

## Optimalisasi Siklus Manajemen Kinerja untuk Pengembangan Kepemimpinan di Organisasi

Tanti Sugiharti\*

STIE Kasih Bangsa, Indonesia

Email : [tanti@stiekasihbangsa.ac.id](mailto:tanti@stiekasihbangsa.ac.id)\*

**Abstract.** *The performance management cycle represents a critical framework for enhancing leadership development within organizations. This conceptual article proposes that by integrating comprehensive performance evaluations, feedback, and goal-setting mechanisms, the performance management cycle not only ensures operational efficiency but also fosters the cultivation of effective leadership qualities. The cycle begins with planning, where leaders define and communicate organizational goals and individual objectives. The subsequent evaluation phase offers a structured approach to assessing individual and team performance against pre-established objectives, facilitating objective leadership assessments and highlighting areas for improvement. Feedback, the final phase, is instrumental in leadership development, providing a platform for constructive dialogue, recognition of achievements, and identification of development opportunities. This literature review argues that through the systematic application of the performance management cycle, organizations can create a supportive environment for leadership development, thereby enhancing their competitive advantage and promoting a culture of continuous improvement.*

**Keywords:** *Performance Management, Leadership Development, Sustainable Improvement*

**Abstrak.** Siklus manajemen kinerja merupakan kerangka kerja yang krusial untuk meningkatkan pengembangan kepemimpinan dalam organisasi. Artikel konseptual ini mengusulkan bahwa dengan mengintegrasikan evaluasi kinerja yang komprehensif, mekanisme umpan balik, dan penetapan tujuan, siklus manajemen kinerja tidak hanya menjamin efisiensi operasional tetapi juga mendorong pembinaan kualitas kepemimpinan yang efektif. Siklus ini dimulai dengan perencanaan, dimana para pemimpin menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan organisasi serta tujuan individu. Tahap evaluasi berikutnya menawarkan pendekatan terstruktur untuk menilai kinerja individu dan tim terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, memfasilitasi penilaian kepemimpinan yang objektif dan menyoroti area yang perlu diperbaiki. Umpan balik, sebagai fase terakhir, berperan penting dalam pengembangan kepemimpinan dengan menyediakan platform untuk dialog konstruktif, pengakuan atas pencapaian, dan identifikasi peluang pengembangan. Tinjauan literatur ini memberikan argumen bahwa melalui penerapan sistematis dari siklus manajemen kinerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kepemimpinan, sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif mereka dan mempromosikan budaya perbaikan yang berkelanjutan.

**Kata kunci:** Manajemen Kinerja, Pengembangan Kepemimpinan, Peningkatan Berkelanjutan

### 1. LATAR BELAKANG

Manajemen kinerja adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memfasilitasi kinerja dan pengembangan organisasi (Tseng & Levy, 2019). Menurut Armstrong (2022), siklus manajemen kinerja terdiri dari empat fase: dimulai dengan Perencanaan Kinerja, diikuti oleh Pelaksanaan dan Tinjauan Kinerja, dan diakhiri dengan Analisis dan Pembinaan Kinerja. Di banyak organisasi, proses manajemen kinerja telah disederhanakan menjadi sesi penilaian tahunan yang dapat digambarkan sebagai "akhir dari segalanya." Hal ini sering terjadi dimana para manajer yang bertindak sebagai pengawas mengambil peran sebagai hakim, sehingga membatasi kemampuan mereka untuk sepenuhnya meningkatkan kinerja bawahan mereka. Seringkali, manajemen kinerja menjadi intervensi berkala dan bukannya proses yang berkelanjutan seperti yang seharusnya. Akibatnya,

manajemen kinerja terbatas pada menghasilkan informasi atau data yang digunakan untuk keputusan administratif seperti promosi, pemberhentian, kenaikan gaji, bonus, dan pelatihan (Harsey & Chevalier, 2000). Padahal setiap karyawan memiliki kebutuhan dan harapan pribadi untuk berkomunikasi dengan pemimpin mereka dan menerima umpan balik rutin tentang kinerja mereka.

Dalam beberapa tahun terakhir, diskusi tentang manajemen kinerja telah menarik perhatian yang cukup besar dari para peneliti dan praktisi sumber daya manusia (Tseng & Levy, 2019). Berbagai artikel di media dan publikasi ilmiah telah memicu perdebatan dan diskusi, misalnya, tentang apakah peringkat kinerja seharusnya dihapus sebagai kritik terhadap praktik manajemen kinerja (Colquitt, 2017). Diskusi para praktisi berputar di sekitar persepsi bahwa praktik manajemen kinerja tidak memadai, tidak efektif, dan tidak sebanding dengan kesulitan penerapannya (Cappelli & Tavis, 2016). Untuk mengatasi masalah ini, rekomendasi yang paling kritis dari para peneliti dan praktisi adalah untuk fokus pada peningkatan hubungan antara manajer dan karyawan, yang pada akhirnya dapat menciptakan pemimpin baru dalam organisasi (Levy et al., 2017). Rekomendasi ini bukanlah hal baru, mengingat para peneliti telah lama mengakui bahwa manajer berada di garis depan sistem manajemen kinerja dan melakukan tugas-tugas manajemen kinerja sebagai bagian dari tugas manajerial mereka (DeNisi & Sonesh, 2011).

Seorang pemimpin yang hebat adalah mereka yang dapat menciptakan pemimpin baru di sekitar mereka. Manajemen kinerja adalah salah satu upaya yang dapat digunakan para pemimpin untuk menciptakan pemimpin baru, termasuk opsi digitalisasi manajemen kinerja yang dapat memudahkan tugas mereka. Artikel studi literatur ini akan membahas:

1. Bagaimana siklus manajemen kinerja digunakan sebagai pengembangan kepemimpinan di perusahaan.
2. Bagaimana dalam siklus manajemen kinerja ini, para pemimpin berkontribusi dengan mengumpulkan dan menggunakan data serta informasi untuk pengembangan berkelanjutan calon penerus mereka.
3. Peran teknologi digital dalam siklus manajemen kinerja dan pengembangan calon pemimpin.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

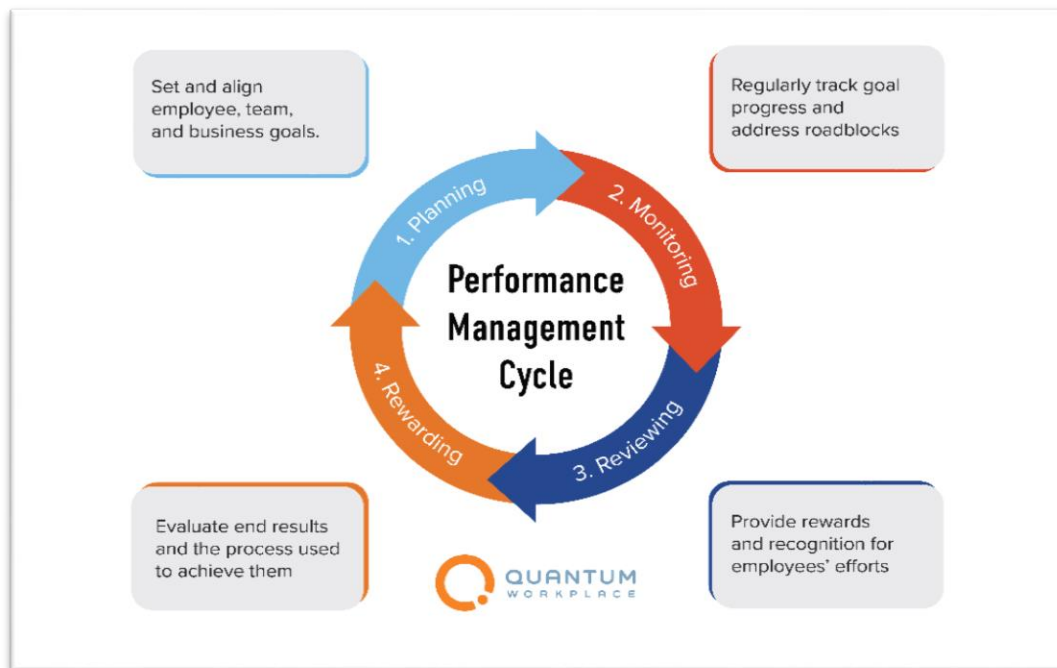
### **Definisi Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja diterapkan untuk mencapai hasil terbaik dari suatu organisasi dan karyawannya dengan cara memahami, menginvestasikan, dan mengelola kinerja tim dalam

kerangka tujuan yang direncanakan dan disepakati bersama (Giannopoulos, 2015). Manajemen kinerja seharusnya digunakan untuk memeriksa bagaimana hasil dapat membantu mengumpulkan informasi tentang perbaikan yang diperlukan. Bacal (1999) menganalisis manajemen kinerja sebagai sistem yang beroperasi dalam sistem yang lebih besar. Sebuah sistem didefinisikan sebagai sekumpulan komponen yang bekerja bersama dalam cara yang serupa dan saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Melihat organisasi sebagai sistem yang kompleks dengan berbagai bagian yang saling bergantung, manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai proses yang bertujuan untuk meningkatkan peluang dan prospek karyawan dalam mengembangkan organisasi perusahaan sambil juga meningkatkan siklus kerjanya. Armstrong (2000) mengidentifikasi kinerja yang menjadi perhatian manajemen sebagai berikut:

1. Menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi.
2. Mendefinisikan kesepakatan dan ekspektasi terkait tanggung jawab peran dan akuntabilitas, menjelaskan apa yang diharapkan untuk dilakukan; keterampilan yang harus dimiliki, dan perilaku yang diharapkan.
3. Memberikan kesempatan bagi individu untuk mengidentifikasi kekuatan mereka sendiri dan mengembangkan keterampilan serta kompetensi mereka.
4. Menerapkan berbagai praktik untuk meningkatkan kinerja karyawan atau kelompok sasaran dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi.

Untuk memahami fungsi sistem manajemen kinerja ini dengan jelas, kita harus melihat lebih dekat pada komponennya. Manajemen kinerja terdiri dari empat komponen yang beroperasi dalam siklus berurutan, dimulai dari perencanaan kinerja, diikuti oleh pemantauan dan tinjauan kinerja, dan diakhiri dengan pemberian penghargaan.



**Gambar 1. Manajemen Kinerja**

### **Bagaimana Manajemen Kinerja Dapat Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Manajemen kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan budaya kinerja di mana pencapaian kinerja menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari, dan melakukan segala sesuatu yang mungkin untuk meningkatkan kinerja individu. Peningkatan kinerja individu terjadi ketika orang memahami apa yang diharapkan dari mereka, menerima umpan balik, dan menerapkan rencana untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka. Jones (1995) menyoroti beberapa karakteristik manajemen kinerja sebagai berikut:

1. Mengkomunikasikan visi bersama di seluruh organisasi untuk membangun dan mendukung gaya kepemimpinan dan manajemen yang sesuai.
2. Mendefinisikan ekspektasi karyawan.
3. Menyediakan kerangka kerja dan lingkungan bagi tim untuk berkembang dan sukses.
4. Menyediakan iklim dan sistem yang mendukung penghargaan serta mengkomunikasikan bagaimana karyawan dan organisasi dapat mencapai perbaikan kinerja.

### **Peran Pemimpin dalam Membina Pemimpin Baru dalam Siklus Manajemen Kinerja**

Peran penting manajer sebagai pemimpin dalam proses manajemen kinerja telah lama diakui dalam literatur. Praktisi berpendapat bahwa sistem manajemen kinerja yang tidak efektif menjadikan proses ini administratif dan gagal fokus pada peran manajer dalam membangun hubungan fungsional dengan karyawan (Pulakos & O'Leary, 2011). DeNisi dan Sonesh (2011)

menekankan bahwa tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi hanya dapat dicapai sejauh mana manajer mampu mendorong tujuan yang sama untuk meningkatkan kinerja bawahan mereka melalui proses penilaian kinerja. Di sini, jelas bahwa manajer sangat terlibat dan memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan proses ini. Manajer berada di garis depan sistem manajemen kinerja organisasi. Setelah karyawan menerima evaluasi kinerja mereka, mereka akan tahu persis apa yang perlu dilakukan. Proses ini melibatkan penerjemahan kebijakan dan standar organisasi kepada karyawan yang dievaluasi. Ketika karyawan menerima umpan balik tentang kinerja mereka dan mendapatkan panduan dalam menetapkan tujuan untuk perbaikan kinerja, akan ada penyelarasan tujuan individu ini kembali ke rencana strategis organisasi. Manajer mengambil peran sebagai penerjemah dan menyeimbangkan penyelarasan antara rencana strategis organisasi dan tujuan individu karyawan.

Dengan cara ini, manajer dapat menjembatani tata kelola organisasi dan tindakan individu dari karyawan mereka. Saat manajer diberi tugas untuk menerapkan manajemen kinerja, mereka juga diharapkan berkembang secara pribadi seiring dengan perkembangan proses manajemen kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja semakin diharapkan untuk bergerak melampaui sekadar mekanisme evaluasi untuk menjadi sistem motivasi (Buchner, 2007). Manajer juga diharapkan untuk bergerak melampaui sekadar menilai kinerja bawahan mereka dan menjadi mitra yang mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi. Paling tidak, manajer diharapkan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka dan membantu menetapkan tujuan untuk perbaikan di masa depan. Seiring dengan berkembangnya proses manajemen kinerja, manajer kini juga diharapkan untuk menjaga hubungan berkualitas dengan bawahan mereka, menumbuhkan kepercayaan, mengelola emosi, menjaga kepuasan karyawan, dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Pada dasarnya, manajer diharapkan melakukan lebih dari sekadar tugas administratif dan manajerial; mereka juga diharapkan untuk memimpin dan menciptakan pemimpin sepanjang tahap-tahap manajemen kinerja.

### **Inovasi sebagai Budaya Organisasi**

Inovasi umumnya didefinisikan sebagai proses mengubah ide-ide baru menjadi produk, layanan, proses, atau model bisnis baru, yang menciptakan nilai-nilai baru yang menguntungkan perusahaan dan pelanggannya. Setiap perusahaan harus mengikuti prinsip dasar dan menerapkan inovasi, proses, serta infrastruktur sedemikian rupa untuk mencapai tujuan strategisnya. Barsh et al. (2008) menguraikan langkah-langkah paling krusial untuk mendorong inovasi dalam organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi harus menjadi bagian inti dari agenda kepemimpinan.
2. Organisasi perlu memilih jenis inovasi yang mendorong pertumbuhan dan memenuhi tujuan bisnis.
3. Mencapai keselarasan tujuan di antara pimpinan senior, tim manajemen, dan karyawan.
4. Menciptakan ekosistem yang mendorong ide-ide baru.
5. Meningkatkan akuntabilitas karyawan untuk berinovasi.
6. Merumuskan dan mendidik tim yang berkomitmen untuk mengelola dan menerapkan kegiatan berinovasi.

Teknologi terus berkembang, dan era yang ditandai dengan Industri 4.0 telah muncul. Fokusnya tidak lagi pada manajemen informasi sederhana, tetapi pada desain layanan, di mana big data memainkan peran kunci dalam daya saing. Internet dianggap sebagai salah satu sumber big data yang paling signifikan (Geoffrion & Krishnan, 2003). Saat ini, organisasi di berbagai industri telah mendesain ulang proses dan bahkan model bisnis mereka secara keseluruhan untuk bertransformasi menjadi big data dan aplikasinya sebagai keunggulan strategis (Leischnig et al., 2016). Budaya organisasi diusulkan menjadi faktor yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efektivitas, termasuk melalui penerapan teknologi digital. Sebagai contoh, perusahaan dengan budaya yang lebih fleksibel cenderung lebih berhasil dengan teknologi baru dibandingkan dengan yang tidak (McDermott dan Stock, 1999). Budaya organisasi tidak secara langsung menyebabkan efektivitas organisasi tetapi mempengaruhinya melalui pembentukan perilaku anggota organisasi (Zheng et al., 2010).

Sementara itu, pandemi Covid-19 telah melahirkan berbagai inisiatif digital bagi organisasi. Organisasi dituntut tidak hanya mampu merumuskan kembali sistem kerja tetapi juga menciptakan nilai. Hal ini dilakukan agar organisasi dapat terus unggul di tengah berbagai tantangan baru yang muncul. Pada tahun 2017, Maxwell Wessel menulis sebuah artikel berjudul *Creating Value in a Digital Economy* di Harvard Business Review. Wessel menegaskan bahwa inovasi yang diikuti dengan nilai tambah yang berbeda memainkan peran krusial dalam terus unggul dalam persaingan. Berbagai perusahaan inovator digital terkemuka seperti Apple, Meta, Amazon, Tesla, dan Microsoft telah mencapai keunggulan dengan menciptakan nilai-nilai yang berbeda dan unik.

### **3 METODE**

Studi ini dilakukan melalui tinjauan literatur tentang implementasi siklus manajemen kinerja sebagai alat pengembangan kepemimpinan. Penulis memilih sumber-sumber dari literatur yang relevan, yang sebagian besar terdiri dari artikel jurnal, buku, dan tulisan-tulisan

terbaru lainnya. Sumber-sumber ini dipilih berdasarkan relevansinya dengan tema-tema manajemen kinerja dan pengembangan kepemimpinan dalam organisasi.

#### **4 HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam dekade terakhir, manajemen sumber daya manusia juga telah memanfaatkan teknologi digital untuk membuat manajemen SDM lebih efektif dan efisien. Salah satu upaya digitalisasi dalam manajemen SDM yang dilakukan oleh organisasi adalah rekrutmen dan seleksi karyawan. Digitalisasi juga diterapkan pada program pelatihan dan pengembangan karyawan yang bertujuan untuk mengatasi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan serta mempersiapkan pemimpin masa depan dalam organisasi. Pembelajaran daring dan *Massive Open Online Courses* (MOOCs) sebagai platform digital untuk program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan kapan saja tanpa batasan waktu dan terbukti lebih efisien dan efektif. Manajemen kinerja berkelanjutan adalah salah satu perubahan dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat kita lihat dengan jelas. Di era digital saat ini, manajemen kinerja berkelanjutan dilakukan dengan mengaktifkan sistem evaluasi yang fleksibel berdasarkan data yang sangat akurat. Mengukur kinerja individu dan tim menggunakan metode yang tepat dan didukung oleh proses digital yang dapat memastikan keakuratan hasil evaluasi adalah inti dari manajemen kinerja (Irianto, 2021).

Banyak praktisi SDM memprediksi bahwa fungsi manajemen kinerja akan mampu mengintegrasikan rencana pengembangan SDM dengan hasil evaluasi kinerja masing-masing karyawan dan tim secara daring. Perencanaan dan pelaksanaan manajemen kinerja secara digital akan sangat membantu organisasi dalam memetakan kebutuhan karyawan dan organisasi sambil menciptakan pemimpin baru dalam organisasi. Penggunaan teknologi digital dalam manajemen sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, pengembangan kualitas, dan evaluasi kinerja hingga pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi, akan lebih optimal karena didasarkan pada data yang akurat dan penyimpanan dokumentasi organisasi (manajemen pengetahuan) yang dapat diakses dengan mudah. Dalam proses ini, pemimpin memainkan peran penting karena transformasi digital adalah transformasi organisasi di mana target utamanya adalah efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan. Oleh karena itu, proses pengembangan kepemimpinan berkelanjutan yang didukung oleh digitalisasi sistem manajemen kinerja harus menjadi prioritas bagi organisasi saat ini. Misalnya, perusahaan teknologi keuangan Pluang menggunakan berbagai program digital dalam proses manajemen kerjanya, seperti Atlassian, Slack, Google Workspace, Jira, dll. Slack, misalnya, yang terintegrasi dengan Jira menyediakan platform bagi manajer untuk memberikan umpan balik

langsung dan transparan kepada kolega dan bawahan untuk menangani masalah yang memerlukan tinjauan dan pemahaman. Sementara itu, Atlassian membantu perusahaan dalam mentoring dan coaching.

Manajemen kinerja adalah proses pembentukan kepemimpinan. Secara fundamental, proses manajemen kinerja dapat diuraikan menjadi interaksi dan dinamika relasional antara manajer dan karyawan, di mana manajer bertindak sebagai pemimpin dan memotivasi karyawan untuk berkinerja dan mencapai hasil yang diinginkan bagi diri mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, proses kepemimpinan dalam interaksi manajer-karyawan menjadi fokus penting dalam manajemen kinerja dan munculnya pemimpin baru dalam organisasi.

Misalnya, pemimpin dapat mengembangkan karyawan dengan memberi mereka pengalaman pengembangan yang memperluas pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. Di sisi lain, pemimpin dapat memanfaatkan kemampuan tim yang ada dengan memberdayakan mereka atau menetapkan tujuan yang menantang. Dalam konteks manajemen kinerja, pemimpin dapat mengembangkan karyawan dengan memberi mereka umpan balik tentang kinerja mereka (pengetahuan tentang hasil dan evaluasi hasil) dan memanfaatkannya dengan meningkatkan persepsi kegunaan umpan balik tersebut (Fischer et al., 2017). Dalam konteks manajemen kinerja, pemimpin dapat membangun lingkungan umpan balik yang kondusif untuk menunjukkan kepada karyawan bahwa umpan balik dikelola dengan baik dan tersedia setiap saat (London & Smither, 2002).

## **5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Manajemen kinerja adalah alat yang kuat yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mencapai target strategis dan, secara bersamaan, menyediakan teknik untuk mengoptimalkan kinerja terbaik dari karyawan. Ini adalah satu-satunya proses yang mencakup semua aspek dan level dalam sebuah organisasi, sehingga memainkan peran penting di semua lini operasional organisasi. Sistem manajemen kinerja mampu menawarkan kerangka kerja untuk mendukung berbagai perubahan dan mendorong inovasi dalam budaya perusahaan. Setiap organisasi yang ingin bertahan dan sukses dalam lingkungan bisnis yang penuh gejolak dan sangat kompetitif saat ini perlu mengembangkan kepemimpinan di semua tingkatan. Organisasi mengalami gejolak luar biasa yang tidak hanya membutuhkan kecepatan dalam pengambilan keputusan tetapi juga secara fundamental mengubah lanskap organisasi di mana para pemimpin diharapkan untuk mengambil peran penting. Munculnya teknologi komputer memaksa organisasi untuk meratakan hierarki mereka dan mendesentralisasi pengambilan keputusan



guna mendapatkan fleksibilitas dan merespons dengan cepat. Empat tahap dalam sistem manajemen kinerja dapat menyediakan ruang bagi organisasi untuk membina pemimpin baru. Penggunaan manajemen pengetahuan dan data kompleks (big data) dalam manajemen kinerja dapat mempermudah organisasi dalam mengelola dan mempersiapkan pemimpin masa depan dari dalam. Selain itu, peran digitalisasi dalam mengimplementasikan manajemen kinerja tidak diragukan lagi dapat memfasilitasi pengembangan aset manusia dalam organisasi dengan lebih lancar. Perencanaan, pelaksanaan, serta tinjauan dan analisis kinerja yang kompleks dapat dilakukan dengan lebih mudah dengan bantuan berbagai program digital yang saat ini tersedia dan dapat memfasilitasi program pengembangan kepemimpinan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

## DAFTAR REFERENSI

- A marriage between practice and science: Just say "I do"*. In M. R. Buckley, A. and Teaching Staff at The Technical College of Management Kufa. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(12), 1–17.
- Armstrong, M. (2000). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An*
- Bacal, R. (1999). *Performance Management* (1st ed). London: McGraw-Hill.
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey*
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's *Business Review*, 94(10), 58-67.
- Cahyarini, F. D. (2021). Implementasi Digital Leadership dalam Pengembangan
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard coaching. Coaching for leadership*, 247-256.
- Colquitt, A. L. (2017). *Next generation performance management: The triumph of*
- Denisi, A. S., & Sonesh, S. (2011). The appraisal and management of performance at *Evidence-based Guide to Performance Leadership*. Kogan Page Publishers.
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and
- Gallardo, E. E., & Minelli de Oliveira, J. (2015). Digital Competence in The Knowledge

- Geoffrion, A.M., Krishnan, R.. ( 2003). E-Business and management science: mutual
- Hersey, P., & Chevalier, R. (2000). Situational leadership and performance impacts. *Manage. Sci.* 49 (10), 1275–1444. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1275>. 17311.
- Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146–164.
- Irianto. J. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen SDM*. Pemanfaatan
- Jarad, G. A., & Shaalan, M. A. (2020). Assessment of Digital Competence of Employees
- Joncs, T.W. (1995) Performance management in a changing context, *Human Resource*
- Kompetensi Digital pada Pelayanan Publik. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 25(1), 47-60.
- Leischnig, A., Woelfl, S., Ivens, B.S., (2016). When does digital business strategy matter
- Levy, P. E., Tseng, S. T., Rosen, C. C., & Lueke, S. B. (2017). *Performance management:*
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Management*, 34 (3), pp 425-42
- manufacturing technology implementation. *J. Oper. Manage.* 17 (5), 521–533.
- McDermott, C.M., Stock, G.N., (1999). Organizational culture and advanced performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100668.
- perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59–73
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Quarterly*, 1, 36.
- R. Wheeler, & J. R. B. Halbesleben (Vol. Eds.), *Research in personnel and human resources management*. Vol. 35. *Research in personnel and human resources management* (pp. 155–213). Bingley, England: Emerald.
- science over myth and superstition*. IAP.
- Society. *Journal of Online Learning and Teaching*, 11(Education)
- strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *J. Bus. Res.* 63 (7), 763–771.
- synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726–1753.

Teknologi Digital untuk Manajemen SDM | SWA.co.id diakses pada 28 Maret 2022.

to market performance? In: *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*.  
Dublin.

Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of  
work. In S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 255–  
279). Washington, DC, USA: American Psychological Association.

Zheng, W., Yang, B., McLean, G.N., (2010). Linking organizational culture, structure,