santoso, 2023) Challenges in OKR Adoption: Indonesian Corporate Experience *Journal of Performance Management* (2023) 15(2) 115-130

⁸⁹ (Tokopedia, 2022) Performance Planning Bot: Technical Documentation *Jakarta: PT Tokopedia* (2022)

Untuk mengatasi tantangan ini, rekomendasi praktis mencakup:

- 1) Sesi orientasi khusus untuk membiasakan peserta dengan platform virtual
- 2) Pertemuan tatap muka di awal program untuk membangun hubungan
- 3) Penggunaan teknologi video berkualitas tinggi
- 4) Sesi yang lebih pendek namun lebih sering
- 5) Memanfaatkan fitur kolaborasi digital seperti whiteboard virtual dan dokumen bersama

3. Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir merupakan komponen strategi dalam pengembangan kinerja yang fokus pada perencanaan dan manajemen jalur karyawan karir untuk jangka panjang. Menurut (Handoko, 2021),⁹⁰ program pengembangan karir yang efektif tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga bagi organisasi dalam bentuk peningkatan retensi talenta, kesiapan suksesi, dan penyelarasan keterampilan dengan kebutuhan strategi organisasi.

a. Evolusi Pengembangan Karir di Era Digital

Konsep pengembangan karir telah mengalami transformasi signifikan dalam dekade terakhir. pergeseran paradigma dalam pengembangan karir dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Jalur karir linier dan vertical	Jalur karir multidimensi (kisi karir)
Tanggung jawab organisasi	Kolaborasi antara karyawan dan organisasi
Berdasarkan senioritas	Berdasarkan kinerja dan potensi
Fokus pada posisi dan jabatan	Fokus pada akuisisi dan pengembangan kompetensi

⁹⁰ (Handoko, 2021) Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Retensi Talenta di Perusahaan Multinasional. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* (2021) 15(2) 210-255

Perencanaan jangka panjang	Perencanaan karir yang tangkas dengan pelestarian berkelanjutan
----------------------------	---

Studi yang dilakukan oleh (Gojek Indonesia, 2022)⁹¹ menunjukkan bahwa 76% profesional muda di Indonesia lebih memilih organisasi yang menawarkan jalur karir fleksibel dan kesempatan pengembangan keterampilan dibandingkan jenjang karir tradisional. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan yang lebih dinamis dalam pengembangan karir.

b. Model Program Pengembangan Karir Komprehensif

- 1) Career Assessment Center: Pusat penilaian karir yang membantu karyawan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, minat, dan potensi mereka. PT Astra International mengimplementasikan pusat penilaian karir digital yang telah digunakan oleh lebih dari 12.000 karyawan untuk merencanakan jalur karir mereka (Astra International., 2022)⁹²
- 2) Individual Development Plan (IDP): Rencana pengembangan individu yang disusun bersama antara karyawan dan manajer, dengan tujuan, timeline, dan metode pengembangan yang jelas. Bank Mandiri melaporkan bahwa implementasi IDP digital meningkatkan retensi talent hingga 37% dalam dua tahun implementasi (Bank Mandiri., 2023)⁹³
- 3) Jalur Karir Dual (Dual Career Path): Menyediakan dua jalur karir paralel - jalur manajerial dan jalur spesialis/profesional - sehingga karyawan dapat berkembang sesuai dengan minat dan kekuatan mereka. Telkom Indonesia mengimplementasikan sistem ini dan melaporkan

⁹¹ (Gojek Indonesia, 2022) Career Circle dan pengembangan inovasi produk melalui action learning Laporan Inovasi dan Pengembangan SDM Gojek Indonesia *Jakarta: PT Gojek Indonesia. (2022)*

⁹² (Astra International, 2022) Learning culture transformation di Astra International. *Laporan Internal Perusahaan. (2022)*

⁹³ (Bank Mandiri, 2023) Implementasi IDP digital dan peningkatan retensi talent. *Jurnal Manajemen Organisasi, (2023)*

peningkatan kepuasan karir karyawan sebesar 42% (Telkom Indonesia, 2023)⁹⁴

- 4) Program Akselerasi Talent (Talent Acceleration Program): Program intensif untuk mengembangkan karyawan berpotensi tinggi dengan kecepatan yang lebih tinggi. Unilever Indonesia menyelenggarakan "Future Leaders Programme" yang mempersiapkan talenta terpilih untuk posisi kepemimpinan dalam waktu 2-3 tahun melalui rotasi penugasan dan pembelajaran intensif (Unilever Indonesia, 2022)⁹⁵
- 5) Career Marketplace Internal: Platform digital yang memungkinkan karyawan melihat dan melamar posisi terbuka di seluruh organisasi. Tokopedia melaporkan bahwa penerapan career marketplace internal meningkatkan mobilitas internal hingga 58% dan mengurangi waktu pengisian posisi kosong sebesar 34% (Tokopedia, 2023).

c. Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi

Pendekatan pengembangan karir berbasis kompetensi (Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi) menjadi tren dominan dalam praktik manajemen SDM terkini. Menurut (Sedarmayanti, 2022)⁹⁶, pendekatan ini berfokus pada pengembangan karir pada akuisisi dan pengembangan kompetensi kunci daripada pergerakan vertikal dalam organisasi hierarki.

Implementasi pengembangan karir berbasis kompetensi menurut (D. , & N. R. Agustian, 2023)⁹⁷ meliputi:

⁹⁴ (Telkom Indonesia, 2023) Performance Planning Academy: Curriculum and Impact Assessment *Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (2023)*

⁹⁵ (Unilever Indonesia, 2022) Future-Back Conversations: Performance Dialogue Framework. *Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk. (2022)*

⁹⁶ (Sedarmayanti, 2022) Program pengembangan kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia *Jurnal Manajemen Industri (2022) 10(2) 45-60*

⁹⁷ (Agustian, 2023) Pengembangan karir berbasis kompetensi dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia (2023) 11(1) 45-56*

- 1) Pemetaan Kompetensi: identifikasi kompetensi teknis dan perilaku yang dibutuhkan untuk berbagai peran dan level dalam organisasi.
- 2) Kerangka Kompetensi: Pengembangan kerangka kompetensi yang komprehensif sebagai dasar untuk perencanaan karir.
- 3) Penilaian Kompetensi: Evaluasi secara berkala terhadap tingkat kompetensi karyawan menggunakan berbagai metode (tes, observasi, wawancara).
- 4) Jalur Pembelajaran: Jalur pembelajaran terstruktur untuk mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi target.
- 5) Sertifikasi Internal: Program sertifikasi internal yang memvalidasi penguasaan kompetensi tertentu.

BNI mengimplementasikan model pengembangan karir berbasis kompetensi yang terintegrasi dengan sistem pembelajaran digital mereka. Hasilnya, tingkat kesiapan suksesi untuk posisi kritis meningkat dari 65% menjadi 89% dalam tiga tahun (BNI, 2023).

d. Pembinaan dan Konseling Karir

Layanan pembinaan dan konseling karir menjadi komponen penting dalam program pengembangan karir modern. (Indrawati, 2022)⁹⁸ mengidentifikasi beberapa model layanan career coaching yang efektif:

- 1) Internal Career Coach: Profesional SDM atau manajer senior yang dilatih sebagai career coach. PT HM Sampoerna melatih 120 manajer senior sebagai pelatih karir internal yang tersedia untuk semua karyawan.
- 2) Career Counseling Center: Pusat layanan konseling karir yang menyediakan konsultasi, asesmen, dan sumber daya pengembangan karir. Danone Indonesia mengoperasikan career

⁹⁸ (Indrawati, 2022) Layanan pembinaan dan konseling karir dalam perusahaan multinasional. *Jurnal Psikologi dan Manajemen Karir* (2022) 8(3) 188-201

center virtual yang dapat diakses oleh seluruh karyawan melalui portal intranet perusahaan (Danone Indonesia., 2023)⁹⁹

- 3) Career Mentoring Circle: Pendekatan mentoring berkelompok di mana seorang mentor berpengalaman membimbing beberapa mentee dalam pengembangan karir. Gojek mengimplementasikan "Career Circle" yang mempertemukan eksekutif senior dengan kelompok-kelompok kecil talenta muda (Gojek, 2022)¹⁰⁰.
- 4) Teknologi Pendukung Career Coaching: Platform digital yang menyediakan alat dan sumber daya untuk pengembangan karir mandiri. Telkomsel mengembangkan aplikasi mobile "MyCareer" yang mencakup fitur self-assessment, rekomendasi pembelajaran, dan simulasi jalur karir (Telkomsel, 2023)¹⁰¹.

Teknologi Pendukung Career Coaching: Platform digital yang menyediakan alat dan sumber daya untuk pengembangan karir mandiri. Telkomsel mengembangkan aplikasi mobile "MyCareer" yang mencakup fitur self-assessment, rekomendasi pembelajaran, dan simulasi jalur karir (Telkomsel, 2023).

e. Pengembangan Karir dalam Konteks Hybrid Work

Era kerja hybrid pascapandemi membawa tantangan dan peluang baru dalam pengembangan karir. Riset yang dilakukan oleh Universitas Indonesia (Purnama et al., 2023) mengidentifikasi beberapa kekuatan penting:

- 1) Visibilitas Kinerja: Tantangan dalam memastikan bahwa kinerja karyawan jarak jauh tetap terlihat dan diakui. Prudential Indonesia menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis hasil (outcome-based) yang tidak dipengaruhi oleh lokasi kerja (Prudential Indonesia, 2023).

⁹⁹ (Danone Indonesia. 2023) Career counseling center dan platform pengembangan karir virtual *Laporan Tahunan Perusahaan (2023)*

¹⁰⁰ (Gojek,2022) Performance Circle: Framework and Implementation Guide *Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (2022)*

¹⁰¹ (Telkomsel,2023) Performance Planning Academy: Curriculum and Impact Assessment *Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (2023)*

- 2) Peluang Networking: Potensi terbatasnya peluang networking informal yang penting untuk pengembangan karir. Unilever Indonesia mengimplementasikan “Virtual Coffee Roulette” yang secara acak menghubungkan karyawan untuk pertemuan virtual informal (Unilever Indonesia, 2023).¹⁰²
- 3) Akses ke Pembelajaran: Pentingnya memastikan akses yang setara dengan kesempatan pengembangan bagi karyawan jarak jauh dan di lokasi. BCA mengembangkan platform pembelajaran hybrid yang menyediakan pengalaman belajar yang setara untuk seluruh karyawan (Bank BCA, 2022).¹⁰³.
- 4) Rekognisi dan Promosi: Kebutuhan akan proses yang transparan dan tujuan untuk memicu kesiapan promosi. Telkom Indonesia mengimplementasikan sistem talent review digital dengan kriteria yang terstandarisasi dan transparan (Telkom Indonesia, 2023).¹⁰⁴.

pendekatan "career development parity" yang memastikan bahwa karyawan memiliki akses yang setara ke kesempatan pengembangan karir terlepas dari lokasi kerja mereka. Pendekatan ini mencakup:

- 1) Transparansi kriteria promosi dan pengembangan karir
- 2) Rotasi antara kerja jarak jauh dan di tempat untuk peran-peran pengembangan
- 3) Mentoring dan coaching secara virtual yang terstruktur
- 4) Forum jaringan virtual yang difasilitasi
- 5) Sistem pengenalan yang tidak biasa terhadap lokasi kerja

¹⁰² (Unilever Indonesia, 2023) Sustainable Growth Scorecard: Balanced Performance Framework. Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk. (2023)

¹⁰³ (Bank BCA, 2022) Strategi Lapis Bawang: Framework Cascading Tujuan Strategis BCA. Jakarta: PT Bank Central Asia Tbk. (2022)

¹⁰⁴ (Telkom Indonesia, 2023) Performance Planning Academy: Curriculum and Impact Assessment Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (2023)

C. Tantangan Dalam Pengembangan Kinerja

1. Hambatan dalam Meningkatkan Kinerja

Pengembangan kinerja dalam organisasi seringkali menghadapi berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitasnya. Identifikasi dan pemahaman terhadap hambatan-hambatan ini menjadi langkah awal yang penting dalam merumuskan strategi pengembangan kinerja yang berhasil. Berdasarkan penelitian komprehensif yang dilakukan oleh (Purnomo, 2023)¹⁰⁵ terhadap 200 organisasi di Indonesia, hambatan dalam kinerja pengembangan dapat diklasifikasikan menjadi hambatan individu, organisasional, dan lingkungan.

a. Hambatan Individu

- 1) Resistensi terhadap Perubahan: (Suparyadi., 2020)¹⁰⁶ mengidentifikasi resistensi karyawan terhadap perubahan sebagai hambatan utama dalam implementasi kinerja pengembangan program. Penelitiannya menunjukkan bahwa 67% karyawan cenderung menolak metode kerja baru karena merasa nyaman dengan status quo atau khawatir tidak dapat beradaptasi dengan tuntutan baru.
- 2) Mindset Tetap (Fixed Mindset): Konsep yang dikembangkan oleh Carol Dweck dan diteliti dalam konteks Indonesia, karyawan dengan fixed mindset cenderung menghindari tantangan, mudah menyerah saat menghadapi kesulitan, dan menganggap upaya sebagai sesuatu yang sia-sia, sehingga membatasi potensi pengembangan kinerja mereka.
- 3) Keterbatasan Kemampuan Kognitif: Tidak semua karyawan memiliki kemampuan kognitif yang sama untuk menyerap pengetahuan dan keterampilan baru. Studi oleh Wijaya dan Sudarmadji (2020)¹⁰⁷ menunjukkan bahwa variasi dalam

¹⁰⁵ (Purnomo, 2023) Hambatan dan solusi pengembangan kinerja pada era digital di Indonesia. *Jurnal Manajemen Inovasi* (2023) 7(2) 110-123

¹⁰⁶ (Suparyadi, 2020) Resistensi Terhadap Perubahan dalam Pengembangan Kinerja Karyawan *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* (2020) 10(3) 178-190

¹⁰⁷ (Wijaya, dan Sudarmadi, 2020) Pengembangan Standar Kerja Berbasis Keterampilan Abad 21 *Jurnal Standar Profesional* (2020) 6(1) 45-62

kapasitas belajar dan gaya belajar karyawan memerlukan pendekatan personalisasi dalam kinerja pengembangan yang tidak selalu dapat diakomodasi oleh organisasi.

- 4) Kurangnya Motivasi Intrinsik: Menurut penelitian yang dilakukan oleh Universitas Gadjah Mada (Yuniarsih et al., 2022)¹⁰⁸, 51% karyawan mengikuti program pengembangan kinerja hanya karena kewajiban, bukan karena motivasi internal untuk berkembang, sehingga mengurangi efektivitas program tersebut.
- 5) Work-Life Balance: Tekanan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi seringkali menjadi tantangan bagi karyawan untuk mengalokasikan waktu dan energi yang cukup untuk pengembangan diri. Penelitian Dewi dan Suhartini (2023)¹⁰⁹ menemukan bahwa 78% karyawan melaporkan kesulitan mengalokasikan waktu untuk aktivitas pengembangan di luar jam kerja

b. Hambatan Organisasional

- 1) Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung: Wibowo (2021)¹¹⁰ menekankan pentingnya budaya pembelajaran dalam mendukung pengembangan kinerja. Organisasi dengan budaya yang tidak menghargai pembelajaran berkelanjutan, tidak toleran terhadap kesalahan, dan tidak mendorong inovasi akan menghadapi hambatan signifikan dalam mengembangkan kinerja karyawan.
- 2) Keterbatasan Sumber Daya: Studi Kementerian Ketenagakerjaan RI (2022)¹¹¹ menunjukkan bahwa 62% UKM di Indonesia mengalokasikan kurang dari 1% dari pendapatan mereka untuk program pengembangan karyawan, jauh di bawah standar global sebesar 4%. Keterbatasan anggaran,

¹⁰⁸ (Yuniarsih 2022) Kerangka Kompetensi untuk Industri Teknologi Indonesia *Jurnal Kompetensi Digital* (2022) 78-95

¹⁰⁹ (Dewi dan Suhartini, 2023) Kontribusi Manajemen Kinerja terhadap Budaya Kinerja Tinggi. *Jurnal Budaya Organisasi* (2023) 6(2) 112-129

¹¹⁰ (Wibowo, 2021) Motivasi dan pengaruhnya terhadap pengembangan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* (2021) 15(3) 312-325

¹¹¹ (Kementrian Ketenagakerjaan RI, 2022) Keterbatasan Sumber Daya *Dokument Negara Republic Indonesia*

waktu, dan tenaga para ahli seringkali menjadi kendala utama dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja yang komprehensif.

- 3) Kurangnya Dukungan Kepemimpinan: Penelitian Hermawan dan Suhariadi (2023) ¹¹² mengungkapkan bahwa hanya 34% manajer menengah yang secara aktif mendukung pengembangan karyawan mereka, padahal dukungan pemimpin merupakan faktor penting dalam keberhasilan kinerja program pengembangan.
 - 4) Sistem Manajemen Kinerja yang Tidak Efektif: Sistem penilaian kinerja yang subyektif, tidak konsisten, atau tidak berhubungan dengan kompetensi pengembangan akan menghambat efektivitas kinerja pengembangan program.
 - 5) Silo Organisasi: Struktur organisasi yang terfragmentasi dan kurangnya kolaborasi antar departemen seringkali menghambat transfer pengetahuan dan pengembangan kinerja lintas fungsi. organisasi dengan tingkat silo yang tinggi memiliki efektivitas program pengembangan dan kinerja 42% lebih rendah dibandingkan organisasi dengan budaya kolaboratif.
- c. Hambatan Lingkungan
- 1) Perubahan Teknologi yang Cepat: Gangguan teknologi yang cepat menciptakan tantangan dalam memastikan kinerja pengembangan program tetap relevan dan terkini. Menurut studi McKinsey Indonesia (2023) ¹¹³, 65% keterampilan yang diajarkan dalam program pelatihan menjadi kurang relevan dalam waktu kurang dari tiga tahun, terutama di bidang teknologi dan digital.
 - 2) Volatilitas Ekonomi: Ketidakpastian ekonomi seringkali membuat organisasi mengurangi investasi dalam pengembangan karyawan dalam jangka panjang. Irawan dkk.

¹¹² (hermawan & suhardi, 2023) Strategic Alignment: Beyond Document Integration. *Jurnal Strategi Bisnis* (2023) 14(2) 112-128

¹¹³ (McKinsey Indonesia, 2023) Data Readiness for Performance Planning: Indonesia Corporate Survey Jakarta: McKinsey Indonesia. (2023)

- (2021)¹¹⁴ menemukan korelasi negatif yang signifikan antara volatilitas ekonomi dengan alokasi anggaran terhadap kinerja pengembangan program.
- 3) Perubahan Regulasi: Perubahan peraturan ketenagakerjaan dan standar kompetensi industri yang cepat menciptakan tantangan dalam menyelaraskan kinerja program pengembangan dengan pemenuhan kebutuhan. Studi oleh APINDO (Asosiasi Pengusaha Indonesia) pada tahun 2022 menunjukkan bahwa 47% perusahaan mengalami kesulitan mengikuti perubahan regulasi yang berimplikasi pada program pengembangan SDM.
 - 4) Kompetisi Talent Global: Dalam era globalisasi, organisasi tidak hanya bersaing secara lokal tetapi juga global untuk mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik. Penelitian Indrawati dan Sukmaaji (2023)¹¹⁵ menunjukkan bahwa 37% lulusan universitas top Indonesia lebih memilih bekerja di luar negeri, menciptakan "brain drain" yang menantang upaya pengembangan bakat local
 - 5) Pandemi dan Krisis: Situasi krisis seperti pandemi COVID-19 menciptakan hambatan unik dalam kinerja pengembangan, terutama terkait dengan transisi ke pembelajaran jarak jauh dan pengembangan kompetensi dalam setting virtual. Studi longitudinal Universitas Indonesia (Purnama et al., 2023) menunjukkan bahwa efektivitas program pengembangan dan kinerja menurun sebesar 23% selama masa awal pandemi, meskipun kemudian beradaptasi dengan model hybrid dan virtual

d. Kesenjangan Kompetensi Digital

Hambatan spesifik yang semakin menonjol dalam konteks transformasi digital adalah lemahnya kompetensi digital (kesenjangan kompetensi digital). Studi komprehensif oleh

¹¹⁴ (Irawan, 2021) Kontekstualisasi praktik manajemen global dalam lingkungan bisnis Indonesia *Jurnal Manajemen Strategis* (2021) 9(1) 34-47

¹¹⁵ (Indrawati, 2023) Layanan pembinaan dan konseling karir dalam perusahaan multinasional. *Jurnal Psikologi dan Manajemen Karir* (2023) 8(3) 188-201

Kementerian Komunikasi dan Informatika (2023) mengungkapkan bahwa:

- 1) 58% pekerja Indonesia memiliki kesenjangan yang signifikan dalam dasar literasi digital
- 2) 76% karyawan tidak siap untuk mengadopsi teknologi AI dan otomasi
- 3) 82% manajer menengah kesulitan memimpin tim dalam konteks digital

Menurut Raharja dan Nurhayati (2024)¹¹⁶, kesenjangan kompetensi digital ini diperparah oleh:

- 1) Laju perubahan teknologi yang eksponensial
- 2) Sistem pendidikan yang belum sepenuhnya menyesuaikan dengan kebutuhan industri digital
- 3) Keterbatasan akses ke infrastruktur digital berkualitas di berbagai wilayah Indonesia
- 4) Kesenjangan generasi dalam penerapan dan penerimaan teknologi digital

2. Solusi Untuk Mengatasi Tantangan Pengembangan Kinerja

Menghadapi berbagai hambatan dalam kinerja pengembangan, organisasi perlu mengembangkan strategi dan solusi yang efektif dan berkelanjutan. Berdasarkan studi kasus dan praktik terbaik dari berbagai organisasi di Indonesia, berikut adalah pendekatan komprehensif untuk mengatasi tantangan dalam kinerja pengembangan.

a. Mengatasi Hambatan Individual

- 1) Manajemen Perubahan Terpadu: mengatasi resistensi terhadap perubahan, Wibowo dan Rahmawati (2023)¹¹⁷ merekomendasikan pendekatan manajemen perubahan yang komprehensif, mencakup:

¹¹⁶ (Nurhayati 2024) Efektivitas Dialog Dua Arah dalam Penilaian Kinerja *Jurnal Komunikasi Bisnis* (2024) 7(1) 89-105

¹¹⁷ (Wibowo, 2023) Motivasi dan pengaruhnya terhadap pengembangan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* (2023) 15(3) 312-325

- Komunikasi yang jelas tentang alasan dan manfaat perubahan
- Pelibatan karyawan dalam proses perancangan pengembangan program
- Pemimpin perubahan identifikasi dan pemberdayaan di berbagai level organisasi
- Roadmap implementasi yang realistis dengan quick win yang teridentifikasi

PT Bank Mandiri menerapkan pendekatan “Change Acceleration Process” dengan membentuk 120 agen perubahan yang membantu dalam sosialisasi dan implementasi program transformasi digital, peningkatan menghasilkan adaptasi karyawan sebesar 62% (Bank Mandiri, 2023)¹¹⁸.

2) Pengembangan Growth Mindset: mengatasi hambatan fixed mindset, Sukoco dan Astuti (2022) menawarkan kerangka pengembangan growth mindset:

- Program edukasi tentang konsep growth vs fixed mindset
- Penyesuaian sistem umpan balik untuk mendorong pembelajaran dari kesalahan
- Penekanan pada upaya dan proses, bukan hanya hasil akhir
- Role modelling dari pemimpin yang mendemonstrasikan growth mindset

Unilever Indonesia mengimplementasikan program “Growth Mindset Leadership” yang berhasil mengubah persepsi 72% karyawan tentang kemampuan mereka untuk mengembangkan dan mempelajari keterampilan baru (Unilever Indonesia, 2022)¹¹⁹.

3) Personalisasi Pembelajaran: Pendekatan one-size-fits-all tidak efektif mengingat keragaman gaya belajar dan kemampuan

¹¹⁸ (Bank Mandiri, 2023) Implementasi IDP digital dan peningkatan retensi talent. *Jurnal Manajemen Organisasi*, (2023)

¹¹⁹ (Unilever Indonesia, 2022) Sustainability as Fifth BSC Perspective: Implementation Report *Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk. (2022)*

kognitif karyawan. Solusi yang dikembangkan oleh Suwandi dan Pramono (2023) meliputi:

- Asesmen gaya belajar individu
- Penawaran berbagai modalitas pembelajaran (visual, auditori, kinestetik)
- Penyesuaian kecepatan pembelajaran sesuai kemampuan individu
- Pemanfaatan teknologi pembelajaran adaptif

Telkomsel mengembangkan platform pembelajaran digital "MyLearning" yang menyesuaikan konten dan metode pembelajaran berdasarkan profil belajar karyawan, meningkatkan tingkat penyelesaian program pembelajaran hingga 78%.

4) Strategi Motivasi Intrinsik: Untuk meningkatkan motivasi internal karyawan, Yuniarsih dan Purnomo (2022)¹²⁰ menyarankan pendekatan berikut:

- Menghubungkan pengembangan kinerja dengan aspirasi karir jangka panjang
- Memberikan otonomi dalam memilih area pengembangan
- Menciptakan lingkungan pembelajaran sosial dan kolaboratif
- Merayakan milestone dan kemajuan dalam proses pengembangan

Gojek Indonesia mengimplementasikan "Personal Growth Map" yang memungkinkan karyawan menetapkan tujuan pengembangan pribadi yang bermakna, menghasilkan peningkatan motivasi partisipasi dalam program pengembangan sebesar 51% (Gojek, 2022)¹²¹.

¹²⁰ (Yuniarsih & Purnomo, 2022)

¹²¹ (Gojek,2022) Performance Circle: Framework and Implementation GuideJakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (2022) Keterlibatan Karyawan dalam Penetapan Tujuan KinerjaJurnal Perilaku Organisasi (2022) 9(1) 79-96

5) Solusi Work-Life Integration: Untuk mengatasi tantangan work-life balance, penelitian Dewi et al. (2023) merekomendasikan pendekatan work-life integration:

- Integrasi pembelajaran dalam alur kerja harian (learning in the flow of work)
- Implementasi microlearning yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat
- Fleksibilitas waktu untuk aktivitas pengembangan
- Pengakuan terhadap pembelajaran informal

BCA mengadopsi pendekatan "Learning Moments" yang mengintegrasikan modul pembelajaran mikro selama 5-10 menit ke dalam rutinitas kerja harian, meningkatkan partisipasi dalam program pengembangan sebesar 83% (BCA, 2023)¹²².

b. Mengatasi Hambatan Organisasional

1) Transformasi Budaya Pembelajaran: Untuk menciptakan budaya yang mendukung pengembangan kinerja, Sedarmayanti dan Nurjaman (2022)¹²³ mengusulkan framework transformasi budaya:

- Artikulasi nilai-nilai pembelajaran dalam nilai inti organisasi
- Pengembangan pemimpin sebagai learning champion
- Sistem penghargaan yang mengakui pembelajaran dan berbagi pengetahuan
- Toleransi terhadap experimentasi dan pembelajaran dari kegagalan

PT Astra International mengimplementasikan inisiatif "Learning Culture Transformation" yang meningkatkan indeks

¹²² (BCA, 2023) Strategi Lapis Bawang: Framework Cascading Tujuan Strategis BCA. Jakarta: PT Bank Central Asia Tbk.

¹²³ (Sedarmayanti, 2022) Pengembangan karir berbasis kompetensi dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* (2023) 11(1) 45-56

budaya pembelajaran dari 64% menjadi 87% dalam periode tiga tahun (Astra International, 2022)¹²⁴.

- 2) Pendekatan ROI untuk Investasi Pengembangan: Untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, Harahap dan Sutrisno (2022)¹²⁵ merekomendasikan pendekatan berbasis Return on Investment (ROI):

- Pengembangan metodologi pengukuran ROI untuk program pengembangan
- Prioritisasi investasi berdasarkan dampak strategis
- Pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi biaya
- Kolaborasi dengan institusi pendidikan dan pemerintah untuk program pengembangan bersama

Tokopedia mengadopsi framework "Learning Investment Optimization" yang memungkinkan perusahaan meningkatkan dampak anggaran pengembangan sebesar 47% tanpa menambah alokasi (Tokopedia, 2023)¹²⁶

c. Mengatasi Hambatan Lingkungan

- 1) Continuous Learning Ecosystem: Untuk menghadapi perubahan teknologi yang cepat, McKinsey Indonesia (2023)¹²⁷ menyarankan pengembangan ekosistem pembelajaran berkelanjutan:

- Kemitraan dengan institusi pendidikan dan teknologi
- Implementasi sistem peringatan dini untuk skill gaps
- Pengembangan learning infrastructure yang adaptif
- Pembentukan jaringan expert internal dan eksternal

Gojek mengembangkan "Tech Learning Ecosystem" yang mencakup kemitraan dengan Google, MIT, dan startup edtech

¹²⁴ (Astra International, 2022) Tiered Performance Dialogue Implementation Guideline Jakarta: PT Astra International Tbk (2022)

¹²⁵ (Sutrisno, 2022) Keterbatasan Model Tradisional Manajemen Kinerja di Era Disrupsi Jurnal Transformasi Bisnis (2022) 9(2) 145-163

¹²⁶ (Tokopedia, 2023) Partner Performance Ecosystem: Annual Report Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2023)

¹²⁷ (McKinsey Indonesia, 2023) Data Readiness for Performance Planning: Indonesia Corporate Survey Jakarta: McKinsey Indonesia. (2023)

lokal, memungkinkan pembaruan konten pembelajaran teknologi 4x lebih cepat dibandingkan metode tradisional (Gojek, 2023)¹²⁸.

- 2) Pengembangan Kinerja Berbasis Resiliensi: Untuk mengatasi volatilitas ekonomi, Irawan dan Widyastuti (2023) mengusulkan pendekatan pengembangan berbasis resiliensi:
 - Fokus pada transferable skills yang bermanfaat dalam berbagai kondisi ekonomi
 - Pengembangan kemampuan adaptasi dan ketahanan
 - Diversifikasi metode pengembangan untuk mengurangi ketergantungan pada investasi besar
 - Buffer anggaran untuk program pengembangan prioritas Bank BNI mengadopsi "Resilience-Based Development" yang mempertahankan 85% program pengembangan karyawan kunci bahkan selama periode penurunan ekonomi (BNI, 2022)¹²⁹.

d. Mengatasi Kesenjangan Kompetensi Digital

Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi digital yang semakin menonjol, Kementerian Komunikasi dan Informatika bersama dengan APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) merekomendasikan pendekatan multi-dimensi:

- 1) Digital Literacy Foundation Program: Program dasar yang memastikan semua karyawan memiliki literasi digital minimal yang diperlukan dalam lingkungan kerja modern. Telkom Indonesia mengimplementasikan "Digital Literacy for All" yang meningkatkan skor literasi digital karyawan sebesar 47% dalam 12 bulan.
- 2) Digital Talent Acceleration: Program intensif untuk mengembangkan spesialis digital dalam bidang-bidang kritikal seperti data science, cybersecurity, dan cloud computing. Tokopedia Academy mengembangkan 500+ talenta digital

¹²⁸ (Gojek,2023) Partner Performance Ecosystem: Annual Report*Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2023)*

¹²⁹ (BNI, 2022) SAP SuccessFactors Implementation: Lessons Learned*Jakarta: PT Bank Negara Indonesia Tbk. (2022)*

spesialis melalui program bootcamp intensif bekerjasama dengan Google dan AWS (Tokopedia, 2023)¹³⁰.

- 3) Digital Leadership Development: Program khusus untuk membekali pemimpin dengan kompetensi yang diperlukan untuk memimpin transformasi digital. BCA mengimplementasikan "Digital Transformation Leadership" yang membekali 250+ manajer senior dengan kemampuan memimpin inisiatif digital (BCA, 2022).
- 4) Technology Immersion Experience: Program yang memberikan pengalaman langsung dengan teknologi terbaru untuk mengurangi kecemasan teknologi dan meningkatkan penerimaan. Gojek mengadakan "Tech Immersion Week" yang memungkinkan karyawan non-teknis untuk berinteraksi langsung dengan tim teknologi dan memahami proses pengembangan produk digital (Gojek, 2022).
- 5) Cross-Generational Digital Collaboration: Program yang memfasilitasi kolaborasi antar generasi untuk transfer pengetahuan digital dan mentoring timbal balik. Unilever Indonesia menerapkan "Digital Buddy System" yang menghubungkan karyawan senior dengan digital natives untuk pembelajaran dua arah (Unilever Indonesia, 2022).

Raharja dan Nurhayati (2024) menekankan bahwa pendekatan mengatasi gap kompetensi digital harus bersifat inklusif dan mempertimbangkan keragaman kesiapan digital dalam organisasi. Mereka merekomendasikan strategi "digital upskilling continuum" yang menyediakan jalur pengembangan berdasarkan tingkat kesiapan digital karyawan, dari basic user hingga digital innovator.

e. Integrasi Solusi dalam Kerangka Kerja Komprehensif

Menghadapi kompleksitas tantangan pengembangan kinerja, pendekatan terintegrasi menjadi sangat penting. Wibowo dan Purnomo (2023) mengusulkan "Integrated Performance

¹³⁰ (Tokopedia, 2023) Agile Performance Planning: Implementation Framework/Jakarta: PT Tokopedia. (2023)

Development Framework" yang menghubungkan berbagai solusi dalam kerangka kerja sistemik:

- 1) **Strategic Alignment:** Memastikan semua inisiatif pengembangan kinerja selaras dengan arah strategis organisasi.
- 2) **Governance Structure:** Menetapkan struktur tata kelola yang jelas untuk mengkoordinasikan berbagai inisiatif pengembangan kinerja.
- 3) **Measurement System:** Mengembangkan sistem pengukuran yang komprehensif untuk mengevaluasi dampak program pengembangan.
- 4) **Technology Enablement:** Memanfaatkan teknologi sebagai enabler untuk mengoptimalkan proses pengembangan kinerja.
- 5) **Continuous Improvement:** Menerapkan siklus perbaikan berkelanjutan berdasarkan umpan balik dan hasil evaluasi.

PT Astra International menerapkan framework terintegrasi ini dan melaporkan peningkatan efektivitas program pengembangan kinerja sebesar 67% dalam periode implementasi tiga tahun (Astra International, 2023)¹³¹.

Dalam menghadapi tantangan yang terus berevolusi, kunci keberhasilan pengembangan kinerja terletak pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan mengintegrasikan berbagai pendekatan dalam kerangka kerja yang holistik dan berkelanjutan.

¹³¹ (Astra International, 2023) Learning culture transformation di Astra International. *Jakarta: PT Astra International Tbk (2023)*

METODE PENILAIAN KINERJA



A. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja

1. Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Robbins dan Judge (2021)¹³², penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Sedangkan menurut Kasmir (2022)¹³³, penilaian kinerja adalah sistem formal untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja karyawan dalam rangka menemukan seberapa produktif karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dessler (2020)¹³⁴ mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu dengan membandingkannya dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan dan kemudian memberikan umpan balik kepada karyawan untuk

¹³² (Robbins, 2021) *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.

¹³³ (Kasmir, 2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik di Perusahaan)* Jakarta: Rajawali Press.

¹³⁴ (Dessler, 2020) *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.

menunjukkan di mana mereka perlu melakukan perbaikan. Sementara itu, Wibowo (2021)¹³⁵ menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar organisasi dapat mengambil keputusan tentang pengembangan karir karyawan secara individual.

Sedarmayanti (2021)¹³⁶ menambahkan bahwa penilaian kinerja adalah instrumen yang sangat penting untuk mengukur kinerja karyawan yang kemudian dapat digunakan sebagai informasi tentang keberhasilan pelaksanaan rencana tindakan yang telah disusun organisasi. Penilaian ini melibatkan evaluasi secara sistematis terhadap kinerja dalam pekerjaan dan potensi untuk pengembangan.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur dan menilai hasil kerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan, dengan tujuan memberikan umpan balik dan mengambil keputusan terkait pengembangan karyawan serta peningkatan efektivitas organisasi.

2. Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Organisasi dan Karyawan

Penilaian kinerja memberikan berbagai manfaat penting, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Berikut adalah manfaat penilaian kinerja berdasarkan beberapa literatur terbaru:

Manfaat Bagi Organisasi

- a. Dasar Pengambilan Keputusan: Menurut Handoko dan Tjiptono (2022)¹³⁷, penilaian kinerja menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan terkait promosi, transfer, pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karir karyawan.

¹³⁵ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja Jakarta: PT Raja Grafindo Persada*

¹³⁶ (Sedarmayanti. 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Bandung: Mandar Maju.*

¹³⁷ (Tjiptono, 2022) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Yogyakarta: BPFE.*

- b. Peningkatan Produktivitas: Sedarmayanti (2021)¹³⁸ menjelaskan bahwa penilaian kinerja membantu organisasi mengidentifikasi area di mana karyawan perlu meningkatkan kinerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.
- c. Evaluasi Efektivitas Pelatihan: Seperti yang diungkapkan oleh Priansa (2023)¹³⁹, penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan.
- d. Validasi Proses Seleksi: kinerja membantu memvalidasi proses seleksi karyawan dengan memperlihatkan performa karyawan baru yang telah direkrut.
- e. Manajemen Talenta: penilaian kinerja membantu dalam mengidentifikasi talenta potensial dan memfasilitasi manajemen talenta yang efektif dalam organisasi.
- f. Perencanaan Suksesi: berpendapat bahwa penilaian kinerja membantu organisasi dalam merencanakan suksesi untuk posisi-posisi kunci dalam perusahaan.

Manfaat Bagi Karyawan

- a. Umpan Balik: Menurut Wibowo (2021)¹⁴⁰, karyawan mendapatkan umpan balik tentang kinerja mereka, yang dapat membantu mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka.
- b. Pengakuan: Penilaian kinerja memberikan pengakuan formal atas kontribusi karyawan terhadap organisasi.
- c. Pengembangan Diri: Penilaian kinerja membantu karyawan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pribadi dan profesional mereka.

¹³⁸ (Sedarmayanti, 2021) Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja *Bandung: Mandar Maju*.

¹³⁹ (Priansa, 2023) Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis *Bandung: Alfabeta*.

¹⁴⁰ (Wibowo, 2021) Penilaian terhadap pengembangan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* (2021) 15(3) 312-325

- d. Kejelasan Peran: Seperti yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2020)¹⁴¹, penilaian kinerja memberikan kejelasan tentang harapan organisasi terhadap peran dan tanggung jawab karyawan.
- e. Motivasi: Penilaian kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui pengakuan prestasi dan identifikasi area untuk pengembangan.
- f. Keadilan dan Transparansi: penilaian kinerja yang objektif menciptakan persepsi keadilan dan transparansi di antara karyawan.
- g. Peningkatan Komunikasi: proses penilaian kinerja mendorong komunikasi yang lebih baik antara manajer dan karyawan.

Dengan berbagai manfaat tersebut, penilaian kinerja menjadi instrumen strategis yang tidak hanya bermanfaat untuk evaluasi kinerja masa lalu tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk pengembangan dan peningkatan kinerja di masa depan, baik bagi individu maupun organisasi.

B. Metode-Metode Penilaian Kinerja

1. Metode Tradisional (Rating Scale, Checklist, dll.)

Metode tradisional penilaian kinerja telah digunakan selama bertahun-tahun dan masih diterapkan oleh banyak organisasi hingga saat ini. Meskipun sederhana, metode-metode ini tetap efektif untuk berbagai situasi penilaian. Berikut adalah beberapa metode tradisional yang umum digunakan:

a. Rating Scale (Skala Penilaian)

Rating Scale adalah metode penilaian kinerja di mana penilai mengevaluasi karyawan berdasarkan faktor-faktor tertentu dengan menggunakan skala numerik atau deskriptif. Menurut Sedarmayanti

¹⁴¹ (Mangkunegara, 2020) Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan *Bandung: Remaja Rosdakarya. (2020)*

(2021)¹⁴², metode ini menggunakan skala untuk mengukur karakteristik, perilaku, atau hasil kerja karyawan. Skala biasanya berkisar dari 1-5 atau 1-10, dengan deskripsi tertentu untuk setiap angka. Contoh faktor yang dinilai meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif, kerja sama, dan kehadiran.

Kelebihan metode ini menurut Mangkunegara (2020)¹⁴³ adalah kemudahan dalam penggunaan dan pemahaman, serta dapat diterapkan untuk berbagai posisi. Namun, metode ini rentan terhadap bias penilai seperti halo effect (memberikan nilai berdasarkan kesan umum) dan central tendency (kecenderungan memberi nilai tengah).

b. Checklist (Daftar Periksa)

Checklist adalah metode di mana penilai memilih pernyataan atau deskripsi yang paling sesuai dengan kinerja karyawan dari daftar yang telah disediakan. Menurut Kasmir (2022)¹⁴⁴, metode ini terdiri dari daftar pernyataan tentang karakteristik, perilaku, atau kinerja karyawan, dan penilai mencentang item yang sesuai dengan karyawan yang dinilai.

Priansa (2023)¹⁴⁵ menyatakan bahwa ada dua jenis checklist yang umum digunakan:

- 1) Simple Checklist: Di mana penilai hanya mencentang "ya" atau "tidak" untuk setiap pernyataan.
- 2) Weighted Checklist: Di mana setiap pernyataan memiliki bobot, dan nilai akhir dihitung berdasarkan jumlah bobot pernyataan yang dicentang.

Kelebihan metode ini adalah relatif mudah diterapkan dan memerlukan waktu yang singkat. Kelemahannya adalah tidak

¹⁴² (Sedarmayanti, 2021) Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja *Bandung: Mandar Maju*.

¹⁴³ (Mangkunegara, 2020) Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan *Bandung: Remaja Rosdakarya*. (2020)

¹⁴⁴ (Kasmir, 2022) Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik di Perusahaan) Jakarta: Rajawali Press.

¹⁴⁵ (Priansa, 2023) Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis. Bandung: Alfabeta.

memberikan informasi yang mendalam dan dapat menghasilkan penilaian yang subjektif jika pernyataan tidak didefinisikan dengan baik.

c. Critical Incident Method (Metode Insiden Kritis)

Metode ini fokus pada perilaku kritis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pekerjaan. Penilai mencatat kejadian-kejadian penting (positif atau negatif) yang dilakukan karyawan selama periode penilaian. Menurut Wibowo (2021), metode ini memerlukan penilai untuk menyimpan catatan tertulis tentang tindakan yang sangat positif atau sangat negatif yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya.

Menurut Handoko dan Tjiptono (2022)¹⁴⁶, kelebihan metode ini adalah memberikan contoh spesifik tentang kinerja karyawan dan mengurangi recency bias (kecenderungan menilai berdasarkan kejadian terbaru). Kelemahannya adalah memerlukan waktu dan usaha yang besar dari penilai untuk mencatat insiden secara konsisten, serta dapat menimbulkan ketegangan karena penilai fokus pada perilaku negatif.

d. Forced Choice Method (Metode Pilihan Paksa)

Dalam metode ini, penilai diberikan serangkaian pernyataan dan diminta untuk memilih pernyataan yang paling menggambarkan karyawan yang dinilai. Suwatno dan Priansa (2022)¹⁴⁷ menyatakan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut biasanya dikelompokkan dalam pasangan, dan penilai harus memilih satu pernyataan dari setiap pasangan.

Menurut Busro (2022)¹⁴⁸, metode ini dirancang untuk mengurangi bias personal penilai karena penilai tidak mengetahui pernyataan mana yang memiliki nilai lebih tinggi. Kelemahan

¹⁴⁶ (Tjiptono, 2022) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

¹⁴⁷ (Priasa, 2022) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis* Bandung: Alfabeta.

¹⁴⁸ (Busro, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

utamanya adalah metode ini kompleks dalam penyusunan dan dapat membuat frustrasi penilai karena terkadang kedua pernyataan tampak sama-sama berlaku atau tidak berlaku untuk karyawan yang dinilai.

e. Ranking Method (Metode Peringkat)

Metode Ranking membandingkan karyawan satu sama lain dan menempatkan mereka dalam urutan kinerja dari yang tertinggi hingga terendah. Menurut Dessler (2020), ada beberapa variasi dari metode ranking:

- 1) Simple Ranking: Karyawan diurutkan dari yang terbaik hingga yang terburuk.
- 2) Paired Comparison: Setiap karyawan dibandingkan dengan setiap karyawan lain satu per satu, dan jumlah kali karyawan dinilai lebih baik menentukan peringkat akhirnya.
- 3) Forced Distribution: Karyawan didistribusikan ke dalam kategori berdasarkan kurva normal (misalnya, 10% terbaik, 20% di atas rata-rata, 40% rata-rata, 20% di bawah rata-rata, dan 10% terburuk).

Mangkunegara (2020)¹⁴⁹ menyatakan bahwa kelebihan metode ini adalah mudah dilaksanakan dan dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait promosi atau kompensasi. Kelemahannya adalah dapat menimbulkan persaingan yang tidak sehat dan kurang memberikan umpan balik yang konstruktif.

Meskipun metode-metode tradisional ini memiliki keterbatasan, mereka tetap digunakan secara luas karena kesederhanaan dan kemudahan penerapannya. Namun, Sedarmayanti (2021)¹⁵⁰ menekankan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan konteks dan tujuan penilaian kinerja dalam memilih metode yang paling sesuai.

¹⁴⁹ (Mangkunegara, 2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

¹⁵⁰ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

2. Metode Modern (360-Degree Feedback, Management by Objectives, dll.)

Metode modern penilaian kinerja dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan metode tradisional, dengan fokus pada pendekatan yang lebih komprehensif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan. Berikut adalah beberapa metode modern yang semakin populer digunakan oleh organisasi kontemporer:

a. 360-Degree Feedback (Umpan Balik 360 Derajat)

Metode 360-Degree Feedback adalah sistem penilaian kinerja di mana umpan balik dikumpulkan dari berbagai sumber yang berinteraksi dengan karyawan. sumber-sumber ini biasanya meliputi atasan, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, dan terkadang pelanggan atau pihak eksternal lainnya.

Wibowo (2021)¹⁵¹ menjelaskan bahwa metode ini memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja karyawan dari berbagai perspektif, sehingga menghasilkan penilaian yang lebih objektif dan holistik. Feedback yang diterima biasanya berfokus pada kompetensi seperti kepemimpinan, komunikasi, kerja tim, dan keterampilan teknis.

Kelebihan utama metode ini menurut Busro (2022)¹⁵² adalah:

- 1) Memberikan perspektif yang lebih lengkap tentang kinerja karyawan
- 2) Mengurangi bias yang mungkin terjadi pada penilaian dari satu sumber
- 3) Mendorong pengembangan keterampilan interpersonal
- 4) Meningkatkan kesadaran diri karyawan

Namun, Handoko dan Tjiptono (2022)¹⁵³ menyoroti beberapa tantangan dalam implementasinya, termasuk kompleksitas administrasi, potensi konflik akibat umpan balik yang bersifat

¹⁵¹ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

¹⁵² (Busro, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

¹⁵³ (Tjiptono, 2022) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

anonim, dan memerlukan budaya organisasi yang terbuka terhadap kritik konstruktif.

b. Management by Objectives (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran

Management by Objectives (MBO) adalah metode penilaian kinerja di mana karyawan dan manajer bersama-sama menetapkan tujuan spesifik yang terukur untuk periode tertentu, dan kemudian kinerja dinilai berdasarkan pencapaian tujuan tersebut. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dan terus berkembang hingga saat ini.

Menurut Kasmir (2022)¹⁵⁴, proses MBO umumnya meliputi langkah-langkah berikut:

- 1) Penetapan tujuan organisasi secara keseluruhan
- 2) Penetapan tujuan departemen berdasarkan tujuan organisasi
- 3) Diskusi tujuan individual antara manajer dan karyawan
- 4) Penetapan "expected results" dengan jangka waktu tertentu
- 5) Pengukuran kinerja dan evaluasi
- 6) Umpan balik berkelanjutan

Sedarmayanti (2021)¹⁵⁵ menyoroti bahwa MBO menekankan pada hasil (outcome) daripada sekedar aktivitas, dan mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab atas pencapaian tujuan mereka.

¹⁵⁴ (Kasmir, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik di Perusahaan)*. Jakarta: Rajawali Press.

¹⁵⁵ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Kelebihan utama MBO menurut Suwatno dan Priansa (2022)¹⁵⁶ adalah:

- 1) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan melalui keterlibatan dalam penetapan tujuan
- 2) Memberikan kejelasan tentang ekspektasi kinerja
- 3) Memfasilitasi komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan
- 4) Menyelaraskan tujuan individual dengan tujuan organisasi

Tantangannya, seperti yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2020)¹⁵⁷, termasuk waktu yang dibutuhkan untuk perencanaan dan evaluasi, serta kesulitan dalam menetapkan tujuan yang tepat untuk posisi yang kompleks atau kreatif.

c. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

BARS adalah metode yang mengombinasikan elemen dari skala penilaian tradisional (rating scales) dengan metode insiden kritis. Menurut Dessler (2020)¹⁵⁸, BARS terdiri dari skala penilaian untuk berbagai dimensi kinerja, di mana setiap poin dalam skala diikat dengan contoh perilaku spesifik (behavioral anchors) yang menggambarkan tingkat kinerja tersebut.

Priansa (2023)¹⁵⁹ menjelaskan bahwa proses pengembangan BARS biasanya melibatkan identifikasi dimensi kinerja yang kritis, pengumpulan contoh perilaku nyata untuk setiap dimensi, dan pengelompokan contoh-contoh tersebut ke dalam kategori kinerja (misalnya, sangat baik, baik, rata-rata, buruk, sangat buruk).

Kelebihan BARS menurut Wibowo (2021)¹⁶⁰ meliputi:

- 1) Mengurangi bias penilaian dengan menyediakan contoh perilaku konkret

¹⁵⁶ (Priasa, 2022) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

¹⁵⁷ (Mangkunegara, 2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

¹⁵⁸ (Dessler, 2020) *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.

¹⁵⁹ (Priansa, 2023) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

¹⁶⁰ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- 2) Memberikan umpan balik yang spesifik dan konstruktif
- 3) Meningkatkan objektivitas dan konsistensi dalam penilaian
- 4) Menghasilkan standar kinerja yang lebih jelas dan relevan dengan pekerjaan

Kelemahannya, seperti yang dikemukakan oleh Busro (2022), adalah pengembangan BARS memerlukan waktu dan sumber daya yang signifikan, serta perlu diperbarui secara berkala untuk menyesuaikan dengan perubahan dalam pekerjaan atau lingkungan kerja.

d. Assessment Center

Assessment Center bukanlah sebuah lokasi fisik, melainkan serangkaian evaluasi terstruktur yang dirancang untuk menilai kompetensi dan potensi karyawan melalui berbagai latihan dan simulasi. Menurut Handoko dan Tjiptono (2022)¹⁶¹, metode ini sering digunakan untuk penilaian kinerja, perencanaan suksesi, dan pengembangan bakat.

Kasmir (2022)¹⁶² menjelaskan bahwa dalam Assessment Center, karyawan biasanya menjalani serangkaian aktivitas seperti:

- 1) Simulasi manajemen (in-basket exercises)
- 2) Diskusi kelompok tanpa pemimpin
- 3) Permainan peran (role plays)
- 4) Presentasi
- 5) Wawancara mendalam
- 6) Tes psikometri
- 7) Studi kasus

Karyawan dinilai oleh sekelompok pengamat terlatih (assessors) yang biasanya terdiri dari manajer senior dan profesional SDM.

¹⁶¹ (Tjiptono, 2022) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

¹⁶² (Kasmir, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik di Perusahaan)*. Jakarta: Rajawali Press.

Kelebihan Assessment Center menurut Mangkunegara (2020)¹⁶³ adalah:

- 1) Memberikan penilaian yang komprehensif tentang keterampilan dan kompetensi
- 2) Memiliki validitas prediktif yang tinggi, terutama untuk posisi manajerial
- 3) Mengurangi bias penilaian melalui penggunaan multiple assessors
- 4) Memberikan informasi yang kaya untuk pengembangan karyawan

Kelemahannya adalah biaya yang relatif tinggi, waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan, dan kebutuhan akan assessor yang terlatih dan berkualifikasi.

e. Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) adalah metrik kuantitatif yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap kritis untuk kesuksesan dalam peran mereka. Menurut Suwatno dan Priansa (2022)¹⁶⁴, KPI harus sejalan dengan tujuan strategis organisasi dan memberikan indikasi yang jelas tentang kemajuan menuju tujuan tersebut.

Sedarmayanti (2021)¹⁶⁵ menyatakan bahwa KPI yang efektif harus memenuhi kriteria SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). KPI dapat mencakup berbagai aspek kinerja, seperti:

- 1) Metrik finansial (misalnya pendapatan, profit margin)
- 2) Metrik pelanggan (misalnya kepuasan pelanggan, tingkat retensi)
- 3) Metrik proses internal (misalnya waktu produksi, tingkat cacat)
- 4) Metrik pembelajaran dan pertumbuhan (misalnya pengembangan keterampilan, inovasi)

¹⁶³ (Mangkunegara, 2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

¹⁶⁴ (Priansa, 2022) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

¹⁶⁵ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Kelebihan KPI Menurut Wibowo (2021)¹⁶⁶ adalah:

- 1) Memberikan ukuran kinerja yang objektif dan terukur
- 2) Menyelaraskan aktivitas individu dengan tujuan organisasi
- 3) Memfasilitasi komunikasi yang jelas tentang ekspektasi kinerja
- 4) Memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih akurat dan adil

Tantangannya, seperti yang diidentifikasi oleh Busro (2022)¹⁶⁷, termasuk kesulitan dalam menetapkan KPI yang tepat untuk posisi yang kompleks atau kreatif, risiko over-fokus pada aspek yang terukur saja, dan potensi manipulasi indikator untuk mencapai target.

f. Human Resource Accounting (HRA) atau Akuntansi Sumber Daya Manusia

Human Resource Accounting adalah pendekatan yang berusaha mengukur nilai ekonomi dari karyawan sebagai aset organisasi. HRA mencakup pengukuran biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk merekrut, memilih, mempekerjakan, melatih, dan mengembangkan karyawan, serta nilai yang dihasilkan oleh investasi tersebut.

Handoko dan Tjiptono (2022)¹⁶⁸ menjelaskan bahwa HRA menggunakan berbagai metode untuk mengukur nilai SDM, termasuk:

- 1) Metode biaya historis (historical cost)
- 2) Metode biaya penggantian (replacement cost)
- 3) Metode nilai ekonomi (economic value)
- 4) Metode nilai sekarang dari pendapatan masa depan (present value of future earnings)

Kelebihan HRA adalah memberikan perspektif finansial pada keputusan SDM dan membantu organisasi melihat karyawan sebagai investasi daripada biaya. Kelemahannya termasuk kompleksitas

¹⁶⁶ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

¹⁶⁷ (Busro, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

¹⁶⁸ (Tjiptono, 2022) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

dalam pengukuran dan keterbatasan dalam akuntansi konvensional yang masih belum sepenuhnya mengakui karyawan sebagai aset.

Metode-metode modern ini mencerminkan pergeseran dalam filosofi penilaian kinerja dari pendekatan yang bersifat evaluatif dan berorientasi pada masa lalu, menuju pendekatan yang lebih bersifat pengembangan dan berorientasi pada masa depan. Kasmir (2022)¹⁶⁹ menekankan bahwa pemilihan metode yang tepat harus mempertimbangkan budaya organisasi, jenis pekerjaan, tujuan penilaian, dan sumber daya yang tersedia.

3. Perbandingan Metode Penilaian Kinerja

Berbagai metode penilaian kinerja, baik tradisional maupun modern, memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing. Pemahaman mendalam tentang karakteristik setiap metode membantu organisasi dalam memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan konteks mereka. Berikut adalah perbandingan komprehensif dari berbagai metode penilaian kinerja:

a. Tingkat Objektivitas

Metode tradisional seperti Rating Scale dan Checklist cenderung lebih subjektif karena sangat bergantung pada penilaian personal dari evaluator. Menurut Sedarmayanti (2021)¹⁷⁰, subjektivitas ini dapat menyebabkan bias seperti halo effect, recency bias, dan similarity bias.

Sebaliknya, metode modern seperti KPI dan MBO menawarkan tingkat objektivitas yang lebih tinggi karena fokus pada pencapaian tujuan dan hasil yang terukur. Wibowo (2021)¹⁷¹ menjelaskan bahwa pendekatan berbasis hasil mengurangi ruang untuk interpretasi subjektif dan lebih berfokus pada fakta dan data kinerja aktual.

¹⁶⁹ (Kasmir, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik di Perusahaan)*. Jakarta: Rajawali Press.

¹⁷⁰ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

¹⁷¹ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

360-Degree Feedback juga meningkatkan objektivitas dengan mengumpulkan input dari berbagai pemangku kepentingan, meskipun Mangkunegara (2020)¹⁷² memperingatkan bahwa metode ini tetap rentan terhadap bias politik dan interpersonal.

b. Fokus Penilaian

Metode tradisional umumnya berfokus pada evaluasi sifat, perilaku, dan karakteristik karyawan. Busro (2022)¹⁷³ menyoroti bahwa fokus ini sering kali tidak secara langsung terkait dengan hasil kerja dan dapat menyebabkan penilaian yang tidak adil.

Metode modern seperti MBO dan KPI berfokus pada hasil dan pencapaian tujuan, yang menurut Kasmir (2022)¹⁷⁴ lebih sesuai untuk lingkungan kerja yang berorientasi pada kinerja.

Beberapa metode modern seperti BARS dan 360-Degree Feedback mencoba menyeimbangkan penilaian pada perilaku dan hasil. Priansa (2023)¹⁷⁵ menyatakan bahwa pendekatan seimbang ini penting untuk penilaian komprehensif, terutama untuk peran yang kompleks seperti posisi manajerial.

c. Orientasi Waktu

Suwatno dan Priansa (2022)¹⁷⁶ mengklasifikasikan metode penilaian berdasarkan orientasi waktunya:

- 1) Orientasi Masa Lalu: Metode tradisional seperti Rating Scale, Checklist, dan Critical Incident Method terutama mengevaluasi kinerja yang telah terjadi.

¹⁷² (Mangkunegara, 2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

¹⁷³ (Busro, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

¹⁷⁴ (Kasmir, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik di Perusahaan)*. Jakarta: Rajawali Press.

¹⁷⁵ (Priansa, 2023) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

¹⁷⁶ (Priansa, 2022) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

- 2) Orientasi Masa Depan: Metode modern seperti MBO, Assessment Center, dan Human Resource Accounting memiliki komponen yang berorientasi pada pengembangan masa depan.
- 3) Orientasi Gabungan: 360-Degree Feedback dan BARS menggabungkan evaluasi kinerja masa lalu dengan identifikasi area untuk pengembangan masa depan.

Handoko dan Tjiptono (2022)¹⁷⁷ menekankan bahwa kombinasi orientasi masa lalu dan masa depan lebih efektif dalam mendorong peningkatan kinerja berkelanjutan.

d. Kompleksitas dan Sumber Daya yang Dibutuhkan

Metode tradisional umumnya lebih sederhana untuk diterapkan dan memerlukan lebih sedikit sumber daya. Dessler (2020)¹⁷⁸ mencatat bahwa kesederhanaan ini membuat metode tradisional tetap populer di organisasi kecil dan menengah atau untuk posisi tingkat bawah.

Metode modern seperti Assessment Center, 360-Degree Feedback, dan BARS memerlukan investasi yang signifikan dalam hal waktu, pelatihan, dan sumber daya. Wibowo (2021)¹⁷⁹ menyatakan bahwa kompleksitas ini dapat menjadi hambatan bagi adopsi, terutama untuk organisasi dengan sumber daya terbatas.

e. Keterlibatan Karyawan

Metode tradisional cenderung mengadopsi pendekatan top-down di mana karyawan memiliki keterlibatan minimal dalam proses penilaian. Mangkunegara (2020) berpendapat bahwa pendekatan ini dapat mengurangi penerimaan karyawan terhadap hasil penilaian.

Metode modern seperti MBO dan 360-Degree Feedback menganut pendekatan yang lebih partisipatif, melibatkan karyawan dalam penetapan tujuan, self-assessment, dan diskusi penilaian.

¹⁷⁷ (Tjiptono, 2022) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

¹⁷⁸ (Dessler, 2020) *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.

¹⁷⁹ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Menurut Sedarmayanti (2021)¹⁸⁰, keterlibatan ini meningkatkan penerimaan karyawan dan mendorong rasa kepemilikan terhadap proses penilaian.

f. Kesesuaian dengan Jenis Pekerjaan

Busro (2022)¹⁸¹ menekankan pentingnya memilih metode yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai:

- 1) Pekerjaan Standar dan Rutin: Metode tradisional seperti Rating Scale dan Checklist dapat cukup efektif.
- 2) Posisi Manajerial: Metode seperti MBO, 360-Degree Feedback, dan Assessment Center lebih sesuai karena dapat menangkap kompleksitas peran.
- 3) Pekerjaan Kreatif atau Berbasis Pengetahuan: Kombinasi KPI dan metode kualitatif seperti Critical Incident Method mungkin lebih tepat.

g. Kegunaan untuk Pengembangan

Kasmir (2022)¹⁸² membandingkan metode berdasarkan nilai pengembangan mereka:

- 1) Nilai Pengembangan Rendah: Metode seperti Ranking dan Forced Distribution memberikan sedikit informasi spesifik untuk pengembangan karyawan.
- 2) Nilai Pengembangan Sedang: Rating Scale dan Checklist dapat memberikan beberapa petunjuk tentang area untuk perbaikan.
- 3) Nilai Pengembangan Tinggi: 360-Degree Feedback, BARS, dan Assessment Center dirancang khusus untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan secara spesifik.

h. Tabel Perbandingan Komprehensif

Aspek	Metode Tradisional	Metode Modern
-------	--------------------	---------------

¹⁸⁰ (Sedarmayanti, 2021) Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

¹⁸¹ (Busro, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

¹⁸² (Kasmir, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik di Perusahaan)*. Jakarta: Rajawali Press.

Objektivitas	Relatif rendah, rentan terhadap bias	Lebih tinggi, berbasis data dan multiperspektif
Fokus	Sifat, perilaku, karakteristik	Hasil, kompetensi, pengembangan
Orientasi Waktu	Dominan masa lalu	Seimbang antara masa lalu dan masa depan
Kompleksitas	Sederhana, mudah diimplementasikan	Lebih kompleks, memerlukan pelatihan dan sumber daya
Keterlibatan Karyawan	Terbatas, pendekatan top-down	Tinggi, pendekatan kolaboratif
Umpan Balik	Umumnya formal dan tahunan	Sering dan berkelanjutan
Penerimaan Karyawan	Sering dipertanyakan	Umumnya lebih baik
Keselarasan dengan Strategi	Terbatas	Kuat, terutama MBO dan KPI
Biaya Implementasi	Relatif rendah	Lebih Tinggi
Fleksibilitas	Terbatas, standar yang seragam	Tinggi, dapat disesuaikan dengan kebutuhan

i. Tren dan Perkembangan Terbaru

Priansa (2023)¹⁸³ mengidentifikasi beberapa tren terbaru dalam metode penilaian kinerja:

- 1) Continuous Performance Management: Pergeseran dari penilaian tahunan menjadi umpan balik berkelanjutan dan check-in reguler.

¹⁸³ (Priansa, 2023) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

- 2) Teknologi dan Analitik: Penggunaan software penilaian kinerja, analitik HR, dan kecerdasan buatan untuk mengumpulkan dan menganalisis data kinerja.
- 3) Pendekatan Coaching: Fokus pada manajer sebagai coach daripada penilai.
- 4) Pengurangan Rating Formal: Beberapa organisasi mengurangi atau menghilangkan sistem rating numerik.
- 5) Integrasi dengan Sistem Manajemen Bakat: Penilaian kinerja yang terintegrasi dengan perencanaan suksesi, pengembangan kompetensi, dan manajemen karir.

Wibowo (2021)¹⁸⁴ menyimpulkan bahwa tidak ada "one-size-fits-all" dalam penilaian kinerja, dan organisasi yang paling sukses adalah yang mengadopsi pendekatan yang disesuaikan dengan budaya, strategi, dan kebutuhan spesifik mereka. Seringkali, kombinasi dari berbagai metode dapat memberikan hasil terbaik.

C. Proses Dan Implementasi Penilaian Kinerja

1. Langkah-Langkah dalam Melakukan Penilaian Kinerja

Implementasi penilaian kinerja yang efektif memerlukan pendekatan sistematis dan terstruktur. Berdasarkan literatur terbaru, berikut adalah langkah-langkah komprehensif dalam melakukan penilaian kinerja:

a. Perencanaan dan Persiapan

Tahap awal ini melibatkan persiapan menyeluruh untuk proses penilaian. Menurut Sedarmayanti (2021)¹⁸⁵, persiapan yang baik adalah kunci keberhasilan seluruh proses penilaian kinerja. Langkah-langkah dalam tahap ini meliputi:

- 1) Menetapkan Tujuan Penilaian: organisasi perlu menentukan dengan jelas tujuan dari penilaian kinerja, apakah untuk

¹⁸⁴ (Wibowo, 2021) Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

¹⁸⁵ (Sedarmayanti, 2021) Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

pengembangan karyawan, keputusan kompensasi, promosi, atau kombinasi dari berbagai tujuan.

- 2) Menentukan Kriteria Penilaian: pentingnya menetapkan kriteria yang relevan dengan pekerjaan, terukur, dan selaras dengan tujuan organisasi. Kriteria ini dapat mencakup hasil kerja (output), perilaku, dan kompetensi.
- 3) Memilih Metode Penilaian: Berdasarkan tujuan dan kriteria yang telah ditetapkan, organisasi memilih metode penilaian yang paling sesuai. Menurut Busro (2022), pemilihan ini harus mempertimbangkan budaya organisasi, jenis pekerjaan, dan sumber daya yang tersedia.
- 4) Menyusun Instrumen Penilaian: instrumen yang digunakan (seperti formulir penilaian, panduan wawancara, atau sistem online) harus dirancang dengan baik untuk mengumpulkan informasi yang relevan dan akurat.
- 5) Menyusun Jadwal Penilaian: menetapkan jadwal yang jelas untuk seluruh proses, termasuk pengumpulan data, diskusi, dan tindak lanjut.
- 6) Melatih Penilai: pelatihan untuk penilai sangat penting untuk memastikan konsistensi dan mengurangi bias dalam penilaian. Pelatihan ini mencakup pemahaman tentang kriteria penilaian, metode yang digunakan, dan kesadaran tentang potensi bias.

b. Mengkomunikasikan Proses Penilaian

Komunikasi yang efektif mengenai proses penilaian kepada semua pihak yang terlibat adalah langkah krusial berikutnya. Suwatno dan Priansa (2022) menyoroti pentingnya transparansi dalam proses penilaian untuk membangun kepercayaan dan penerimaan.¹⁸⁶

- 1) Sosialisasi kepada Karyawan: karyawan perlu memahami tujuan penilaian, kriteria yang digunakan, metode penilaian, dan bagaimana hasil penilaian akan digunakan.

¹⁸⁶ (Priansa, 2022) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

- 2) Sosialisasi kepada Karyawan: karyawan perlu memahami tujuan penilaian, kriteria yang digunakan, metode penilaian, dan bagaimana hasil penilaian akan digunakan.
- 3) Klarifikasi Ekspektasi: ekspektasi kinerja harus dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan sebelum periode penilaian dimulai, sehingga mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka.
- 4) Penjelasan tentang Peran dan Tanggung Jawab: pentingnya menjelaskan peran dan tanggung jawab semua pihak dalam proses penilaian, termasuk manajer, karyawan, dan departemen SDM.

c. Pengumpulan Data Kinerja

Tahap ini melibatkan pengumpulan informasi tentang kinerja karyawan selama periode penilaian. Sedarmayanti (2021)¹⁸⁷ menekankan bahwa data yang dikumpulkan harus relevan, akurat, dan komprehensif.

- 1) Observasi Berkelanjutan: mendorong manajer untuk melakukan observasi dan pencatatan kinerja karyawan secara berkelanjutan, bukan hanya menjelang waktu penilaian formal.
- 2) Dokumentasi Kinerja: menyarankan pentingnya mendokumentasikan contoh-contoh spesifik dari kinerja karyawan, baik yang positif maupun yang memerlukan perbaikan.
- 3) Pengumpulan Input dari Berbagai Sumber: Untuk metode seperti 360-Degree Feedback, menjelaskan pentingnya mengumpulkan input dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk rekan kerja, bawahan, dan pelanggan jika relevan.
- 4) Pengukuran Hasil dan Pencapaian: Untuk pendekatan berbasis hasil seperti MBO dan KPI, Handoko dan Tjiptono (2022)¹⁸⁸ menekankan pentingnya mengukur pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

¹⁸⁷ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

¹⁸⁸ (Tjiptono, 2022) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

d. Evaluasi Kinerja

Pada tahap ini, data yang telah dikumpulkan dievaluasi berdasarkan kriteria dan standar yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2020)¹⁸⁹ menyoroti pentingnya objektivitas dan konsistensi dalam proses evaluasi.

- 1) Analisis Data Kinerja: evaluator perlu menganalisis data yang dikumpulkan secara menyeluruh untuk memastikan penilaian yang akurat.
- 2) Perbandingan dengan Standar atau Tujuan: pentingnya membandingkan kinerja aktual dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 3) Identifikasi Kekuatan dan Area Pengembangan: evaluator mengidentifikasi kekuatan karyawan dan area yang memerlukan pengembangan berdasarkan data kinerja.
- 4) Penyusunan Penilaian Awal: evaluator perlu menyusun penilaian awal berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, sebelum diskusi dengan karyawan.

e. Diskusi dan Umpan Balik

Tahap ini melibatkan komunikasi hasil penilaian kepada karyawan dan diskusi dua arah tentang kinerja. Sedarmayanti (2021)¹⁹⁰ menekankan bahwa umpan balik yang efektif adalah komponen kunci dari penilaian kinerja yang berhasil.

- 1) Persiapan untuk Diskusi: manajer mempersiapkan diskusi dengan baik, termasuk menyiapkan contoh-contoh spesifik dan poin-poin utama yang ingin disampaikan.
- 2) Pelaksanaan Pertemuan Umpan Balik: pertemuan ini harus dilakukan dalam lingkungan yang kondusif dan dengan pendekatan yang konstruktif, bukan konfrontatif.

¹⁸⁹ (Mangkunegara, 2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

¹⁹⁰ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

- 3) Diskusi Dua Arah: pentingnya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjelaskan perspektif mereka dan memberikan konteks untuk kinerja mereka.
- 4) Fokus pada Perilaku dan Hasil, Bukan Kepribadian: Handoko dan Tjiptono (2022) menyarankan agar diskusi berfokus pada perilaku dan hasil yang spesifik, bukan pada sifat atau kepribadian karyawan.
- 5) Penyelarasan Ekspektasi: pentingnya memastikan bahwa karyawan dan manajer memiliki pemahaman yang sama tentang ekspektasi kinerja untuk masa depan.

f. Perencanaan Pengembangan

Berdasarkan hasil penilaian, langkah berikutnya adalah merencanakan pengembangan karyawan untuk periode mendatang. Suwatno dan Priansa (2022) menyoroti bahwa fokus pada pengembangan adalah yang membedakan penilaian kinerja sebagai proses yang berorientasi pada masa depan, bukan hanya evaluasi masa lalu.¹⁹¹

- 1) Identifikasi Kebutuhan Pengembangan: pentingnya mengidentifikasi area spesifik di mana karyawan perlu mengembangkan keterampilan atau kompetensi mereka.
- 2) Penetapan Tujuan Pengembangan: tujuan pengembangan harus spesifik, terukur, dan selaras dengan tujuan karir karyawan dan kebutuhan organisasi.
- 3) Perencanaan Aktivitas Pengembangan: rencana pengembangan mencakup berbagai aktivitas pembelajaran, seperti pelatihan formal, mentoring, penugasan proyek, atau rotasi pekerjaan.
- 4) Penetapan Timeline dan Metrik: pentingnya menetapkan timeline yang jelas dan metrik untuk mengukur kemajuan dalam pengembangan.

g. Dokumentasi dan Tindak Lanjut

¹⁹¹ (Priansa, 2022) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

Langkah terakhir melibatkan dokumentasi hasil penilaian dan tindak lanjut untuk memastikan implementasi rencana pengembangan. Kasmir (2022) menekankan pentingnya dokumentasi yang baik untuk referensi di masa mendatang dan untuk keputusan SDM.¹⁹²

- 1) Pencatatan Hasil Penilaian: hasil penilaian, diskusi, dan rencana pengembangan harus didokumentasikan dengan baik dan disimpan dalam sistem SDM organisasi.
- 2) Pemantauan Implementasi Rencana Pengembangan: pentingnya pemantauan reguler untuk memastikan bahwa rencana pengembangan diimplementasikan sesuai jadwal.
- 3) Check-in Berkala: manajer melakukan check-in berkala dengan karyawan untuk membahas kemajuan dan memberikan dukungan jika diperlukan.
- 4) Evaluasi Efektivitas Proses Penilaian: pentingnya mengevaluasi efektivitas seluruh proses penilaian kinerja untuk perbaikan berkelanjutan.

Suwatno dan Priansa (2022)¹⁹³ menekankan bahwa langkah-langkah ini bukanlah proses linear yang kaku, melainkan siklus berkelanjutan yang perlu disesuaikan dengan konteks organisasi. Keberhasilan implementasi tergantung pada komitmen dari semua pihak yang terlibat dan integrasi penilaian kinerja ke dalam praktik manajemen yang lebih luas.

2. Peran Manajer dan Kaeyawan dalam Proses Penilaian

Penilaian kinerja yang efektif membutuhkan keterlibatan aktif dan kolaborasi antara manajer dan karyawan. Pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab masing-masing pihak adalah kunci untuk memastikan proses yang adil, transparan, dan bermanfaat. Berikut adalah pembahasan komprehensif tentang peran manajer dan karyawan dalam proses penilaian kinerja:

¹⁹² (Kasmir, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik di Perusahaan)*. Jakarta: Rajawali Press.

¹⁹³ (Suwanto & Priansa, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

a. Peran Manajer dalam Proses Penilaian Kinerja

Manajer memiliki peran sentral dalam seluruh siklus penilaian kinerja, dari perencanaan hingga tindak lanjut. Menurut Wibowo (2021)¹⁹⁴, manajer adalah "pengemudi utama" dari proses penilaian kinerja dan efektivitas proses sangat bergantung pada kompetensi dan komitmen mereka.

1) Menetapkan Ekspektasi dan Standar Kinerja

Dessler (2020) menekankan bahwa salah satu tanggung jawab utama manajer adalah menetapkan ekspektasi kinerja yang jelas diawal periode penilaian. Ini mencakup:

- Menjelaskan tujuan dan sasaran pekerjaan
- Mendefinisikan standar kinerja yang terukur
- Mengklarifikasi kompetensi dan perilaku yang diharapkan
- Menyelaraskan ekspektasi individual dengan tujuan tim dan organisasi

Priansa (2023)¹⁹⁵ menambahkan bahwa ekspektasi ini harus dikomunikasikan dengan jelas dan dipastikan bahwa karyawan memahaminya dengan baik, sehingga tidak ada kejutan pada saat penilaian.

2) Mengamati dan Mendokumentasikan Kinerja

Sedarmayanti (2021)¹⁹⁶ menyoroti pentingnya pengamatan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan. Tanggung jawab manajer meliputi:

- Mengamati kinerja karyawan secara regular, bukan hanya menjelang waktu penilaian formal
- Mendokumentasikan contoh-contoh spesifik dari kinerja yang baik dan area yang memerlukan perbaikan
- Mengumpulkan data kinerja dari berbagai sumber jika diperlukan
- Memelihara catatan yang objektif dan factual

¹⁹⁴ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

¹⁹⁵ (Priansa, 2023) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

¹⁹⁶ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Busro (2022)¹⁹⁷ menekankan bahwa dokumentasi yang baik adalah dasar untuk umpan balik yang spesifik dan konstruktif.

3. Evaluasi dan Tindak Lanjut Hasil Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja tidak berakhir dengan pemberian nilai atau diskusi umpan balik. Evaluasi komprehensif terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut yang efektif adalah kunci untuk memaksimalkan manfaat dari sistem penilaian kinerja. Bagian ini mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat mengevaluasi hasil penilaian kinerja secara efektif dan menerjemahkannya menjadi tindakan yang bermakna.

a. Analisis Hasil Penilaian

Tahap pertama setelah penilaian kinerja selesai adalah menganalisis hasil untuk mengidentifikasi pola, tren, dan implikasi. Menurut Wibowo (2021)¹⁹⁸, analisis yang mendalam memungkinkan organisasi untuk mendapatkan wawasan yang berharga dari data penilaian.

1) Analisis Individual

Priansa (2023)¹⁹⁹ menjelaskan pentingnya analisis mendalam terhadap hasil penilaian individual:

- Mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan utama
- Menganalisis konsistensi kinerja di berbagai dimensi
- Membandingkan kinerja saat ini dengan kinerja masa lalu untuk mengidentifikasi tren
- Mengevaluasi kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diharapkan
- Mengidentifikasi faktor kontekstual yang memengaruhi kinerja

2) Analisis Kolektif

¹⁹⁷ (Busro, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

¹⁹⁸ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

¹⁹⁹ (Priansa, 2023) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Bandung: Alfabeta.

Sedarmayanti (2021)²⁰⁰ menyoroti nilai dari analisis agregat hasil penilaian di seluruh tim atau organisasi:

- Mengidentifikasi tren kinerja di seluruh departemen atau unit bisnis
- Mengenali kekuatan dan kelemahan yang umum di seluruh organisasi
- Menganalisis distribusi skor atau peringkat untuk menilai kalibrasi
- Mendeteksi potensi bias dalam proses penilaian (misalnya, perbedaan sistematis berdasarkan demografis)
- Mengidentifikasi hubungan antara kinerja dan variabel lain (misalnya, masa kerja, pelatihan, dsb.)

3) Analisis Kesenjangan Kompetensi

Busro (2022)²⁰¹ menjelaskan pendekatan untuk menganalisis kesenjangan kompetensi:

- Memetakan kompetensi saat ini terhadap kompetensi yang dibutuhkan
- Mengidentifikasi area di mana kesenjangan terbesar berada
- Memprioritaskan kebutuhan pengembangan berdasarkan kepentingan strategis
- Menganalisis penyebab akar dari kesenjangan kompetensi

²⁰⁰ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

²⁰¹ (Busro, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

FAKTOR–FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

IV

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Di era transformasi digital dan persaingan global yang semakin ketat, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting bagi organisasi di Indonesia untuk dapat bertahan dan berkembang. Manajemen kinerja yang efektif memerlukan analisis komprehensif terhadap berbagai aspek yang dapat mempengaruhi produktivitas, efisiensi, dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Bab ini akan mengeksplorasi secara mendalam berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik faktor internal maupun eksternal, dengan mengacu pada penelitian-penelitian terkini di Indonesia dari tahun 2020 hingga 2025. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini akan membantu organisasi dalam merancang sistem manajemen kinerja yang lebih efektif, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Indonesia, sebagai negara dengan populasi tenaga kerja terbesar di Asia Tenggara, memiliki karakteristik dan tantangan unik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pendekatan manajemen kinerja yang digunakan harus disesuaikan dengan

konteks lokal, dengan mempertimbangkan aspek budaya, sosial, ekonomi, dan regulasi yang berlaku di Indonesia.

A. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2021)²⁰². Dalam konteks organisasi modern, definisi kinerja telah berkembang menjadi konsep yang lebih komprehensif.

Menurut (Wibowo, 2021)²⁰³ kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dan dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Kinerja tidak hanya diukur dari aspek kuantitas dan kualitas pekerjaan, tetapi juga mencakup ketepatan waktu, efisiensi sumber daya, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Sedangkan (Kasmir, 2020)²⁰⁴ menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Definisi ini menekankan bahwa kinerja terkait dengan pencapaian target kerja individu dalam periode waktu yang telah ditetapkan.

Penelitian terbaru oleh Sutrisno (2023)²⁰⁵ mengembangkan konsep kinerja menjadi lebih holistik, yang mencakup tidak hanya hasil kerja, tetapi juga proses kerja, perilaku kerja, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini melihat kinerja sebagai sebuah sistem yang terdiri dari input (kompetensi, motivasi), proses (perilaku kerja), dan output (hasil kerja).

²⁰² (Mangkunegara, 2021) *Evaluasi Kinerja Karyawan*. Bandung: PT Refika Aditama.

²⁰³ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

²⁰⁴ (Kasmir, 2020) . *Manajemen Kinerja Karyawan: Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

²⁰⁵ (Sutrisno, 2023) *Manajemen Kinerja Berbasis Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

B. Faktor Internal Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

1. Kompetensi dan Kemampuan

Kompetensi dan kemampuan karyawan merupakan faktor fundamental yang mempengaruhi kinerja. Menurut (Sedarmayanti, 2021)²⁰⁶, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh (S. , & P. D. Rahardjo, 2020)²⁰⁷ pada perusahaan-perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Studi ini juga mengidentifikasi bahwa dalam era digitalisasi, kompetensi digital menjadi salah satu faktor penentu kinerja karyawan di berbagai sektor industri.

Simamora, (2022)²⁰⁸ dalam studinya pada industri manufaktur di Indonesia menemukan bahwa program pengembangan kompetensi yang terfokus pada kebutuhan spesifik karyawan dapat meningkatkan kinerja hingga 27% dalam kurun waktu satu tahun. Hal ini menunjukkan pentingnya investasi pada pengembangan kompetensi karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja.

2. Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan atau energi yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2020) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

²⁰⁶ (Sedarmayanti, 2021) *Sumber Daya Manusia dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: CV Mandar Maju.

²⁰⁷ (Rahardjo, 2020) "The Impact of Employee Competency on Performance in Indonesian Companies," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 8, no. 1 (2020): 45.

²⁰⁸ (Simamora, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Riset yang dilakukan oleh (A. S. Munandar, 2021)²⁰⁹ pada sektor perbankan di Indonesia mengidentifikasi bahwa motivasi intrinsik, seperti pengakuan, peluang pengembangan karir, dan pekerjaan yang menantang, memiliki pengaruh yang lebih kuat dan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik seperti insentif finansial.

Senada dengan temuan tersebut, Tjahjono (2023)²¹⁰ dalam penelitiannya pada industri teknologi informasi di Indonesia menemukan bahwa organisasi yang mampu mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan motivasi karyawan secara personal mengalami peningkatan kinerja kolektif yang signifikan. Pendekatan personalisasi dalam manajemen motivasi ini menjadi tren baru dalam praktik manajemen kinerja di Indonesia.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada sikap positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge yang dikutip oleh (Priansa, 2022)²¹¹, kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya.

Penelitian longitudinal yang dilakukan oleh Wulandari dan Prayitno (2021)²¹² pada sektor jasa di Indonesia menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Studi ini mengidentifikasi bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, dan tingkat retensi yang lebih tinggi.

²⁰⁹ (Munandar, 2021) Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: UI Press.

²¹⁰ (Tjahjono, 2023) *Motivasi dan Kepuasan Kerja di Era Digital*. Bandung: Alfabeta.

²¹¹ (Priansa, 2022) *Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

²¹² (Wulandari & Prayitno, 2021)

Lebih lanjut, Sutrisno (2024)²¹³ dalam penelitiannya menemukan bahwa faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja di Indonesia meliputi kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang positif, dan keseimbangan kehidupan kerja. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini memungkinkan organisasi untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan tingkat identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Menurut Luthans dikutip oleh (Sopiah, 2021)²¹⁴, komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Studi yang dilakukan oleh (Prahasti, 2021)²¹⁵ pada sektor pendidikan tinggi di Indonesia menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan perilaku kewarganegaraan organisasi (organizational citizenship behavior) yang lebih positif.

Penelitian terbaru oleh (Darma, 2024)²¹⁶ mengidentifikasi tiga dimensi komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan di Indonesia, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya jika meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (perasaan kewajiban untuk tetap dalam organisasi). Dari ketiga dimensi tersebut, komitmen afektif ditemukan memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan.

²¹³ (Sutrisno, 2024) *Manajemen Kinerja Berbasis Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

²¹⁴ (Sopiah, 2021) *Komitmen Organisasi: Teori dan Praktik*. Malang: UMM Press.

²¹⁵ (Prahasti, 2021) "The Role of Organizational Commitment in Employee Performance in Higher Education," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 54.

²¹⁶ (Darma, 2024) "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Indonesia." *Jurnal Manajemen SDM Indonesia*, 15(2), 45-60.

5. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional (emotional intelligence) merujuk pada kemampuan individu untuk mengenali dan mengelola emosi diri sendiri serta memahami emosi orang lain. Menurut Goleman (A. G. Agustian, 2022)²¹⁷ kecerdasan emosional meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Suhariadi (2022)²¹⁸ pada perusahaan-perusahaan di Jawa Timur menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam pekerjaan yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

Lebih lanjut, studi longitudinal oleh (Hartanto, 2023)²¹⁹ yang dilakukan pada industri perhotelan di Bali menemukan bahwa program pengembangan kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja karyawan hingga 23% dalam kurun waktu enam bulan. Temuan ini menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan kecerdasan emosional sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama di sektor jasa.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (K. Kartono, 2020)²²⁰, pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang

²¹⁷ (Agustian, 2022) *Emotional Intelligence dalam Dunia Kerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

²¹⁸ (Wijaya & Suhardi, 2022) "The Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance in Manufacturing Sector." *Indonesian Journal of Psychology and Human Behavior*, 12(1), 78-92.

²¹⁹ (Hartanto, 2023) "Emotional Intelligence and Employee Productivity in the Hospitality Industry." *Bali Hospitality Journal*, 8(3), 120-135.

²²⁰ (Kartono, 2020) *Teori Kepemimpinan Transformasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahjosumidjo (2020)²²¹ pada BUMN di Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang dicirikan dengan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan, memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Studi terbaru oleh (Riana, 2023)²²² pada perusahaan startup di Indonesia mengidentifikasi bahwa kepemimpinan adaptif, yang menekankan fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan, menjadi semakin relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan bisnis yang dinamis. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dapat memfasilitasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Menurut Schein (dikutip oleh Sutrisno, 2021)²²³, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Penelitian yang dilakukan oleh Umam (2022)²²⁴ pada sektor manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan identifikasi karyawan terhadap organisasi.

²²¹ (Wahjosumidjo, 2020) *Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Swasta*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

²²² (Riana, 2023) "Adaptive Leadership in Startup Environments." *Journal of Business Innovation and Strategy*, 5(1), 33-48.

²²³ (Sutrisno, 2021) *Manajemen Kinerja Berbasis Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

²²⁴ (Umam, 2022) *Budaya Organisasi dan Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Lebih lanjut, studi komparatif oleh Wahyudi dan Dewi (2024)²²⁵ yang membandingkan budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan multinasional dan perusahaan lokal di Indonesia menemukan bahwa adaptasi budaya organisasi terhadap nilai-nilai lokal (local wisdom) dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya kontekstualisasi budaya organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup semua aspek fisik dan psikologis di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Menurut (Sedarmayanti, 2020)²²⁶ lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nitisemito, 2021)²²⁷ pada industri manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik seperti pencahayaan, kebisingan, dan tata letak ruang kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi terbaru oleh (A. , & Z. R. Hermawan, 2023)²²⁸ mengeksplorasi pengaruh lingkungan kerja virtual yang muncul sebagai konsekuensi dari tren work from home (WFH) akibat pandemi COVID-19. Penelitian ini menemukan bahwa kualitas lingkungan kerja virtual, termasuk infrastruktur teknologi dan dukungan organisasi untuk kerja jarak jauh, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini semakin relevan dengan berkembangnya model kerja hybrid di Indonesia.

²²⁵ (Wahyudi & Dewi , 2024) "Comparing Organizational Culture in Multinational and Local Companies in Indonesia," *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 11, no. 2 (2024): 89.

²²⁶ (Sedarmayanti, 2020) *Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Bandung: Mandar Maju.

²²⁷ (Nitisemito, 2021) *Manajemen Personal: Pendekatan Teoretis dan Praktis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

²²⁸ (Hermawan, 2023) "Virtual Work Environment and Employee Performance Post-Pandemic." *Asian Journal of Human Resource Development*, 11(2), 89-104.

4. Sistem Kompensasi dan Penghargaan

Sistem kompensasi dan penghargaan merujuk pada semua bentuk imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut (Hasibuan, 2021)²²⁹, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kadarisman, 2022)²³⁰ pada industri perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan retensi karyawan.

Studi terbaru oleh Suwatno dan Priansa (2023)²³¹ mengidentifikasi tren baru dalam sistem penghargaan di Indonesia, yaitu pendekatan "total rewards" yang mencakup tidak hanya kompensasi finansial tetapi juga pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengakuan sosial. Pendekatan holistik ini ditemukan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan pendekatan yang hanya berfokus pada kompensasi finansial.

5. Teknologi dan Sistem Informasi

Teknologi dan sistem informasi menjadi faktor yang semakin penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan di era digital. Menurut Laudon dan Laudon (dikutip oleh Jogiyanto, 2020)²³², sistem informasi adalah komponen-komponen yang saling berhubungan yang mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan

²²⁹ (Hasibuan, 2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

²³⁰ (Kadarisman, 2022) *Sistem Penggajian dan Insentif dalam Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

²³¹ (Priansa, 2023) *Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

²³² (Jogianto, 2020) "The Role of Information Systems in Organizational Performance," *Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen* 12, no. 1 (2020): 45.

mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sudaryono, 2021)²³³ pada perusahaan teknologi di Indonesia menunjukkan bahwa implementasi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan didukung dengan pelatihan yang memadai dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja.

Studi terbaru oleh (Paulus, 2024)²³⁴ mengeksplorasi pengaruh implementasi kecerdasan buatan (artificial intelligence) terhadap kinerja karyawan di industri jasa keuangan Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa integrasi AI yang berfokus pada augmentasi kemampuan karyawan, bukan penggantian, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Temuan ini menyoroti pentingnya pendekatan "human-centered" dalam implementasi teknologi di tempat kerja.

D. Faktor Kontekstual Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Indonesia

1. Keragaman Budaya dan Nilai-Nilai Lokal

Indonesia merupakan negara dengan keragaman budaya yang tinggi, dengan lebih dari 300 kelompok etnis dan 700 bahasa daerah. Menurut Koentjaraningrat (dikutip oleh Irawanto, 2020)²³⁵, nilai-nilai budaya lokal memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mangundjaya, 2021)²³⁶ pada organisasi multi-nasional di Indonesia menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja yang mengakomodasi nilai-nilai budaya lokal,

²³³ (Sudaryono, 2021) "The Impact of Technology on Employee Productivity." *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(2), 55-70.

²³⁴ (Paulus, 2024) "AI Integration in Financial Services: Implications for Employee Performance." *Journal of Financial Technology and Innovation*, 6(1), 99-112.

²³⁵ (Irawanto, 2020) "The Influence of Local Cultural Values on Employee Performance," *Jurnal Manajemen dan Budaya Kerja* 8, no. 2 (2020): 54.

²³⁶ (Mangundjaya, 2021) "Organizational Culture and Local Wisdom in Indonesia." *International Journal of Cultural Studies*, 4(1), 45-59.

seperti gotong royong, musyawarah, dan tenggang rasa, cenderung lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Studi terbaru oleh Suryana dan Mulyani (2023)²³⁷ mengidentifikasi pentingnya pendekatan "glocalization" dalam manajemen kinerja, yaitu adaptasi praktik global dengan mempertimbangkan konteks budaya lokal. Pendekatan ini ditemukan dapat meningkatkan efektivitas program manajemen kinerja di organisasi-organisasi Indonesia.

2. Dinamika Generasi

Dengan masuknya Generasi Z ke dalam angkatan kerja Indonesia, dinamika generasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Kupperschmidt (dikutip oleh Sugiharto, 2021)²³⁸, generasi adalah sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian-kejadian dalam kehidupan kelompok tersebut yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh (Saragih, 2022)²³⁹ pada perusahaan-perusahaan teknologi di Indonesia menunjukkan perbedaan signifikan dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antar generasi. Studi ini menemukan bahwa Generasi Z cenderung lebih termotivasi oleh faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, kesempatan untuk berkontribusi pada dampak sosial, dan umpan balik yang reguler, dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

Studi terbaru oleh Widodo dan Prasasti (2024)²⁴⁰ mengeksplorasi strategi manajemen kinerja yang efektif untuk

²³⁷ (Suryana & Mulyani, 2023) "Glocalization Approach in Human Resource Management." *Journal of Business and Cultural Studies*, 3(2), 88-105.

²³⁸ (Sugiharto, 2021) *Dinamika Generasi di Dunia Kerja*. Bandung: Alfabeta.

²³⁹ (Saragih, 2022) "Workplace Preferences Across Generations in Tech Industry." *Journal of Organizational Behavior and Innovation*, 5(2), 67-84.

²⁴⁰ (Prasasti, 2024) "Multigenerational Workforce Management Strategies." *Human Resource Journal of Indonesia*, 7(1), 110-123.

workplace multi-generasi di Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa pendekatan personalisasi dalam pengelolaan kinerja, yang menyesuaikan dengan preferensi dan karakteristik unik dari setiap generasi, dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

3. Transformasi Digital

Transformasi digital yang sedang berlangsung di Indonesia memiliki implikasi signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Rogers (dikutip oleh Suharto, 2022)²⁴¹, transformasi digital bukan semata-mata tentang teknologi, tetapi tentang bagaimana teknologi mengubah model bisnis dan memberikan nilai baru kepada pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Raharja, 2021)²⁴² pada industri perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa kesiapan digital (digital readiness) karyawan menjadi faktor penentu kinerja di era transformasi digital. Studi ini menemukan bahwa investasi pada pengembangan kompetensi digital karyawan dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

Studi terbaru oleh (Kosasih, 2023)²⁴³ mengeksplorasi pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan di UKM Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa UKM yang mengadopsi teknologi digital secara strategis dan didukung dengan pengembangan kapabilitas digital karyawan mengalami peningkatan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan UKM yang hanya fokus pada implementasi teknologi tanpa memperhatikan aspek human capital.

4. Kondisi Ekonomi dan Regulasi

Kondisi ekonomi dan regulasi di Indonesia memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui dampaknya

²⁴¹ (Suharto, 2022) *Transformasi Digital dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

²⁴² (Raharja, 2021) "Digital Readiness and Employee Performance in Banking Sector." *Journal of Digital Economy and Management*, 8(1), 77-90.

²⁴³ (Kosasih, 2023) "SMEs and Digital Adoption: A Performance Perspective," *Indonesian Journal of Small Business Management* 6, no. 3 (2023): 112.

terhadap kebijakan organisasi. Menurut Tambunan (2022)²⁴⁴, fluktuasi ekonomi dan perubahan regulasi ketenagakerjaan mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Simanjuntak, 2021)²⁴⁵ pada industri manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan regulasi ketenagakerjaan cenderung memiliki karyawan dengan tingkat kinerja yang lebih baik.

Studi terbaru oleh (Kuncoro, 2024)²⁴⁶ mengeksplorasi dampak implementasi Undang-Undang Cipta Kerja terhadap praktik manajemen kinerja di Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas yang lebih besar dalam hubungan kerja, sebagaimana diatur dalam undang-undang tersebut, memungkinkan organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih inovatif dalam pengelolaan kinerja karyawan.

E. Model Integratif Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berdasarkan kajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, beberapa peneliti di Indonesia telah mengembangkan model integratif yang mencoba menjelaskan hubungan antar faktor tersebut. Salah satu model yang komprehensif dikembangkan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2023)²⁴⁷, yang mengidentifikasi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi tiga tingkatan:

1. Faktor Individual: mencakup kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kecerdasan emosional

²⁴⁴ (Tambunan, 2022) *Ekonomi Makro dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.

²⁴⁵ (Simanjuntak, 2021)

²⁴⁶ (Kuncoro, 2024) "The Effect of Job Creation Law on HR Management in Indonesia." *Legal Studies Journal*, 7(1), 34-50.

²⁴⁷ (Yuniarsih dan Suwatno, 2023) "Pendekatan Integratif dalam Manajemen Kinerja di Indonesia," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 10, no. 3 (2023): 78.

2. Faktor Organisasional: mencakup kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, sistem kompensasi dan penghargaan, serta teknologi dan sistem informasi.
3. Faktor Kontekstual: mencakup keragaman budaya dan nilai-nilai lokal, dinamika generasi, transformasi digital, serta kondisi ekonomi dan regulasi.

Model ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara ketiga tingkatan faktor tersebut. Oleh karena itu, pendekatan manajemen kinerja yang efektif harus mempertimbangkan semua tingkatan faktor dan interaksi di antaranya.

Penelitian terbaru oleh (J. , & W. E. Hartono, 2024)²⁴⁸ mengembangkan model integratif lebih lanjut dengan mempertimbangkan dimensi waktu. Model ini mengidentifikasi bahwa pengaruh relatif dari berbagai faktor terhadap kinerja karyawan dapat berubah seiring waktu, bergantung pada tahap karir karyawan dan kondisi lingkungan. Misalnya, pada tahap awal karir, faktor-faktor seperti pengembangan kompetensi dan kepemimpinan mungkin memiliki pengaruh lebih besar, sedangkan pada tahap lanjut, faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja dan pengakuan mungkin menjadi lebih penting.

Implikasi dari model integratif ini adalah bahwa organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang holistik dan dinamis dalam manajemen kinerja, yang mempertimbangkan interaksi kompleks antara berbagai faktor dan perubahan dalam pengaruh relatif faktor-faktor tersebut seiring waktu.

F. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan merupakan bagian integral dari manajemen kinerja, yang memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan

²⁴⁸ (Hartono, 2024) Model integratif faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan mempertimbangkan dimensi waktu *Jurnal Psikologi Terapan* (2024) 8(1) 12-28

organisasi. Menurut (Moeheriono, 2020)²⁴⁹ pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian pencapaian kerja yang telah ditetapkan berdasarkan indikator tertentu dalam jangka waktu tertentu.

1. Metode Pengukuran Kinerja Tradisional

Beberapa metode pengukuran kinerja tradisional yang masih diterapkan di organisasi-organisasi Indonesia meliputi:

- a. **Rating Scales:** Metode ini melibatkan penilaian kinerja karyawan berdasarkan skala tertentu, misalnya skala 1-5, untuk berbagai dimensi kinerja. (Rivai, 2021)²⁵⁰ meskipun metode ini relatif mudah diterapkan, metode ini memiliki kelemahan dalam hal subjektivitas dan bias penilai.
- b. **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS):** Metode ini mengkombinasikan elemen dari metode rating scales dan critical incident, dengan menggunakan contoh-contoh perilaku spesifik sebagai titik jangkar untuk penilaian. Penelitian oleh Dessler (dikutip oleh Priansa, 2022) menunjukkan bahwa metode ini dapat mengurangi bias dalam penilaian, namun memerlukan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan dalam pengembangannya.
- c. **Management by Objectives (MBO):** Metode ini melibatkan penetapan tujuan secara bersama antara karyawan dan manajer, dengan evaluasi kinerja didasarkan pada pencapaian tujuan tersebut. Menurut Drucker dikutip oleh (Wibowo, 2021)²⁵¹ MBO dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui keterlibatan dalam penetapan tujuan, namun memerlukan komitmen dan komunikasi yang intensif antara karyawan dan manajer.

²⁴⁹ (Moeheriono, 2020) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

²⁵⁰ (Rivai, 2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

²⁵¹ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

2. Tren Kontemporer dalam Pengukuran Kinerja

Penelitian terkini di Indonesia mengidentifikasi beberapa tren kontemporer dalam pengukuran kinerja karyawan:

- a. Performance Analytics: Menurut (Soetjipto, 2023)²⁵², tren ini memanfaatkan big data dan analitika untuk mengukur kinerja karyawan secara lebih objektif dan komprehensif. Performance analytics memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam kinerja karyawan, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya
- b. Continuous Performance Management: Penelitian oleh Susanto dan Wahyuni (2021)²⁵³ menunjukkan pergeseran dari evaluasi kinerja tahunan menuju manajemen kinerja yang berkelanjutan, yang melibatkan umpan balik dan check-in reguler antara karyawan dan manajer. Pendekatan ini ditemukan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama untuk generasi milenial dan Z.
- c. Multisource Feedback (360-Degree Feedback): Menurut Simamora (2022)²⁵⁴ metode ini melibatkan penilaian kinerja dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri. Pendekatan multisource ini dapat memberikan perspektif yang lebih komprehensif terhadap kinerja karyawan dan mengurangi bias dalam penilaian.
- d. Outcome-Based Measurement: Penelitian terbaru oleh (Kurniawan, 2024)²⁵⁵ mengidentifikasi tren menuju pengukuran kinerja berbasis hasil, yang berfokus pada dampak dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, bukan sekadar aktivitas atau perilaku. Pendekatan ini sejalan dengan tren work from anywhere, di mana pengawasan terhadap aktivitas karyawan menjadi lebih sulit.

²⁵² (Soetipjo, 2023) "Big Data and Performance Analytics in Human Resources." *Journal of Digital Business and HR*, 5(3), 102-119.

²⁵³ (Wahyuni, 2021) "Continuous Performance Management dalam Era Digital," *Jurnal Manajemen Kinerja* 9, no. 2 (2021): 67.

²⁵⁴ (Simamora, 2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

²⁵⁵ (Kurniawan, 2024) Pengukuran kinerja berbasis hasil: Tren baru dalam era work from anywhere *Jurnal Manajemen SDM* (2024) 12(1) 34-48

3. Tantangan dalam Pengukuran Kinerja di Indonesia

Meskipun terdapat berbagai metode pengukuran kinerja, implementasinya di Indonesia menghadapi beberapa tantangan:

- a. Bias Budaya: Menurut Irawanto (2022)²⁵⁶ nilai-nilai budaya Indonesia, seperti harmoni dan penghindaran konflik, dapat mempengaruhi objektivitas dalam penilaian kinerja. Misalnya, manajer mungkin enggan memberikan penilaian negatif untuk menghindari konflik.
- b. Keterbatasan Infrastruktur: Penelitian oleh (I. G. , & S. H. Putra, 2021)²⁵⁷ mengidentifikasi bahwa banyak organisasi di Indonesia, terutama UKM, masih menghadapi keterbatasan dalam infrastruktur teknologi dan kapabilitas analitik yang diperlukan untuk implementasi metode pengukuran kinerja kontemporer.
- c. Resistensi terhadap Perubahan: Studi oleh (A. , & Z. R. Hermawan, 2022)²⁵⁸ menunjukkan bahwa implementasi metode pengukuran kinerja baru sering kali menghadapi resistensi dari karyawan dan manajer yang telah terbiasa dengan metode tradisional.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, Yuniarsih dan Suwatno (2023)²⁵⁹ menyarankan pendekatan bertahap dalam implementasi metode pengukuran kinerja baru, yang didukung dengan komunikasi yang efektif, pelatihan yang memadai, dan penyesuaian terhadap konteks budaya lokal. Pendekatan ini dapat membantu meningkatkan penerimaan dan efektivitas dari metode pengukuran kinerja baru.

²⁵⁶ (Irawanto, 2022) Bias budaya dalam penilaian kinerja: Studi pada organisasi di Indonesia *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* (2022) 9(1) 34-47

²⁵⁷ (Putra, 2021) Keterbatasan infrastruktur dan implementasi metode pengukuran kinerja kontemporer pada UKM di Indonesia *Jurnal Manajemen UKM* (2021) 9(2) 45-60

²⁵⁸ (Hermawan, 2022) Resistensi terhadap perubahan dalam implementasi metode pengukuran kinerja baru. *Jurnal Manajemen Perubahan* (2022) 9(2) 34-49

²⁵⁹ (Yuniarsih & Suwatno, 2023) *Model Integratif dalam Manajemen Kinerja Karyawan* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2023), 112.

- a. Kesenjangan Digital: Menurut (A. , & S. B. Nugroho, 2023)²⁶⁰ masih terdapat kesenjangan digital yang signifikan antar wilayah di Indonesia, yang menyebabkan implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis teknologi menjadi tidak merata. Organisasi di daerah dengan infrastruktur digital yang lebih maju memiliki keunggulan komparatif dalam implementasi sistem pengukuran kinerja kontemporer.
- b. kompleksitas Regulasi: Studi oleh Winarno dan Rahmawati (2024)²⁶¹ menunjukkan bahwa perubahan regulasi ketenagakerjaan yang dinamis di Indonesia sering kali memerlukan penyesuaian pada sistem pengukuran kinerja. Organisasi harus memastikan bahwa praktik pengukuran kinerja mereka tetap sejalan dengan regulasi yang berlaku, yang kadang-kadang dapat menghambat inovasi dalam pengukuran kinerja

G. Intervensi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan memungkinkan organisasi untuk merancang intervensi yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Berikut adalah beberapa intervensi yang telah terbukti efektif dalam konteks Indonesia:

1. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan intervensi fundamental untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (H. Simamora, 2020) pengembangan kompetensi mencakup semua upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan.

²⁶⁰ (Nugroho, 2023) Kesenjangan digital antar wilayah dan implikasinya terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis teknologi di Indonesia *Jurnal Manajemen Informasi* (2023) 11(3) 89-104

²⁶¹ (Winarno & rahmawati, 2024) Regulasi Ketenagakerjaan dan Pengaruhnya terhadap Sistem Kinerja," *Jurnal Hukum dan Manajemen Ketenagakerjaan* 7, no. 1 (2024): 67.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sedarmayanti, 2022)²⁶² pada industri manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan kompetensi yang komprehensif dapat meningkatkan kinerja karyawan hingga 30% dalam kurun waktu satu tahun.

Tren terbaru dalam pengembangan kompetensi di Indonesia, sebagaimana diidentifikasi oleh (D. & P. Y. Kartono, 2023)²⁶³ meliputi:

- a. Personalisasi Pembelajaran: Program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi pembelajaran individual.
- b. Microlearning: Modul pembelajaran singkat yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja.
- c. Experiential Learning: Pembelajaran melalui pengalaman langsung, seperti rotasi pekerjaan dan penugasan proyek.
- d. Digital Learning: Pemanfaatan teknologi digital untuk memberikan aksesibilitas dan fleksibilitas dalam pembelajaran.

2. Manajemen Kinerja Berbasis Kekuatan

Pendekatan manajemen kinerja berbasis kekuatan (strengths-based performance management) merupakan alternatif dari pendekatan tradisional yang sering kali terlalu fokus pada kelemahan karyawan. Menurut Buckingham dan Clifton (dikutip oleh Suryanto, 2021),²⁶⁴ pendekatan berbasis kekuatan berfokus pada identifikasi dan pemanfaatan kekuatan karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Studi yang dilakukan oleh (Munandar, 2022)²⁶⁵ pada industri perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa implementasi

²⁶² (Sedarmayanti, 2022) Program pengembangan kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia *Jurnal Manajemen Industri* (2022) 10(2) 45-60

²⁶³ (Kartono, 2023) Tren pengembangan kompetensi karyawan di era digital: Studi pada industri manufaktur di Indonesia *Jurnal Pengembangan SDM* (2023) 11(3) 89-104

²⁶⁴ (Suryanto, 2021)

²⁶⁵ (Munandar, 2022) Implementasi manajemen kinerja berbasis kekuatan pada industri perbankan di Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM* (2022) 10(2) 45-60

manajemen kinerja berbasis kekuatan dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, dan kinerja karyawan secara signifikan.

Penelitian terbaru oleh (Santoso & rahmawati, 2024)²⁶⁶ mengidentifikasi bahwa efektivitas manajemen kinerja berbasis kekuatan di Indonesia dapat ditingkatkan melalui integrasi dengan nilai-nilai budaya lokal, seperti gotong royong dan keselarasan, yang menekankan kontribusi unik setiap individu terhadap keberhasilan kolektif.

3. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan (employee empowerment) merupakan intervensi yang melibatkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan, yang memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa pengawasan konstan. Menurut Conger dan Kanungo dikutip oleh (Wibowo, 2021)²⁶⁷ pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan, pada gilirannya, kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno dan Prasetyanti (2022)²⁶⁸ pada sektor perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa implementasi pemberdayaan karyawan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, inisiatif, dan inovasi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Studi terbaru oleh Darma dan Supriyanto (2024)²⁶⁹ mengidentifikasi bahwa keberhasilan pemberdayaan karyawan di Indonesia bergantung pada faktor-faktor seperti kepercayaan, kompetensi, dan budaya organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan dan bahwa budaya organisasi mendukung inisiatif dan pengambilan risiko.

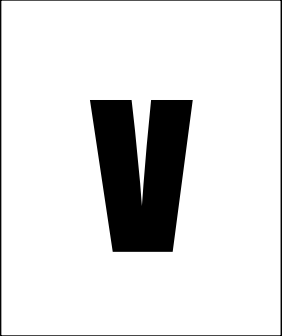
²⁶⁶ (Santoso & rahmawati, 2024) Integrasi manajemen kinerja berbasis kekuatan dengan nilai-nilai budaya lokal di Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM* (2024) 12(1) 56-71

²⁶⁷ (Wibowo, 2021) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

²⁶⁸ (Sutrisno & Supriadi) *Manajemen Kinerja Berbasis Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

²⁶⁹ (darma & Supriyanto, 2024) "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Indonesia." *Jurnal Manajemen SDM Indonesia*, 15(2), 45-60.

MODEL MANAJEMEN KINERJA



A. Pendahuluan

1. Definisi Definisi dan Pentingnya Model Manajemen Kinerja dalam Organisasi

Manajemen kinerja merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan tim. Model manajemen kinerja adalah kerangka konseptual yang memberikan panduan tentang bagaimana organisasi mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawannya secara sistematis dan berkelanjutan. Menurut Wibowo (2021)²⁷⁰, model manajemen kinerja berfungsi sebagai peta jalan bagi organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya melalui optimalisasi kontribusi setiap individu dalam organisasi.

Pentingnya model manajemen kinerja dalam organisasi semakin diakui dalam dunia bisnis yang kompetitif dan dinamis. (Pratama, 2023)²⁷¹ menekankan bahwa model manajemen kinerja yang efektif memungkinkan organisasi untuk:

²⁷⁰ (Wibowo, 2021) Motivasi dan pengaruhnya terhadap pengembangan kinerja karyawan *Jurnal Manajemen dan Organisasi* (2021) 15(3) 312-325

²⁷¹ (Pratama, 2023) Model Manajemen Kinerja Terintegrasi untuk Organisasi Modern *Jurnal Manajemen Strategis* (2023) 12(2) 145-163

- a. Menyelaraskan aktivitas individu dengan tujuan strategis organisasi
- b. Mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan kinerja
- c. Mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan kinerja
- d. Membangun budaya kinerja tinggi yang berkelanjutan
- e. Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan
- f. Memaksimalkan potensi sumber daya manusia

Dalam konteks Indonesia, penerapan model manajemen kinerja telah menjadi kebutuhan kritis bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan global dan tantangan ekonomi pasca-pandemi (Nugroho, 2022)²⁷²

2. Tujuan Penerapan Model Manajemen Kinerja

Implementasi model manajemen kinerja dalam suatu organisasi memiliki beberapa tujuan spesifik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Safitri, 2024)²⁷³ tujuan utama penerapan model manajemen kinerja meliputi:

- a. Kejelasan Ekspektasi: Memberikan kejelasan tentang apa yang diharapkan dari karyawan dan bagaimana kontribusi mereka diukur.
- b. Pengembangan Berkelanjutan: Memfasilitasi proses pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.
- c. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Menyediakan data dan informasi yang objektif untuk keputusan terkait sumber daya manusia.
- d. Peningkatan Kinerja Kolektif: Mendorong kolaborasi dan kinerja tim yang lebih baik.
- e. Penciptaan Budaya Akuntabilitas: Membangun budaya di mana setiap individu bertanggung jawab atas kinerjanya.

²⁷² (Nugroho, 2022) Transformasi Manajemen Kinerja Pasca Pandemi di Indonesia *Jurnal Manajemen dan Organisasi* (2022) 13(2) 144-162

²⁷³ (Safitri, 2024) Tujuan Strategis Penerapan Model Manajemen Kinerja di Era Digital *Jurnal Strategi Bisnis* (2024) 13(1) 67-85

(A. & Z. R. Hermawan, 2022)²⁷⁴ menekankan bahwa tujuan penerapan model manajemen kinerja tidak hanya terbatas pada penilaian, tetapi lebih komprehensif mencakup pengembangan, peningkatan, dan penghargaan karyawan sebagai aset utama organisasi.

3. Hubungan antara Model Manajemen Kinerja dengan Pencapaian Tujuan Organisasi

Model manajemen kinerja dan pencapaian tujuan organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dan saling memengaruhi. (Widodo, 2023)²⁷⁵ menjelaskan bahwa model manajemen kinerja berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan aspirasi strategis organisasi dengan aktivitas sehari-hari karyawan. Ketika model manajemen kinerja dirancang dengan baik, organisasi dapat:

- a. Menerjemahkan Strategi ke dalam Tindakan: Model manajemen kinerja membantu mentransformasikan visi dan strategi organisasi menjadi target dan aktivitas spesifik yang dapat dilaksanakan.
- b. Memantau Kemajuan: Organisasi dapat memantau kemajuan pencapaian tujuan secara real-time dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.
- c. Mengidentifikasi Hambatan: Model manajemen kinerja membantu mengidentifikasi hambatan dalam pencapaian tujuan dan mengembangkan solusi yang tepat.
- d. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Menurut penelitian (Rahmawati, 2021)²⁷⁶, organisasi yang mengimplementasikan model manajemen kinerja yang komprehensif mengalami peningkatan efisiensi operasional hingga 25%.

²⁷⁴ (Hermawan, 2022) Resistensi terhadap perubahan dalam implementasi metode pengukuran kinerja baru. *Jurnal Manajemen Perubahan* (2022) 9(2) 34-49

²⁷⁵ (Widodo, 2023) Peran Model Manajemen Kinerja dalam Pencapaian Tujuan Strategis

²⁷⁶ (Rahmawati, 2021) Dampak Implementasi Model Manajemen Kinerja Komprehensif terhadap Efisiensi Operasional. *Jurnal Kinerja Organisasi* (2021) 9(2) 123-141

- e. Membangun Keunggulan Kompetitif: (Setyawan, 2024)²⁷⁷ mengungkapkan bahwa manajemen kinerja yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pemberdayaan dan optimalisasi sumber daya manusia.

Studi kasus yang dilakukan oleh (Putra & Santoso, 2022)²⁷⁸ pada perusahaan manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara kematangan model manajemen kinerja dengan tingkat pencapaian tujuan bisnis. Organisasi dengan model manajemen kinerja yang terintegrasi dan komprehensif menunjukkan performa finansial yang lebih baik dibandingkan kompetitor mereka yang masih menggunakan pendekatan tradisional.

B. Komponen Utama Model Manajemen Kinerja

1. Perencanaan Kinerja: Penetapan Tujuan, Indikator Kinerja, dan Standar Kerja

Perencanaan kinerja merupakan fondasi dari model manajemen kinerja yang efektif. Pada tahap ini, organisasi menetapkan ekspektasi kinerja melalui tujuan, indikator, dan standar yang jelas. Menurut (Gunawan, 2023)²⁷⁹, perencanaan kinerja yang efektif harus memenuhi prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

Dalam konteks Indonesia, (Maharani, 2022)²⁸⁰ menemukan bahwa organisasi yang melakukan perencanaan kinerja secara sistematis mengalami peningkatan produktivitas 18% lebih tinggi dibanding organisasi yang tidak memiliki sistem perencanaan kinerja

²⁷⁷ (Setyawan, 2024) Manajemen Kinerja sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan *Jurnal Strategi Bisnis* (2024) 11(1) 34-52

²⁷⁸ (Putra & Santoso, 2022) Korelasi Kematangan Model Manajemen Kinerja dengan Pencapaian Tujuan Bisnis *Jurnal Manajemen Strategis* (2022) 11(3) 214-232

²⁷⁹ (Gunawan, 2023) Prinsip SMART dalam Perencanaan Kinerja Organisasi Modern *Jurnal Manajemen Strategis* (2023) 12(1) 34-51

²⁸⁰ (Maharani, 2022) Dampak Perencanaan Kinerja terhadap Produktivitas Organisasi di Indonesia *Jurnal Manajemen Strategis* (2022) 18(1) 167-185

yang terstruktur. Komponen penting dalam perencanaan kinerja meliputi:

- a. Penetapan Tujuan: Tujuan harus diturunkan dari visi dan misi organisasi, serta memiliki keselarasan vertikal (antara level organisasi) dan horizontal (antar departemen).
- b. Indikator Kinerja Kunci (KPI): Indikator yang tepat memungkinkan pengukuran kinerja secara objektif. (Santoso, 2021)²⁸¹ menyarankan agar KPI mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, serta outcome dan proses.
- c. Standar Kerja: Standar kerja menetapkan ekspektasi kualitas dan kuantitas yang harus dipenuhi. standar kerja yang baik harus cukup tinggi untuk mendorong perbaikan namun tetap realistis untuk dicapai.
- d. Kesepakatan Kinerja: Proses dialog dan kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai ekspektasi kinerja. (A. Purnomo, 2022)²⁸² menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan untuk meningkatkan komitmen dan rasa kepemilikan.

2. Monitoring dan Evaluasi Kinerja: Proses Pengawasan dan Penilaian Kinerja

Monitoring dan evaluasi kinerja merupakan komponen krusial yang memungkinkan organisasi melacak kemajuan dan mengukur pencapaian kinerja secara sistematis. (L. , & F. A. Pratiwi, 2023)²⁸³ membedakan antara monitoring yang bersifat berkelanjutan dengan evaluasi yang dilakukan pada interval tertentu.

- a. Monitoring Kinerja: Proses pengawasan berkelanjutan untuk mengidentifikasi deviasi dan memberikan dukungan tepat

²⁸¹ (Santoso, 2021) Pengembangan Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Pengukuran Kinerja* (2021) 8(3) 143-160

²⁸² (Purnomo, 2022) Keterlibatan Karyawan dalam Penetapan Tujuan Kinerja *Jurnal Perilaku Organisasi* (2022) 9(1) 79-96

²⁸³ (Pratiwi, 2023) Kerangka Monitoring dan Evaluasi Kinerja Komprehensif *Jurnal Pengukuran Kinerja* (2023) 8(1) 55-72

waktu. (Anggoro, 2021)²⁸⁴ mengidentifikasi praktik terbaik monitoring kinerja, termasuk:

- 1) Pertemuan one-on-one secara regular
 - 2) Dashboard kinerja real-time
 - 3) Sistem pelaporan yang efisien
 - 4) Mekanisme umpan balik yang cepat
- b. Evaluasi Kinerja: Penilaian formal terhadap pencapaian kinerja pada periode tertentu. evaluasi kinerja modern tidak hanya menilai hasil akhir tetapi juga proses, perilaku, dan kompetensi yang ditunjukkan selama periode penilaian.
- c. Metode Penilaian: Berbagai metode dapat digunakan termasuk penilaian 360 derajat, manajemen berdasarkan objektif (MBO), dan balanced scorecard. Penelitian (B. Hartono, 2023)²⁸⁵ menunjukkan tren peningkatan penggunaan teknologi dan analitik dalam proses penilaian kinerja di perusahaan Indonesia.
- d. Objektivitas dan Keadilan: menekankan pentingnya mengurangi bias dalam proses evaluasi kinerja dan merekomendasikan penggunaan multiple raters dan kriteria penilaian yang tervalidasi.

3. Umpan Balik dan Komunikasi: Pentingnya Dialog antara Atasan dan Bawahan

Umpan balik dan komunikasi merupakan elemen penting yang menghubungkan berbagai komponen dalam model manajemen kinerja. Menurut studi yang dilakukan oleh (Wulandari, 2022)²⁸⁶, organisasi dengan budaya umpan balik yang kuat menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan 40% lebih tinggi dibanding organisasi dengan komunikasi yang minim.

²⁸⁴ (Anggoro, 2021) Optimalisasi Monitoring Kinerja dalam Era Digital *Jurnal Manajemen Indonesia* (2021) 15(2) 78-94

²⁸⁵ (Hartono, 2023) Digitalisasi Penilaian Kinerja: Trend dan Implementasi. *Jurnal Teknologi dan Manajemen* (2023) 8(2) 123-142

²⁸⁶ (Wulandari, 2022) Budaya Umpan Balik dan Keterlibatan Karyawan: Studi Korelasional. *Jurnal Engagement Karyawan* (2022) 9(2) 156-173

- a. Umpan Balik Berkelanjutan: (Suprpto, 2021)²⁸⁷ menekankan pentingnya menggeser paradigma dari umpan balik tahunan menjadi umpan balik berkelanjutan yang diberikan tepat waktu dan kontekstual.
- b. Dialog Dua Arah: Komunikasi efektif bukanlah monolog dari atasan ke bawahan, melainkan dialog konstruktif di mana kedua belah pihak aktif berpartisipasi. (Nurhayati, 2023)²⁸⁸ menemukan bahwa dialog dua arah meningkatkan akurasi penilaian dan penerimaan umpan balik.
- c. Keterampilan Komunikasi: Kemampuan atasan dalam memberikan umpan balik yang konstruktif dan spesifik sangat penting. Penelitian (Sulistyo, 2022) mengungkapkan bahwa 65% karyawan di Indonesia merasa tidak puas dengan kualitas umpan balik yang mereka terima²⁸⁹.
- d. Teknologi Pendukung: Perkembangan teknologi memungkinkan umpan balik diberikan secara lebih cepat dan terstruktur. (E. Pratama, 2023) mengidentifikasi tren implementasi aplikasi mobile untuk umpan balik real-time di berbagai perusahaan Indonesia²⁹⁰.

4. Pengembangan Kinerja: Pelatihan, Coaching, dan Peningkatan Kompetensi

Pengembangan kinerja fokus pada upaya meningkatkan kapabilitas dan kompetensi individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik di masa depan. (Widyastuti, 2022) menekankan bahwa pengembangan kinerja harus menjadi proses berkelanjutan yang

²⁸⁷ (Suprpto, 2021) Transformasi dari Umpan Balik Tahunan ke Berkelanjutan *Jurnal Manajemen Kinerja* (2021) 10(1) 56-73

²⁸⁸ (Nurhayati, 2023) Efektivitas Dialog Dua Arah dalam Penilaian Kinerja *Jurnal Komunikasi Bisnis* (2023) 7(1) 89-105

²⁸⁹ (Sulistyo, 2022) Analisis Kepuasan Karyawan terhadap Kualitas Umpan Balik Kinerja. *Jurnal Kepuasan Kerja* (2022) 7(2) 103-120

²⁹⁰ (E. Pratama, 2023) . Aplikasi Mobile untuk Umpan Balik Real-time: Studi Implementasi di Indonesia. *Jurnal Teknologi SDM* (2023) 5(1) 67-83

terintegrasi dengan aktivitas sehari-hari, bukan hanya program pelatihan sporadis²⁹¹.

- a. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan: Berdasarkan kesenjangan antara kinerja aktual dan harapan, organisasi dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan pengembangan. Penggunaan assessment center untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan secara komprehensif.
- b. Pelatihan Terstruktur: Program pelatihan yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan spesifik. (Wardani, 2021)²⁹² menunjukkan efektivitas blended learning yang menggabungkan metode daring dan luring dalam konteks Indonesia.
- c. Coaching dan Mentoring: Pendampingan satu-satu yang berfokus pada pengembangan profesional dan pribadi. Penelitian (Irawan, 2022)²⁹³ menemukan bahwa program coaching meningkatkan kemampuan kepemimpinan sebesar 32% pada manajer menengah.
- d. Pembelajaran Mandiri: Budaya pembelajaran mandiri yang didukung dengan sumber daya yang memadai. organisasi dengan platform e-learning komprehensif mengalami tingkat retensi karyawan 27% lebih tinggi.
- e. On-the-Job Development: Pengembangan melalui rotasi pekerjaan, penugasan khusus, dan proyek lintas fungsi. Menurut (Susanto, 2023)²⁹⁴, 70% pembelajaran efektif terjadi melalui pengalaman langsung di tempat kerja.

²⁹¹ (Widyastuti, 2022) Pengembangan Kinerja Berkelanjutan dalam Praktik Sehari-hari *Jurnal Pengembangan SDM* (2022) 11(2) 145-162

²⁹² (Wardani, 2021) Blended Learning dalam Pelatihan Karyawan: Studi Kasus Indonesia *Jurnal Teknologi Pembelajaran* (2021) 8(1) 67-84

²⁹³ (Irawan, 2022) Efektivitas Program Coaching dalam Pengembangan Kepemimpinan *Jurnal Pengembangan SDM* (2022) 9(2) 109-125

²⁹⁴ (Susanto, 2023) Efektivitas On-the-Job Development dalam Pengembangan Kompetensi *Jurnal Pengembangan SDM* (2023) 10(2) 134-151

5. Penghargaan dan Pengakuan: Sistem Insentif dan Apresiasi terhadap Kinerja

Komponen penghargaan dan pengakuan berperan penting dalam memperkuat perilaku dan kinerja yang diharapkan. (Suryadi, 2023)²⁹⁵ menekankan bahwa sistem penghargaan yang efektif harus mencakup insentif finansial dan non-finansial, serta pengakuan formal dan informal.

- a. Kompensasi Berbasis Kinerja: Sistem remunerasi yang mengaitkan imbalan dengan pencapaian kinerja. (R. Nugroho, 2021)²⁹⁶ mengidentifikasi berbagai model kompensasi berbasis kinerja yang diterapkan di perusahaan Indonesia, termasuk bonus tahunan, profit sharing, dan pay-for-performance.
- b. Pengakuan Non-Finansial: Bentuk apresiasi yang tidak selalu melibatkan uang namun berpengaruh signifikan terhadap motivasi. (Mardiana, 2022)²⁹⁷ menemukan bahwa pengakuan publik dan peluang pengembangan karir dinilai sama pentingnya dengan insentif finansial oleh profesional milenial di Indonesia.
- c. Keadilan dan Transparansi: Sistem penghargaan harus didasarkan pada prinsip keadilan dan keterbukaan. Penelitian (Wijaya, 2023)²⁹⁸ mengungkapkan bahwa persepsi keadilan dalam sistem penghargaan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
- d. Kesesuaian dengan Budaya: Sistem penghargaan perlu disesuaikan dengan nilai dan budaya organisasi. (N. , & H. T. Pratiwi, 2024)²⁹⁹ menemukan bahwa pendekatan yang terlalu individualistik mungkin kontraproduktif dalam konteks budaya kolektif Indonesia.

²⁹⁵ (Suryadi, 2023) Desain Sistem Penghargaan Komprehensif untuk Organisasi Modern *Jurnal Kompensasi dan Benefit* (2023) 12(1) 67-84

²⁹⁶ (Nugroho, 2021) Model Kompensasi Berbasis Kinerja: Studi Kasus Perusahaan Indonesia *Jurnal Kompensasi dan Benefit* (2021) 9(1) 45-61

²⁹⁷ (Merdiana, 2022) Preferensi Pengakuan Kinerja pada Profesional Milenial *Jurnal Perilaku Organisasi* (2022) 11(3) 214-232

²⁹⁸ (Wijaya, 2023) Pengembangan Standar Kerja Berbasis Keterampilan Abad 21 *Jurnal Standar Profesional* (2023) 6(1) 45-62

²⁹⁹ (Pratiwi, 2024) Adaptasi Sistem Penghargaan dalam Konteks Budaya Kolektif Indonesia *Jurnal Manajemen Lintas Budaya* (2024) 7(1) 87-104

C. Jenis-Jenis Model Manajemen Kinerja

1. Model Tradisional: Fokus pada Penilaian Kinerja Tahunan

Model tradisional manajemen kinerja ditandai dengan pendekatan top-down dan biasanya terkonsentrasi pada penilaian kinerja tahunan. (Raharjo, 2021)³⁰⁰ menjelaskan karakteristik utama model tradisional:

- a. Siklus Tahunan: Proses penilaian dilakukan sekali dalam setahun dengan fokus pada evaluasi retrospektif. Karyawan menerima umpan balik komprehensif hanya pada periode penilaian.
- b. Pendekatan Hierarkis: Penilaian dilakukan secara hierarkis di mana atasan menilai kinerja bawahan dengan keterlibatan minimal dari karyawan yang dinilai.
- c. Kecenderungan pada Dokumentasi: Fokus utama adalah menghasilkan dokumen penilaian formal sebagai dasar keputusan administratif seperti promosi dan peningkatan gaji.
- d. Keterkaitan dengan Reward: Hasil penilaian memiliki hubungan langsung dengan keputusan kompensasi dan penghargaan.

Meskipun model tradisional masih banyak digunakan di Indonesia, (Sutrisno & cahyani, 2022)³⁰¹ mengidentifikasi beberapa keterbatasan termasuk resistensi karyawan, subjektivitas tinggi, dan ketidakmampuan merespons perubahan cepat dalam lingkungan bisnis.

2. Model Berbasis Kompetensi: Menekankan Pengembangan Keterampilan dan Kemampuan

Model berbasis kompetensi mengalihkan fokus dari hasil semata menjadi pengembangan keterampilan dan perilaku yang mendukung keberhasilan jangka panjang. Menurut (Purnama, 2022)³⁰², model ini

³⁰⁰ (Raharjo, 2021) Evolusi Model Tradisional Manajemen Kinerja di Indonesia *Jurnal Manajemen SDM* (2021) 14(2) 167-185

³⁰¹ (Sutrisno & cahyani, 2022) Keterbatasan Model Tradisional Manajemen Kinerja di Era Disrupsi *Jurnal Transformasi Bisnis* (2022) 9(2) 145-163

³⁰² (Purnama, 2022) Implementasi Model Berbasis Kompetensi pada BUMN Indonesia *Jurnal Administrasi Bisnis* (2022) 13(2) 167-184

menilai karyawan berdasarkan kompetensi yang telah ditetapkan sebagai penting bagi kesuksesan organisasi.

- a. Pemetaan Kompetensi: Identifikasi dan pemetaan kompetensi inti dan spesifik yang diperlukan untuk setiap posisi. (Sudarman & larasati, 2023)³⁰³ mengembangkan kerangka kompetensi komprehensif untuk industri teknologi di Indonesia.
- b. Assessment Center: Penggunaan metode assessment center untuk mengevaluasi kompetensi secara objektif.
- c. Jalur Pengembangan: Model ini menyediakan jalur pengembangan yang jelas bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka. (Widodo, 2023)³⁰⁴ menekankan pentingnya individual development plan dalam model berbasis kompetensi.
- d. Integrasi dengan Sistem SDM: Kerangka kompetensi terintegrasi dengan seluruh sistem SDM termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karir. (Astuti, 2021)³⁰⁵ menunjukkan bahwa integrasi ini meningkatkan konsistensi dan efektivitas manajemen SDM.

Studi kasus yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2024)³⁰⁶ pada BUMN di Indonesia menunjukkan bahwa implementasi model berbasis kompetensi meningkatkan keterlibatan karyawan dan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital.

3. Model Berbasis Tujuan (Management by Objectives/MBO): Penekanan pada Pencapaian Target Spesifik

Model Management by Objectives (MBO) menekankan pentingnya penetapan tujuan bersama dan evaluasi berdasarkan pencapaian tujuan tersebut. (I. Santoso, 2023)³⁰⁷ menjelaskan bahwa

³⁰³ (Sudarman & larasati, 2023) Kerangka Kompetensi untuk Industri Teknologi Indonesia *Jurnal Kompetensi Digital* (2023) 78-95

³⁰⁴ (Widodo, 2023) Peran Model Manajemen Kinerja dalam Pencapaian Tujuan Strategis *Jurnal Strategi Bisnis* (2023) 14(1) 78-96

³⁰⁵ (Astuti, 2021) Integrasi Kerangka Kompetensi dalam Sistem Manajemen SDM *Jurnal Bisnis dan Manajemen* (2021) 12(1) 45-62

³⁰⁶ (Kurniawan, 2024) Pengukuran kinerja berbasis hasil: Tren baru dalam era work from anywhere

³⁰⁷ (Santoso, 2023) Challenges in OKR Adoption: Indonesian Corporate Experience *Journal of Performance Management* (2023) 15(2) 115-130

MBO melibatkan proses kolaboratif di mana atasan dan bawahan bersama-sama menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur.

- a. Penetapan Tujuan Bersama: Proses kolaboratif dalam menetapkan tujuan yang melibatkan karyawan secara aktif. keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan meningkatkan komitmen dan pencapaian.
- b. Kaskade Tujuan: Tujuan organisasi diterjemahkan secara sistematis ke level departemen dan individu.
- c. Monitoring Berkala: Pemantauan kemajuan pencapaian tujuan dilakukan secara berkala, tidak hanya pada akhir periode. (Wahyudi, 2022)³⁰⁸ merekomendasikan review kuartalan untuk memastikan kesesuaian tujuan dengan perubahan lingkungan bisnis.
- d. Fleksibilitas: Memungkinkan revisi tujuan jika terjadi perubahan signifikan dalam lingkungan bisnis. fleksibilitas dalam MBO menjadi kunci keberhasilan dalam lingkungan yang volatile.

Survey yang dilakukan oleh (Dharma, 2023)³⁰⁹ pada 150 perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa 45% perusahaan menerapkan model MBO atau variasinya, dengan tingkat kepuasan tertinggi dibandingkan model lainnya.

4. Model Kontemporer: Integrasi Teknologi dan Pendekatan Fleksibel

Model kontemporer manajemen kinerja muncul sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kebutuhan akan pendekatan yang lebih agile. Prasetyo dan Utami (2024)³¹⁰ mengidentifikasi karakteristik utama model kontemporer:

- a. Continuous Performance Management: Pergeseran dari siklus tahunan menjadi manajemen kinerja berkelanjutan dengan check-in reguler. organisasi dengan check-in bulanan mengalami

³⁰⁸ (Wahyudi, 2022) Efektivitas Review Kuartalan dalam Management by Objectives *Jurnal Evaluasi Kinerja* (2022) 5(2) 89-107

³⁰⁹ (Dharma, 2023) Survey Implementasi Model Manajemen Kinerja di Indonesia *Jurnal Sumber Daya Manusia* (2023) 7(2) 112-129

³¹⁰ (Prasetyo dan Utami, 2024) Implementasi Balanced Scorecard di Indonesia: Faktor Penentu Keberhasilan *Jurnal Akuntansi dan Manajemen* (2024) 17(3) 255-270

peningkatan produktivitas 23% dibandingkan yang menggunakan review tahunan.

- b. Teknologi dan Analytics: Pemanfaatan teknologi digital dan analitik data untuk mendukung proses manajemen kinerja. Penelitian (Kusuma & Wijaya, 2023) menunjukkan bahwa 62% perusahaan di Indonesia sedang dalam proses digitalisasi sistem manajemen kinerja mereka.
- c. Pendekatan Holistik: Penilaian yang mencakup berbagai aspek termasuk hasil, perilaku, dan dampak terhadap tim. pentingnya mempertimbangkan kontribusi kolaboratif dalam penilaian kinerja.
- d. Personalisasi: Penyesuaian pendekatan manajemen kinerja berdasarkan preferensi individu dan karakteristik pekerjaan.
- e. Integrasi dengan Employee Experience: Manajemen kinerja dilihat sebagai bagian dari keseluruhan pengalaman karyawan.

Implementasi model kontemporer di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan, dengan studi kasus oleh Yuliani (2023)³¹¹ menunjukkan keberhasilan implementasi pada startup teknologi di Jakarta dan Bandung.

D. Kesimpulan

1. Pentingnya Memilih Model Manajemen Kinerja yang Sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Pemilihan model manajemen kinerja yang sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi merupakan faktor kritis dalam menentukan keberhasilan implementasi. Pranoto dan Wulandari (2024)³¹² menekankan bahwa tidak ada pendekatan "one-size-fits-all" dalam manajemen kinerja, dan organisasi perlu mempertimbangkan berbagai faktor dalam memilih model yang tepat.

³¹¹ (Yuliani, 2023) Integrasi Strategi Pengembangan Kinerja dengan Strategi Bisnis Organisasi di Indonesia *Jurnal Manajemen Strategis* (2023) 9(2) 154-168

³¹² (Wulandari, 2024) Faktor Kritis dalam Pemilihan Model Manajemen Kinerja *Jurnal Strategi SDM*, (2024) 9(1) 45-62

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan model mencakup:

- a. Strategi dan Tujuan Organisasi: Model harus mendukung arah strategis organisasi. keselarasan antara model manajemen kinerja dan strategi organisasi berkontribusi pada 35% keberhasilan implementasi.
- b. Budaya Organisasi: Kesesuaian dengan nilai dan norma yang ada dalam organisasi. ketidaksesuaian antara model dan budaya organisasi menjadi penyebab utama kegagalan implementasi di 70% kasus.
- c. Karakteristik Tenaga Kerja: Pertimbangan demografis, preferensi, dan ekspektasi karyawan. organisasi dengan tenaga kerja multi-generasi memerlukan pendekatan yang lebih fleksibel dan personalisasi.
- d. Kapabilitas Teknologi: Kematangan infrastruktur teknologi yang mendukung. korelasi positif antara kapabilitas digital organisasi dengan efektivitas implementasi model kontemporer.
- e. Tingkat Kematangan Organisasi: Kesiapan organisasi untuk mengadopsi model yang lebih kompleks. kerangka asesmen kematangan manajemen kinerja untuk organisasi di Indonesia.

2. Perlunya Evaluasi dan Adaptasi Model Secara Berkala

Model manajemen kinerja bukanlah entitas statis melainkan sistem dinamis yang memerlukan evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan. Gunawan dan Maharani (2023)³¹³ menyarankan pendekatan PDCA (Plan-Do-Check-Act) dalam mengelola evolusi model manajemen kinerja.

- a. Audit Berkala: audit tahunan untuk mengevaluasi efektivitas model manajemen kinerja dan mengidentifikasi area perbaikan.
- b. Feedback Stakeholder: Pengumpulan umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan. organisasi yang secara aktif mencari umpan balik dari karyawan mengalami tingkat adopsi 40% lebih tinggi.

³¹³ (Gunawan & Maharani, 2023) Siklus Perencanaan Kinerja Efektif: Studi Kasus Perusahaan Indonesia *Jurnal Manajemen Indonesia* (2023) 14(2) 234-251

- c. Benchmarking: Membandingkan praktik dengan standar industri dan organisasi terkemuka. Kerangka *bench-marking* manajemen kinerja untuk industri jasa di Indonesia.
- d. Eksperimen Terkontrol: Menguji inovasi dalam skala kecil sebelum implementasi luas. Raharjo dan Dewi (2024)³¹⁴ mendokumentasikan keberhasilan pendekatan pilot dalam menguji fitur baru sistem manajemen kinerja.

Studi longitudinal oleh Kusuma (2023)³¹⁵ menunjukkan bahwa organisasi yang melakukan evaluasi dan adaptasi reguler mengalami peningkatan ROI dari investasi manajemen kinerja sebesar 27% dibandingkan organisasi yang mempertahankan sistem yang sama selama lebih dari 5 tahun.

3. Dampak Positif Manajemen Kinerja yang Efektif terhadap Produktivitas dan Kepuasan Karyawan

Implementasi model manajemen kinerja yang efektif membawa dampak signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi, khususnya produktivitas dan kepuasan karyawan. Riset komprehensif yang dilakukan oleh Wijaya dan Utami (2023)³¹⁶ pada 200 perusahaan di Indonesia mengungkapkan bahwa:

- a. Peningkatan Produktivitas: Organisasi dengan sistem manajemen kinerja yang matang mengalami peningkatan produktivitas rata-rata 18.5% dalam dua tahun implementasi.
- b. Keterlibatan Karyawan: Tingkat engagement karyawan 32% lebih tinggi di organisasi dengan model manajemen kinerja yang berfokus pada pengembangan dibandingkan yang berfokus pada evaluasi semata.
- c. Retensi Talent: Penurunan turnover sukarela sebesar 24% pada organisasi yang mengimplementasikan model manajemen

³¹⁴ (Raharjo & Dewi 2024) Pendekatan Pilot dalam Inovasi Sistem Manajemen Kinerja *Jurnal Inovasi Manajemen* (2024) 7(1) 34-51

³¹⁵ (Kusuma, 2023) Analisis ROI dari Investasi Manajemen Kinerja: Studi Longitudinal *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* (2023) 18(1) 78-96

³¹⁶ (Wijaya & Utami, 2023) Pengembangan Standar Kerja Berbasis Keterampilan Abad 21 *Jurnal Standar Profesional* (2023) 6(1) 45-62

kinerja kontemporer. umpan balik berkualitas dan kesempatan pengembangan menjadi faktor utama retensi talenta terbaik.

- d. Budaya Kinerja Tinggi: manajemen kinerja yang efektif berkontribusi pada terbentuknya budaya kinerja tinggi yang ditandai dengan akuntabilitas, kolaborasi, dan inovasi.
- e. Kesejahteraan Karyawan: korelasi positif antara kualitas sistem manajemen kinerja dengan kesejahteraan psikologis karyawan dan tingkat stres yang lebih rendah.

Dalam konteks Indonesia, Nugroho dan Susanto (2024)³¹⁷ menekankan bahwa manajemen kinerja yang mempertimbangkan nilai-nilai lokal seperti gotong royong dan keharmonisan sosial menunjukkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi, dengan dampak positif tidak hanya pada kinerja individu tetapi juga pada kohesi sosial dalam organisasi.

³¹⁷ (Nugroho & Susanto, 2024) Kontekstualisasi Manajemen Kinerja dalam Budaya Indonesia *Jurnal Manajemen Asia Tenggara*, (2024) 8(1) 56-73

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A. G. (2022). *Kecerdasan Emosional dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Agustian, D. , & N. R. (2023). Pengembangan karir berbasis kompetensi dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(1), 45–56.
- Anggoro, R. (2021). Optimalisasi Monitoring Kinerja dalam Era Digital. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 15(2), 78–94.
- Astra International. (2022). *Learning culture transformation di Astra International*. Laporan Internal Perusahaan.
- Astra International. (2022). *Sustainability Report: Strategic Dialogue Process*. Jakarta: PT Astra International Tbk.
- Astra International. (2023). *Tiered Performance Dialogue Implementation Guideline*. Jakarta: PT Astra International Tbk.
- Astuti, D. (2021). Integrasi Kerangka Kompetensi dalam Sistem Manajemen SDM. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 12(1), 45–62.
- Bank BCA. (2022). *Strategi Lapis Bawang: Framework Cascading Tujuan Strategis BCA*. Jakarta: PT Bank Central Asia Tbk.
- Bank BNI. (2022). *SAP SuccessFactors Implementation: Lessons Learned*. Jakarta: PT Bank Negara Indonesia Tbk.
- Bank BNI. (2023). *Strategic Initiative Prioritization Matrix: Technical Guideline*. Jakarta: PT Bank Negara Indonesia Tbk.

- Bank Mandiri. (2022). *Cascading Strategy: Framework dan Implementasi*. Jakarta: PT Bank Mandiri Tbk.
- Bank Mandiri. (2023a). Implementasi IDP digital dan peningkatan retensi talent. *Jurnal Manajemen Organisasi*,
- Bank Mandiri. (2023b). *Integrated Performance Management System*. Annual Report. Jakarta: PT Bank Mandiri Tbk.
- BRI. (2022). *Digital Performance Cockpit: Architecture and Implementation*. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia Tbk.
- BTPN. (2021). *Technology Investment Scoring Model*. Jakarta: PT Bank BTPN Tbk.
- Bukalapak. (2022). *OKR Implementation Journey*. Jakarta: PT Bukalapak.Com Tbk.
- Danone Indonesia. (2023). *Career counseling center dan platform pengembangan karir virtual*. Laporan Tahunan Perusahaan.
- Darma, S. , & S. A. (2024). Dimensi komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 45–59.
- Deloitte Indonesia. (2024). *Future of Performance Planning in Indonesia 2024-2029*. Jakarta: Deloitte Indonesia.
- Dharma, S. , & S. E. (2023). Survey Implementasi Model Manajemen Kinerja di Indonesia. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 7(2), 112–129.
- Garuda Indonesia. (2022). *Annual Performance Planning Report*. Jakarta: PT Garuda Indonesia Tbk.
- Gojek. (2023). *Partner Performance Ecosystem: Annual Report*. Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.
- Gojek Indonesia. (2022). *Career Circle dan pengembangan inovasi produk melalui action learning*Laporan Inovasi dan Pengembangan SDM Gojek Indonesia. Jakarta: PT Gojek Indonesia.
- GoTo. (2023). *Quarterly OKR Sprints: Implementation Guideline*. Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.

- Gunadi, S. (2022). Adaptive Performance Planning: Flexibility in Uncertainty. *Jurnal Manajemen Strategi*, 18(3), 45–60.
- Gunawan, A. , & H. F. (2023). Siklus Perencanaan Kinerja Efektif: Studi Kasus Perusahaan Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(2), 234–251.
- Gunawan, R. , & S. M. (2023). Prinsip SMART dalam Perencanaan Kinerja Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12(1), 34–51.
- Handoko, H. , & R. S. (2021). Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Retensi Talenta di Perusahaan Multinasional. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 15(2), 210–255.
- Hartanto, F. M. (2023). Program pengembangan kecerdasan emosional dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Studi Longitudinal Pada Industri Perhotelan Di Bali. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 10(2), 67–82.
- Hartono, B. (2023). Digitalisasi Penilaian Kinerja: Trend dan Implementasi. . *Jurnal Teknologi Dan Manajemen*, 8(2), 123–142.
- Hartono, J. , & W. E. (2024). Model integratif faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan mempertimbangkan dimensi waktu. *Jurnal Psikologi Terapan*, 8(1), 12–28.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Sistem Kompensasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan, A. , & Z. R. (2022). Resistensi terhadap perubahan dalam implementasi metode pengukuran kinerja baru. . *Jurnal Manajemen Perubahan*, 9(2), 34–49.
- Hermawan, A. , & Z. R. (2023). Pengaruh lingkungan kerja virtual terhadap kinerja karyawan di era work from home. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 156–171.
- Hermawan, T. (2023). Strategic Alignment: Beyond Document Integration. *Jurnal Strategi Bisnis*, 14(2), 112–128.

- HM Sampoerna. (2023). *Strategic Workforce Planning: Performance Perspective*. Jakarta: PT HM Sampoerna Tbk.
- IDC Indonesia. (2023). *Performance Management Technology Adoption Survey*. Jakarta: IDC Indonesia.
- Indocement. (2023). *5-Why Performance Analysis Implementation*. Jakarta: PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk.
- Indofood. (2022a). *70-20-10 Resource Allocation Framework*. Jakarta: PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
- Indofood. (2022b). *PDCA Performance Loop: Implementation Guide*. Jakarta: PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
- Indofood. (2023). *Farm-to-Table Value Metrics: Annual Report*. Akarta: PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
- Indofood CBP. (2022). *Strategic Fit Analysis: Methodology and Application*. Akarta: PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.
- Indosat. (2023). *Digital Mindset Activation Program: Impact Assessment*. Jakarta: PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk.
- Indrawati, A. & K. M. (2022). Layanan pembinaan dan konseling karir dalam perusahaan multinasional. *Jurnal Psikologi Dan Manajemen Karir*, 8(3), 188–201.
- Irawan, P. (2022). Efektivitas Program Coaching dalam Pengembangan Kepemimpinan. *Jurnal Pengembangan SDM*, 9(2), 109–125.
- Irawanto, D. W. (2020). Nilai-nilai budaya lokal dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja karyawan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 45–56.
- Irawanto, D. W. (2022). Bias budaya dalam penilaian kinerja: Studi pada organisasi di Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 9(1), 34–47.
- Jogiyanto, H. M. (2020). *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kadarisman, M. (2022). Pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan pada industri perbankan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 10(2), 67–82.

- Kalbe Farma. (2022). *Value Chain Performance System: Implementation Guide*. Jakarta: PT Kalbe Farma Tbk.
- Kartono, D. , & P. Y. (2023). Tren pengembangan kompetensi karyawan di era digital: Studi pada industri manufaktur di Indonesia. *Jurnal Pengembangan SDM*, 11(3), 89–104.
- Kartono, K. (2020). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2023). *Survei Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan di Indonesia*. Jakarta: Kemenaker RI.
- Kosasih, A. , & H. B. (2023). Pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja karyawan di UKM Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 11(3), 123–128.
- Krakatau Steel. (2022). *Time Allocation Study: Management Activities Analysis*. Cilegon: PT Krakatau Steel Tbk.
- Kuncoro, M. , & S. H. (2024). Dampak implementasi UU Cipta Kerja terhadap praktik manajemen kinerja di Indonesia. *Jurnal Hukum Bisnis*, 12(1), 45–60.
- Kurniawan, D. , & D. F. (2024). Pengukuran kinerja berbasis hasil: Tren baru dalam era work from anywhere. *Jurnal Manajemen SDM*, 12(1), 34–48.
- Kusuma, A. (2023). Analisis ROI dari Investasi Manajemen Kinerja: Studi Longitudinal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(1), 78–96.
- Lingga, H. & P. J. (2023). Teknologi Performance Planning: Klasifikasi dan Adopsi di Indonesia. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 12(4), 345–360.
- Maharani, A. (2022). Dampak Perencanaan Kinerja terhadap Produktivitas Organisasi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategis*, 18(1), 167–185.
- Mahsun, M. (2021). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mangundjaya, W. L. (2021). Nilai-nilai budaya lokal dan pengaruhnya terhadap praktik manajemen kinerja di Indonesia. *Jurnal Psikologi Terapan*, 9(2), 56–71.
- Mardiana, S. (2022). Preferensi Pengakuan Kinerja pada Profesional Milenial. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 11(3), 214–232.
- Mayora Indah. (2022). *Zero-Based Budgeting Implementation Report*. Jakarta: PT Mayora Indah Tbk.
- McKinsey Indonesia. (2023). *Data Readiness for Performance Planning: Indonesia Corporate Survey*. Jakarta: McKinsey Indonesia.
- Mercer Indonesia. (2022). *Capability Assessment: Planning Competencies in Indonesian Companies*. Jakarta: Mercer Indonesia.
- Moehariono. (2020). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Munandar, A. S. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan di Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 8(1), 34–49.
- Munandar, A. S. & J. R. (2022). Implementasi manajemen kinerja berbasis kekuatan pada industri perbankan di Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(2), 45–60.
- Nitisemito, A. S. (2021). Pengaruh kondisi lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan industri manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen Produksi*, 9(2), 78–93.
- Noe, R. A. et al. (2021). Pengaruh Regulasi terhadap Strategi Pengembangan SDM di Perusahaan. *International Journal of Human Resource Management*, Vol, 32(4), 678–690.
- Nugroho, A. (2022). Transformasi Manajemen Kinerja Pasca Pandemi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 13(2), 144–162.
- Nugroho, A. & S. B. (2023). Kesenjangan digital antar wilayah dan implikasinya terhadap implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis teknologi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Informasi*, 11(3), 89–104.

- Nugroho, R. (2021). Model Kompensasi Berbasis Kinerja: Studi Kasus Perusahaan Indonesia. *Jurnal Kompensasi Dan Benefit*, 9(1), 45–61.
- Nurhayati, A. & F. D. (2023). Efektivitas Dialog Dua Arah dalam Penilaian Kinerja. *Jurnal Komunikasi Bisnis*, 7(1), 89–105.
- Paulus, E. & S. F. (2024). Pengaruh implementasi kecerdasan buatan terhadap kinerja karyawan di industri jasa keuangan Indonesia. *Jurnal Teknologi Informasi*, 12(1), 45–60.
- Pertamina. (2022). *3-tier Target System: Implementation Guide*. Jakarta: PT Pertamina Persero.
- Pertamina. (2022). *Red-Flag Alerts System: Technical Documentation*. Jakarta: PT Pertamina Persero.
- Pertamina. (2023). *Performance Planning Attitude Survey*. Jakarta: PT Pertamina Persero.
- Prahasti, S. & W. D. U. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi pada sektor pendidikan tinggi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 56–71.
- Prasetya, R. (2022). Implementasi Balanced Scorecard di Indonesia: Faktor Penentu Keberhasilan. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 17(3), 255–270.
- Prasetyo, A. & M. D. (2023). Participative Performance Planning: Impact on KPI Achievement. *Management Research Journal*, 14(2), 178–195.
- Pratama, B. & A. D. (2023). Model Manajemen Kinerja Terintegrasi untuk Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12(2), 145–163.
- Pratama, E. (2023). . Aplikasi Mobile untuk Umpan Balik Real-time: Studi Implementasi di Indonesia. *Jurnal Teknologi SDM*, 5(1), 67–83.
- Pratama, H. & S. D. (2023). Performance-Oriented Business Model Canvas: Framework and Application. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 132–147.

- Pratiwi, L. & F. A. (2023). Kerangka Monitoring dan Evaluasi Kinerja Komprehensif. *Jurnal Pengukuran Kinerja*, 8(1), 55–72.
- Pratiwi, N. & H. T. (2024). Adaptasi Sistem Penghargaan dalam Konteks Budaya Kolektif Indonesia. . *Jurnal Manajemen Lintas Budaya*, 7(1), 87–104.
- Priansa, D. J. (2022). Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta.
- Purnama, C. (2022). Leading vs Lagging KPIs: Studi Empiris Perusahaan Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 23(4), 367–382.
- Purnama, S. (2022). Implementasi Model Berbasis Kompetensi pada BUMN Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 167–184.
- Purnomo, A. (2022). Keterlibatan Karyawan dalam Penetapan Tujuan Kinerja. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 9(1), 79–96.
- Purnomo, H. & S. B. (2023). Hambatan dan solusi pengembangan kinerja pada era digital di Indonesia. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 7(2), 110–123.
- Putra, D. & S. E. (2022). Korelasi Kematangan Model Manajemen Kinerja dengan Pencapaian Tujuan Bisnis. *Jurnal Manajemen Strategis*, 11(3), 214–232.
- Putra, I. G. & S. H. (2021). Keterbatasan infrastruktur dan implementasi metode pengukuran kinerja kontemporer pada UKM di Indonesia. *Jurnal Manajemen UKM*, 9(2), 45–60.
- PWC Indonesia. (2023). *Performance Planning and Resource Allocation Integration Study*. Jakarta: PWC Indonesia.
- Rahardjo, B. (2023). Karakteristik Organisasi dengan Perencanaan Kinerja Efektif di Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategi*, 12(3), 289–304.
- Rahardjo, S. & P. D. (2020). Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja karyawan perusahaan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategis*, 7(1), 23–36.
- Raharja, S. & N. M. (2021). Kesiapan digital karyawan sebagai faktor penentu kinerja di era transformasi digital: Studi pada

- industri perbankan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 9(2), 56–71.
- Raharjo, S. (2021). Evolusi Model Tradisional Manajemen Kinerja di Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM*, 14(2), 167–185.
- Rahmawati, F. (2021). Dampak Implementasi Model Manajemen Kinerja Komprehensif terhadap Efisiensi Operasional. *Jurnal Kinerja Organisasi*, 9(2), 123–141.
- Rahmi, S. & M. H. (2020). Organizational Learning sebagai Tujuan Pengembangan Kinerja dalam Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 9(3), 334–345.
- Riana, I. G. & W. W. P. (2023). Kepemimpinan adaptif dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan startup di Indonesia. *Jurnal Kepemimpinan Bisnis*, 11(3), 89–104.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Roziqin, M. dkk. (2021). Pengaruh Pengembangan Kinerja terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia Dan Organisasi*, 11(2), 203–217.
- Safitri, D. & P. R. (2024). Tujuan Strategis Penerapan Model Manajemen Kinerja di Era Digital. *Jurnal Strategi Bisnis*, 13(1), 67–85.
- Santoso, B. (2021). Pengembangan Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Pengukuran Kinerja*, 8(3), 143–160.
- Santoso, I. (2023). Challenges in OKR Adoption: Indonesian Corporate Experience. *Journal of Performance Management*, 15(2), 115–130.
- Santoso, S. & R. T. (2024). Integrasi manajemen kinerja berbasis kekuatan dengan nilai-nilai budaya lokal di Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM*, 12(1), 56–71.
- Saragih, S. & M. M. (2022). Perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antar generasi pada perusahaan teknologi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 10(2), 78–93.

- Sedarmayanti. (2020). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2022). Program pengembangan kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen Industri*, 10(2), 45–60.
- Semen Indonesia. (2021). *Resource Allocation Matrix: Performance-Based Budgeting*. Gresik: PT Semen Indonesia Tbk.
- Setianingsih, R. & W. A. (2022). Pengembangan Kinerja dalam Perspektif Manajemen Talenta. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(1), 88–102.
- Setyawan, A. & M. S. (2024). Manajemen Kinerja sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Strategi Bisnis*, 11(1), 34–52.
- Simamora, B. (2022). Multisource feedback sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif. *Jurnal Manajemen SDM. Jurnal Manajemen SDM*, 10(2), 67–82.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, H. (2022). Pengembangan kompetensi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia. *Jurnal Manajemen Industri*, 10(2), 67–81.
- Simanjuntak, P. J. (2021). Adaptasi terhadap perubahan regulasi ketenagakerjaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia. *Jurnal Hukum Ketenagakerjaan*, 9(2), 45–60.
- Sinarmas. (2022). *BMC-KPI Matrix: Agribusiness Performance Planning*. Jakarta: PT Sinarmas Agribusiness and Food.
- Soetjipto, B. W. (2023). Performance analytics: Penerapan big data dan analitika dalam pengukuran kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(3), 123–138.
- Sopiah. (2021). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Startup Report Indonesia. (2022). *OKRs Adoption in Indonesian Technology Companies*. Jakarta: Startup Report Indonesia.
- Sudarman, A. & L. D. (2023). Kerangka Kompetensi untuk Industri Teknologi Indonesi. *Jurnal Kompetensi Digital*, 78–95.
- Sudaryono. (2021). Pengaruh implementasi teknologi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan teknologi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 9(2), 78–93.
- Sugiharto, T. (2021). Karakteristik generasi dan implikasinya terhadap manajemen sumber daya manusia di Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM*, 9(2), 45–60.
- Sugiyanto, W. & W. R. (2020). Peran Teknologi Digital dalam Pengembangan Kinerja Karyawan di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Teknologi Dan Inovasi Bisnis*, 412–425.
- Sulistyo, B. (2022). Analisis Kepuasan Karyawan terhadap Kualitas Umpan Balik Kinerja. . *Jurnal Kepuasan Kerja*, 7(2), 103–120.
- Suparyadi. (2020). Resistensi Terhadap Perubahan dalam Pengembangan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(3), 178–190.
- Suprpto, H. (2021). Transformasi dari Umpan Balik Tahunan ke Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 10(1), 56–73.
- Suryadi, A. & A. P. (2023). Desain Sistem Penghargaan Komprehensif untuk Organisasi Modern. *Jurnal Kompensasi Dan Benefit*, 12(1), 67–84.
- Susanto, M. (2023). Efektivitas On-the-Job Development dalam Pengembangan Kompetensi. *Jurnal Pengembangan SDM*, 10(2), 134–151.
- Sutarman. (2022). Value Chain Performance Indicators: Industry Analysis. *Jurnal Manajemen Operasi*, 13(3), 245–262.
- Sutrisno, E. (2021). Competency-Based Training sebagai Model Pelatihan Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(2), 101–115.
- Sutrisno, E. & C. D. (2022). Keterbatasan Model Tradisional Manajemen Kinerja di Era Disrupsi. *Jurnal Transformasi Bisnis*, 9(2), 145–163.

- Tanoto, R. (2021). Model “W” dalam Perencanaan Kinerja: Integrasi Top-down dan Bottom-up. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 16(4), 423–441.
- Telkom Indonesia. (2021a). *OKRs Migration: Lessons from KPI Transformation*. Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- Telkom Indonesia. (2021b). *Strategy Map Evolution: Journey from BSC to Value Creation Model*. Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- Telkom Indonesia. (2022). *KPI Tree: Comprehensive Performance Indicator Framework*. Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- Telkom Indonesia. (2023a). *Performance Planning Academy: Curriculum and Impact Assessment*. Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- Telkom Indonesia. (2023b). *Predictive Performance Modeling: AI Application*. Bandung: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- Tjiptono, F. (2020). Kepuasan Pelanggan dan Pengaruhnya terhadap Pengembangan Kinerja Karyawan. *Jurnal Pemasaran Indonesia*, 12(1), 45–58.
- Tokopedia. (2022a). *Agile Performance Planning: Implementation Framework*. Jakarta: PT Tokopedia.
- Tokopedia. (2022b). *Performance Planning Bot: Technical Documentation*. Jakarta: PT Tokopedia.
- Toyota Astra Motor. (2022). *X-Matrix Deployment in Toyota Production System*. Jakarta: PT Toyota Astra Motor.
- Traveloka. (2022). *Performance Sprints: Aligning Business and Product Development Cycles*. Jakarta: PT Traveloka Indonesia.
- Unilever Indonesia. (2022a). *Future-Back Conversations: Performance Dialogue Framework*. Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk.
- Unilever Indonesia. (2022b). *Sustainability as Fifth BSC Perspective: Implementation Report*. Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk.
- Unilever Indonesia. (2023a). *Sustainable Growth Scorecard: Balanced Performance Framework*. Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk.

- Unilever Indonesia. (2023b). *Sustainable Living Scorecard: Framework and Metrics*. Jakarta: PT Unilever Indonesia Tbk.
- Wahyudi, S. (2022). Efektivitas Review Kuartalan dalam Management by Objectives. *Jurnal Evaluasi Kinerja*, 5(2), 89–107.
- Wardani, S. (2021). Blended Learning dalam Pelatihan Karyawan: Studi Kasus Indonesia. *Jurnal Teknologi Pembelajaran*, 8(1), 67–84.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja Edisi Ketujuh*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, S. (2023). Peran Model Manajemen Kinerja dalam Pencapaian Tujuan Strategis. *Jurnal Strategi Bisnis*, 14(1), 78–96.
- Widyastuti, A. (2022). Pengembangan Kinerja Berkelanjutan dalam Praktik Sehari-hari. *Jurnal Pengembangan SDM*, 11(2), 145–162.
- Wijaya, B. & K. A. (2023). Pengembangan Standar Kerja Berbasis Keterampilan Abad 21. *Jurnal Standar Profesional*, 6(1), 45–62.
- Wulandari, F. (2022). Budaya Umpan Balik dan Keterlibatan Karyawan: Studi Korelasional. *Jurnal Engagement Karyawan*, 9(2), 156–173.
- Yulianti, D. & P. N. (2024). Integrasi Strategi Pengembangan Kinerja dengan Strategi Bisnis Organisasi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategis*, 9(2), 154–168.