



# Implementasi Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja di Perusahaan Multinasional

**Yanti Krismayanti**

Institut Bisnis dan Multimedia asmi

**Nisa Anjarsari**

Institut Bisnis dan Multimedia asmi

**Sri Sundari**

Institut Bisnis dan Multimedia asmi

**Marisi Pakpakhan**

Institut Bisnis dan Multimedia asmi

Jalan Pacuan Kuda Raya No 1 RT 1/RW05, Kayu Putih, Kec Pulo Gadung,  
Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13210

Korespondensi penulis: [Krismayanti2005@gmail.com](mailto:Krismayanti2005@gmail.com)

## **Abstract.**

*This research aims to analyse the implementation of effective performance management in improving employee productivity and motivation. Specifically, this research aims to identify key elements such as fair appraisals, constructive feedback and employee development strategies that can contribute to the achievement of organisational goals and provide guidance to organisations in structuring performance management systems that support employee engagement and well-being. This research method uses a qualitative descriptive approach through literature study with thematic analysis to explore and categorise literature data related to performance management. The main findings of the literature study show that effective performance management focuses on goal setting, continuous feedback, technology adoption and comprehensive employee development. These implementations can improve productivity, engagement and the achievement of organisational goals. The Unilever Indonesia study provides a practical example of the success of this approach through the use of KPIs, regular reviews, assessment technology and competency-based training, which significantly supports employee development and the achievement of organisational goals. Multinationals need to adapt to the cultural context and local needs.*

**Keywords:** *Performance management, Covid 19, Work effectiveness,*

## **Abstrak:**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen kinerja yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan. Secara khusus, penelitian ini ingin mengidentifikasi elemen-elemen kunci seperti penilaian yang adil, umpan balik konstruktif, dan strategi pengembangan karyawan yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi serta memberikan panduan bagi organisasi dalam menyusun

sistem manajemen kinerja yang mendukung keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi pustaka, dengan analisis tematik untuk mengeksplorasi dan mengelompokkan data literatur terkait manajemen kinerja. Temuan utama dalam studi pustaka menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif berfokus pada penetapan tujuan, umpan balik berkelanjutan, adopsi teknologi, dan pengembangan karyawan yang komprehensif. Implementasi ini dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan pencapaian tujuan organisasi. Studi pada Unilever Indonesia menjadi contoh praktis keberhasilan pendekatan ini melalui penggunaan KPI, evaluasi berkala, teknologi penilaian, dan pelatihan berbasis kompetensi, yang secara signifikan mendukung perkembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen kinerja yang efektif dan inklusif, berfokus pada tujuan, umpan balik, serta teknologi, meningkatkan produktivitas dan keterlibatan. Perusahaan multinasional perlu adaptasi terhadap konteks budaya dan kebutuhan lokal.

**Kata kunci:** *Manajemen kinerja, Covid 19, Efektivitas kerja,*

## **LATAR BELAKANG**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran sentral dalam mencapai efektivitas organisasi, terutama dalam kaitannya dengan pengelolaan kinerja. Manajemen SDM yang efektif tidak hanya mencakup perekrutan dan pelatihan karyawan, tetapi juga mencakup pengelolaan kinerja karyawan untuk memastikan bahwa mereka berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen kinerja, HRM bertanggung jawab untuk merancang sistem penilaian kinerja yang adil, memberikan umpan balik secara berkala, dan memastikan bahwa para karyawan menerima pengembangan berkelanjutan yang relevan dengan kebutuhan bisnis. (Riniwati, 2016)

Fokus pada manajemen kinerja juga mencakup strategi yang memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan dukungan untuk terus berkembang. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa HRM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas melalui inisiatif seperti program pengakuan karyawan, pemberian pelatihan yang relevan, serta penggunaan teknologi yang mendukung penilaian kinerja secara terukur dan berkelanjutan. (Sudiantini & Zidane, 2023)

Dalam era digital dan setelah pandemi COVID-19, peran HR dalam mengelola kinerja semakin penting. Perusahaan-perusahaan perlu mengadaptasi manajemen kinerja mereka untuk merespons tantangan baru seperti kerja jarak jauh dan perubahan model bisnis. Manajemen kinerja yang tanggap terhadap perubahan ini dapat membantu

meningkatkan retensi karyawan dan memastikan mereka tetap terlibat, terlepas dari lingkungan kerja yang dinamis. (Darmawan et al., 2023)

Pendekatan manajemen kinerja yang komprehensif ini tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan, menjadikannya bagian krusial dari keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Iswahyudi et al., 2023).

### **Kesenjangan dalam Penelitian**

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan tentang manajemen kinerja, masih terdapat beberapa kesenjangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah kurangnya perhatian pada aspek emosional dan sosial dari kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian masih terfokus pada hasil dan output kinerja, sedangkan aspek seperti kepuasan kerja, kesejahteraan mental, dan hubungan interpersonal sering kali diabaikan. Penelitian terbaru oleh (Putri et al., 2022a) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kelelahan (burnout) dan keseimbangan kerja-hidup (work-life balance) memiliki dampak signifikan terhadap kinerja, namun belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam model manajemen kinerja

Selain itu, masih terbatasnya penelitian yang meneliti dampak dari manajemen kinerja dalam konteks kerja jarak jauh yang semakin banyak diadopsi sejak pandemi COVID-19. Penelitian oleh Parker et al. (2020) dalam (Hanantasena, n.d.) menunjukkan bahwa organisasi perlu mengadaptasi model manajemen kinerja mereka untuk menyesuaikan dengan tantangan baru dalam pengelolaan kinerja karyawan yang bekerja dari rumah.

### **Bagaimana Penelitian Ini Melengkapinya**

Penelitian ini berupaya melengkapi kesenjangan tersebut dengan memberikan perhatian khusus pada aspek-aspek non-finansial dari manajemen kinerja, seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan kesejahteraan mental karyawan. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana teknologi dan pendekatan berkelanjutan dalam manajemen kinerja dapat diadopsi untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks kerja jarak jauh dan organisasi modern yang lebih fleksibel. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang lebih komprehensif terhadap pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih holistik dan responsif terhadap perubahan lingkungan kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi pustaka sebagai dasar utama untuk menganalisis berbagai literatur terkait manajemen kinerja. Metode deskriptif kualitatif dipilih karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan memahami konsep-konsep secara mendalam tanpa harus melakukan pengumpulan data lapangan. Fokus utamanya adalah pada pengumpulan dan sintesis data dari sumber-sumber sekunder yang relevan, seperti jurnal ilmiah, buku, artikel, dan laporan penelitian. (Cahyono, 2021)

Pendekatan studi pustaka memfasilitasi peneliti untuk menggali teori, konsep, dan model yang sudah ada, serta mengidentifikasi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan fenomena tertentu, tetapi juga menawarkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang topik yang sedang diteliti melalui kajian literatur yang ada. (Cahyono, 2021)

Dalam proses pengumpulan data, kriteria pemilihan literatur menjadi sangat penting untuk memastikan relevansi dan validitas informasi yang digunakan. Literatur yang dipilih harus bersifat akademis, bersumber dari jurnal peer-reviewed, buku yang diakui, artikel ilmiah terbaru, serta laporan penelitian dari institusi terkemuka. Kriteria ini diperlukan untuk menjaga kualitas data yang diolah, dengan memprioritaskan literatur yang relevan dengan manajemen kinerja dan penerapannya dalam konteks organisasi modern. Literatur yang dipilih tidak hanya berfokus pada teori dasar, tetapi juga mencakup perkembangan terbaru dalam teknologi manajemen kinerja dan pendekatan kinerja berkelanjutan dalam organisasi. (Cahyono, 2021)

Proses pengumpulan data dalam studi pustaka ini dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengumpulkan literatur terkait melalui basis data ilmiah seperti Google Scholar, JSTOR, Emerald, serta perpustakaan digital universitas. Selain itu, artikel-artikel dari sumber terkemuka seperti Harvard Business Review juga dimanfaatkan untuk memperoleh wawasan praktis tentang implementasi manajemen kinerja di dunia nyata. Setiap literatur yang relevan diidentifikasi, diklasifikasikan, dan dianalisis berdasarkan kontribusi teoritisnya terhadap topik yang diteliti.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik, yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema atau pola berulang dari berbagai literatur. Melalui metode ini, peneliti akan mengelompokkan data berdasarkan

tema-tema yang relevan, seperti motivasi karyawan, pendekatan berbasis teknologi, dan pengelolaan kinerja berkelanjutan. Analisis tematik juga membantu peneliti untuk mengaitkan teori dan praktik yang ditemukan dalam literatur dengan fenomena manajemen kinerja di organisasi modern. Selain itu, teknik analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan konsep-konsep yang ditemukan dalam literatur secara komprehensif. (Kristanto & Padmi, 2020)

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian praktik yang dirancang untuk memaksimalkan efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Konsep dasar ini mencakup berbagai fungsi seperti perekrutan, pelatihan, pengelolaan kinerja, pengembangan karier, serta kesejahteraan karyawan. Tujuan utama manajemen SDM adalah menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis. (Ramadhani et al., 2023)

#### *1. Teori Human Capital (Modal Manusia)*

Teori ini menyatakan bahwa karyawan merupakan aset berharga bagi organisasi. Gary Becker (1964) adalah salah satu pelopor dalam pengembangan teori ini, di mana ia menekankan bahwa investasi dalam pelatihan dan pendidikan karyawan akan memberikan imbal hasil yang besar bagi organisasi dalam jangka panjang. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Ramadhani et al., 2023)

#### *2. Teori Behavioral HRM*

Teori ini menyoroti pentingnya perilaku karyawan dalam keberhasilan organisasi. Beberapa pendekatan manajemen SDM berbasis perilaku, seperti yang diuraikan oleh Guest (1997), menekankan pada hubungan antara praktik SDM dengan perilaku karyawan, termasuk motivasi, keterlibatan, dan loyalitas. Teori ini menyatakan bahwa praktik SDM yang baik dapat mempengaruhi perilaku positif karyawan yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi. (Armstrong & Yusron, 2021b)

### *3. Teori Kontingensi*

Teori kontingensi dalam manajemen SDM menekankan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang cocok untuk semua organisasi. Pendekatan ini dikembangkan dari karya Fiedler (1967) dan menyatakan bahwa praktik manajemen SDM yang efektif harus disesuaikan dengan konteks spesifik organisasi, seperti budaya perusahaan, lingkungan eksternal, dan strategi bisnis. Hal ini berarti bahwa keputusan SDM harus mempertimbangkan berbagai faktor agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Usman, 2021)

### *4. Model Michigan dan Harvard*

Dua model utama yang sering dirujuk dalam manajemen SDM adalah Michigan Model dan Harvard Model. Michigan Model menekankan hubungan erat antara strategi bisnis dan manajemen SDM, serta fokus pada penyelarasan antara kebijakan SDM dengan tujuan strategis perusahaan. Di sisi lain, Harvard Model lebih komprehensif, dengan memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Model ini juga menekankan bahwa kebijakan SDM harus mempertimbangkan faktor lingkungan, sosial, dan kelembagaan. (Armstrong & Yusron, 2021a)

### *5. Teori Motivasi dan Pengelolaan Kinerja*

Teori motivasi dalam manajemen SDM juga penting, terutama teori kebutuhan Maslow (1943) dan teori ekspektasi Vroom (1964). Teori Maslow menekankan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Sementara itu, teori ekspektasi Vroom menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan penghargaan yang sesuai. (Wahjono, 2022)

### *6. Peran Teknologi dalam Manajemen SDM*

Seiring perkembangan teknologi, konsep manajemen SDM juga semakin banyak dipengaruhi oleh penggunaan teknologi informasi. Human Resource Information Systems (HRIS) menjadi bagian integral dalam pengelolaan data karyawan, penggajian, serta pengelolaan kinerja. Teknologi membantu mengotomatisasi banyak fungsi SDM, meningkatkan efisiensi, dan memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap data terkait karyawan. (Permadi & Prayetno, 2023)

Secara keseluruhan, manajemen SDM terus berkembang dengan beragam pendekatan dan teori yang mendukung upaya menciptakan organisasi yang lebih efektif.

Dari perspektif teoritis hingga penerapan praktis, fokus utama manajemen SDM adalah bagaimana mengoptimalkan sumber daya manusia untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi.

### **Teori Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawan berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Teori manajemen kinerja berfokus pada pengelolaan dan pengukuran kontribusi individu atau tim dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan. (Moko et al., 2021) Beberapa teori dan model manajemen kinerja yang relevan meliputi:

#### *1. Teori Tujuan (Goal-Setting Theory)*

Teori ini, yang diperkenalkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968, menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Menurut Locke, tujuan yang menantang namun dapat dicapai akan meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras. Keterlibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan juga dapat meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan tersebut. Model ini digunakan secara luas di berbagai organisasi dalam kerangka kerja penilaian kinerja, di mana penetapan tujuan tahunan atau bulanan menjadi bagian penting dari proses kinerja. (Achmad Sobirin, 2014)

#### *2. Teori Harapan (Expectancy Theory)*

Teori yang dikembangkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964 ini menekankan hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil. Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan menghasilkan penghargaan yang sesuai. Dalam konteks manajemen kinerja, organisasi sering menggunakan teori ini untuk merancang sistem insentif yang bertujuan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan mengaitkan penghargaan dengan hasil kinerja yang terukur. (Achmad Sobirin, 2014)

#### *3. Model Balanced Scorecard*

Model Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada 1992 adalah salah satu pendekatan populer dalam manajemen kinerja. Model ini mengintegrasikan indikator kinerja dari berbagai perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks organisasi, Balanced Scorecard memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja karyawan dan

unit bisnis secara holistik, tidak hanya berdasarkan hasil finansial tetapi juga berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan jangka panjang. (Girikallo, 2017)

#### 4. *Teori Penguatan (Reinforcement Theory)*

B.F. Skinner memperkenalkan teori ini, yang menyatakan bahwa perilaku karyawan dapat dibentuk dan dimodifikasi melalui penggunaan penghargaan dan hukuman. Dalam manajemen kinerja, teori ini diterapkan dalam sistem umpan balik yang menggunakan penguatan positif (reward) untuk mendorong perilaku karyawan yang diinginkan, seperti peningkatan produktivitas atau kualitas kerja. Di sisi lain, penguatan negatif (punishment) digunakan untuk mengoreksi perilaku yang tidak sesuai dengan standar organisasi. (Uno, 2023)

#### 5. *Model 360-Degree Feedback*

Model ini adalah pendekatan evaluasi kinerja di mana umpan balik diberikan dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Model 360-degree feedback bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja individu dalam berbagai konteks kerja. Model ini sering digunakan di organisasi yang menerapkan budaya transparansi dan kolaborasi tinggi, karena melibatkan partisipasi banyak pihak dalam proses penilaian. (Fathoroni et al., 2020)

#### 6. *Teori Agensi (Agency Theory)*

Teori ini, yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976, menyatakan bahwa hubungan antara pemilik (principal) dan manajer (agent) sering kali menimbulkan masalah, karena adanya perbedaan kepentingan. Dalam konteks manajemen kinerja, teori ini relevan ketika organisasi merancang sistem kompensasi yang bertujuan menyelaraskan kepentingan karyawan dan pemilik perusahaan. Sistem kinerja berbasis insentif sering kali digunakan untuk mengurangi konflik kepentingan dan memastikan bahwa kinerja manajer sesuai dengan tujuan organisasi. (Arwani et al., 2020)

#### 7. *Teori Keadilan (Equity Theory)*

Teori yang dikembangkan oleh John Stacy Adams pada tahun 1963 ini berfokus pada persepsi keadilan di tempat kerja. Menurut teori ini, karyawan membandingkan usaha dan imbalan mereka dengan orang lain yang dianggap sebanding. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil, motivasi mereka akan menurun, yang berpotensi menurunkan kinerja. Dalam penerapan manajemen kinerja, organisasi harus

memperhatikan aspek keadilan dalam memberikan penghargaan agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi. (Sartika et al., 2022)

### **Pendekatan dalam Manajemen Kinerja**

Berbagai organisasi menerapkan pendekatan yang berbeda-beda dalam manajemen kinerja. Beberapa pendekatan yang umum digunakan adalah:

#### **1. Pendekatan Tradisional**

Organisasi menetapkan tujuan tahunan dan melakukan evaluasi kinerja di akhir tahun. Pendekatan ini sering digunakan di perusahaan dengan struktur hierarki yang kuat, meskipun mulai ditinggalkan karena dianggap kurang responsif terhadap perubahan dinamis dalam lingkungan kerja.

#### **2. Pendekatan Kontinu**

Pendekatan ini melibatkan umpan balik dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan sepanjang tahun. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan mendapatkan bimbingan dan dukungan tepat waktu untuk mencapai tujuan mereka. Organisasi teknologi dan startup sering kali mengadopsi pendekatan ini untuk menyesuaikan dengan perubahan cepat di industri mereka

Secara keseluruhan, teori dan model manajemen kinerja membantu organisasi merancang dan mengimplementasikan sistem yang mendukung pengelolaan kinerja karyawan secara efektif. Pilihan teori atau model yang digunakan sering kali bergantung pada kebutuhan spesifik dan karakteristik organisasi, serta tujuan strategis yang ingin dicapai. (Suhartono et al., 2022)

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Studi Terkait Manajemen Kinerja**

Penelitian terkait manajemen kinerja telah berkembang pesat, terutama dalam upaya untuk memahami bagaimana organisasi dapat memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap tujuan perusahaan. Beberapa studi terdahulu menawarkan perspektif yang beragam tentang cara merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang efektif.

#### **1. Studi tentang Efektivitas Sistem Manajemen Kinerja**

Penelitian oleh Pulakos et al., 2019 menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang berfokus pada proses penilaian tahunan cenderung kurang efektif dibandingkan

pendekatan yang lebih berkelanjutan. Studi ini menyarankan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala, dikombinasikan dengan umpan balik yang konstruktif, lebih berhasil meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Hasil ini mengindikasikan adanya kebutuhan untuk memperbarui sistem penilaian kinerja tradisional yang hanya berfokus pada evaluasi tahunan.

### *2. Penelitian Mengenai Motivasi Karyawan dan Manajemen Kinerja*

Penelitian oleh Pangestu et al., 2022 mengulas berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu perencanaan, kualitas, dan kepemimpinan, berdasarkan studi literatur di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulisan artikel ini bertujuan untuk merumuskan hipotesis mengenai pengaruh antar variabel yang nantinya dapat digunakan dalam penelitian lanjutan. Berdasarkan hasil tinjauan literatur ini, ditemukan bahwa: 1) Perencanaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan; 2) Kualitas berdampak pada kinerja karyawan; dan 3) Kepemimpinan juga berperan signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

### *3. Peran Teknologi dalam Manajemen Kinerja*

Penelitian oleh Ali et al., 2023 mengemukakan bahwa sistem informasi sumber daya manusia telah meningkatkan fungsi pemantauan, pendokumentasian, dan pencatatan bagi organisasi, serta mempercepat penyelesaian proses rutin. Perubahan ini menunjukkan dampak penting dari adopsi dan penggunaan teknologi canggih dalam fungsi sumber daya manusia, terutama dalam bidang rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan. Artikel ini menyajikan tinjauan sistematis atas artikel-artikel akademis mengenai dampak adopsi dan penggunaan teknologi canggih dalam manajemen sumber daya manusia. Dari 1.246 artikel yang dianalisis, sebanyak 101 artikel ditinjau secara mendalam untuk menyusun kerangka klasifikasi dalam tiga dimensi utama: Manfaat teknologi canggih bagi sumber daya manusia, Tantangan teknologi canggih dalam sumber daya manusia, fungsi tambahan dari teknologi canggih dalam sumber daya manusia. Implikasi untuk penelitian masa depan diidentifikasi dalam area layanan manusia yang bernilai tambah untuk pengambilan keputusan, keamanan dan privasi data pelanggan dan organisasi, fitur pemantauan, serta model pelayanan informasi teknologi yang inovatif.

Berdasarkan analisis literatur yang dilakukan, beberapa temuan utama terkait implementasi manajemen kinerja dalam organisasi telah diidentifikasi. Secara umum,

studi pustaka menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja yang efektif sangat penting dalam meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, dan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Manajemen kinerja dianggap sebagai alat strategis untuk menyelaraskan tujuan individu dengan sasaran organisasi, dan hasil studi pustaka menunjukkan bahwa pendekatan ini melibatkan sejumlah elemen kunci seperti penetapan tujuan, umpan balik yang berkelanjutan, evaluasi kinerja, serta pengembangan dan pelatihan karyawan.

Salah satu konsep utama yang ditemukan dalam literatur adalah pentingnya goal-setting dalam manajemen kinerja. Teori Locke dan Latham (1990) menekankan bahwa penetapan tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa ketika karyawan terlibat dalam proses penetapan tujuan dan mendapatkan umpan balik secara rutin, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang diharapkan

Temuan lain dari studi pustaka mengungkapkan bahwa penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja semakin meningkat. Seperti yang diuraikan oleh Stone et al. (2020), implementasi perangkat lunak manajemen kinerja dan HRIS (Human Resource Information Systems) membantu organisasi memantau kinerja karyawan secara real-time, mengotomatisasi proses evaluasi, dan memberikan data yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk memberikan umpan balik yang lebih cepat dan lebih akurat kepada karyawan, serta menyederhanakan proses administrasi kinerja

Studi juga menemukan bahwa model manajemen kinerja berkelanjutan yang melibatkan evaluasi dan umpan balik secara berkala lebih efektif dibandingkan dengan model penilaian tahunan tradisional. Model seperti ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan dinamika bisnis dan kebutuhan karyawan. Penelitian oleh Pulakos et al. (2019) menyoroti bahwa organisasi yang mengadopsi pendekatan ini cenderung melihat peningkatan dalam keterlibatan dan retensi karyawan

Selain itu, literatur juga menggarisbawahi pentingnya keseimbangan antara evaluasi kinerja formal dan pengembangan keterampilan karyawan. Shields et al. (2015) menemukan bahwa manajemen kinerja yang mengintegrasikan pengembangan karyawan melalui pelatihan dan mentoring tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga

memperkuat loyalitas dan kepuasan kerja. Dengan demikian, manajemen kinerja yang efektif harus mencakup aspek pengembangan yang berkelanjutan, di mana karyawan diberi kesempatan untuk mengasah keterampilan baru yang relevan dengan kebutuhan perusahaan

Namun, terdapat kesenjangan dalam literatur yang menunjukkan bahwa banyak organisasi masih kesulitan dalam menciptakan sistem manajemen kinerja yang adil dan inklusif. Beberapa penelitian menyoroti adanya ketidakpuasan karyawan terkait dengan ketidakadilan dalam penilaian kinerja, yang dapat berdampak negatif pada motivasi dan kinerja mereka. Masalah ini sering kali disebabkan oleh bias penilaian atau kurangnya transparansi dalam proses evaluasi. Untuk mengatasi hal ini, penelitian merekomendasikan penggunaan sistem umpan balik multi-sumber, seperti model 360-degree feedback, yang dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja individu

Secara keseluruhan, studi pustaka menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif haruslah berfokus pada keseimbangan antara penetapan tujuan yang jelas, umpan balik yang berkelanjutan, penggunaan teknologi, serta pengembangan karyawan. Implementasi manajemen kinerja yang sukses dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas organisasi, motivasi karyawan, dan pencapaian tujuan jangka panjang. Penelitian ini memperkaya literatur dengan menekankan pentingnya fleksibilitas dalam model manajemen kinerja, terutama di tengah perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis modern.

Salah satu contoh nyata implementasi manajemen kinerja yang berhasil dalam meningkatkan efektivitas kerja di perusahaan multinasional di Indonesia adalah PT Unilever Indonesia. Unilever menerapkan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi untuk memastikan semua karyawan mencapai target yang sejalan dengan visi perusahaan, serta menerima pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Putri et al., 2022b).

1. Penerapan *Key Performance Indicators* (KPI) - Unilever menggunakan KPI yang spesifik untuk setiap posisi dan divisi. Dengan KPI yang terukur, karyawan dapat memahami ekspektasi perusahaan serta tujuan strategis yang harus dicapai. Hal ini membantu karyawan fokus pada prioritas utama yang mendukung pertumbuhan perusahaan di pasar yang sangat kompetitif.

2. Sistem Umpan Balik yang Berkala - Unilever mengadakan evaluasi kinerja setiap kuartal, sehingga karyawan dapat menerima umpan balik secara teratur. Proses ini melibatkan diskusi antara karyawan dan manajer untuk memastikan target dapat dicapai atau menyesuaikan strategi bila diperlukan. Sistem ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga motivasi karyawan karena mereka merasa didukung dalam pengembangan karier.
3. Penggunaan Teknologi dalam Penilaian Kinerja - Unilever menerapkan teknologi digital untuk memantau dan mencatat pencapaian karyawan secara otomatis melalui platform internal mereka. Ini memungkinkan analisis yang lebih akurat, keputusan yang lebih cepat, dan proses evaluasi yang efisien.
4. Pengembangan Berbasis Kompetensi - Selain pengukuran kinerja berbasis KPI, Unilever juga menerapkan pelatihan berbasis kompetensi, di mana karyawan yang membutuhkan peningkatan keterampilan diberikan akses ke berbagai pelatihan dan program pengembangan. Hal ini memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam organisasi.

Implementasi manajemen kinerja seperti ini terbukti membantu Unilever mempertahankan produktivitas dan keterlibatan karyawan di tengah persaingan global, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu sekaligus mencapai target organisasi.

## **Pembahasan**

Pembahasan merupakan bagian penting dalam karya tulis ilmiah yang bertujuan untuk menganalisis dan menginterpretasikan hasil temuan penelitian secara mendalam. Dalam bagian ini, penulis harus menghubungkan temuan penelitian dengan literatur yang sudah ada, baik yang mendukung maupun yang bertentangan, serta menempatkan hasil penelitian dalam konteks teoritis yang lebih luas. Pembahasan ini tidak hanya memaparkan temuan, tetapi juga berusaha memberikan makna terhadap hasil tersebut, melihat keterkaitan dengan penelitian sebelumnya, dan memahami implikasinya terhadap teori yang ada.

Analisis temuan ini mencakup penjelasan apakah hasil mendukung, menguatkan, atau bahkan bertentangan dengan teori atau penelitian terdahulu. Jika hasil penelitian

mendukung teori yang ada, penulis perlu menjelaskan bagaimana data yang diperoleh sesuai dengan kerangka teori yang digunakan. Sebaliknya, jika temuan bertentangan, penting untuk memberikan penjelasan yang masuk akal, termasuk mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti keterbatasan sampel atau metodologi.

Bagian pembahasan juga mengidentifikasi kontribusi unik dari penelitian ini, baik dalam konteks praktis maupun teoretis. Pada saat yang sama, penulis juga harus mengakui keterbatasan studi, yang akan memberikan ruang bagi penelitian lebih lanjut untuk menguji atau menyempurnakan teori terkait. Pembahasan yang baik bersifat kritis dan reflektif, memungkinkan pembaca memahami nilai penting dari temuan yang dihasilkan serta implikasinya terhadap perkembangan pengetahuan di bidang terkait.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa implementasi manajemen kinerja yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas kerja di perusahaan multinasional. Melalui analisis studi pustaka, ditemukan bahwa sistem manajemen kinerja yang berfokus pada penetapan tujuan yang jelas, umpan balik berkelanjutan, penggunaan teknologi untuk evaluasi, serta pengembangan dan pelatihan karyawan memiliki dampak positif terhadap produktivitas dan keterlibatan karyawan. Pendekatan manajemen kinerja yang lebih berkelanjutan, dibandingkan evaluasi tahunan tradisional, juga terbukti lebih relevan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja.

Dalam konteks perusahaan multinasional, penting untuk memastikan sistem manajemen kinerja yang diterapkan mempertimbangkan perbedaan budaya, kebutuhan lokal, dan konteks organisasi yang beragam. Perusahaan yang mengadopsi teknologi manajemen kinerja, seperti HRIS, dapat memperoleh keuntungan dari efisiensi administrasi, serta evaluasi yang lebih cepat dan akurat. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan dan evaluasi kinerja memberikan mereka rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap hasil kerja mereka.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan adanya studi empiris yang lebih mendalam mengenai dampak manajemen kinerja dalam konteks kerja jarak jauh, yang semakin relevan pasca pandemi COVID-19. Penelitian juga dapat difokuskan pada strategi untuk mengurangi bias dalam evaluasi kinerja, misalnya dengan menggunakan umpan balik multi-sumber seperti model 360-degree feedback. Secara praktis,

perusahaan disarankan untuk terus mengevaluasi dan menyempurnakan sistem manajemen kinerja mereka agar lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan retensi dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

## **Daftar Pustaka**

- Achmad Sobirin, M. B. A. (2014). Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja. *MODUL 1: KONSEP DASAR KINERJA DAN MANAJEMEN KINERJA*.
- Ali, O., Krsteska, K., Said, D., & Momin, M. (2023). Advanced technologies enabled human resources functions: Benefits, challenges, and functionalities: A systematic review. *Cogent Business & Management*, *10*(2), 2216430.
- Armstrong, M., & Yusron, L. (2021a). *Pekerjaan dan Ketenagakerjaan: Handbook Manajemen SDM*. Nusamedia.
- Armstrong, M., & Yusron, L. (2021b). *Perilaku organisasional: handbook manajemen SDM*. Nusamedia.
- Arwani, A., Ramadhan, M. N., & Restiara, V. (2020). *Kepemilikan manajerial dalam agency theory*.
- Cahyono, A. D. (2021). (LIBRARY RESEARCH) PERANAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA TENAGA ADMINISTRASI KESEHATAN TERHADAP PENINGKATAN MUTU PELAYANAN KESEHATAN DI PUSKESMAS: THE ROLE OF DEVELOPMENT OF PERFORMANCE MANAGEMENT OF HEALTH ADMINISTRATION ON IMPROVING THE QUALITY OF HEALTH SERVICES IN COMMUNITY HEALTH CENTERS. *Jurnal Ilmiah Pamenang*, *3*(2), 28–42.
- Darmawan, D., Tinambunan, A. P., Hidayat, A. C., Sriharyati, S., Hamid, H., Estiana, R., Sono, M. G., Ramli, A., Sondeng, S., & Mareta, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Fathoroni, A., Fatonah, R. N. S., Andarsyah, R., & Riza, N. (2020). *Buku tutorial sistem pendukung keputusan penilaian kinerja dosen menggunakan metode 360 degree feedback*. CV. Kreatif Industri Nusantara.
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga university press.
- Girikallo, A. S. (2017). Sistem Manajemen Kinerja Institusi Perguruan Tinggi Swasta Di Indonesia (Uji Test Standar Nasional Perguruan Tinggi ‘SNPT’). *SEIKO: Journal of Management & Business*, *1*(1), 66–77.
- Hanantasena, A. (n.d.). *Evaluasi Kinerja Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Dalam Kaitannya Dengan Praktik Memerangi COVID-19 Yang Ditetapkan Oleh WHO: Survei Di Industri Multinasional (Performance Evaluation Of Occupational Health And Safety In Relation To The COVID-19 Fighting Practices Established By WHO: Survey In Multinational Industries)*.
- Iswahyudi, M. S., Haryadi, D., Napisah, S., Subagja, A. D., Waty, E., Firdaus, A., Desi, D. E., Jati, P., Irmadiani, N. D., & Afifah, N. (2023). *Manajemen Pengembangan Bisnis: Teori Dan Panduan Komprehensif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Komariah, N., Pd, M., Sentryo, I., Holid, A., S Pd I, S. M., Sam, R. N. F. A. R., SP, M. S., Sabil, S. E., Ardelia, A. S., & SEI, M. E. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Kristanto, Y. D., & Padmi, R. S. (2020). *Analisis data kualitatif: penerapan analisis jejaring untuk analisis tematik yang cepat, transparan, dan teliti*.
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen kinerja: Teori dan praktik*. Universitas Brawijaya Press.
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., Farhah, Z., & Afifah, Z. N. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 215–228.
- Permadi, H., & Prayetno, S. (2023). Praktek-Praktek Pengelolaan SUMBER Daya Manusia dalam Bisnis Modern untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *Media Bina Ilmiah*, 17(8), 2013–2024.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 249–271.
- Putri, E. A., Tajriani, A., Syifa, A., Nurrachmawati, N., Rivai, A. A., & Amri, A. (2022a). Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia. *Insight Management Journal*, 2(3), 81–90.
- Putri, E. A., Tajriani, A., Syifa, A., Nurrachmawati, N., Rivai, A. A., & Amri, A. (2022b). Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia. *Insight Management Journal*, 2(3), 81–90.
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., Maranjaya, A. K., & Tawil, M. R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Sartika, R., Indrawati, J., & Marsidin, S. (2022). Berbagai Teori Motivasi Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 12–42.
- Sudiantini, D., & Zidane, A. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi Yang Berkelanjutan. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 1(4), 10–20.
- Suhartono, B., Budi, B., Siahaan, A., Nasution, I., & Syukri, M. (2022). Analisis Metode dan Pendekatan dalam Manajemen Proyek pada Dunia Pendidikan. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 25–31.
- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi Kinerja Organisasi. *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1.
- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemimi, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Nilacakra.
- Uno, H. B. (2023). *Orientasi baru dalam psikologi pembelajaran*. Bumi Aksara.
- Usman, H. (2021). *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan: Teori Dan Praktik*. Bumi Aksara.

- Wahdiniawati, S. A., Lubis, F. M., Erlianti, D., Sari, V. B. M., Uhai, S., & Febrian, W. D. (2024). Keseimbangan Kehidupan Kerja: Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan Melalui Manajemen Sdm Yang Berkelanjutan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(1), 728–738.
- Wahjono, S. I. (2022). Manajemen Motivasi. *Penerbit: ResearchGate*.