Tim Penulis:
Cedaryana, Fatimah Ambarwati, Fatimah Azzahra Hidayati, Achmad Bahaur Rifqi, Agung Prih Handoyo
Arina Claresta Lucida P, Asiya Syifarani, Cici Arianti, Dwi Pangestuti, Epa Jesika Roulini Malau,
Evadya Khairunnisa, Fajar Kartika Syaiful Ulum, Fitri Astuti, Ida Rotul Aliyah, Imam Arifin, Laily Musyrifah,
Liliany Putri Azizah, M. Nursyaadillah, Mahiga Suhita Kusuma Wardhani, Mieke Atalia, Muh Nur Alamsyah Ibrahim,
Muhammad Amien Rais Rofik, Muhammad Syukri Nasrul, Muhammad Zaki Danusyiri. Nana Supriatna, Nanda Asifa Putri,
Nurhayati, Raeesah Shalsabila Anjani Prameswary, Rina Cristiningsih, Rio Alfian Rosid, Risma Callista Athallah,
Robi Gunawan, Stefanus Hendrik Lapian, Yaser Z.M Abouelenin, Zahra Zaituna Khalida, Zakky Chaidar.

MANAJEMEN KINERJA

DALAM PRAKTIK STUDI KASUS ORGANISASI MODERN



Tim Penulis:
Cedaryana, Fatimah Ambarwati, Fatimah Azzahra Hidayati, Achmad Bahaur Rifqi, Agung Prih Handoyo
Arina Claresta Lucida P, Asiya Syifarani, Cici Arianti, Dwi Pangestuti, Epa Jesika Roulini Malau,
Evadya Khairunnisa, Fajar Kartika Syaiful Ulum, Fitri Astuti, Ida Rotul Aliyah, Imam Arifin, Laily Musyrifah,
Liliany Putri Azizah, M. Nursyaadillah, Mahiga Suhita Kusuma Wardhani, Mieke Atalia, Muh Nur Alamsyah Ibrahim,
Muhammad Amien Rais Rofik, Muhammad Syukri Nasrul, Muhammad Zaki Danusyiri. Nana Supriatna, Nanda Asifa Putri,
Nurhayati, Raeesah Shalsabila Anjani Prameswary, Rina Cristiningsih, Rio Alfian Rosid, Risma Callista Athallah,
Robi Gunawan, Stefanus Hendrik Lapian, Yaser Z.M Abouelenin, Zahra Zaituna Khalida, Zakky Chaidar.

MANAJEMEN KINERJA

DALAM PRAKTIK STUDI KASUS ORGANISASI MODERN

Penerbit widina

MANAJEMEN KINERJA DALAM PRAKTIK
STUDI KASUS ORGANISASI MODERN

Tim Penulis:
Cedaryana, Fatimah Ambarwati, Fatimah Azzahra Hidayat, Achmad Bahaur Rifqi, Agung Prih Handoyo, Arina Claresta Lucida P, Asiya Syifarani, Cici Arianti, Dwi Pangestuti, Epa Jesika Roulini Malau, Evadya Khairunnisa, Fajar Kartika Syaiful Ulum, Fitri Astuti, Ida Rotul Aliyah, Imam Arifin, Laily Musyrifah, Liliany Putri Azizah , M. Nursyaadillah, Mahiga Suhita Kusuma Wardhani, Mieke Atalia, Muh Nur Alamsyah Ibrahim, Muhammad Amien Rais Rofik, Muhammad Syukri Nasrul, Muhammad Zaki Danusyiri. Nana Supriatna, Nanda Asifa Putri, Nurhayati, Raeesah Shalsabila Anjani Prameswary, Rina Cristiningsih, Rio Alfian Rosid, Risma Callista Athallah, Robi Gunawan, Stefanus Hendrik Lapian, Yaser Z.M Abouelenin, Zahra Zaituna Khalida, Zakky Chaidar.

Desain Cover:
Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Proofreader:
Aas Masruroh

ISBN:
978-634-317-102-7

Cetakan Pertama:
Juni, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku “Manajemen Kinerja” ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai bahan pembelajaran yang bertujuan membantu mahasiswa, akademisi, praktisi, dan pembaca umum memahami konsep, teori, serta implementasi manajemen kinerja dalam konteks organisasi modern.

Perkembangan lingkungan bisnis, digitalisasi, artificial intelligence, perubahan pola kerja, dan tuntutan akuntabilitas publik telah mengubah cara organisasi memahami dan mengelola kinerja. Kinerja tidak lagi dipandang hanya sebagai pencapaian target numerik, tetapi juga mencakup proses kerja, pembelajaran, inovasi, kualitas layanan, pengelolaan risiko, hingga keberlanjutan organisasi.

Melalui pendekatan berbasis studi kasus, buku ini berusaha menghubungkan teori dengan praktik nyata di berbagai organisasi nasional maupun internasional, seperti sektor publik, perusahaan digital, perbankan, manufaktur, hingga perusahaan teknologi global. Dengan pendekatan tersebut, pembaca diharapkan tidak hanya memahami konsep secara teoritis, tetapi juga mampu menganalisis tantangan implementasi manajemen kinerja di dunia kerja yang dinamis.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan pada edisi berikutnya. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen, praktik organisasi, serta pembelajaran di perguruan tinggi.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam proses penyusunan buku ini.

14 Juni 2026
Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **iv**
BAB I KONSEP DAN EVOLUSI MANAJEMEN KINERJA **1**
A. Pendahuluan 1
B. Konsep Dasar Melalui Kerangka Studi Kasus 2
C. Evolusi Manajemen Kinerja 3
D. Studi Kasus Indonesia dan Dunia 4
E. Analisis Perbedaan Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja 15
F. Sintesis Pola Dari Seluruh Kasus 17
G. Kerangka Praktis: Mendesain Manajemen Kinerja Dari Kasus 17
H. Kesimpulan 18
BAB II ANALISIS TEORI-TEORI KINERJA DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA DALAM COMPETITIVE ADVANTAGE ORGANISASI **21**
A. Expectancy Theory: Ketika Harapan Tidak Sesuai Kenyataan 22
B. Reinforcement Theory: Membentuk Perilaku Melalui Konsekuensi Terstruktur 24
C. Equity Theory: Keadilan Sebagai Fondasi Kinerja 27
D. Manajemen Kinerja Sebagai Sistem: Dari Teori Ke Implementasi 29
E. Manajemen Kinerja dan Competitive Advantage: Menutup Lingkaran 31
F. Rangkuman 33
BAB III STRATEGI ORGANISASI DAN ALIGNMENT KINERJA **35**
A. Kerangka Analisis Studi Kasus 36
B. Studi Kasus 1 - Kementerian Keuangan: Cascading Strategi Ke IKU dan NKO 38
C. Studi Kasus 2 - BRI: Alignment Inklusi Keuangan, Ultra Mikro, dan Digitalisasi 40
D. Studi Kasus 3 - Goto: Dari Pertumbuhan Agresif Ke Profitabilitas Berkelanjutan 42
E. Studi Kasus 4 - Microsoft: Alignment Strategi Cloud dan AI Ke Kinerja Korporat 45
F. Studi Kasus 5 - Netflix: Reaccelerating Growth Melalui Paid Sharing dan Ads Plan 47
G. Studi Kasus 6 - Toyota: Hoshin Kanri, Multi-Pathway Strategy, dan Disiplin Deployment 49

H. Studi Kasus 7 - Starbucks: Misalignment Pertumbuhan, Pengalaman Pelanggan, dan Operasi Gerai 50
I. Studi Kasus 8 - Telkom Indonesia: Fixed Mobile Convergence dan Refocusing Portofolio 52
J. Sintesis Lintas Kasus: Pola Keberhasilan dan Kegagalan Alignment 53
K. Implikasi Manajerial Untuk Penyusunan Alignment Kinerja 55
L. Penutup 57
BAB IV MAKALAH AKADEMIK KPI DAN CASCADING PERFORMANCE 59
A. Pendahuluan..... 59
B. Landasan Teori 60
C. Studi Kasus..... 61
D. Kpi Yang Diimplementasikan 64
E. Pengembangan Dashboard Power BI 65
F. Tantangan Implementasi..... 66
G. Hasil dan Dampak..... 66
H. Analisis dan Diskusi..... 67
I. Kesimpulan dan Rekomendasi 68
BAB V STUDI KASUS PERANCANGAN INDIKATOR KINERJA BERBASIS OUTCOME PADA PT TELKOM INDONESIA 71
A. Identifikasi Masalah..... 73
B. Rumusan Masalah 73
C. Tujuan Penelitian..... 74
D. Manfaat Penelitian 74
E. Contoh Awal Indikator Kinerja Tradisional Vs Outcome, Antara Lain: 74
F. Kesimpulan 75
BAB VI IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DI BERBAGAI SEKTOR INDUSTRI 77
A. Studi Kasus 1: Sektor Pelayanan Publik & Jasa Asuransi Sosial..... 78
B. Studi Kasus 2: Sektor Manufaktur Otomotif 80
C. Studi Kasus 3: Industri Perbankan Daerah 80
D. Studi Kasus: Sektor Fmcg (Fast-Moving Consumer Goods)..... 81
E. Studi Kasus: 5, Sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Serta Industri Kreatif 86
BAB VII STUDI KASUS MONITORING DAN EVALUASI KERJA..... 91
A. Gambaran Umum Dashboard..... 91
B. Komponen Visualisasi Data 92
C. Sebaran Nilai Kinerja Pegawai..... 92
D. Dimensi Analisis dan Filter Data 93

E. Analisis dan Pembahasan 93
F. Analisis Elemen Dashboard Berdasarkan Teori 94
G. Kesimpulan dan Rekomendasi..... 96
H. Penyusunan Studi Kasus – Menjembatani
Perubahan Melalui Umpan Balik 101
BAB VIII STUDI KASUS METODE PENILAIAN KINERJA DAN BIASNYA PENILAIAN KINERJA: METODE TRADISIONAL 105
BAB IX STUDI KASUS: REVITALISASI KINERJA DAN KESADARAN RISIKO MELALUI STRATEGI COACHING.....125
A. Konteks Organisasi 125
BAB X STUDI KASUS REWARD DAN COMPENSATION BERBASIS KINERJA 135
A. Sistem Reward dan Kompensasi
Pada PT Unilever Indonesia Tbk 136
B. Sistem Reward dan Kompensasi
Pada PT Dipo International Pahala Otomotif 140
C. Studi Kasus: Direktorat Jenderal
Pajak Area Kota Pangkalpinang 142
BAB XI STUDY CASE TALENT MANAGEMENT DAN SUCCESSION PLANNING 147
A. Definisi & Konsep Filosofis Talent Manajemen 147
B. Teori Talent Management Dengan
Teori Resource-Based View (RBV) Dari Barney 149
C. Definisi & Konsep Strategis Succession Planning 169
BAB XII STUDI KASUS TRANSFORMASI MANAJEMEN KINERJA DI ERA DIGITAL DAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE 197
BAB XIII REVOLUSI SISTEM MANAJEMEN KINERJA DI ERA AGILE ORGANIZATION DAN GENERASI MILENIAL – GEN Z.....217
A. Latar Belakang 217
B. Mengapa Sistem Kinerja Tradisional Tidak Cukup Lagi 218
C. Studi Kasus 1: Microsoft, AI, Digital Debt,
dan Percakapan Kinerja Baru..... 220
D. Studi Kasus 2: Goto Indonesia dan Peralihan
KPI Dari Pertumbuhan Ke Profitabilitas..... 221
E. Studi Kasus 3: Grab Asia Tenggara
dan KPI Efisiensi Berbasis Genai 222
F. Studi Kasus 4: Gen Z, Career Advice,
dan Kesenjangan Percakapan Dengan Manajer 223
G. Studi Kasus 5: Gallup dan Krisis Engagement Manajer 225
H. Studi Kasus 6: ESG-HR di Perguruan Tinggi Swasta Bandung..... 226

I. Studi Kasus 7: Agile Software Teams dan Keterbatasan Story Points 227
J. Pembelajaran Dari Studi Kasus 228
K. Desain Performance Conversation Untuk Milenial dan Gen Z 230
L. Pengembangan KPI Adaptif Berbasis Outcome 231
M. Kesimpulan 234
DAFTAR PUSTAKA 235
LAMPIRAN 250

BAB I

KONSEP DAN EVOLUSI MANAJEMEN KINERJA

A. PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan salah satu inti dari manajemen sumber daya manusia modern. Organisasi tidak cukup hanya merekrut orang yang tepat. Organisasi juga harus membantu pegawai memahami tujuan, mengarahkan perilaku kerja, memantau kemajuan, dan membangun kapasitas agar hasil kerja meningkat secara konsisten. Dalam konteks manajemen, kinerja tidak hanya berarti angka produksi, penjualan, atau capaian target. Kinerja juga mencakup perilaku yang mendukung tujuan organisasi, kualitas proses, kontribusi terhadap tim, pembelajaran, dan dampak kerja terhadap pemangku kepentingan

Manajemen kinerja dapat dimaknai sebagai proses sistematis untuk menetapkan ekspektasi, memantau capaian, memberi umpan balik, mengevaluasi hasil, dan mengembangkan kapasitas pegawai agar kontribusi individu selaras dengan tujuan organisasi.

Bab ini disusun dengan format studi kasus penuh. Setiap konsep dasar manajemen kinerja tidak dijelaskan sebagai teori yang terpisah dari praktik. Konsep tersebut dibaca melalui masalah nyata pada organisasi di Indonesia dan dunia. Pendekatan ini penting karena manajemen kinerja sering gagal bukan karena organisasi tidak memiliki formulir penilaian, tetapi karena sistemnya tidak terhubung dengan strategi, perilaku kerja, pembelajaran, teknologi, dan keadilan organisasi.

Bab ini menggunakan beberapa rujukan akademik dan bukti organisasi terbaru. Aguinis (2023) menekankan bahwa manajemen kinerja merupakan sistem berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim agar selaras dengan tujuan strategis organisasi. Cascio (2025) menempatkan pengelolaan talenta sebagai proses berbasis bukti yang harus terkait dengan strategi bisnis.

BAB II

ANALISIS TEORI-TEORI KINERJA DAN PERAN MANAJEMEN KINERJA DALAM COMPETITIVE ADVANTAGE ORGANISASI

Pengantar: Mengapa Teori Kinerja Masih Relevan di Era Modern?

Dalam lanskap persaingan bisnis yang semakin kompleks, pertanyaan tentang apa yang menggerakkan kinerja manusia di dalam organisasi tidak pernah kehilangan urgensinya. Di permukaan, jawabannya tampak sederhana: gaji yang baik, lingkungan kerja yang nyaman, dan pemimpin yang kompeten. Namun, realitas organisasional jauh lebih rumit dari itu.

Sebuah instansi pemerintah di Filipina, misalnya, menghabiskan sumber daya yang signifikan untuk menyelenggarakan program pelatihan reguler bagi pegawainya dengan asumsi bahwa pelatihan akan meningkatkan kapabilitas dan, pada akhirnya, motivasi kerja. Hasilnya, secara mengejutkan, berlawanan dengan intuisi: karyawan yang mengikuti pelatihan lebih lama justru menunjukkan motivasi yang lebih rendah (Francisco, 2019). Di tempat yang berbeda, sebuah perusahaan konsultan lingkungan di Indonesia menemukan bahwa kombinasi antara reward, insentif, dan punishment yang terstruktur mampu mendorong kinerja karyawan secara signifikan (Nadaruddin et al., 2025). Dua fenomena yang tampaknya kontradiktif ini, sesungguhnya, dapat dijelaskan oleh satu kerangka berpikir yang sama: teori-teori kinerja.

Bab ini tidak bertujuan untuk sekadar mendefinisikan teori-teori tersebut secara deskriptif. Pendekatan seperti itu hanya melahirkan pemahaman yang dangkal dan tidak mampu menjawab tantangan manajerial yang nyata. Sebaliknya, bab ini menggunakan studi kasus empiris sebagai titik masuk untuk memahami bagaimana Expectancy Theory, Reinforcement Theory, dan Equity Theory bekerja atau gagal bekerja di lapangan. Dari sana, diskusi akan meluas ke pertanyaan yang lebih strategis:

BAB III

STRATEGI ORGANISASI DAN ALIGNMENT KINERJA

Materi Berbasis Studi Kasus Real di Indonesia dan Dunia

Bab ini menyajikan pembahasan strategi organisasi dan alignment kinerja melalui studi kasus real. Fokus pembahasan bukan hanya definisi, tetapi cara organisasi menerjemahkan visi, misi, dan strategi menjadi sasaran strategis, indikator kinerja, target, inisiatif, anggaran, serta mekanisme evaluasi. Pendekatan ini penting karena banyak organisasi memiliki rencana strategis yang baik, tetapi gagal mengubahnya menjadi perilaku kerja dan keputusan operasional yang konsisten.

Secara konseptual, strategi menjawab arah dan pilihan prioritas organisasi. Kinerja menjawab bukti pencapaian atas prioritas tersebut. Alignment kinerja menjembatani keduanya. Tanpa alignment, KPI dapat berubah menjadi daftar angka yang tidak mengarahkan tindakan. Tanpa KPI, strategi dapat tetap menjadi narasi yang sulit diuji. Karena itu, bab ini menggunakan kasus Kementerian Keuangan, BRI, GoTo, Microsoft, Netflix, Toyota, dan Starbucks sebagai bahan pembelajaran.

Studi kasus dipilih karena masing-masing organisasi menghadapi konteks yang berbeda. Kementerian Keuangan menunjukkan alignment dalam sektor publik melalui peta strategi, kontrak kinerja, dan IKU. BRI menunjukkan integrasi strategi inklusi keuangan dengan digitalisasi. GoTo menunjukkan perubahan orientasi dari pertumbuhan agresif menuju profitabilitas berkelanjutan. Microsoft dan Netflix menunjukkan cara strategi baru diterjemahkan menjadi indikator bisnis yang terukur. Toyota memperlihatkan disiplin deployment strategi melalui prinsip hoshin kanri. Starbucks memberi contoh penting bahwa pertumbuhan outlet dan loyalitas digital tidak cukup bila pengalaman pelanggan, kapasitas gerai, dan ukuran kinerja tidak selaras.

BAB IV

MAKALAH AKADEMIK KPI DAN CASCADING PERFORMANCE:

Konsep, Kerangka, dan Studi Kasus pada Perusahaan Komponen Otomotif

Berdasarkan: Nunes, F., Alexandre, E., & Gaspar, P.D. (2024). Implementing Key Performance Indicators and Designing Dashboard Solutions in an Automotive Components Company: A Case Study. Administrative Sciences, 14(8), 175.

A. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mampu mengukur, memantau, dan mengelola kinerjanya secara efektif dan efisien. Kemampuan untuk membuat keputusan berbasis data telah menjadi faktor kunci yang membedakan organisasi yang berhasil dengan yang tidak. Dua instrumen manajemen yang memainkan peran sentral dalam hal ini adalah Key Performance Indicators (KPI) dan pendekatan Cascading Performance.

KPI merupakan ukuran kuantitatif maupun kualitatif yang memungkinkan organisasi menilai efektivitasnya dalam mencapai tujuan strategis dan operasional (Hedvicakova & Kral, 2019). Sementara itu, Cascading Performance adalah mekanisme penurunan dan penyelarasan tujuan strategis dari tingkat korporat ke tingkat departemen, tim, hingga individu, sehingga setiap elemen organisasi memahami kontribusinya terhadap tujuan besar perusahaan (Gorski, 2021).

Makalah ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan konsep dasar dan kerangka teoritis KPI dan Cascading Performance;
2. Menganalisis studi kasus implementasi KPI di perusahaan komponen otomotif ACI Group yang dilakukan oleh Nunes, Alexandre, & Gaspar (2024); dan

BAB V

STUDI KASUS PERANCANGAN INDIKATOR KINERJA BERBASIS OUTCOME PADA PT TELKOM INDONESIA



Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara perusahaan menjalankan bisnis dan bersaing di pasar global. Transformasi digital tidak hanya memengaruhi sistem operasional perusahaan, tetapi juga memengaruhi pola pengukuran keberhasilan organisasi. Perusahaan modern tidak lagi cukup menilai keberhasilan hanya berdasarkan jumlah aktivitas atau output yang dihasilkan, melainkan harus mampu mengukur outcome atau dampak nyata dari aktivitas tersebut terhadap keberhasilan bisnis secara keseluruhan.

Dalam industri telekomunikasi, perubahan teknologi berlangsung sangat cepat. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan internet, artificial intelligence, cloud computing, big data,

BAB VI

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DI BERBAGAI SEKTOR INDUSTRI

Dalam konteks pergerakan bisnis global yang sangat cepat, ketergantungan organisasi terhadap sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya fokus pada aspek keuangan sudah tidak relevan lagi. Angka-angka akuntansi seperti laba bersih, ROI, dan margin operasi sebenarnya hanya mencerminkan kondisi masa lalu (indikator yang terlambat). Indikator-indikator ini tidak mampu memberikan panduan strategis yang cukup mengenai masa depan perusahaan, pengelolaan risiko, inovasi produk, dan kemampuan internal organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Untuk mengatasi keterbatasan yang serius ini, Robert Kaplan dan David Norton mengembangkan suatu kerangka kerja inovatif yang dikenal sebagai Balanced Scorecard (BSC). Konsep ini menghubungkan visi dan strategi jangka panjang dengan tindakan operasional jangka pendek melalui keseimbangan empat perspektif penting secara menyeluruh: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran serta Pertumbuhan. Dengan BSC, penilaian kinerja dilakukan tidak secara terpisah, melainkan melalui kerangka multi-dimensi yang adil dan seimbang

Logika Rantai Sebab-Akibat (Causal Relationship) dalam BSC

Kekuatan inti dari Balanced Scorecard dapat ditemukan pada hubungan kausalnya. Keempat perspektif saling terkait dan tidak berdiri sendiri, tetapi terjalin dalam sebuah narasi strategi yang berkesinambungan. Secara logis, urutan sebab-akibat ini dapat diilustrasikan dari bawah ke atas

BAB VII

STUDI KASUS MONITORING DAN EVALUASI KERJA

Studi Kasus: Dashboard Kinerja BKN



A. GAMBARAN UMUM DASHBOARD

Dashboard Kinerja BKN dibangun menggunakan aplikasi Microsoft Excel dan dirancang untuk menjadi pusat pemantauan kinerja pegawai secara terpadu. Pemilihan Microsoft Excel sebagai platform dilandasi pertimbangan aksesibilitas, kemudahan penggunaan oleh pengguna di berbagai tingkatan, serta fleksibilitas dalam pengembangan dan pemeliharaan tanpa memerlukan infrastruktur sistem informasi yang kompleks.

Dashboard ini mampu menampilkan data kinerja bulanan dan tahunan seluruh pegawai BKN, baik PNS maupun PPPK, yang tersebar di Kantor Pusat, Kantor Regional, dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di seluruh Indonesia.

BAB VIII

STUDI KASUS METODE PENILAIAN KINERJA DAN BIASNYA PENILAIAN KINERJA: METODE TRADISIONAL

Konsep Dasar Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk:

1. Mengukur produktivitas karyawan
   Contoh kasus (Bestie Laundry)
   Misalnya:
   - Target: 30 kg cucian/hari
   - Karyawan A: 35 kg (melebihi target)
   - Karyawan B: 20 kg (di bawah target)

   Karyawan A = produktif tinggi, Karyawan B = perlu evaluasi. Namun, jika: Karyawan A cepat tapi banyak complain maka kualitas juga harus diperhatikan
2. Menjadi dasar pengambilan keputusan (promosi, kompensasi)
   Contoh kasus (Bestie Laundry)

Nama	Nilai Kinerja	Keputusan
Andi	90	Naik gaji + bonus
Sinta	85	Dipertahankan
Budi	60	Perlu pelatihan

   Artinya: Keputusan berbasis data, bukan suka/tidak suka. Penilaian kinerja berfungsi sebagai: alat legitimasi keputusan manajemen.
3. Meningkatkan kinerja individu dan organisasi
   Contoh kasus (Bestie Laundry)
   - Kasus: Karyawan sering terlambat. Setelah penilaian: diberikan feedback + aturan baru.

BAB IX

STUDI KASUS: REVITALISASI KINERJA DAN KESADARAN RISIKO MELALUI STRATEGI COACHING

A. KONTEKS ORGANISASI

Pendahuluan

Pada zaman Masyarakat Ekonomi Asia (MEA), sektor kesehatan wajib memiliki tenaga kerja yang bersaing. Sebagai lembaga penyedia layanan kesehatan, rumah sakit sangat bergantung pada mutu tenaga kerja mereka untuk memberikan pelayanan yang baik. Perawat memiliki peran penting dalam keberhasilan layanan rumah sakit. Namun, sering kali ada tantangan besar yang muncul akibat rendahnya kepuasan pasien, yang sering disebabkan oleh faktor internal seperti kurangnya keramahan karyawan atau adanya konflik di dalam organisasi Kondisi Saat Ini (*Current State)*

Deskripsi Masalah (Latar Belakang)

Kajian ini berlokasi di RSUD Cibinong, yang terletak di Kabupaten Bogor. Sebelum upaya perbaikan dilaksanakan, teridentifikasi beberapa temuan awal:

- Kepuasan Pasien: Berdasarkan hasil survei internal, tingkat kepuasan pasien hanya tercatat 60%, sedangkan standar pelayanan minimum seharusnya mencapai 80%.
- Kinerja dan Motivasi: Ada kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kemampuan serta motivasi para perawat agar kualitas pelayanan dapat memenuhi standar yang berlaku baik secara nasional maupun internasional**.**

BAB X

STUDI KASUS REWARD DAN COMPENSATION BERBASIS KINERJA

Reward merupakan hadiah, penghargaan ataupun imbalan untuk meningkatkan motivasi seseorang. Kompensasi merupakan salah satu instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi tidak hanya sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga kerja, tetapi juga sebagai alat untuk membangun motivasi, mempertahankan talenta unggul, serta mendorong produktivitas organisasi secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, sistem reward dan kompensasi tidak dapat dipisahkan dari dinamika lingkungan bisnis, budaya organisasi, karakteristik industri, hingga orientasi strategis perusahaan maupun institusi publik.

Perkembangan dunia kerja modern menunjukkan bahwa organisasi tidak lagi sekadar memberikan imbalan finansial dalam bentuk gaji tetap, melainkan mulai mengintegrasikan kompensasi dengan sistem penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan tata kelola organisasi yang transparan. Oleh sebab itu, evaluasi terhadap sistem reward dan kompensasi menjadi penting untuk memastikan bahwa kebijakan remunerasi benar-benar mencerminkan prinsip keadilan, daya saing, serta efektivitas dalam mendukung tujuan organisasi.

Bab ini menyajikan tiga studi kasus sistem reward dan kompensasi dari sektor yang berbeda, yaitu sektor korporasi multinasional, sektor swasta otomotif, dan sektor publik pemerintahan. Ketiga studi kasus tersebut menggambarkan bagaimana organisasi merancang, menerapkan, serta mengevaluasi sistem kompensasi berdasarkan kebutuhan dan tantangan masing-masing sektor.

BAB XI

STUDY CASE *TALENT MANAGEMENT* DAN *SUCCESSION PLANNING*

A. DEFINISI & KONSEP FILOSOFIS TALENT MANAJEMEN

Manajemen Talenta sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif: Tinjauan *Resource-Based View* pada PT Bigland Gallery Bandar Lampung



Dalam lanskap bisnis yang dinamis, talenta tidak lagi sekadar dipandang sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis tak berwujud (intangible asset) yang menggerakkan keunggulan kompetitif. Melalui pengelolaan modal manusia yang berbasis kompetensi, perusahaan dapat menciptakan kapabilitas internal yang unik, sulit ditiru oleh pesaing, dan terorganisir secara optimal untuk merespons perubahan pasar.

Talenta Sebagai Bagian dari Sumber Daya Internal Perusahaan

Dalam jurnal dijelaskan bahwa perspektif Resource Based View memandang perusahaan memiliki berbagai sumber daya strategis, termasuk sumber daya manusia yang mencakup keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan khusus karyawan. Artinya,

BAB XII

STUDI KASUS TRANSFORMASI MANAJEMEN KINERJA DI ERA DIGITAL DAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Capaian Pembelajaran

Buku ini diharapkan dapat membantu mahasiswa menjelaskan bagaimana organisasi mengubah manajemen kinerja dari proses administratif menjadi sistem digital yang berbasis data. Selain itu, mahasiswa mampu memetakan peran AI pada siklus planning, monitoring, review, dan development. Mahasiswa mampu merancang indikator kinerja berbasis data waktu nyata tanpa mengabaikan keadilan, privasi, dan peran manusia. Lebih jauh lagi, mahasiswa mampu mengambil pelajaran praktis dari studi kasus Indonesia dan global untuk menyusun rekomendasi manajemen kinerja.

Bab ini sengaja disusun berbasis studi kasus. Tujuannya bukan hanya menjelaskan konsep, tetapi menunjukkan bagaimana organisasi nyata merancang, mengoperasikan, dan mengendalikan sistem kinerja digital. Kasus yang dipilih mencakup sektor publik, pertambangan, teknologi, konsultan, manufaktur, dan logistik. Setiap kasus dianalisis dengan pola yang sama agar pembaca dapat membandingkan desain sistem, data yang digunakan, manfaat, risiko, dan implikasi manajerial.

Secara konseptual, bab ini berangkat dari argumen bahwa digitalisasi mengubah sistem pengukuran kinerja menjadi lebih dinamis, adaptif, dan fleksibel. Cosa dan Torelli (2024) menyatakan bahwa transformasi digital mendorong sistem pengukuran kinerja bergerak ke arah agility, inklusivitas, dan kemampuan adaptasi strategis. Dalam konteks AI, Varma et al. (2024) menekankan bahwa AI dapat digunakan pada berbagai komponen performance management system, mulai dari perencanaan sasaran, pemantauan data, penilaian, umpan balik, sampai rekomendasi

BAB XIII

REVOLUSI SISTEM MANAJEMEN KINERJA DI ERA AGILE ORGANIZATION DAN GENERASI MILENIAL – GEN Z

A. LATAR BELAKANG

Bab ini membahas perubahan mendasar dalam sistem manajemen kinerja pada organisasi yang bekerja secara agile dan diisi oleh pekerja Milenial serta Gen Z. Fokus bab bukan lagi penilaian tahunan yang kaku, melainkan percakapan kinerja yang cepat, berbasis data, dan berorientasi pengembangan. Dalam konteks ini, manajer tidak cukup menjadi penilai. Manajer harus menjadi fasilitator arah, penghubung sumber daya, dan pengawal kualitas keputusan kinerja.

Perubahan ini muncul karena lingkungan bisnis bergerak cepat. Platform digital, kecerdasan buatan, biaya modal, tekanan profitabilitas, dan pola kerja hybrid mengubah definisi prestasi. Organisasi perlu mengukur dampak, bukan hanya aktivitas. Karyawan juga menuntut transparansi, otonomi, pembelajaran, keseimbangan hidup, dan makna kerja. Temuan Randstad pada 2025 menunjukkan work-life balance menjadi salah satu prioritas utama pekerja global, terutama Gen Z. Hal ini menuntut desain kinerja yang tidak hanya menekan target, tetapi juga menjelaskan mengapa target itu penting.

Bab ini disusun berbasis studi kasus nyata. Setiap kasus dipakai untuk menunjukkan bagaimana percakapan kinerja dan KPI outcome perlu dirancang ulang. Kasus dari GoTo, Grab, Microsoft, Gallup, studi ESG-HR Bandung, dan penelitian agile software teams digunakan sebagai bahan analisis. Pendekatan ini membantu pembaca memahami bahwa revolusi kinerja bukan teori abstrak. Ia hadir dalam keputusan bisnis, teknologi, budaya, dan perilaku manajerial sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

Accenture. (2015). Goodbye Annual Performance Appraisals. Accenture Newsroom.

Aguinis, H. (2019). Performance management (7th ed.). Chicago Business Press.

Aguinis, H. (2023). Performance Management (5th ed.). Chicago Business Press.

Anonymous. (2008). Panduan Instrumen Akreditasi untuk Program Studi Sarjana oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Jakarta: BAN-PT.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Performance Management. Kogan Page.

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M. (2022). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance (7th ed.). Kogan Page.

Arthabawan, I.W. (2017). Pentingnya Penilaian Kinerja bagi Karyawan dalam Suatu Organisasi (Kajian Teoritis). Artha Satya Dharma: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis, 10(1), 195-204. ISSN: 0853-8565.

Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS), 2(1). https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.12

Badan Kepegawaian Negara. (2024). Surat Edaran Kepala BKN Nomor 18 Tahun 2024 tentang Penggunaan & Pemanfaatan Aplikasi e-Kinerja BKN.

Badan Kepegawaian Negara. (2025). BKN Uji Coba Fitur Baru e-Kinerja untuk Pantau Kinerja Harian ASN.

Badan Kepegawaian Negara. (2025, Desember 29). BKN perkuat fondasi manajemen talenta berbasis data untuk dorong karier & mobilitas ASN. https://www.bkn.go.id/bkn-perkuat-fondasi-manajemen-talenta-berbasis-data-untuk-dorong-karier-dan-mobilitas-asn/

Badan Kepegawaian Negara. (2025, Januari 23). Prof Zudan: BKN genjot penerapan manajemen talenta di 2025 [Siaran Pers No. 008/RILIS/BKN/I/2025]. https://www.bkn.go.id/prof-zudan-bkn-genjot-penerapan-manajemen-talenta-di-2025/

Badan Kepegawaian Negara. (2025, November 10). Ketiga instansi daerah ini optimalkan penggunaan SIMATA BKN untuk penerapan manajemen talenta. https://www.bkn.go.id/ketiga-instansi-daerah-ini-optimalkan-penggunaan-simata-bkn-untuk-penerapan-manajemen-talenta/

Badan Kepegawaian Negara. (2025, November 7). Kepala BKN Prof. Zudan memacu Kementerian Perdagangan percepat penerapan manajemen talenta. https://www.bkn.go.id/kepala-bkn-prof-zudan-memacu-kementerian-perdagangan-percepat-penerapan-manajemen-talenta/

Badan Kepegawaian Negara. (2025, Oktober 14). Ekspose ke BKN, ketiga instansi daerah ini paparkan persiapan manajemen talenta di instansinya. https://www.bkn.go.id/ekspose-ke-bkn-ketiga-instansi-daerah-ini-paparkan-persiapan-manajemen-talenta-di-instansinya/

Badan Kepegawaian Negara. (2026, Februari 11). Dampingi Pemkot Batu, BKN tekankan 3 pilar pembangunan manajemen talenta ASN. https://www.bkn.go.id/dampingi-pemkot-batu-bkn-tekankan-3-pilar-pembangunan-manajemen-talenta-asn/

Badan Kepegawaian Negara. (2026, Februari 23). Kepala BKN, Prof. Zudan: Suksesi pejabat bisa lebih cepat dengan manajemen talenta. https://www.bkn.go.id/kepala-bkn-prof-zudan-suksesi-pejabat-bisa-lebih-cepat-dengan-manajemen-talenta/

Badan Kepegawaian Negara. (2026, Februari 26). BKN petakan kompetensi 5.616 ASN Kemenhut sebagai data manajemen talenta nasional. https://www.bkn.go.id/bkn-petakan-kompetensi-5-616-asn-kemenhut-sebagai-data-manajemen-talenta-nasional/

Badan Kepegawaian Negara. (2026, Januari 30). BKN perkuat manajemen talenta ASN di Sumatera Utara, dorong pengelolaan karier berbasis data & sistem merit. https://www.bkn.go.id/bkn-perkuat-manajemen-talenta-asn-di-sumatera-utara/

Bank Rakyat Indonesia. (2025). Laporan Tahunan BRI 2024: Continuing the Transformation, Becoming More Brilliant. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Bedwawi, A. A. L., Mutalib, R. A., & Senasi, V. (2023). Impact of talent management and succession planning on the organizational competitiveness in the UAE public sector. Journal of Statistics Applications and Probability. https://www.scopus.com/pages/publications/85161645041

Biswas-diener, R., Dean, B., & Grant, A. M. (2009). Positive psychology coaching: putting the science of happiness to work for your clients.

The Journal of Positive Psychology, 913840259. https://doi.org/10.1080/17439760902992498

Blakçori, F., & Aroles, J. (2021). Assessing the role of managerial feedback in changing routines in small and medium enterprises. Journal of Organizational Change Management, 34(3), 570–589. https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0235

Business Insider. (2024). Half of Gen Z workers think ChatGPT gives better career advice than their manager, survey says. Business Insider.

Camilleri, E. (2024). KEY PERFORMANCE INDICATORS The Complete Guide to KPIs for Business Success. Routledge. https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781032685465

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2025). Applied Psychology in Talent Management (9th ed.). SAGE.

Catena Solutions. (2025). KPI cascading for operational excellence. https://www.catenasolutions.com/unlock-operational-excellence/

Cedaryana, C., & Safria, D. (2025). Analysis of job satisfaction and work environment on employee turnover intention. Golden Ratio of Data in Summary, 5(1), 1–9. https://doi.org/10.52970/grdis.v5i1.798

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company (2nd ed.). Jossey-Bass.

Chowdhary, P. , Bhaskaran, K. , Caswell, N. S. , Chang, H. , Chao, T. , Chen, S. K. , … Zeng, L. (2006). Pengembangan Model Berbasis untuk Manajemen Kinerja Bisnis. Jurnal Sistem IBM, 45(3).

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Cooper, D. R. , & Emory, C. W. (1996). Teknik Penelitian dalam Bisnis. Jakarta: Erlangga.

Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. Global Journal of Flexible Systems Management.

Costa, L. A., Dias, E., Ribeiro, D. M., Fontao, A., Pinto, G., Pereira dos Santos, R., & Serebrenik, A. (2024). An actionable framework for understanding and improving talent retention as a competitive advantage in IT organizations. arXiv:2402.01573.

Dauerer, A. (2025). A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. Environmental and Sustainability Indicators, 27, 100746. https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100746

Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Global.
Deloitte. (2025). Reinventing performance management processes will not solve the human performance challenge. Deloitte Insights.
Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2024). Manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan berdasarkan KMK 300/KMK.01/2022. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. (2025). Laporan Kinerja DJPK Tahun 2024. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
DJPb Kementerian Keuangan. (2024). Manajemen Kinerja Pegawai Tahun 2024.
Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, 70(1).
Dorta-Gonzalez, P., Lopez-Puig, A. J., Dorta-Gonzalez, M. I., & Gonzalez-Betancor, S. M. (2024). Generative artificial intelligence usage by researchers at work: Effects of gender, career stage, type of workplace, and perceived barriers. arXiv:2409.14570.
Eckerson, W. (2006). Dasbor Kinerja: Mengukur, Memantau, & Mengelola Bisnis Anda. New Jersey: John Wiley and Sons.
Edwards, D., & Thomas, J. C. (2005). Developing a Municipal Performance-Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard. Public Administration Review, 65(3), 369–376.
Elias, M. (2012). Enhancing user interaction with business intelligence dashboards [Doctoral dissertation]. Ecole Centrale Paris.
Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., & Oakley, J. (2019). Developing Students ' Coaching Ability Through Peer Coaching. Journal of Ma
European Data Protection Board. (2024). Employee monitoring: French SA fined Amazon France Logistique EUR32 million.
Faishol, A. (2016). Analisis pengaruh penerapan balanced scorecard terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lamongan). Jurnal Penelitian Ekonomi & Akuntansi, 1(1), 47–55.
Febrian, G. F., & Figueredo, G. (2024). KemenkeuGPT: Leveraging a large language model on Indonesia government financial data and regulations to enhance decision making. arXiv:2407.21459.
Fernandes, K., Raja, V., Whalley, J., & Fenton O'Creevy, M. (2021). Real-time business intelligence for performance management. International Journal of Information Management, 58, 102307.
Few, S. (2006). Desain Dasbor Informasi. Sebastopol, CA: O'Reilly.

Financial Times. (2025). Indonesia GoTo makes first profit and remains open to Grab merger. Financial Times.

Francisco, K. (2019). Analysis of the relationship between employee motivation and training using equity and expectancy theories. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.

Gallup. (2025). State of the Global Workplace 2025. Gallup.

Gede, D. U. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. Cogent Business & Management, 10(2), 2247873. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873

Goller, D., & Spath, M. (2023). Good job! The impact of positive and negative feedback on performance. arXiv.

Gorski, T. (2021, October 11). How does cascading KPIs to the individual level look like? Performance Magazine. https://www.performancemagazine.org/how-does-cascading-kpis-to-the-individual-level-look-like/

GoTo Company. (2024). GoTo Outlines Its Strategy to Strengthen Performance as Part of Public Expose. PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.

Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, 26(3), 239–260. https://doi.org/10.1108/02621710710732146

Guardian. (2025). Work-life balance more important than pay for employees worldwide. The Guardian.

Hanif. (2016). Sistem kompensasi PNS berbasis kinerja. IKONOMIKA: Jurnal Ekonomi & Bisnis Islam, 1(1), 92–104.

Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). Analisis balance scorecard sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT Astra Honda Motor) [Skripsi tidak diterbitkan]. Fakultas Ekonomika & Bisnis, Universitas Diponegoro.

Hardiyanto, Y., Noor Ali, A., & Pambudi, H. A. (2005). Perancangan & pembuatan sistem informasi pengukuran kinerja pemasaran dengan metode balanced scorecard studi kasus PT. Semen Gresik [Tugas Akhir tidak diterbitkan]. Program Studi Sistem Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Harmen, H., Saragih, D., Sitindaon, E. G. N., Tarigan, F., & Sitepu, L. M. (2026). Analisis sistem kompensasi & benefit dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan studi kasus: Ojek online (Gojek). Bata Ilyas Educational Management Review, 6(1), 1–6.

Hartono, B., Jakri, J., & Sari, K. (2016). Coaching & Kinerja Perawat (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat). Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat, STIKES Hang Tuah Pekanbaru & Universitas Respati Indonesia.

Hedvicakova, M., & Kral, M. (2019). Benefits of KPIs for industry sector evaluation: The case study from the Czech Republic. E a M: Ekonomie a Management, 22, 97-113.

Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance – An empirical review. International Journal of Engineering and Management Research, 10(1), 64–71. https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12

Hussein, I. (2017). Effect of employee motivation on organizational performance of Mogadishu Al Port in Somalia. Strategic Journal of Business & Change Management. https://doi.org/10.61426/sjbcm.v4i2.426

Isaac, E. R. H. P., & Sharma, A. (2023). Adaptive thresholding heuristic for KPI anomaly detection. arXiv:2308.10504.

Johnsen, Å. (2024). Performance measurement system design as link between strategic planning and performance management. Public Performance & Management Review. https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2360158

Kantor Regional X BKN Denpasar. (2025). Laporan utama pembangunan manajemen talenta. https://denpasar.bkn.go.id/xmedia/2025-xxii-html/07-mobilitas-talenta.html

Kantor Regional X BKN Denpasar. (2025). Manajemen talenta ASN: Pilar transformasi birokrasi. https://denpasar.bkn.go.id/xmedia/2025-xxii-html/19-manajemen-talenta-pilar.html

Kantor Regional X BKN Denpasar. (2025). Panduan pembangunan manajemen talenta di instansi pemerintah. https://denpasar.bkn.go.id/xmedia/2025-xxii-html/17-panduan-manajemen-talenta.html

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. Harvard Business Press.

Kasperczuk, A., Cwiakala, M., Gorka, E., Rzeczajski, P., Mrzyglod, P., Darcinska-Glebocka, A., Piwnik, J., & Gardocki, G. (2025). The role of

work-life balance in effective business management. arXiv:2510.05783.

Kawakami, A., Chowdhary, S., Iqbal, S. T., Liao, Q. V., Olteanu, A., Suh, J., & Saha, K. (2023). Sensing wellbeing in the workplace, why and for whom? Envisioning impacts with organizational stakeholders. arXiv:2303.06794.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi. (2020). Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Kementerian PANRB.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi. (2020, Desember 18). Manajemen talenta ciptakan kelompok rencana suksesi. https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/manajemen-talenta-ciptakan-kelompok-rencana-suksesi

Khare, N., & Koyadan, S. (2017). Implementation of a successful talent management & succession planning governance framework. Society of Petroleum Engineers - SPE Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference 2017. https://www.scopus.com/pages/publications/85044284074

Kigo, S. K., & Gachunga, H. (2016). Effect of talent management strategies on employee retention in the insurance industry. Strategic Journal of Business & Change Management, 3(2), 977-1004. https://doi.org/10.61426/sjbcm.v3i2.281

Kirtland, A. (2003). Dasbor Eksekutif. Diakses dari http://www. boxesandarrows. com/view/executive_dashboards

Laksmita, V. A. (2011). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard (Studi kasus pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang) [Skripsi tidak diterbitkan]. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.

Lee, H. (2018). Moderators of the motivational effects of performance management: A comprehensive exploration based on expectancy theory. Public Personnel Management, 48(1), 27-55. https://doi.org/10.1177/0091026018783003

Li, N., Zhou, H., & Xu, M. (2024). From text to insight: Leveraging large language models for performance evaluation in management. arXiv.

Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. International Journal of Manpower, 42(3), 409–423. https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281

Luna-Arocas, R., Danvila del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. Employee Relations. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429

Maheshwari, A. (2019). Impact of performance management system and employee satisfaction towards employee retention in a small finance bank. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8(4), 12071–12079. https://doi.org/10.35940/ijrte.C6063.118419

Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. Management Decision, 62(10), 3085–3108. https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162

Malik, S. (2005). Dasbor Perusahaan: Desain & Praktik Terbaik untuk TI. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Mangkuprawira, S. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia.

Manurung, M.A.P., Aswaruddin, A., Livianti, L., Hidma, C.A., Maysarah, N.S., & Wahyuni, I. (2024). Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja. JISPENDIORA: Jurnal Ilmu Sosial, Pendidikan & Humaniora, 3(1), 77-84. DOI: https://doi.org/10.56910/jispendiora.v3i1.1235

MarketWatch. (2024). Worried AI will take your job? These employees say it actually makes work better. MarketWatch.

Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Reuel, A., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J., Ligett, K., Lyons, T., Manyika, J., Niebles, J. C., Shoham, Y., Wald, R., & Clark, J. (2024). Artificial Intelligence Index Report 2024. Stanford Institute for Human-Centered AI.

Masrully. (2024). Tantangan implementasi manajemen talenta aparatur sipil negara dalam mendukung agenda reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi. https://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/view/1020

Matos, J. (2021). Medir o pulso ao negócio: A utilização dos KPIs. Kitambo Business Consulting.

Menezes, D. B. S., Gumashvili, M., & Kanokon, K. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. Sustainability, 17(7), 3277. https://doi.org/10.3390/su17073277

Meng, X., & Minoque, M. (2011). Performance measurement models in facility management: A comparative study. Facilities, 29(11/12), 472–484. https://doi.org/10.1108/02632771111157141

Merendino, A., Dibb, S., Meadows, M., Quinn, L., Wilson, D., Simkin, L., & Canhoto, A. (2018). Big data, big decisions: The impact of big data on board level decision-making. Journal of Business Research, 93, 67-78.
Microsoft & LinkedIn. (2024). 2024 Work Trend Index Annual Report: AI at work is here. Now comes the hard part. Microsoft WorkLab.
Microsoft. (2024). Microsoft 2024 Annual Report. Microsoft Corporation.
Microsoft. (2025). Microsoft 2025 Annual Report. Microsoft Corporation.
Microsoft. (2026). Connect to the Microsoft Copilot Dashboard for Microsoft 365 customers. Microsoft Learn.
Microsoft. (2026). Microsoft Viva Glint: Employee engagement survey. Microsoft Viva.
Mookadam, M. H. R., & Hanslo, R. (2025). Employee performance when implementing agile practices in an IT workforce. arXiv:2511.00528.
Moskalenko, V., & Fonta, N. (2020). The cascading subsystem of key performance indicators in the enterprise performance management system. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66717-7_60
Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2024). A case study of Bank Rakyat Indonesia (BRI). Journal of Innovation and Knowledge, 9(2), 100497. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100497
Nadaruddin, N., Iriani, N., & Arjang, A. (2025). Linking reinforcement strategies to employee performance: Evidence from an Indonesian HRM case study. Hasanuddin Economics and Business Review. https://doi.org/10.26487/hebr.v8i3.6051
Nelson, A., & Utami, V. F. (2025). Strategi talent acquisition untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Dwi Pillar Perdana. Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN), 6(1), 1317–1322. https://doi.org/10.55338/jpkmn.v6i1.5497
Nelson, A., Sabella, D. M., Jessica, Mey, N. A., Hutagalung, R. M., & Senly. (2024). Pengaruh talent acquisition & employee engagement terhadap talent retentions di UMKM. Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 6(4), 5407–5415. https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i4.1505
Netflix. (2024). Netflix Upfront 2024: The Year of Growth and Momentum. Netflix, Inc.
Netflix. (2025). Q4 2024 Shareholder Letter. Netflix, Inc.
Niven, P., & Lamorte, B. (2016). Introduction to OKRs. https://doi.org/10.1002/9781119255543.ch1
Nunes, F., Alexandre, E., & Gaspar, P.D. (2024). Implementing key performance indicators and designing dashboard solutions in an

automotive components company: A case study. Administrative Sciences, 14(8), 175. https://doi.org/10.3390/admsci14080175

Nur, S. D., Tui, R. N. S., & Anas, A. V. (2026). Integrating performance scorecard and real-time web-based monitoring for haulage operator optimization: A case study at PT Vale Indonesia Tbk. Journal of Engineering and Applied Science, 73, 78.

OECD. (2022). Glossary of key terms in evaluation and results-based management (DCD/DAC/EV(2022)2) [OECD Development Assistance Committee.].

OECD. (2025). Algorithmic management in the workplace. OECD Publishing.

Oliveira, M. R. (2017). Methodology of selection and organization of KPIs for shop floor. Semantic Scholar.

Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.

Parmenter, D. (2010). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (2nd ed.). John Wiley & Sons.

People Matters Global. (2025, August 16). Indonesia's Telkom forges future-ready workforce with major development drive. People Matters. https://sea.peoplemattersglobal.com/article/skilling/indonesias-telkom-forges-future-ready-workforce-with-major-development-drive-46378

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2017). Pemerintah Republik Indonesia.

Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2022 tentang Badan Kepegawaian Negara. (2022). Pemerintah Republik Indonesia.

Permana, A., & Rekan. (2024). Tantangan & strategi akselerasi manajemen talenta ASN dalam mendukung reformasi birokrasi. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi. https://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/download/1059/pdf

Permatasari, L., & Mustamu, R. H. (2015). Analisis proses suksesi pada perusahaan manufaktur farmasi. AGORA, 3(2), 542-546.

Pham, K. P., & Neumann, M. (2024). How to measure performance in agile software development? A mixed-method study. arXiv:2407.06357.

Porkodi, S., Rajeswari, V., Mazumder, Z., & Jahan, U. (2025). Talent management and retention strategies for building a highly skilled workforce in Oman: A meta-analysis. SAGE Open Medicine. https://doi.org/10.1177/01672533251344545

Pranowo, M. A. (2025). Optimalisasi Penggunaan KPI & OKR dalam Penilaian Kinerja, Manajemen Performa, Pengorganisasian & Pengarahan. Dalam Trend Management Sumber Daya Manusia (MSDM) 2025.

Praptiwi, D., Putri, I. V., Arli, R., Baihaqi, M. I., & Cedaryana, C. (2026). Organizational development in the era of digital transformation: A systematic review using the PRISMA framework. Golden Ratio of Data in Summary, 6(3), 597–614. https://doi.org/10.52970/grdis.v6i3.1999

PT Unilever Indonesia Tbk. (2026). Annual report 2025: Delivering value, transforming for growth. PT Unilever Indonesia Tbk. https://www.unilever.co.id

Putra, R. E. (2014). Analisis kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard (Studi kasus pada PT. Putra Tidar Perkasa). Jurnal Measurement, 8(1), 39–50.

Qhoiyro, Z., Mariyanti, E., & Sari, P. E. (2023). Evaluasi dampak kompensasi & pelatihan kerja pada kinerja karyawan PT. Dipo International Pahala Otomotif. Jurnal Ekonomi & Bisnis Dharma Andalas, 25(2), 548–551.

Ramadhan, D. E. (2026). Analisis kinerja perusahaan menggunakan metode balanced scorecard studi kasus pada PT Jasa Raharja (Persero) [Skripsi tidak diterbitkan]. Program Studi Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung.

Randstad. (2025). Workmonitor 2025. Randstad.

Ridwansyah, Supriyaningsih, O., & Annisa, Z. (2025). Pengaruh Strategi Resource Based View Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Perspektif Bisnis Syariah (Study Pada Bigland Gallery Bandar Lampung). Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen. 3(6), 76-91. https://www.ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/download/4964/4337

Roche, K. E. (2024). Development of a strategy deployment framework integrating corporate sustainability and operational excellence. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. https://doi.org/10.1002/csr.2683

Rothwell, W. J. (2015). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (5th ed.). AMACOM.

Rumawas, W. (2021). Manajemen Kinerja. Manado: Unsrat Press. ISBN: 978-623-7968-72-6.

Sadeghi, S. (2024). Employee well-being in the age of AI: Perceptions, concerns, behaviors, and outcomes. arXiv.

Sani, A., & Masyhuri, M. (2010). Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. UIN-Maliki Press.

Schrage, M., Kiron, D., Candelon, F., Khodabandeh, S., & Chu, M. (2024). The future of strategic measurement: Enhancing KPIs with AI. MIT Sloan Management Review.

SCHWAB, D.P., HENEMAN, H.G., III and DeCOTIIS, T.A. (1975), BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES: A REVIEW OF THE LITERATURE. Personnel Psychology, 28: 549-562. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01392.x

Seidu, F. B., Ocansey, E. O. N. D., & Yamoah, P. B. A. (2025). Talent management and employee retention in knowledge intensive firms. British Journal of Management and Marketing Studies, 8(4). https://doi.org/10.52589/BJMMS-U5OIXPKH

Setyaningrum, R.P., Soelistya, D., Desembrianita, E., Noor, A., & Salamah, U. (2022). Evaluasi Kinerja. Sidoarjo: Nizamia Learning Center. ISBN: 978-623-265-781-6.

Shahzad, M. F., Martins, J. M., Rita, J., Xu, S., & Mushtaq, H. M. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on Talent retention through job satisfaction and work engagement. SAGE Open, 14(3). https://doi.org/10.1177/21582440241281836

Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. Journal of Applied Psychology, 47(2), 149–155. https://doi.org/10.1037/h0047060

Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. Accounting, Organizations and Society, 112, 101524. https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524

Sobirin, A. (2024). Manajemen Kinerja (2 ed.). Universitas Terbuka.

Stadler, K. (2011). Talent reviews: The key to effective succession management. Business Strategy Series. https://www.scopus.com/pages/publications/80155199154

Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2024). Artificial Intelligence Index Report 2024. Stanford HAI.

Starbucks. (2024). Starbucks Fiscal 2024 Annual Report. Starbucks Corporation.

Starbucks. (2024). Starbucks Reports Q4 and Full Fiscal Year 2024 Results. Starbucks Corporation.

Strielkowski, W., Kuzmin, E., Suvorova, A., Nikitina, N., & Gorlova, O. (2023). Organizational economic sustainability via process optimization and human capital: A Soft Systems Methodology approach. arXiv.

Sumarjati, S., Siswani, S. (2021). Pengaruh Reward & Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk. Jakarta Divisi Filed Execution Management. Junral Administrasi & Manajemen, 35-45.

Sundararajan, S., & Muhammed, A. (2024). Enhancing organizational performance through strategic talent management in the digital age: A quantitative approach. ShodhPrabandhan: Journal of Management Studies, 1(1). https://doi.org/10.29121/ShodhPrabandhan.v1.i1.2024.8

Syah, A. F. (2022). Manajemen talenta berdasarkan smart ASN di lingkungan pemerintah (sebuah kerangka konseptual). Jurnal Kebijakan & Manajemen PNS, 16(2). https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/392/246

Syarweny, N., Suprayitno, D., Kusumawati, B., Rahma, F., Manafe, D., Suparmi, Priatna, D.K., Budiman, D., Kaligis, J.N., Afriyani, F., Maduratna, E.S., & Paridy, A. (2024). Buku Ajar Manajemen Kinerja. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia. ISBN: 978-623-8531-75-2.

Telkom Indonesia. (2025). Annual Report 2024: Reaching New Heights. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Telkom Indonesia. (2025). Telkom Wraps Up 2024 on a High Note, Achieving IDR 150 Trillion in Consolidated Revenue. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

The Guardian. (2024). Unilever to cut 7,500 jobs globally and split off ice-cream division.

The Verge. (2024). Every Microsoft employee is now being judged on their security work.

The Verge. (2024). Microsoft largest ever security transformation detailed in new report.

Toyota Motor Corporation. (2024). FY2024 Financial Results. Toyota Motor Corporation.

Toyota Motor Corporation. (2024). Integrated Report 2024. Toyota Motor Corporation.

Ulrich, D. (2013). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Review Press.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). Pemerintah Republik Indonesia.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). Pemerintah Republik Indonesia.

Unilever & WIRED. (2023). The future of work is flexible.
Unilever. (2025). How talent and technology are boosting factory performance and productivity.
Utomo, A. P. , Murti, H. , & Rejeki, R. S. A. (2013). Sistem untuk Memantau & Mengevaluasi Kinerja Program Studi melalui Metode Dasbor Kinerja. Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK, 18(1), 1-8.
Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhry, S. (2024). Artificial intelligence and performance management. Organizational Dynamics.
Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of
Vucomanovic, M., Radujkovic, M., & Nahod, M.-M. (2010). Leading, Lagging and Performance Measures in the Construction Industry. International Journal of Organization, Technology and Management in Construction, 2(1), 103–111.
Wahyuni, S., & Hermawan, A. (2024). Talent management in managerial succession planning: A qualitative study. Bisma: Jurnal Bisnis & Manajemen, 18(1), 45–58.
Wall Street Journal. (2024). Grab sees generative AI boosting cost-cutting drive. The Wall Street Journal.
Wall Street Journal. (2024). Netflix is rethinking employee freedom, a core tenet of its vaunted culture.
Wall Street Journal. (2025). Why are managers so miserable at work? The Wall Street Journal.
Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Faisal, M., Lie, D., Butarbutar, M., & Kato, I. (2021). Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia (A. Rikki & J. Simarmata, Ed.). Yayasan Kita Menulis.
Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2023). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (16th ed.). Pearson.
Widjaja, C. (2019, March 28). Crystal Widjaja's 2019 personal OKRs. Life at Gojek - Medium. https://medium.com/life-at-go-jek/crystal-widjajas-2019-personal-okrs-b10585010361
Widodo, I. (2010). Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard (Studi kasus pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia) [Skripsi tidak diterbitkan]. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
Wijayanti, U.D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja & Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan PT.Dipo Internasional Pahala Otomotif Sidoarjo (Skripsi

tidak diterbitkan). Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Wired. (2018). When John Doerr brought a gift to Google founders.

Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. arXiv.

Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. arXiv:2505.08201.

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum.

Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. International Journal of Accounting Information Systems, 13, 41-59.

Yusepa, W. Y., Kamilawati, A., Agesti, P. T., & Sanjaya, V. F. (2024). Peran competitive advantage dalam menarik konsumen di pasar lokal: Studi pada Topshop Bandar Lampung. Al-A'mal: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 1(2), 29-40. https://journal.staittd.ac.id/index.php/ai/article/view/201

Zheng, J. G. (2017). Data visualization in business intelligence. Global Business Intelligence, 67-81.

LAMPIRAN

BAB XII

Lampiran : Template Ringkas Audit Kesiapan Manajemen Kinerja Digital

Template ini dapat digunakan dosen atau mahasiswa untuk menilai kesiapan organisasi sebelum menerapkan AI dan dashboard kinerja waktu nyata. Gunakan skala 1 sampai 5. Skor 1 berarti sangat lemah. Skor 5 berarti sangat kuat. Prioritas perbaikan diberikan pada area dengan skor 1 sampai 3.

Dimensi audit	Pertanyaan pemeriksaan	Bukti yang dicari
Strategi dan kaskade	Apakah sasaran organisasi sudah turun ke unit dan individu secara logis?	Peta strategi, kontrak kinerja, SKP, manual indikator
Kualitas data	Apakah sumber data, formula, pemilik data, dan frekuensi update sudah jelas?	Data dictionary, SOP, log perubahan, audit trail
Teknologi	Apakah sistem mampu mengintegrasikan HRIS, ERP, CRM, survei, atau sensor?	Arsitektur data, API, dashboard, role access
AI use case	Apakah AI dipakai untuk masalah yang jelas dan terukur?	Daftar use case, business case, risiko model
Human oversight	Apakah keputusan penting tetap ditinjau manusia?	Matriks kewenangan, mekanisme review, hak sanggah
Etika dan privasi	Apakah data yang dikumpulkan proporsional dan dijelaskan kepada pegawai?	Privacy notice, retention policy, DPIA, persetujuan/landasan hukum
Pembelajaran	Apakah hasil evaluasi terhubung dengan coaching dan pengembangan?	IDP, katalog pelatihan, rencana coaching, mentoring

*Catatan penggunaan: organisasi sebaiknya tidak langsung membeli perangkat lunak AI sebelum menyelesaikan tiga fondasi: definisi indikator, kualitas data, dan tata kelola. Ketiga fondasi tersebut menentukan apakah teknologi menghasilkan insight yang berguna atau hanya mempercepat pelaporan yang keliru.



MANAJEMEN KINERJA

DALAM PRAKTIK STUDI KASUS ORGANISASI MODERN

Buku "Manajemen Kinerja" membahas secara komprehensif konsep, teori, strategi, dan implementasi manajemen kinerja dalam organisasi modern. Buku ini tidak hanya menjelaskan manajemen kinerja sebagai proses penilaian pegawai, tetapi juga sebagai sistem strategis yang menghubungkan tujuan organisasi, perilaku kerja, pengembangan kompetensi, teknologi, serta pengambilan keputusan berbasis data.

Pembahasan disusun melalui pendekatan studi kasus nyata dari organisasi nasional dan internasional, seperti GoTo/Gojek, Bank Mandiri, Microsoft, Google, Netflix, Toyota, Starbucks, dan berbagai institusi sektor publik. Dengan pendekatan tersebut, pembaca diajak memahami bagaimana strategi organisasi diterjemahkan menjadi KPI, OKR, Balanced Scorecard, monitoring kinerja, coaching, feedback, hingga evaluasi berbasis outcome.

Buku ini juga membahas perkembangan terbaru dalam manajemen kinerja, termasuk penggunaan artificial intelligence (AI), dashboard real-time, people analytics, ESG performance, strategic alignment, talent management, dan digital performance management. Selain membahas teori seperti Expectancy Theory, Reinforcement Theory, Equity Theory, dan Resource Based View, buku ini menampilkan analisis praktis mengenai hubungan antara manajemen kinerja, motivasi kerja, budaya organisasi, inovasi, dan competitive advantage.

Ditulis dengan bahasa akademik yang aplikatif, buku ini sangat relevan bagi mahasiswa, dosen, praktisi SDM, manajer organisasi, ASN, konsultan, dan pemimpin organisasi yang ingin memahami bagaimana membangun sistem manajemen kinerja yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan di era transformasi digital.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Manajemen & Marketing

ISBN 978-634-317-102-7

9 786343 171027