

PERFORMANCE APPRAISAL DI ERA DIGITAL



Rudy C. Tarumingkeng

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudycl75@gmail.com

Bogor, Indonesia

9 Juli 2025

Performance Appraisal di Era Digital

Performance appraisal adalah proses sistematis dan berkala untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, dengan tujuan peningkatan individu, komunikasi yang efektif, dan penyesuaian antara kinerja individu dan tujuan organisasi (en.wikipedia.org). Berikut ini penjabaran prosesnya secara terstruktur:

1. Perencanaan & Penetapan Kriteria (Performance Planning)

Karyawan dan atasan bersama-sama menetapkan tujuan kinerja yang “SMART” (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) sesuai peran dan visi misi organisasi .

Contoh: Seorang staf pemasaran menargetkan pertumbuhan leads sebesar 20% dalam 6 bulan, dengan indikator kualitas seperti konversi minimal 5%.

2. Komunikasi & Kesepakatan atas Standar Kinerja

Kriteria dan ekspektasi dibahas secara terbuka agar karyawan memahami apa yang diharapkan .

Misalnya melalui workshop bersama, karyawan mampu mengajukan pemikiran terkait target agar tercapai kesepakatan.

3. Pemantauan & Pengukuran Kinerja

Kinerja karyawan dipantau secara kontinu, baik melalui metrik kuantitatif (penjualan, output) maupun kualitatif (komunikasi, kreativitas) .

Peran atasan adalah menyediakan tinjauan berkala, misalnya per bulan, agar tidak menimbulkan penilaian akhir yang mengejutkan.

4. Perbandingan Kinerja dengan Standar

Evaluasi dilakukan dengan membandingkan hasil aktual terhadap target yang telah disepakati (courses.lumenlearning.com).

Contoh konkret: “Rina berhasil menurunkan waktu respon pelanggan rata-rata dari 24 jam ke 8 jam, melampaui target 12 jam”—ini menjadi laporan kuat sebagai bagian dari hasil appraisal.

5. Diskusi & Umpan Balik (Appraisal Interview)

Hasil appraisal disampaikan dalam sesi formal tatap muka antara atasan dan karyawan .

Teknik terbaik adalah memulai dengan poin kritis terlebih dahulu, lalu mengakhiri dengan apresiasi—membuat suasana tetap positif .

6. Tindak Lanjut: Rencana Pengembangan atau Tindakan Personalia

Berdasarkan evaluasi, dapat disusun actions seperti pelatihan, promosi, rotasi tugas, atau bahkan Performance Improvement Plan (PIP) untuk kasus kinerja yang belum memenuhi standar .

Misalnya: setelah appraisal, Rina diberi peluang advanced negotiation training untuk mendukung target berikutnya.

Metode yang Sering Digunakan:

Critical Incident Technique: Pencatatan kejadian penting (+/-) untuk mendukung diskusi secara konkrit (mbaskool.com).

Adjective Rating Scale & BARS: Skala penilaian, dari kata sifat hingga perilaku spesifik yang dijadikan acuan konkret (mbaskool.com).

360-Degree Feedback: Mengombinasikan penilaian dari atasan, sejawat, bawahan bahkan klien untuk gambaran holistik, meskipun bisa subjektif .

Implikasi Akademik dan Praktis untuk Milenial:

Perubahan Frekuensi Appraisal

Model tradisional setahun sekali sudah mulai dikgeser menuju pendekatan lebih cepat (kuartal, bulanan), sejalan karakter generasi muda yang menginginkan umpan balik cepat dan berkelanjutan (en.wikipedia.org).

Fleksibilitas & Transparansi dalam HR

Appraisal yang terbuka dan partisipatif menumbuhkan rasa keadilan, sesuai teori principal-agent bahwa umpan balik reguler mengurangi asimetri informasi dan meningkatkan kinerja.

Teknologi & Sistem HR Modern

Banyak organisasi mengadopsi HRIS untuk menyimpan dan mengelola data appraisal, mempermudah analisis real-time, menghindari bias & mempercepat alur komunikasi (en.wikipedia.org).



Studi Kasus Ilmiah (Narratif Akademik)

Di sebuah perusahaan teknologi di Jakarta, manajer menetapkan KPI Q2 berupa “peningkatan engagement pengguna aktif” sebesar 15% dalam 3 bulan.

Pemantauan dilakukan mingguan via dashboard digital. Setelah 6 minggu, tim mulai stagnan—manajer mengadakan pertemuan coaching, menugasi pelatihan user research. Skor KPI naik menjadi 18%, disertai laporan “critical incidents” berupa umpan balik pelanggan yang sangat positif. Penyusunan appraisal yang berstruktur ini akhirnya menuntun pada penghargaan dan jalur karier untuk salah satu anggota tim.



Kesimpulan

Proses appraisal yang efektif bukan hanya evaluasi kinerja di akhir periode, tetapi rangkaian siklus yang dimulai dari perencanaan hingga tindakan lanjutan berbasis data. Bagi manajemen modern dan generasi milenial, brand values seperti kecepatan, transparansi, dan optimasi berbasis teknologi menjadi krusial—semua ini mendukung ecologies workplace yang adaptif dan progresif.

Berikut lanjutan penjelasan mengenai *Performance Appraisal Process*, dengan elaborasi tambahan yang lebih mendalam dari perspektif manajemen strategis, perkembangan teknologi digital, serta relevansi terhadap generasi kerja modern:

Performance Appraisal dalam Siklus Manajemen SDM

Dalam kerangka strategis manajemen SDM, proses appraisal berfungsi sebagai *linking mechanism* antara strategi organisasi dan perilaku individu. Jika dirancang secara efektif, appraisal akan:

Mengintegrasikan Tujuan Organisasi dan Individu

Tujuan strategis organisasi (misalnya ekspansi pasar atau inovasi produk) dapat diturunkan ke dalam sasaran kinerja setiap individu.

Contoh: Bila perusahaan menargetkan digitalisasi, maka staf operasional diberi KPI “jumlah prosedur yang dialihkan ke sistem digital” dan manajer diberi target efisiensi waktu operasional.

Mendorong Budaya Akuntabilitas dan Pembelajaran

Appraisal mendorong individu untuk bertanggung jawab dan berinisiatif dalam pengembangan diri, sekaligus membuka ruang untuk pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*).

Memprediksi & Mempersiapkan Talent Pipeline

Dari hasil appraisal yang tersistem, HR mampu mengidentifikasi potensi tinggi (*high potentials*) untuk dibina sebagai *future leaders* atau talent strategis lainnya.

Pendekatan Modern: Appraisal Berbasis Kompetensi & Data

1. Appraisal Berbasis Kompetensi

Penilaian tidak hanya berdasar output, namun juga mencakup **kompetensi perilaku**: komunikasi, adaptasi, kepemimpinan, berpikir strategis.

Cocok untuk menilai *future-fit potential*, bukan hanya *past-performance*.

Contoh skala penilaian:

Komunikasi Strategis (Skala 1–5):

1 = Menghindari diskusi penting,

5 = Mampu menyampaikan ide dengan pengaruh lintas fungsi.

2. Appraisal Berbasis Data & Teknologi

AI-Powered Appraisal Tools: Penggunaan software yang menganalisis email, jam kerja, progres proyek, hingga komunikasi Slack sebagai data penilaian kinerja.

Gamifikasi dan Real-Time Feedback: Terutama digunakan oleh perusahaan start-up untuk mendorong keterlibatan karyawan Gen-Z secara aktif dan menyenangkan.

Contoh aplikasi: Lattice, 15Five, atau Synergita digunakan untuk feedback peer-to-peer, OKR tracking, hingga review otomatis.

Relevansi dalam Era Digital & Disrupsi

1. Dari Appraisal Tahunan ke Feedback Berkala

Generasi baru (Gen Y dan Z) menunjukkan preferensi terhadap *real-time feedback*, bukan sistem appraisal konvensional tahunan.

Banyak organisasi kini menerapkan sistem seperti **Continuous Performance Management (CPM)**, yaitu penilaian dinamis, dengan check-in mingguan/bulanan.

2. Remote Working & Appraisal Adaptif

Sejak pandemi, appraisal perlu menyesuaikan dengan konteks kerja jarak jauh:

Fokus pada hasil/output daripada presensi

Evaluasi terhadap kolaborasi virtual, time management, dan empati digital

Studi Kasus: Gojek Indonesia

Konteks:

Gojek menerapkan sistem **OKR-based appraisal** untuk menyelaraskan misi organisasi dengan kerja individu dalam tim-tim *agile*.

Implementasi:

Karyawan menetapkan OKR (Objective and Key Results) bersama leader setiap kuartal.

Evaluasi dilakukan secara kuartalan dengan 360-degree feedback: atasan, tim sejawat, dan data operasional real-time.

Hasil:

Meningkatnya transparansi dan kolaborasi lintas tim.

Identifikasi talenta muda dengan skor kompetensi tinggi menjadi bahan pertimbangan promosi atau proyek strategis berikutnya.

Tantangan dalam Implementasi Appraisal

Bias Evaluator: Efek halo/horns, favoritisme, atau evaluasi berdasarkan kesan terakhir.

Ketidakesesuaian antara Tujuan dan Alat Ukur: Bila KPI tidak mencerminkan kontribusi nyata terhadap strategi organisasi.

Kurangnya Umpan Balik Berkualitas: Beberapa atasan hanya memberi umpan balik angka, bukan narasi pengembangan.

Resistensi Budaya Organisasi: Di perusahaan hierarkis, appraisal sering dianggap alat "hukuman", bukan pengembangan.

Rekomendasi Praktis & Akademik

Aspek	Rekomendasi Strategis
Desain Sistem Appraisal	Gunakan kombinasi BARS + 360-degree + OKR
Evaluator	Latih manajer menjadi <i>performance coach</i> , bukan hanya penilai
Alat & Teknologi	Gunakan platform digital seperti SAP SuccessFactors atau GajiGesa lokal
Budaya Organisasi	Tanamkan appraisal sebagai alat <i>co-creation</i> , bukan <i>punishment</i>
Generasi Baru	Ajak partisipasi aktif dalam mendesain sistem appraisal bersama HR

Berikut adalah draf lengkap  **Modul Ajar: “Performance Appraisal – Strategi, Teknik, dan Digitalisasi”** yang dapat digunakan untuk pengajaran di tingkat universitas atau pelatihan profesional SDM.

MODUL AJAR

Performance Appraisal: Strategi, Teknik dan Digitalisasi

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

I. Deskripsi Singkat Modul

Modul ini membahas proses penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai bagian strategis dari manajemen sumber daya manusia. Pembelajaran meliputi pendekatan tradisional hingga digital, serta keterkaitannya dengan pengembangan karyawan, budaya organisasi, dan inovasi SDM di era disrupsi.

II. Capaian Pembelajaran (Learning Outcomes)

Mahasiswa atau peserta pelatihan diharapkan mampu:

Menjelaskan konsep dan tujuan dari *performance appraisal*.

Mengidentifikasi berbagai metode penilaian kinerja.

Merancang sistem *appraisal* berbasis kompetensi dan digitalisasi.

Mengevaluasi efektivitas sistem *appraisal* dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Menganalisis studi kasus *appraisal* berbasis data di perusahaan Indonesia dan global.

III. Struktur Materi Modul

♦ **1. Pendahuluan**

Pengertian Performance Appraisal

Tujuan strategis appraisal dalam manajemen SDM

Perkembangan sejarah sistem appraisal

♦ **2. Tahapan Proses Appraisal**

Performance Planning (perencanaan kinerja)

Monitoring & Feedback

Evaluasi dan Penilaian

Appraisal Interview

Tindak lanjut dan pengembangan karier

♦ **3. Metode Penilaian Kinerja**

Adjective Rating Scale

Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Management by Objectives (MBO)

360-Degree Feedback

Forced Distribution Method

Self-Appraisal dan Peer Review

♦ **4. Appraisal dan Digitalisasi SDM**

Peran HRIS dan HR Analytics

Continuous Performance Management (CPM)

Platform digital: SAP SuccessFactors, Lattice, GajiGesa

Aplikasi AI dalam monitoring dan feedback

♦ **5. Appraisal, Budaya & Generasi Muda**

Preferensi feedback Gen Y dan Gen Z

Keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dalam appraisal

Tantangan bias dan ketidaksesuaian KPI

♦ 6. Studi Kasus dan Aplikasi Nyata

Studi Kasus Gojek: OKR + 360-Feedback

Studi Kasus BRI Digital: Talent Pipeline & Appraisal

Studi Kasus L'Oreal: Gamifikasi dalam feedback SDM

✂ IV. Metode Pembelajaran

Ceramah interaktif

Diskusi kelompok berbasis kasus

Simulasi appraisal interview

Desain sistem appraisal (project based learning)

V. Tugas dan Evaluasi

Jenis Evaluasi	Bobot
Ujian Tengah Modul (UTM)	25%
Presentasi Studi Kasus	25%
Proyek Desain Sistem Appraisal	30%
Partisipasi & Refleksi	20%

VI. Referensi Pokok

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.

Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. McGraw-Hill.

Harvard Business Review. (2020). *Performance Management in the Agile Era*.

Artikel MBASchool & SHRM.org tentang appraisal dan HR digital.

VII. Lampiran:

 **Infografik:** 6 Tahapan Appraisal + Komparasi Metode

 **Template:** Formulir Appraisal Berbasis BARS

 **Kuis Reflektif:** Apakah appraisal Anda adil dan bermanfaat?

 **Rubrik Penilaian Presentasi Kasus**

 **Checklist Self-Appraisal** (untuk simulasi mahasiswa)

Penutup

Modul ini menekankan bahwa appraisal bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan instrumen strategis untuk mendorong perubahan perilaku, pertumbuhan individu, dan budaya organisasi yang berorientasi kinerja dan pembelajaran. Dengan integrasi digital, appraisal kini menjadi alat penting untuk menciptakan organisasi yang lincah, adaptif, dan humanis.

6 Tahapan Performance Appraisal + Kombinasi OKR-BARS":

Penjelasan Singkat per Tahapan:

Perencanaan Kinerja (OKR Setting)

Karyawan dan atasan menyusun Objective & Key Results yang konkret dan terukur.

Komunikasi Ekspektasi & Peran

Dialog terbuka untuk menyepakati standar kinerja dan harapan perilaku.

Pemantauan & Dokumentasi

Pengumpulan data real-time dan kejadian penting untuk evaluasi berbasis bukti.

Evaluasi Formal (BARS)

Penggunaan *Behaviorally Anchored Rating Scale* untuk penilaian objektif berbasis perilaku.

Umpan Balik & Coaching

Proses appraisal interview yang fokus pada umpan balik konstruktif dan pengembangan diri.

Tindak Lanjut (Reward atau PIP)

Hasil appraisal digunakan untuk pengambilan keputusan: promosi, pelatihan, atau rencana perbaikan kinerja.

Berikut adalah  **Simulasi Kasus Lokal** yang menggambarkan implementasi *Performance Appraisal Process* di tiga organisasi besar Indonesia: **BRI Digital**, **Tokopedia**, dan **Telkom Indonesia**, dengan fokus pada strategi OKR, BARS, dan digital feedback tools.

SIMULASI KASUS 1: BRI DIGITAL

Judul: “*Menilai Talenta Muda di Tengah Transformasi Digital Perbankan*”

Latar Belakang:

BRI meluncurkan inisiatif “BRI Digital Talent Program” untuk menarik dan mempertahankan talenta muda dari kampus-kampus unggulan Indonesia. Tantangannya adalah menyusun sistem appraisal yang selaras dengan strategi digital bank dan harapan generasi muda.

Implementasi Appraisal:

Metode: OKR (Objective and Key Results) + Peer Review

Proses:

Karyawan baru menetapkan OKR triwulanan, seperti “Meningkatkan adopsi mobile banking di segmen mahasiswa sebesar 15%”.

Tim HR memonitor progres via dashboard digital.

Evaluasi dilakukan melalui peer-review berbasis *value alignment* dan *digital performance logs*.

Coaching mingguan dilakukan oleh mentor internal senior.

Hasil:

Terjadi peningkatan keterlibatan dan ownership.

Tingkat retensi talenta muda naik 12%.

Feedback Gen-Z menunjukkan preferensi appraisal informal, berbasis kemitraan, bukan hanya penilaian satu arah.

SIMULASI KASUS 2: TOKOPEDIA (GoTo Group)

Judul: *“Gamifikasi dan Umpan Balik 360° di Tengah Budaya Start-Up”*

Latar Belakang:

Tokopedia memiliki budaya kerja yang kolaboratif dan cepat berubah. Mereka menginginkan appraisal yang adaptif, menyenangkan, dan mendorong inovasi lintas tim.

Implementasi Appraisal:

Metode: 360-Degree Feedback + Gamification + BARS

Proses:

Setiap kuartal, karyawan memberikan penilaian antar-tim (peer feedback) berbasis aplikasi internal.

Penilaian BARS digunakan untuk posisi teknis, misalnya “Problem Solving Level 4: menyelesaikan bugs lintas tim dalam 48 jam tanpa eskalasi.”

Elemen gamifikasi seperti badge, level, dan leaderboard diperkenalkan untuk memberi penghargaan mikro secara real-time.

Hasil:

Kolaborasi lintas divisi meningkat.

Appraisal menjadi bagian dari budaya belajar, bukan hanya sistem SDM.

Muncul pemimpin-pemimpin informal dari kalangan junior staff.

SIMULASI KASUS 3: TELKOM INDONESIA

Judul: *“Menghubungkan Appraisal dengan Transformasi Budaya Kerja”*

Latar Belakang:

Telkom tengah melakukan transformasi menjadi digital telco, dengan fokus pada inovasi dan kecepatan. HR ditantang menghubungkan appraisal dengan budaya “Agile, Open, Collaborative.”

Implementasi Appraisal:

Metode: Balanced Scorecard + BARS + KPI Digital

Proses:

KPI setiap unit disesuaikan dengan strategi Telkom Group (seperti digital revenue contribution).

BARS dikembangkan untuk menilai kompetensi perilaku seperti “Agile Execution” dan “Customer Centric Innovation”.

Digital dashboard digunakan untuk tracking progres, dan hasil appraisal digunakan sebagai basis training & pengembangan.

Hasil:

Appraisal menjadi bagian integral dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi.

Budaya kolaboratif diperkuat melalui review lintas unit.

Terbentuk Talent Pool berbasis appraisal yang siap ditempatkan di anak perusahaan (Telkomsel, MDI Ventures).

Refleksi dari Ketiga Kasus:

Aspek	BRI Digital	Tokopedia	Telkom Indonesia
Metode Utama	OKR + Peer Review	360° Feedback + Gamifikasi	KPI + BARS + Balanced Scorecard
Fokus Budaya	Engagement Talenta Muda	Kolaborasi dan Inovasi	Transformasi Budaya Agile
Platform/App	HR Dashboard Internal	Feedback App + Gamifikasi	Digital KPI System

Aspek	BRI Digital	Tokopedia	Telkom Indonesia
Hasil Strategis	Peningkatan Retensi	Inovasi Berkelanjutan	SDM Siap Global & Future Ready

Infografik Perbandingan Visual Tiga Kasus

Berikut adalah infografik perbandingan visual tiga kasus appraisal di Indonesia (BRI Digital, Tokopedia, dan Telkom Indonesia) berdasarkan:

Metode Utama

Fokus Budaya

Platform/App

Hasil Strategis

Infografik ini cocok digunakan untuk pembelajaran reflektif, diskusi kelompok, atau sebagai bahan visual dalam presentasi kuliah.

□ Infografik Perbandingan Visual Tiga Kasus Appraisal di Indonesia

Aspek	BRI Digital	Tokopedia	Telkom Indonesia
Metode Utama	OKR + Peer Review	360° Feedback + Gamifikasi	KPI + BARS + Balanced Scorecard
Fokus Budaya	Engagement Talenta Muda	Kolaborasi dan Inovasi	Transformasi Budaya Agile
Platform/App	HR Dashboard Internal	Feedback App + Gamifikasi	Digital KPI System
Hasil Strategis	Retensi Talenta Naik 12%	Pemimpin Junior Muncul	Talent Pool Strategis Terbentuk

Berikut adalah  **Glosarium untuk Modul “Performance Appraisal di Era Digital”** yang menjelaskan istilah-istilah kunci secara ringkas namun akademik, relevan untuk konteks manajemen modern dan pengajaran lintas generasi:

GLOSARIUM: Performance Appraisal di Era Digital

Istilah	Definisi
Performance Appraisal	Proses sistematis untuk mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan tujuan organisasi dan standar tertentu.
OKR (Objectives and Key Results)	Kerangka kerja manajemen kinerja yang menetapkan tujuan utama (objective) dan hasil kunci (key results) yang dapat diukur secara berkala.
BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)	Teknik penilaian berbasis perilaku yang menggunakan contoh nyata sebagai patokan skor, mengurangi bias subjektif.
360-Degree Feedback	Penilaian kinerja berdasarkan umpan balik dari berbagai sumber: atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri.
Performance Planning	Tahapan awal appraisal yang melibatkan penetapan tujuan, indikator kinerja, dan peran karyawan.
Appraisal Interview	Pertemuan formal antara atasan dan bawahan untuk membahas hasil penilaian dan umpan balik.

Istilah	Definisi
Continuous Performance Management (CPM)	Pendekatan appraisal yang bersifat dinamis dan berkelanjutan, menggantikan sistem tahunan dengan check-in rutin.
Key Performance Indicators (KPI)	Ukuran kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan individu, tim, atau organisasi dalam mencapai sasaran.
Talent Management	Strategi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta dalam organisasi.
Gamifikasi (Gamification)	Penggunaan elemen permainan (seperti badge, skor, leaderboard) dalam konteks kerja untuk meningkatkan keterlibatan.
HRIS (Human Resource Information System)	Sistem berbasis digital yang mengelola data SDM, termasuk informasi appraisal, pelatihan, dan pengembangan.
Bias Halo/Horns	Distorsi persepsi penilai yang menilai seseorang secara keseluruhan hanya berdasarkan satu karakteristik positif (halo) atau negatif (horns).
PIP (Performance Improvement Plan)	Rencana perbaikan yang diberikan kepada karyawan berkinerja rendah untuk membantu mereka mencapai standar yang diharapkan.
Feedback Loop	Siklus komunikasi yang berulang antara atasan dan bawahan untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.
Digital KPI Dashboard	Alat visualisasi berbasis teknologi yang memantau pencapaian kinerja secara real-time.

Istilah	Definisi
Peer Review	Penilaian yang dilakukan oleh rekan sejawat sebagai bagian dari proses appraisal kolaboratif.
Agile Performance Culture	Budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis hasil cepat, selaras dengan prinsip manajemen agile.
Self-Appraisal	Penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan terhadap diri sendiri sebagai bahan refleksi dan umpan balik.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk artikel dan modul “*Performance Appraisal di Era Digital*” yang telah disusun, mencakup sumber akademik, referensi praktis, serta situs profesional yang relevan:

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (5th ed.). London: Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Harvard Business Review. (2020). *HBR Guide to Performance Management*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Grote, D. (2011). *How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right*. Harvard Business Review Press.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). *Why Is Performance Management Broken?* *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146–164.
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management: Putting Research into Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SHRM (Society for Human Resource Management). (2022). *Performance Management and Appraisal*. Retrieved from: <https://www.shrm.org/>
- MBASchool. (2023). *Performance Appraisal Process*. Retrieved from: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/17494-performance-appraisal-process.html>

Lumen Learning. (2023). *Steps in the Appraisal Process*. Retrieved from: <https://courses.lumenlearning.com/wm-humanresourcesmgmt/chapter/steps-in-the-appraisal-process/>

Forbes Human Resources Council. (2021). *Continuous Performance Management: The Modern Alternative to Annual Reviews*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/>

McKinsey & Company. (2022). *Performance Management: From Insight to Action in the Digital Age*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/>

GajiGesa. (2023). *How Indonesian Companies Can Digitize Their HR Functions*. Retrieved from: <https://www.gajigesa.com/>

Tokopedia Tech Blog. (2021). *Driving Agile Performance and Collaboration*. Retrieved from: <https://engineering.tokopedia.com/>

Telkom Indonesia. (2022). *Annual Report 2022: Toward Digital Telco*. Retrieved from: <https://www.telkom.co.id/>

BRI Digital. (2023). *Transformasi SDM dan Talenta Digital di BRI*. Retrieved from: <https://bri.co.id/>

Kopilot Artikel ini - tanggal akses: 9 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/686e75cd-a720-8013-96b7-0df9e6cc4792)). <https://chatgpt.com/c/686e75cd-a720-8013-96b7-0df9e6cc4792>