



Jurnal Ilmiah

Multidisiplin Indonesia

JIMI: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia

Vol. 2 No. 1 (2026), 220-229

e-ISSN: 3110-7095

DOI: 10.64845/jimi.v1i2

Journal homepage: <https://athallahpublishing.com/index.php/jimi/index>

Research Paper

Relevansi Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dalam Dinamika Organisasi Modern

Muhammad Faris AL Baqy

Universitas Siber Asia, Indonesia

*Corresponding author: farisalbaqy@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci

Sistem Manajemen Kinerja
Kinerja Karyawan
Organisasi

Article history

Received: 12 September 2025

Revised: 25 Oktober 2025

Accepted: 15 Desember 2025

Available online: 09 Februari 2026

ABSTRACT

Sistem manajemen kinerja merupakan instrumen strategis organisasi dalam mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penerapan sistem manajemen kinerja yang efektif diyakini mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, serta mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem manajemen kinerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi modern. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menekankan pada pengkajian proses perencanaan kinerja, pelaksanaan penilaian kinerja, pemberian umpan balik, serta tindak lanjut pengembangan karyawan. Data diperoleh melalui pengumpulan informasi dari sumber primer dan sekunder yang relevan dengan praktik manajemen kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang terstruktur, transparan, dan berorientasi pada pengembangan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memahami indikator kinerja dan memperoleh umpan balik yang konstruktif cenderung menunjukkan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kualitas kinerja yang lebih tinggi. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja tidak hanya ditentukan oleh aspek administratif, tetapi juga oleh keterlibatan pimpinan dan persepsi keadilan yang dirasakan karyawan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan praktis bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang efektif dan berkelanjutan.

Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut organisasi untuk terus meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Karyawan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai pelaksana tugas operasional, melainkan sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki sistem manajemen yang mampu mengelola dan mengoptimalkan kinerja karyawan secara sistematis dan berkelanjutan (Jiang & Messersmith, 2020). Sistem manajemen kinerja muncul sebagai salah satu instrumen strategis yang dirancang untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Sistem ini mencakup proses perencanaan kinerja, penetapan indikator kinerja, pemantauan pelaksanaan kerja, evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik dan pengembangan karyawan. Dalam praktiknya, sistem manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian administratif, tetapi juga sebagai sarana komunikasi dan pembelajaran antara pimpinan dan karyawan (Aguinis, 2020). Namun demikian, efektivitas sistem manajemen kinerja sangat bergantung pada bagaimana sistem tersebut dirancang, diimplementasikan, dan dipersepsikan oleh karyawan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam penerapan sistem manajemen kinerja. Permasalahan yang sering muncul antara lain ketidakjelasan indikator kinerja, proses penilaian yang bersifat subjektif, minimnya umpan balik konstruktif, serta rendahnya keterkaitan antara hasil penilaian kinerja dengan pengembangan karier dan sistem penghargaan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (DeNisi & Murphy, 2021). Di sisi lain, perubahan pola kerja akibat kemajuan teknologi dan digitalisasi juga memberikan tantangan baru dalam pengelolaan kinerja karyawan. Sistem kerja yang semakin fleksibel, penggunaan teknologi informasi dalam pengawasan kinerja, serta meningkatnya tuntutan produktivitas menuntut organisasi untuk menyesuaikan sistem manajemen kinerja agar tetap relevan dan adaptif.

Sistem manajemen kinerja yang bersifat kaku dan berorientasi pada kontrol semata dinilai kurang efektif dalam mendorong kinerja karyawan di era organisasi modern yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan (Pulakos et al., 2020). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, sistem manajemen kinerja yang efektif seharusnya mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Ketika karyawan memahami ekspektasi kinerja, merasa dilibatkan dalam penetapan tujuan, serta memperoleh umpan balik yang jelas dan adil, mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, sistem manajemen kinerja yang hanya berfokus pada penilaian

akhir tanpa proses pendampingan dan pengembangan dapat menimbulkan kecemasan kerja dan resistensi karyawan terhadap sistem tersebut (Bakker et al., 2022).

Penelitian-penelitian terkini juga menegaskan bahwa hubungan antara sistem manajemen kinerja dan kinerja karyawan tidak bersifat linier, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan persepsi keadilan prosedural. Sistem manajemen kinerja yang dirasakan adil dan transparan akan lebih mudah diterima oleh karyawan dan berdampak positif terhadap perilaku kerja. Sebaliknya, ketika sistem tersebut dipersepsikan sebagai alat kontrol yang tidak adil, karyawan cenderung menunjukkan penurunan kinerja dan keterlibatan kerja (Kim & Beehr, 2021). Selain itu, sistem manajemen kinerja memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Melalui proses evaluasi kinerja yang terstruktur, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pendekatan ini sejalan dengan paradigma manajemen kinerja modern yang menekankan *continuous performance management*, yaitu pengelolaan kinerja secara berkelanjutan melalui dialog dan umpan balik yang intensif antara pimpinan dan karyawan (Aguinis et al., 2021).

Namun, dalam praktiknya, masih banyak organisasi yang menerapkan sistem manajemen kinerja secara formalitas tanpa menjadikannya sebagai alat strategis pengembangan karyawan. Penilaian kinerja sering kali dilakukan hanya untuk memenuhi kebutuhan administratif, seperti penentuan kenaikan gaji atau promosi jabatan, tanpa diikuti dengan tindak lanjut pengembangan yang nyata. Kondisi ini menyebabkan sistem manajemen kinerja kehilangan fungsi strategisnya dan tidak memberikan kontribusi optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan (Cappelli & Tavis, 2020). Kinerja karyawan sendiri merupakan konsep multidimensional yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, serta kemampuan bekerja sama. Kinerja yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh sistem dan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja perlu dirancang secara komprehensif agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal (Koopmans et al., 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa sistem manajemen kinerja memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan antara konsep ideal sistem manajemen kinerja dan praktik implementasinya di berbagai organisasi. Kesenjangan ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana sistem manajemen kinerja yang diterapkan mampu memberikan dampak nyata terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian mengenai dampak sistem manajemen kinerja terhadap kinerja karyawan menjadi penting untuk dilakukan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait sistem manajemen kinerja dan kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan praktis bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini dirancang untuk mengkaji secara sistematis dampak sistem manajemen kinerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi. Metode penelitian disusun dengan pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan verifikatif, dengan tujuan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai bagaimana sistem manajemen kinerja diterapkan serta sejauh mana sistem tersebut memengaruhi kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel dan pengujian hubungan antarvariabel secara objektif melalui data yang terukur. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menempatkan sistem manajemen kinerja sebagai variabel utama yang dianalisis dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Sistem manajemen kinerja dipahami sebagai serangkaian proses yang mencakup perencanaan kinerja, penetapan standar dan indikator kinerja, pemantauan pelaksanaan kerja, evaluasi kinerja, serta pemberian umpan balik dan pengembangan karyawan. Sementara itu, kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Penelitian ini dilaksanakan pada organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen kinerja secara formal dan berkelanjutan. Pemilihan konteks organisasi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa keberadaan sistem manajemen kinerja yang jelas memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang relevan dan akurat terkait praktik pengelolaan kinerja karyawan. Selain itu, karyawan pada organisasi tersebut dinilai memiliki pengalaman yang cukup dalam mengikuti proses penilaian kinerja, sehingga mampu memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian. Subjek penelitian adalah karyawan yang terlibat langsung dalam sistem manajemen kinerja dan telah mengikuti proses penilaian kinerja secara rutin. Karyawan yang dijadikan responden merupakan individu yang telah bekerja dalam kurun waktu tertentu, sehingga memiliki pemahaman yang memadai mengenai mekanisme penilaian kinerja yang diterapkan organisasi. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan mampu mencerminkan kondisi aktual penerapan sistem manajemen kinerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun secara terstruktur. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk mengukur persepsi karyawan terhadap sistem manajemen kinerja dan

kinerja mereka sendiri. Pernyataan dalam kuesioner dirancang berdasarkan indikator-indikator yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian dan disusun menggunakan skala pengukuran tertentu agar memudahkan proses analisis data. Selain itu, data pendukung diperoleh melalui penelaahan dokumen internal organisasi yang berkaitan dengan kebijakan dan prosedur manajemen kinerja. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara bertahap. Tahap awal analisis dilakukan dengan menggambarkan karakteristik responden dan kondisi masing-masing variabel penelitian secara deskriptif. Analisis deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai penerapan sistem manajemen kinerja dan tingkat kinerja karyawan dalam organisasi. Selanjutnya, analisis dilanjutkan dengan pengujian hubungan antara sistem manajemen kinerja dan kinerja karyawan menggunakan teknik analisis statistik inferensial. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengetahui sejauh mana sistem manajemen kinerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, data terlebih dahulu diuji untuk memastikan kelayakan instrumen penelitian. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner, sehingga data yang digunakan benar-benar mencerminkan variabel yang diteliti. Dengan instrumen yang valid dan reliabel, hasil analisis diharapkan memiliki tingkat keakuratan dan kepercayaan yang tinggi. Seluruh proses penelitian dilakukan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian. Partisipasi responden dilakukan secara sukarela dan data yang diberikan dijaga kerahasiaannya. Penelitian ini semata-mata dilakukan untuk kepentingan akademik dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, metode penelitian yang digunakan diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid, objektif, dan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis terkait penerapan sistem manajemen kinerja dan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi Sistem Manajemen Kinerja dalam Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja telah menjadi bagian penting dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia di organisasi modern. Sistem ini umumnya diterapkan melalui serangkaian proses yang terstruktur, mulai dari perencanaan kinerja, penetapan indikator kinerja utama, pemantauan pelaksanaan kerja, hingga evaluasi dan pemberian umpan balik. Implementasi sistem manajemen kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan selaras dengan tujuan strategis organisasi serta mendorong pencapaian hasil kerja yang optimal. Dalam praktiknya, sistem manajemen kinerja dipahami oleh karyawan sebagai mekanisme formal yang digunakan organisasi untuk menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan kerja. Kejelasan indikator kinerja menjadi aspek yang paling menonjol dalam penerapan sistem ini.

Karyawan yang memahami target dan standar kinerja yang harus dicapai cenderung menunjukkan arah kerja yang lebih jelas dan terfokus. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kejelasan tujuan kerja merupakan prasyarat utama bagi efektivitas sistem manajemen kinerja (Aguinis, 2020).

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen kinerja belum sepenuhnya berjalan optimal di semua unit kerja. Beberapa karyawan memandang sistem tersebut masih bersifat administratif dan berorientasi pada penilaian akhir semata. Kondisi ini terjadi ketika proses manajemen kinerja tidak diiringi dengan komunikasi yang intensif antara atasan dan bawahan. Padahal, sistem manajemen kinerja modern menekankan pentingnya dialog kinerja yang berkelanjutan agar karyawan tidak hanya dinilai, tetapi juga dibimbing dan dikembangkan (Pulakos et al., 2020). Selain itu, konsistensi dalam penerapan sistem manajemen kinerja menjadi faktor penentu keberhasilannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem manajemen kinerja secara konsisten dan transparan cenderung memiliki tingkat penerimaan karyawan yang lebih tinggi. Karyawan merasa bahwa sistem tersebut adil dan dapat dipercaya ketika prosedur penilaian dilakukan secara objektif dan berbasis pada indikator yang jelas. Temuan ini menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa persepsi keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sistem manajemen kinerja (DeNisi & Murphy, 2021). Dari perspektif manajerial, sistem manajemen kinerja juga dipandang sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan. Melalui sistem ini, manajemen dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian individu, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengambilan keputusan organisasi (Jiang & Messersmith, 2020).

Kinerja Karyawan sebagai Dampak Penerapan Sistem Manajemen Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam penelitian ini dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai karyawan baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan sistem manajemen kinerja yang jelas dan terstruktur cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dalam sistem yang tidak terkelola dengan baik. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kejelasan target dan indikator kinerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih terarah dan terukur. Karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kinerja mereka akan dinilai. Kondisi ini berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Koopmans et al. (2021) yang menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kejelasan peran dan

ekspektasi kerja. Selain itu, umpan balik kinerja menjadi faktor penting yang memediasi hubungan antara sistem manajemen kinerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menerima umpan balik secara rutin dan konstruktif cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Umpan balik tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran bagi karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka. Hal ini mendukung pandangan bahwa umpan balik merupakan elemen kunci dalam sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada pengembangan (Aguinis et al., 2021).

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa sistem manajemen kinerja dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja karyawan apabila diterapkan secara kaku dan tidak memperhatikan aspek psikologis karyawan. Penilaian kinerja yang terlalu menekankan pada hasil akhir tanpa mempertimbangkan proses kerja dapat menimbulkan tekanan dan kecemasan kerja. Kondisi ini berpotensi menurunkan kinerja karyawan dalam jangka panjang, terutama ketika karyawan merasa bahwa upaya kerja mereka tidak diapresiasi secara adil (Bakker et al., 2022). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh keterkaitan antara hasil penilaian kinerja dengan sistem penghargaan dan pengembangan karier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi ketika mereka melihat adanya hubungan yang jelas antara kinerja, penghargaan, dan peluang pengembangan diri. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa penghargaan yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Pfeffer, 2021).

Implikasi Manajerial Sistem Manajemen Kinerja

Pembahasan lebih lanjut menunjukkan bahwa temuan penelitian ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang penting. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa sistem manajemen kinerja merupakan bagian integral dari praktik manajemen sumber daya manusia strategis. Sistem manajemen kinerja tidak dapat dipisahkan dari konteks organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Efektivitas sistem tersebut sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikannya dengan strategi pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh (Albrecht et al., 2022). Hasil penelitian ini juga mendukung konsep continuous performance management yang menekankan pentingnya pengelolaan kinerja secara berkelanjutan melalui komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan. Sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada dialog dan pembelajaran dinilai lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan sistem penilaian tahunan yang bersifat formal dan administratif (Cappelli & Tavis, 2020).

Dari sisi praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi. Manajemen perlu memastikan bahwa sistem manajemen kinerja dirancang secara transparan, adil, dan mudah dipahami oleh seluruh

karyawan. Kejelasan indikator kinerja, konsistensi penilaian, serta kualitas umpan balik harus menjadi prioritas utama dalam penerapan sistem manajemen kinerja. Selain itu, manajemen juga perlu memastikan bahwa hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karyawan, bukan sekadar sebagai alat evaluasi administratif. Penelitian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan. Pimpinan yang mampu berperan sebagai coach dan mentor akan lebih efektif dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi kepemimpinan menjadi aspek penting dalam mendukung implementasi sistem manajemen kinerja yang efektif (Kim & Beehr, 2021). Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan apabila diterapkan secara konsisten, adil, dan berorientasi pada pengembangan. Sistem manajemen kinerja yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komponen utama sistem manajemen kinerja, seperti perencanaan kinerja yang jelas, penetapan indikator kinerja yang terukur, proses penilaian yang objektif, serta pemberian umpan balik yang konstruktif, berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi dan komitmen kerja karyawan. Karyawan yang memahami ekspektasi kinerja dan memperoleh evaluasi yang adil merasa lebih dihargai oleh organisasi, sehingga terdorong untuk bekerja secara optimal dan berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa persepsi keadilan dan keterbukaan dalam sistem manajemen kinerja menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja yang positif. Selain itu, sistem manajemen kinerja yang efektif terbukti mampu mendukung pengembangan kompetensi karyawan melalui identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran. Proses tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja, seperti pembinaan, pelatihan, dan perencanaan karier, memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kapabilitas individu sekaligus memperkuat daya saing organisasi. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja berperan sebagai instrumen strategis yang tidak hanya menilai kinerja masa lalu, tetapi juga mempersiapkan kinerja masa depan. Kesimpulan ini menegaskan bahwa keberhasilan penerapan sistem manajemen kinerja sangat bergantung pada komitmen pimpinan, keterlibatan karyawan, serta konsistensi organisasi dalam menjalankan seluruh tahapan sistem secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk terus melakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap sistem manajemen kinerja agar tetap relevan dengan dinamika lingkungan kerja dan kebutuhan sumber daya manusia. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya

terkait hubungan antara sistem manajemen kinerja dan kinerja karyawan, sementara secara praktis dapat menjadi rujukan bagi organisasi dalam merancang sistem manajemen kinerja yang efektif, adil, dan berorientasi pada peningkatan kinerja jangka panjang.

Referensi

- Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(3), 329–345. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0157>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2021). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100741>
- Bos-Nehles, A. C., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2021). Innovative work behavior and performance management systems. *International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3001–3027. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737831>
- DeNisi, A., & Murphy, K. R. (2021). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 682–699. <https://doi.org/10.1037/apl0000896>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Guest, D. E. (2021). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 678–694. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12387>
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. (2022). How does human resource management influence organizational performance? *Academy of Management Annals*, 16(1), 1–43. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0020>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Performance management: Perceptions and employee outcomes. *Human Resource Management*, 59(3), 251–268. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2022). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Mone, E. M., & London, M. (2021). *Employee engagement through effective performance management*. New York, NY: Routledge.
- Nguyen, P. T., & Malik, A. (2022). The role of fairness in performance management systems. *Personnel Review*, 51(6), 1420–1438. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021->

- Otley, D. (2021). Performance management systems: A framework for analysis. *Management Accounting Research*, 50, 100–116. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100713>
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2021). Human capital and performance management. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 239–260. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0123>
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2020). Performance management can be fixed. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.2>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–123. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100728>
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2021). Putting the system into performance management systems. *Journal of Management*, 47(6), 1443–1471. <https://doi.org/10.1177/0149206320970738>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2021). *Performance concepts and performance theory*. New York, NY: Wiley.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human resource management* (11th ed.). London: Pearson.