

MANAJEMEN KINERJA DAN KINERJA ORGANISASI: TINJAUAN SISTEMATIS

Dian Wirtadipura¹⁾, Dedeh Kurniasih²⁾, Tajudin³⁾

Universitas Primagraha^{1,2,3)}

dianwirtadipura@primagraha.ac.id¹⁾, dedehkurniasih@primagraha.ac.id²⁾,

tajudin@primagraha.ac.id³⁾

ABSTRACT

This study aims to synthesize scientific literature on the relationship between performance management and organizational performance through a systematic literature review approach to four scientific articles published between 2019 and 2024. This study shows that the effectiveness of a performance management system is not universal, but rather highly dependent on the organizational context, system integration, and mediating and moderating factors. The results of the thematic analysis reveal that effective performance management practices not only improve internal process efficiency but also strengthen strategic adaptation and organizational innovation. Key findings include the mediating role of performance management in linking managerial innovation to organizational performance, the synergy between corporate performance management and business process management, and the importance of integrating business intelligence and analytics in the public sector. In addition, this study highlights environmental uncertainty as a critical moderator in the design of an adaptive performance management system. This study provides conceptual contributions by strengthening the theory of resource-based view, resource orchestration, and contingency theory, as well as practical contributions in the form of recommendations for developing a contextual, data-based, and collaborative performance management system. The implications of this study are an important foundation in designing strategic policies for managing organizational performance that are more responsive to VUCA challenges.

Keywords

Performance Management; Organizational Performance; Systematic Review

PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan fondasi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan strategis, karena mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mengelola, mengarahkan, dan mengevaluasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama (De Waal, 2017; Pavlov et al., 2017; Tweedie et al., 2019). Dalam beberapa dekade terakhir, perhatian terhadap manajemen kinerja tidak hanya bertumpu pada proses administratif semata, tetapi juga pada bagaimana sistem ini mampu berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Isu mengenai efektivitas manajemen kinerja menjadi semakin krusial ketika organisasi dihadapkan pada tantangan disrupsi teknologi, tekanan pasar global, serta ekspektasi pemangku kepentingan yang semakin tinggi terhadap akuntabilitas dan produktivitas kerja. Dalam konteks ini, kinerja organisasi bukan sekadar indikator finansial semata, melainkan juga mencakup keberhasilan strategi, inovasi, kapabilitas sumber daya manusia, dan adaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap hubungan antara manajemen kinerja dan kinerja organisasi menjadi penting untuk dikaji secara sistematis. Penelitian ini hadir sebagai respons terhadap kebutuhan akan pemetaan konseptual dan empirik yang menyeluruh dalam memahami pengaruh praktik manajemen kinerja terhadap kinerja organisasi lintas sektor dan wilayah. Dengan pendekatan systematic review, artikel ini bertujuan menyintesis temuan-temuan ilmiah terkini untuk mengidentifikasi tren, kesenjangan, serta arah pengembangan manajemen kinerja di masa mendatang. Pembahasan ini menjadi relevan di tengah kebutuhan organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia yang unggul. Melalui artikel ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih terstruktur mengenai kontribusi nyata sistem manajemen kinerja terhadap pencapaian target organisasi dalam konteks VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) (Minciu et al., 2020).

Manajemen kinerja, dalam kajian ini, merujuk pada serangkaian proses terintegrasi yang melibatkan perencanaan kinerja, pengukuran hasil, pemberian umpan balik, hingga evaluasi dan pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Sedangkan kinerja organisasi merujuk pada capaian kolektif dari seluruh bagian organisasi dalam memenuhi target yang telah ditentukan, baik dari sisi finansial, operasional, inovasi, maupun kepuasan stakeholder. Keduanya memiliki keterkaitan erat, di mana efektivitas manajemen kinerja dapat menjadi katalisator dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, produktivitas kerja, dan ketahanan organisasi. Di Indonesia, laporan BPS dan BRIN mengindikasikan bahwa banyak organisasi pemerintah dan swasta masih menerapkan pendekatan tradisional dalam evaluasi kinerja yang kurang fleksibel dalam menghadapi dinamika kerja digital. Oleh sebab itu, penting untuk dilakukan telaah sistematis terhadap berbagai studi sebelumnya guna mengungkap bagaimana dinamika antara variabel manajemen kinerja dan kinerja organisasi berkembang dalam kerangka teoritis maupun praktikal.

Implementasi manajemen kinerja yang efektif membutuhkan integrasi antara sistem, budaya organisasi, kompetensi manajer lini, serta pemanfaatan data analitik yang tepat. Hal ini selaras dengan konsep *High-Performance Work Systems (HPWS)* yang menekankan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kebijakan dan praktik HRM yang terintegrasi dan saling

memperkuat (Posthuma et al., 2013). Namun demikian, hasil-hasil penelitian tentang hubungan antara manajemen kinerja dan kinerja organisasi masih menunjukkan hasil yang beragam dan belum memberikan kesimpulan yang konklusif. Beberapa studi menemukan adanya korelasi positif signifikan, sementara yang lain menekankan pentingnya faktor moderator seperti kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, atau teknologi digital (DeNisi & Murphy, 2017). Oleh karena itu, kajian sistematis diperlukan untuk mengonsolidasikan hasil-hasil tersebut dan mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang secara konsisten berkontribusi terhadap keberhasilan kinerja organisasi melalui manajemen kinerja. Di sinilah artikel ini mengambil posisi penting sebagai media sintesis dan refleksi atas literatur yang ada, guna memperkuat landasan teoritis sekaligus menawarkan arah praktis bagi pengambil kebijakan dan praktisi SDM.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan suatu pendekatan strategis dan terintegrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan meningkatkan kinerja individu dan tim (Aguinis, 2023). DeNisi & Murphy (2017) menjelaskan bahwa manajemen kinerja bukan hanya tentang evaluasi kerja semata, melainkan proses yang berkelanjutan meliputi perencanaan, pemantauan, pengembangan, dan penilaian kinerja karyawan secara sistematis. Secara konseptual, manajemen kinerja mencakup tiga fase utama: (1) perencanaan kinerja (*performance planning*), yang menetapkan ekspektasi kerja dan target; (2) pelaksanaan dan pemantauan (*performance execution and monitoring*), di mana pemimpin dan karyawan saling berkomunikasi untuk mengarahkan dan mengembangkan kinerja; dan (3) evaluasi kinerja (*performance review*), yang bertujuan menilai pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan (Pulakos, 2009).

Kinerja organisasi (*organizational performance*) merujuk pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya secara efisien dan efektif melalui penggunaan sumber daya yang tersedia (Richard et al., 2009). Kinerja organisasi tidak hanya mengukur hasil akhir dalam bentuk laba atau pertumbuhan, tetapi juga mencakup efektivitas operasional, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kapabilitas adaptasi organisasi. Menurut Venkatraman & Ramanujam (1986), kinerja organisasi terbagi menjadi dua dimensi utama yaitu: (1) kinerja keuangan (*financial performance*) dan (2) kinerja operasional/non-keuangan (*operational/non-financial performance*). Dimensi kinerja keuangan meliputi indikator seperti *Return on Investment* (ROI), profitabilitas, dan efisiensi biaya, sedangkan dimensi non-keuangan meliputi kepuasan pelanggan, kualitas produk/jasa, inovasi, dan kepuasan karyawan.

Secara teoretis, hubungan antara manajemen kinerja dan kinerja organisasi dapat dijelaskan melalui perspektif *resource-based view* (Gerhart & Feng, 2021), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bergantung pada bagaimana sumber daya, termasuk sumber daya manusia, dikelola dan dikembangkan. Praktik manajemen kinerja yang strategis akan menciptakan perencanaan kerja yang selaras dengan tujuan organisasi, memotivasi karyawan untuk berkinerja optimal, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adaptif dan berorientasi pada hasil. Penelitian dari Pulakos et al. (2015) menunjukkan bahwa sistem

manajemen kinerja yang dirancang secara adaptif dan terfokus pada pengembangan kompetensi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, sistem manajemen kinerja yang inklusif dan berbasis dialog terbukti meningkatkan partisipasi karyawan, yang selanjutnya memperkuat akuntabilitas dan sinergi antarunit organisasi. Dengan demikian, pemetaan teori menunjukkan bahwa efektivitas manajemen kinerja tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi secara agregat mendorong efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji secara sistematis literatur terdahulu untuk mengidentifikasi pola hubungan, dimensi dominan, serta faktor moderasi/kontekstual yang mungkin memperkuat atau melemahkan hubungan antara kedua variabel tersebut dalam berbagai sektor industri dan budaya organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara kritis berbagai studi empiris dan konseptual terkait hubungan antara manajemen kinerja dan kinerja organisasi yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2024. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan peta literatur yang komprehensif serta membantu mengungkap tren, kesenjangan penelitian, dan kontribusi teoritis maupun praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui pencarian artikel pada database ilmiah bereputasi internasional. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian adalah: “*performance management*”, “*organizational performance*” dan dikombinasikan dengan operator Boolean (AND). Filter digunakan untuk membatasi pencarian pada artikel berbahasa Inggris atau Indonesia, periode publikasi antara 2022 hingga 2024, dan artikel yang tersedia dalam bentuk peer-reviewed full text dan open access. Jumlah akhir artikel yang memenuhi kriteria sebanyak 4 artikel ilmiah. Semua artikel dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi dimensi manajemen kinerja, bentuk kinerja organisasi, serta konteks organisasi atau sektor yang relevan.

Dengan pendekatan metodologis ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis yang kuat terhadap pengembangan pengetahuan tentang bagaimana manajemen kinerja dapat mendorong pencapaian kinerja organisasi dalam berbagai konteks industri dan geografis. Hasil kajian ini juga akan menjadi dasar penyusunan rekomendasi strategis untuk organisasi dalam merancang sistem manajemen kinerja yang adaptif, berbasis data, dan terintegrasi dengan tujuan organisasi jangka panjang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian sistematis terhadap 4 artikel yang dipublikasikan antara tahun 2019 hingga 2025 mengungkapkan bahwa efektivitas sistem manajemen kinerja tidak ditentukan oleh elemen tunggal, melainkan oleh kombinasi faktor struktural, perilaku, teknologi, dan lingkungan eksternal.

Tabel 1. Ringkasan Kajian Sistematis

Penulis	Fokus Utama	Temuan Utama
Aftab et al. (2022)	Meneliti peran mediasi <i>performance management innovation</i> dan <i>organizational performance</i> dalam industri konstruksi di Pakistan.	Management innovation dan <i>performance management</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> ; PM berperan sebagai mediator.
Jaklič et al. (2021)	Mengkaji peran orkestrasi antara corporate performance management (CPM) dan business process management (BPM) terhadap <i>organizational performance</i> di perusahaan Eropa.	CPM memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui orkestrasi CPM–BPM dan kinerja proses.
Yahaya et al. (2019)	Mengembangkan kerangka kerja integratif business intelligence dan analytics untuk <i>organizational performance management</i> di sektor publik Malaysia.	Integrasi BI dan analytics mendukung pengambilan keputusan strategis dan meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja organisasi publik.
Nguyen et al. (2023)	Menguji pengaruh praktik <i>performance management system</i> terhadap kinerja organisasi di Vietnam dengan mempertimbangkan ketidakpastian lingkungan dan tugas sebagai moderator.	Tiga praktik PMS meningkatkan OP; namun pengaruhnya dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan dan tugas yang dihadapi organisasi.

Management Innovation sebagai Katalisator Kinerja

Inovasi manajerial (*management innovation*, MI) telah lama dipahami sebagai bentuk perubahan dalam cara organisasi dikelola, namun studi Aftab et al. (2022) memperlihatkan bahwa MI dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational performance* (OP) ketika digabungkan dengan sistem pengelolaan kinerja yang efektif. Dalam konteks industri konstruksi Pakistan yang sarat tantangan dan ketidakpastian, MI bukanlah sekadar pelengkap, melainkan kebutuhan strategis untuk menciptakan efisiensi dan keunggulan kompetitif. Hal ini mempertegas bahwa inovasi bukan hanya soal teknologi, melainkan juga menyangkut proses manajerial dan organisasi.

Yang menarik, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara MI dan OP tidak selalu bersifat langsung. Justru *performance management* (PM) memainkan peran sebagai mediator yang memperkuat atau bahkan memungkinkan terjadinya peningkatan kinerja organisasi. Artinya, inovasi manajerial tanpa sistem PM yang mendukung bisa saja menjadi inisiatif yang sia-sia. Ini menjadi pengingat bahwa transformasi organisasi harus terjadi di dua arah: ide baru harus dibarengi dengan sistem evaluasi dan akuntabilitas yang andal.

Dari perspektif manajerial, ini memberi pesan penting bahwa pimpinan perusahaan perlu lebih sadar terhadap desain ulang proses kerja dan sistem pelaporan kinerja. Perubahan tidak cukup

hanya pada tataran struktur organisasi, namun juga pada mekanisme pemantauan dan evaluasi yang mampu menangkap dinamika hasil kerja yang inovatif. Dengan begitu, MI dapat terukur secara tepat dan digunakan untuk pembelajaran organisasi.

Implikasi praktis dari studi ini sangat luas, terutama bagi sektor industri dan jasa yang menghadapi tekanan eksternal tinggi. Manajer perlu mendorong inovasi manajerial sebagai respons terhadap ketidakefisienan struktural dan memperkuat sistem PM agar hasil inovasi tersebut benar-benar berkontribusi terhadap pencapaian target strategis organisasi. Organisasi yang mampu menyelaraskan dua elemen ini akan lebih gesit dalam beradaptasi dan lebih unggul dalam persaingan.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur dengan mengonfirmasi pentingnya pendekatan integratif antara MI dan PM. Studi ini menjadi contoh bagaimana teori inovasi dan teori manajemen kinerja dapat dikombinasikan secara empiris untuk menghasilkan pemahaman yang lebih utuh mengenai pencapaian organisasi. Ia juga membuka ruang untuk penelitian lanjutan terkait peran moderator lain seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan terhadap hubungan MI-PM-OP.

Orkestrasi CPM dan BPM sebagai Strategi Integratif

Penelitian Jaklič et al. (2021) mengambil pendekatan orkestratif terhadap *corporate performance management* (CPM) dan *business process management* (BPM), sebuah langkah konseptual yang menarik karena selama ini kedua sistem tersebut sering dikaji secara terpisah. Dengan menggabungkan keduanya dalam kerangka teoritik *Resource Orchestration Theory*, studi ini mengusulkan bahwa CPM hanya berdampak optimal ketika dikombinasikan dengan eksekusi proses bisnis yang terstruktur melalui BPM. Ini adalah gagasan penting dalam ekosistem bisnis yang semakin kompleks dan memerlukan integrasi vertikal dan horizontal.

Salah satu kekuatan utama studi ini terletak pada pengujian empiris atas orkestrasi CPM dan BPM sebagai perantara antara strategi dan hasil kinerja organisasi. Studi ini menegaskan bahwa organisasi yang hanya fokus pada pengukuran kinerja (CPM) tanpa menata ulang proses bisnisnya (BPM) akan sulit menuai hasil strategis secara konsisten. Misalignment antara sistem dan proses menjadi penyebab utama stagnasi organisasi, terutama dalam lingkungan yang cepat berubah.

Dari sisi organisasi, temuan ini menunjukkan pentingnya pembentukan unit lintas fungsi dan *process ownership* yang terdefinisi jelas. Pemimpin tidak hanya perlu menekankan strategi, tetapi juga memperhatikan bagaimana proses bisnis sehari-hari diterjemahkan ke dalam tindakan yang sesuai dengan arah strategis. Ini melibatkan integrasi metrik kinerja lintas departemen dan penguatan komunikasi antar unit.

Implikasi terhadap praktik manajemen cukup luas, terutama bagi organisasi besar dan multinasional yang sering mengalami fragmentasi antara perumusan strategi dan pelaksanaan operasional. Integrasi antara CPM dan BPM tidak hanya meningkatkan efisiensi proses, tetapi juga menciptakan *alignment* yang mendorong budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif.

Untuk mewujudkannya, organisasi perlu mengembangkan sistem *performance orchestration* berbasis proses.

Secara konseptual, riset ini memperluas cakupan ROT dari sekadar pengelolaan sumber daya ke arah manajemen sistemik antar proses dan struktur. Hal ini membuka peluang bagi pengembangan model orkestrasi lintas sistem lain seperti *knowledge management*, *risk management*, atau *innovation management*, yang semuanya memiliki peran strategis dalam peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Integrasi BI dan Analytics di Sektor Publik

Penelitian yang dilakukan oleh Yahaya et al. (2019) menawarkan kontribusi unik dengan mengembangkan kerangka kerja terintegrasi antara *Business Intelligence* (BI), *Analytics*, dan *Organizational Performance Management* (OPM) dalam konteks sektor publik. Sektor ini kerap tertinggal dalam adopsi teknologi manajemen dibandingkan sektor swasta, sehingga kajian ini memiliki nilai penting dalam mendorong reformasi birokrasi berbasis data.

Kerangka yang dikembangkan terdiri atas empat dimensi utama: proses, sumber daya manusia (*people*), tata kelola (*governance*), dan kapabilitas (*ability*). Ini menunjukkan bahwa kesuksesan BI bukan semata-mata soal teknologi, tetapi melibatkan kesiapan organisasi dari aspek budaya, kapasitas analisis, dan struktur pengambilan keputusan. Integrasi ini penting dalam memastikan bahwa data yang tersedia dapat ditransformasikan menjadi informasi yang relevan dan *actionable*.

Kekuatan studi ini juga terletak pada validasi melalui studi kasus nyata di organisasi publik Malaysia, yang memperlihatkan bahwa kerangka kerja ini tidak hanya teoritis tetapi juga aplikatif. Tantangan yang dihadapi, seperti silo informasi, lambatnya pengambilan keputusan, serta kurangnya keterampilan analitik di kalangan staf, dapat ditangani secara sistematis melalui model ini.

Implikasinya sangat besar untuk sektor publik, khususnya dalam mendorong transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi layanan publik. Pemerintah yang ingin mempercepat transformasi digital sebaiknya tidak hanya mengadopsi sistem informasi, tetapi juga menyiapkan infrastruktur analitik dan budaya berbasis data. Swasta juga dapat mengadopsi prinsip serupa, terutama perusahaan besar yang menghadapi kompleksitas data lintas divisi.

Secara akademis, studi ini menunjukkan bahwa integrasi BI dan analytics tidak hanya menjadi alat bantu pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai komponen strategis dalam desain sistem pengelolaan kinerja modern. Ini menjadi fondasi bagi studi lanjutan yang menghubungkan BI, analytics, dan *organizational learning* dalam satu kerangka kinerja yang komprehensif.

Ketidakpastian sebagai Konteks Desain PMS

Nguyen et al. (2023) menawarkan sudut pandang yang sangat kontekstual terhadap sistem manajemen kinerja dengan mengkaji bagaimana *perceived environmental uncertainty* (PEU) dan *task uncertainty* memoderasi efektivitas praktik PMS. Studi ini penting karena

mengingatkan bahwa satu pendekatan tidak cocok untuk semua, terutama dalam dunia yang semakin tidak pasti dan dinamis.

Menariknya, hanya dua dari lima praktik PMS yang tetap efektif dalam kondisi ketidakpastian tinggi: partisipasi manajer tingkat bawah dan desentralisasi pengambilan keputusan. Artinya, ketika organisasi berada dalam kondisi tidak pasti, pendekatan partisipatif dan fleksibilitas operasional menjadi lebih efektif dibandingkan struktur kontrol yang kaku dan sentralistik. Ini adalah validasi dari prinsip dasar *contingency theory* yang menekankan pentingnya *fit* antara sistem dan konteks.

Dari perspektif praktis, ini adalah panggilan bagi manajer untuk meninjau ulang sistem kinerja mereka dan menyesuaikannya dengan konteks lingkungan eksternal. Jika organisasi terlalu rigid, ia akan gagal merespons perubahan; namun jika terlalu fleksibel tanpa arah, ia akan kehilangan konsistensi. Oleh karena itu, keseimbangan antara struktur dan adaptabilitas menjadi kunci keberhasilan.

Implikasi dari temuan ini sangat relevan bagi organisasi di sektor teknologi, manufaktur, dan bahkan pendidikan yang kini menghadapi ketidakpastian global dan disrupsi digital. Desain PMS harus memungkinkan eksperimen, kolaborasi lintas tim, serta umpan balik yang berkelanjutan. Organisasi perlu menciptakan sistem evaluasi yang berbasis konteks dan tidak hanya bertumpu pada metrik tradisional.

Studi ini juga menyumbang pada pengembangan *adaptive performance management*, yaitu sistem kinerja yang mampu berubah seiring dengan perubahan konteks dan strategi organisasi. Ini menjadi ladang riset menarik untuk masa depan, khususnya dalam mengintegrasikan *organizational agility*, *employee voice*, dan *resilience* dalam sistem manajemen kinerja modern.

Keempat artikel menempatkan kinerja organisasi sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh berbagai faktor strategis seperti inovasi manajerial, sistem pengukuran kinerja, serta orkestrasi proses bisnis. Aftab et al. (2022) menyoroti pentingnya inovasi manajerial yang dimediasi oleh sistem pengelolaan kinerja. Sementara itu, Jaklič et al. (2021) menekankan pada sinergi antara *corporate performance management* (CPM) dan *business process management* (BPM). Yahaya et al. (2019) mengambil pendekatan teknologi melalui integrasi *business intelligence* (BI) dan *analytics* dalam mendukung pengambilan keputusan kinerja. Adapun Nguyen et al. (2023) meneliti pengaruh praktik PMS dengan mempertimbangkan ketidakpastian lingkungan dan tugas sebagai moderator.

Hanya dua studi yang mengangkat peran mediator secara eksplisit. Aftab et al. (2022) menjelaskan bahwa PM berfungsi sebagai penghubung antara inovasi manajerial dan pencapaian kinerja organisasi. Demikian pula, Jaklič et al. (2021) menemukan bahwa orkestrasi CPM dan BPM serta kinerja proses bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan CPM terhadap kinerja organisasi. Sementara itu, studi Nguyen et al. (2023) menghadirkan variabel moderator secara komprehensif, yakni *perceived environmental uncertainty* (PEU) dan *task uncertainty* (TU), yang secara signifikan mempengaruhi efektivitas praktik PMS terhadap kinerja. Dalam hal ini, pendekatan kontinjensi menjadi sangat relevan.

Keempat studi menggunakan pendekatan implementatif yang berbeda. Aftab et al. (2022) dan Nguyen et al. (2023) menggunakan survei kuantitatif berbasis analisis statistik lanjutan (PROCESS Macro dan PLS-SEM). Jaklič et al. (2021) juga menggunakan pendekatan PLS-SEM namun menambahkan pengujian orkestrasi sebagai aspek sistemik. Sementara Yahaya et al. (2019) menggunakan studi kasus dengan pendekatan *framework* aplikatif. Variasi ini menunjukkan bahwa strategi implementasi perlu disesuaikan dengan konteks organisasi: sektor konstruksi di Pakistan, perusahaan lintas negara di Eropa, sektor publik di Malaysia, serta perusahaan swasta di Vietnam.

Secara teoretis, keempat artikel menyumbang pada pengembangan konsep manajemen kinerja berbasis inovasi, orkestrasi sistemik, integrasi teknologi, dan respons terhadap dinamika lingkungan. Praktisnya, hasil studi memberikan arahan strategis bagi manajer untuk merancang sistem PMS yang tidak hanya berbasis data dan proses, namun juga adaptif terhadap perubahan. Konsep orkestrasi, misalnya, dapat menjadi strategi baru dalam menyinergikan departemen strategi dan operasional. Demikian pula, kerangka kerja BI dan Analytics dapat direplikasi untuk membangun tata kelola kinerja yang lebih akuntabel di sektor publik.

Sistem manajemen kinerja tidak dapat dipandang sebagai entitas tunggal. Efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh mediasi proses, kondisi lingkungan, kesiapan teknologi, serta struktur organisasi. Oleh karena itu, model PMS masa depan harus bersifat holistik, integratif, dan kontingensial. Penelitian lanjutan dapat menguji pengaruh simultan dari mediator dan moderator dalam satu model struktural yang kompleks. Selain itu, uji validitas eksternal dari kerangka kerja yang dikembangkan di berbagai sektor dan negara akan memberikan kekuatan generalisasi terhadap hasil-hasil tersebut.

KESIMPULAN

Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen kinerja organisasi tidak dapat direduksi pada satu dimensi tunggal, melainkan harus dipahami sebagai konstruksi multidimensional yang melibatkan dinamika proses internal, struktur sistemik, serta adaptasi terhadap ketidakpastian lingkungan eksternal. Secara khusus, temuan-temuan dari artikel yang dianalisis menggarisbawahi pentingnya peran mediasi (seperti dalam hubungan antara inovasi manajerial dan kinerja organisasi) serta moderasi (misalnya dalam konteks ketidakpastian lingkungan dan tugas) dalam memperkuat atau melemahkan efektivitas sistem pengelolaan kinerja. Selain itu, integrasi antara pendekatan berbasis proses, teknologi informasi, dan desain strategis menjadi faktor kunci dalam pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Kontribusi teoretis dari artikel ini terletak pada pemetaan pendekatan konseptual yang memperkaya literatur mengenai manajemen kinerja organisasi melalui pendekatan integratif dan kontingensial. Sementara itu, kontribusi praktisnya dapat dilihat dalam bentuk implikasi desain sistem PMS yang adaptif, kolaboratif, dan selaras dengan konteks organisasi yang berbeda-beda. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam pengembangan sistem pengukuran dan pengelolaan kinerja yang lebih kontekstual dan berbasis bukti. Untuk pengembangan studi lebih lanjut, disarankan adanya penelitian empiris yang

menguji secara simultan peran mediator dan moderator dalam satu model struktural integratif, serta eksplorasi terhadap penerapan kerangka kerja tersebut dalam konteks organisasi lintas sektor dan budaya. Uji longitudinal juga menjadi penting untuk menangkap dinamika temporal dalam efektivitas sistem manajemen kinerja. Dengan pendekatan ini, pengembangan ilmu dan praktik manajemen kinerja dapat lebih komprehensif dan relevan dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern.

REFERENSI

- Aftab, J., Sarwar, H., Abid, N., Ishaq, M., Kiran, A., & Aftab, F. (2022). The Nexus of Management Innovation, Performance Management, and Organizational Performance in the Pakistani Construction Industry. *Central European Management Journal*, 30(4). <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.88>
- Aguinis, H. (2023). *Performance management*. Sage Publications.
- De Waal, A. (2017). *Strategic Performance Management: A managerial and behavioral approach*. Bloomsbury Publishing.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Jaklič, J., Bosilj-Vukšić, V., Mendling, J., & Štemberger, M. I. (2021). The Orchestration of Corporate Performance Management and Business Process Management and Its Effect on Perceived Organizational Performance. *Sage Open*, 11(3), 1–20. <https://doi.org/10.1177/21582440211040126>
- Minciu, M., Dima, C., Pacurari, M. N., & Manta, A.-M. (2020). THE PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF THE VUCA WORLD. *Acta Geobalcanica*, 7(2), 85–91. <https://doi.org/10.18509/AGB.2021.12>
- Nguyen, O. T. K., Liu, L. Y. J., Haslam, J., & McLaren, J. (2023). The moderating effect of perceived environmental uncertainty and task uncertainty on the relationship between performance management system practices and organizational performance: evidence from Vietnam. *Production Planning & Control*, 34(5), 423–441. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1934586>
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2017). Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. *Production Planning & Control*, 28(5), 431–443. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1302614>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.

- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moyer, N. (2015). Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Yahaya, J., Hani, N., Deraman, A., & Yah, Y. (2019). The Implementation of Business Intelligence and Analytics Integration for Organizational Performance Management: A Case Study in Public Sector. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(11), 292–299. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2019.0101140>