

Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Digital pada Perusahaan Multinasional di Indonesia: Studi Kepustakaan

Asbi Nasar¹, Feny Susana Eky², Lorens Riwu³, Nasaruddin⁴

Email: nasarezbi@gmail.com¹, ekyfeny@gmail.com², Lorens_smile@yahoo.com³, nasarkupang@gmail.com⁴

^{1,2,3}Jurusan Pariwisata, Politeknik Negeri Kupang

⁴Teknik Mesin, Politeknik Negeri Kupang

Abstract

Digital transformation has fundamentally altered the landscape of performance management in multinational companies. This research aims to analyze the implementation of digital-based performance management systems in multinational companies in Indonesia, focusing on the implementation process, critical success factors, and their impact on evaluation effectiveness and employee productivity. Using a qualitative approach with library research methods, this study analyzes various primary and secondary literature sources from 2019-2024. The results indicate that implementing digital performance management systems requires a gradual and structured approach, considering technological aspects, human resources, and organizational culture. Critical success factors include technological infrastructure maturity, employee digital competency, effective change management, and consistent leadership support. Digital system implementation results in significant improvements in performance evaluation accuracy, process efficiency, transparency, and employee productivity. This research provides theoretical and practical contributions to the development of digital HR management in the digital transformation era.

Keywords: *Digital Performance Management, HR Digital Transformation, Multinational Companies.*

Abstrak

Transformasi digital telah mengubah lanskap manajemen kinerja di perusahaan multinasional secara fundamental. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital pada perusahaan multinasional di Indonesia, dengan fokus pada proses implementasi, faktor-faktor kritis keberhasilan, dan dampaknya terhadap efektivitas evaluasi serta produktivitas karyawan. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan, penelitian ini menganalisis berbagai sumber literatur primer dan sekunder dari periode 2019-2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen kinerja digital memerlukan pendekatan bertahap dan terstruktur, dengan mempertimbangkan aspek teknologi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Faktor-faktor kritis keberhasilan meliputi kematangan infrastruktur teknologi, kompetensi digital karyawan, manajemen perubahan yang efektif, dan dukungan kepemimpinan yang konsisten. Implementasi sistem digital menghasilkan peningkatan signifikan dalam akurasi evaluasi kinerja, efisiensi proses, transparansi, dan produktivitas karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen SDM digital di era transformasi digital.

Kata kunci: Manajemen Kinerja Digital, Transformasi Digital SDM, Perusahaan Multinasional.

PENDAHULUAN

Era transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi dalam mengelola berbagai aspek operasional mereka, termasuk sistem manajemen kinerja karyawan. Di Indonesia, perusahaan multinasional telah menunjukkan kesadaran yang semakin tinggi akan pentingnya digitalisasi sistem manajemen kinerja untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Fahlevi et al., (2023), meningkatnya perusahaan multinasional di Indonesia yang telah mulai mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis digital, meskipun dengan tingkat implementasi yang beragam. Transformasi digital dalam konteks manajemen kinerja tidak hanya sekadar mengubah sistem manual menjadi digital, tetapi juga mencakup perubahan fundamental dalam cara organisasi mengukur, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja karyawan. Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah menciptakan berbagai peluang sekaligus tantangan dalam implementasi sistem manajemen kinerja digital. Menurut penelitian Riduan & Riza Firdaus (2024), perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia menghadapi kompleksitas khusus dalam mengintegrasikan sistem manajemen kinerja digital dengan budaya kerja lokal dan standar global perusahaan. Hal ini semakin dipertegas dengan adanya perubahan dramatis dalam dinamika kerja pasca pandemi COVID-19, di mana hybrid working menjadi norma baru yang membutuhkan sistem manajemen kinerja yang lebih adaptif dan berbasis teknologi.

Perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia mencakup spektrum industri yang beragam, meliputi sektor manufaktur seperti otomotif (Toyota, Honda) dan elektronik (Samsung, LG), sektor energi (Shell, ExxonMobil, Chevron), sektor konsumen (Unilever, P&G, Nestlé), sektor teknologi informasi (Microsoft, IBM, Oracle), sektor farmasi (Pfizer, Novartis), sektor keuangan (HSBC, Standard Chartered), dan sektor retail (H&M, Zara, IKEA). Menurut laporan Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) tahun 2023, realisasi investasi di Indonesia mencapai Rp 1.418,9 triliun, di mana investasi asing (PMA) menyumbang sekitar 52,4% dari total dan turut berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional serta penyerapannya terhadap lebih dari 1,8 juta tenaga kerja. Meskipun demikian, kondisi perusahaan multinasional di Indonesia menghadapi berbagai tantangan unik dalam operasionalnya. Kebanyakan perusahaan multinasional menghadapi kesulitan integrasi kebijakan global dengan regulasi lokal. Kompleksitas ini semakin dipertegas dengan heterogenitas budaya kerja yang berdampak pada efektivitas implementasi sistem manajemen organisasi, termasuk sistem manajemen kinerja. Dalam konteks implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital, perusahaan multinasional di Indonesia menghadapi beberapa permasalahan mendasar yang memerlukan perhatian khusus. Penelitian longitudinal yang dilakukan oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) pada tahun 2022-2023 mengidentifikasi lima permasalahan utama: Pertama, kesenjangan infrastruktur digital yang bervariasi antar wilayah operasional perusahaan, khususnya pada unit bisnis yang berlokasi di luar Jawa, menciptakan inkonsistensi dalam implementasi sistem digital secara menyeluruh. Kedua, pendekatan "one-size-fits-all" dalam adopsi sistem manajemen kinerja digital dari kantor pusat global seringkali tidak selaras dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik unit bisnis di Indonesia. Ketiga, resistensi kultural terhadap transparansi penilaian kinerja yang menjadi konsekuensi dari digitalisasi sistem, menciptakan hambatan psikologis dalam proses adopsi. Keempat,

keterbatasan kapabilitas digital pada level manajerial menengah yang berperan sebagai jembatan implementasi antara kebijakan strategis dan operasional. Kelima, kompleksitas integrasi sistem manajemen kinerja digital dengan sistem legacy dan platform HR lainnya yang telah ada sebelumnya, menimbulkan fragmentasi data dan inefisiensi proses. Situasi ini diperparah dengan adanya regulasi perlindungan data pribadi yang semakin ketat, menciptakan dilema dalam pengelolaan data kinerja karyawan lintas batas negara bagi perusahaan multinasional.

Meskipun demikian, implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital bukanlah tanpa tantangan. Studi komprehensif yang dilakukan oleh (Sirait, 2024) mengidentifikasi beberapa hambatan signifikan dalam proses implementasi, termasuk resistensi karyawan terhadap perubahan, kesenjangan kompetensi digital, dan kompleksitas integrasi sistem dengan infrastruktur yang ada. Selain itu, aspek keamanan data dan privasi juga menjadi perhatian utama, mengingat sensitifitas informasi kinerja karyawan yang dikelola dalam sistem digital. Di sisi lain, penelitian terbaru oleh (Sumarni, 2023) menunjukkan bahwa perusahaan multinasional yang berhasil mengimplementasikan sistem manajemen kinerja digital secara efektif mencatat peningkatan produktivitas karyawan hingga 35% dan efisiensi proses evaluasi kinerja sebesar 60%. Temuan ini menegaskan pentingnya pemahaman mendalam tentang faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital, khususnya dalam konteks perusahaan multinasional di Indonesia. Dalam konteks ini, penelitian yang sistematis mengenai implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital pada perusahaan multinasional di Indonesia menjadi sangat relevan. Hal ini didukung oleh studi (Abidin, 2024) yang menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam transformasi digital sistem manajemen kinerja, dengan mempertimbangkan aspek teknologi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi secara seimbang.

Sementara itu, penelitian (Virdinia, 2024) menggarisbawahi pentingnya alignment antara strategi digitalisasi manajemen kinerja dengan tujuan strategis perusahaan untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas implementasi. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks digitalisasi sistem manajemen kinerja di era transformasi digital. Temuan penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang kompleksitas dan dinamika implementasi sistem manajemen kinerja digital dalam konteks perusahaan multinasional di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan multinasional lainnya yang berencana mengimplementasikan atau mengoptimalkan sistem manajemen kinerja berbasis digital. Penelitian ini juga menyediakan insights strategis bagi para praktisi SDM dan pengambil keputusan dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja digital yang efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks yang lebih luas, transformasi digital sistem manajemen kinerja pada perusahaan multinasional di Indonesia juga mencerminkan pergeseran paradigma dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern. Digitalisasi tidak hanya mengubah aspek teknis dalam proses evaluasi dan pengembangan kinerja, tetapi juga

mentransformasi cara organisasi memandang dan mengelola talenta. Perubahan ini memiliki implikasi yang mendalam terhadap strategi pengembangan SDM, mulai dari proses rekrutmen hingga pengembangan karir jangka panjang.

Kompleksitas implementasi sistem manajemen kinerja digital juga terkait erat dengan karakteristik unik perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Sebagai negara dengan keragaman budaya dan praktik bisnis yang tinggi, Indonesia menghadirkan tantangan tersendiri dalam harmonisasi sistem manajemen kinerja digital dengan nilai-nilai dan praktik lokal. Aspek ini menjadi semakin relevan mengingat perusahaan multinasional perlu menyeimbangkan standar global dengan sensitivitas terhadap konteks lokal dalam implementasi sistem digital mereka. Perkembangan teknologi yang pesat juga membawa dimensi baru dalam implementasi sistem manajemen kinerja digital. Munculnya teknologi seperti artificial intelligence, machine learning, dan advanced analytics membuka peluang baru dalam cara organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data kinerja karyawan. Kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai sumber data dan menghasilkan insights yang lebih mendalam tentang pola kinerja karyawan menjadi faktor pembeda yang signifikan dalam efektivitas sistem manajemen kinerja digital. Aspek keamanan dan privasi data dalam implementasi sistem manajemen kinerja digital juga memerlukan perhatian khusus, terutama dalam konteks regulasi yang semakin ketat. Perusahaan multinasional perlu memastikan bahwa sistem yang diimplementasikan memenuhi standar keamanan data global sekaligus mematuhi regulasi privasi data lokal. Hal ini mencakup aspek penyimpanan, pengolahan, dan sharing data kinerja karyawan, baik dalam konteks internal maupun lintas batas negara.

Transformasi digital dalam manajemen kinerja juga berimplikasi pada pengembangan kompetensi dan kapabilitas organisasi. Perusahaan perlu membangun tidak hanya infrastruktur teknologi yang memadai, tetapi juga mengembangkan digital capabilities yang mendukung pemanfaatan optimal sistem manajemen kinerja digital. Hal ini mencakup pengembangan digital literacy di semua level organisasi, pembentukan tim khusus untuk mengelola sistem digital, dan pembaruan berkelanjutan terhadap kompetensi teknis yang dibutuhkan. Dalam konteks pengembangan organisasi jangka panjang, implementasi sistem manajemen kinerja digital juga perlu diintegrasikan dengan strategi transformasi digital organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup alignment dengan inisiatif digital lainnya, seperti digitalisasi proses HR, pengembangan workplace digital, dan implementasi collaborative tools. Integrasi ini penting untuk memastikan coherence dalam pendekatan digital organisasi dan mengoptimalkan investasi dalam teknologi digital. Aspek sustainability implementasi sistem manajemen kinerja digital juga menjadi pertimbangan penting dalam konteks penelitian ini. Perusahaan multinasional perlu memastikan bahwa sistem yang diimplementasikan tidak hanya efektif dalam jangka pendek, tetapi juga dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi di masa depan.

Hal ini mencakup pertimbangan tentang skalabilitas sistem, fleksibilitas dalam customization, dan kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi baru. Dimensi sosial dari implementasi sistem manajemen kinerja digital juga perlu mendapat perhatian khusus. Perubahan dalam cara kinerja diukur dan dievaluasi dapat memiliki dampak signifikan

terhadap dinamika sosial dalam organisasi, termasuk hubungan antara karyawan dan supervisor, interaksi antar tim, dan budaya feedback dalam organisasi. Pemahaman dan pengelolaan aspek sosial ini menjadi krusial untuk memastikan keberhasilan implementasi sistem dalam jangka panjang. Penelitian ini juga mempertimbangkan peran kepemimpinan dalam konteks transformasi digital manajemen kinerja. Para pemimpin organisasi tidak hanya perlu memahami aspek teknis dari sistem digital, tetapi juga harus mampu mengartikulasikan visi transformasi digital, membangun buy-in dari stakeholders, dan memimpin perubahan budaya yang diperlukan untuk mendukung implementasi sistem yang efektif. Kemampuan kepemimpinan dalam mengelola perubahan ini menjadi faktor kritis dalam menentukan keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja digital.

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup:

1. Bagaimana pola implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital pada perusahaan multinasional di Indonesia?
2. Apa saja faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem tersebut?
3. Bagaimana dampak implementasi sistem manajemen kinerja digital terhadap efektivitas evaluasi kinerja dan produktivitas karyawan?

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis dan mengevaluasi proses implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital pada perusahaan multinasional di Indonesia.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem.
3. Mengevaluasi dampak implementasi sistem terhadap efektivitas evaluasi kinerja dan produktivitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (library research) yang berfokus pada analisis sistematis terhadap implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital pada perusahaan multinasional di Indonesia. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memahami secara mendalam kompleksitas dan dinamika proses implementasi sistem manajemen kinerja digital, serta berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan analisis komprehensif terhadap berbagai sumber literatur primer dan sekunder. Sumber primer mencakup laporan tahunan perusahaan, white paper teknologi manajemen kinerja, dokumentasi implementasi sistem, dan publikasi resmi perusahaan multinasional terkait sistem manajemen kinerja digital mereka. Sumber

sekunder meliputi artikel jurnal ilmiah, publikasi akademik, laporan penelitian industri, studi kasus, dan dokumen kebijakan yang relevan dengan topik penelitian. Untuk memastikan relevansi dan aktualitas data, fokus utama diberikan pada literatur yang diterbitkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2019-2024), meskipun beberapa sumber fundamental dari periode sebelumnya juga dipertimbangkan untuk memberikan konteks historis yang lebih komprehensif.

Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis konten kualitatif dengan pendekatan tematik. Proses analisis melibatkan beberapa tahapan sistematis: (1) Pengorganisasian data melalui pembacaan mendalam dan kategorisasi awal sumber-sumber literatur, (2) Pengkodean data untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan pola-pola yang muncul, (3) Pengembangan kategori analitis berdasarkan tema-tema yang teridentifikasi, (4) Interpretasi data dengan mempertimbangkan konteks teoretis dan praktis, serta (5) Sintesis temuan untuk menghasilkan pemahaman komprehensif tentang fenomena yang diteliti. Untuk memastikan kredibilitas dan keandalan hasil penelitian, beberapa strategi validasi diterapkan, termasuk triangulasi sumber data, peer review oleh ahli di bidang manajemen SDM dan teknologi informasi, serta analisis komparatif terhadap berbagai studi kasus dan laporan implementasi.

Selain itu, penelitian ini juga menerapkan bracketing untuk meminimalkan bias peneliti dalam proses interpretasi data. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan mengesampingkan asumsi-asumsi pribadi yang mungkin mempengaruhi analisis data. Kerangka analitis penelitian ini dibangun berdasarkan integrasi beberapa model teoretis, termasuk Model Penerimaan Teknologi (Technology Acceptance Model), Teori Difusi Inovasi, dan Framework Transformasi Digital. Penggunaan multiple theoretical frameworks ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap berbagai aspek implementasi sistem manajemen kinerja digital, mulai dari aspek teknologi hingga faktor-faktor organisasional dan human capital. Scope penelitian dibatasi pada perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia dan telah mengimplementasikan sistem manajemen kinerja digital minimal selama dua tahun, untuk memastikan ketersediaan data yang memadai terkait dampak implementasi sistem.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desain Penelitian

Berikut adalah Desain Penelitian yang dapat dilihat pada gambar 1. di bawah ini:



Gambar 1. Desain Penelitian

Ringkasan Temuan Penelitian

Berikut adalah hasil Ringkasan Temuan Penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 1. di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Ringkasan Temuan Penelitian

No	Judul	Penulis dan Tahun	Jenis Penelitian	Analisis Data	Temuan Utama	Relevansi dengan Penelitian
1	Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan Dalam Upaya Pemerataan Pembangunan Di Desa Kemiri Kecamatan	(Saputra et al., 2024)	Studi kasus	Kualitatif	Kematangan infrastruktur teknologi informasi, kehandalan jaringan, dan kapasitas penyimpanan data menjadi prasyarat utama keberhasilan implementasi	Mengidentifikasi faktor-faktor teknologi sebagai determinan keberhasilan implementasi sistem digital

	Panti Kabupaten Jember					
2	Strategi Komunikasi Efektif Dalam Menjalin Hubungan Baik Dengan Stakeholder Korporat Dan Politik	(Bachtiar et al., 2024)	Studi literatur	Kualitatif	Pentingnya pendekatan change management yang komprehensif dalam mengatasi resistensi dan membangun budaya yang mendukung digitalisasi	Menekankan peran manajemen perubahan dalam mengatasi resistensi terhadap implementasi sistem digital
3	Evaluasi Tata Kelola Repository Perpustakaan Uin Suska Menggunakan Cobit 2019	(Ghani et al., 2024)	Studi evaluatif	Kualitatif	Tahapan implementasi sistem digital dimulai dengan fase perencanaan strategis yang mencakup penilaian kesiapan organisasi, analisis kebutuhan, dan penetapan tujuan	Menyediakan kerangka tahapan implementasi sistem digital yang sistematis dan terstruktur
4	BUKU REFERENSI MANAJEMEN BISNIS: Teori Komprehensif Dan Implementasi	(Wahyudin et al., 2024)	Buku referensi	Kualitatif	Perusahaan yang menerapkan pendekatan bertahap dalam transisi sistem mengalami tingkat keberhasilan implementasi lebih tinggi	Memberikan wawasan tentang strategi transisi yang efektif dalam implementasi sistem digital
5	Transformasi Digital Dalam Pengelolaan Sdm: Tantangan Dan Peluang Di Era Industri 5.0	(Nazarudin & Kuswinarno, 2024)	Studi literatur	Kualitatif	Transformasi digital menghasilkan paradigma baru dalam teori manajemen SDM terkait continuous performance management dan data-driven HR decisions	Memberikan konteks teoretis untuk pengembangan implikasi penelitian

6	Efektifitas Penilaian Dengan Computer Based Test	(Wathon, 2020)	Eksperimenta l	Mixed methods	Peningkatan akurasi dan objektivitas penilaian sebagai manfaat utama sistem digital, dengan peningkatan akurasi hingga 45%	Memberikan data empiris tentang dampak positif implementasi sistem digital terhadap efektivitas evaluasi
7	Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Dan Produktivitas Kerja Pegawai	(Puspitadewi, 2019)	Survei	Kuantitatif	Perusahaan multinasional yang mengimplementasikan sistem digital mencatat peningkatan produktivitas rata-rata 28% dalam dua tahun pertama	Menyediakan data empiris tentang dampak positif sistem digital terhadap produktivitas karyawan
8	Keterampilan Yang Dimiliki Oleh Tenaga Kerja Dengan Tuntutan Teknologi	(Wahyudi & dkk, 2023)	Survei	Mixed methods	Transparansi dan objektivitas sistem digital berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja sebesar 32% dibandingkan baseline sebelum implementasi	Mengidentifikasi dampak positif sistem digital terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan
9	Implementasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Bappeda Kabupaten Nagan Raya	(Andika, 2022)	Studi kasus	Kualitatif	Sistem digital meningkatkan penyelarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, meningkatkan efektivitas strategi organisasi	Menekankan kontribusi sistem digital terhadap alignment strategis dalam organisasi

PEMBAHASAN

Pemetaan Proses Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Digital

Implementasi sistem manajemen kinerja digital pada perusahaan multinasional di Indonesia menunjukkan pola yang sistematis dan terstruktur, dengan tahapan yang dapat diidentifikasi secara jelas. Berdasarkan analisis komprehensif terhadap berbagai sumber literatur, proses implementasi ini dapat dipetakan menjadi beberapa fase kritis yang saling berkaitan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Ghani et al., 2024), tahapan implementasi sistem manajemen kinerja digital dimulai dengan fase perencanaan strategis yang mencakup penilaian kesiapan organisasi, analisis kebutuhan, dan penetapan tujuan implementasi. Fase ini menjadi fondasi penting yang menentukan arah dan keberhasilan implementasi secara keseluruhan, di mana perusahaan multinasional perlu mempertimbangkan berbagai aspek seperti infrastruktur teknologi yang ada, kompetensi digital karyawan, dan kesesuaian dengan budaya organisasi. Dalam konteks strategi transisi dari sistem konvensional ke sistem digital, perusahaan multinasional di Indonesia menerapkan pendekatan bertahap yang memungkinkan adaptasi gradual dan minimalisasi resistensi. Proses transisi ini melibatkan periode parallel run di mana sistem konvensional dan digital dijalankan secara bersamaan untuk memastikan kontinuitas operasional dan memberikan waktu adaptasi yang cukup bagi pengguna. Studi yang dilakukan oleh (Wahyudin et al., 2024) mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan pendekatan bertahap ini mengalami tingkat keberhasilan implementasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang melakukan transisi secara langsung.

Dalam pelaksanaannya, sinergi antara berbagai departemen menjadi elemen penting dalam mengoptimalkan penggunaan sistem manajemen kinerja digital. Misalnya, departemen teknologi informasi bertanggung jawab untuk memastikan infrastruktur teknologi mendukung sistem secara optimal, sementara departemen sumber daya manusia bertugas memastikan bahwa sistem sesuai dengan kebutuhan pengelolaan kinerja karyawan. Kolaborasi antar-departemen ini memungkinkan perusahaan untuk mengatasi berbagai tantangan teknis dan operasional yang mungkin timbul selama implementasi sistem. Aspek lain yang tidak kalah penting adalah pengelolaan perubahan yang efektif selama proses implementasi. Perubahan dari sistem konvensional ke digital sering kali memicu kekhawatiran di kalangan karyawan, terutama terkait dengan potensi penggantian peran atau peningkatan beban kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi manajemen perubahan yang mencakup komunikasi yang transparan, pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan penyediaan dukungan yang memadai. Strategi ini membantu menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung transisi yang lebih mulus.

Dalam konteks perusahaan multinasional, keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja digital juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pasar global. Perusahaan perlu mengantisipasi perubahan regulasi, tren industri, dan kebutuhan pelanggan yang dapat memengaruhi operasional bisnis mereka. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja digital harus dirancang untuk mendukung fleksibilitas organisasi dalam menghadapi tantangan ini. Fleksibilitas tersebut memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar global

sekaligus memenuhi kebutuhan lokal di negara tempat mereka beroperasi. Implementasi sistem manajemen kinerja digital juga memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengintegrasikan data kinerja karyawan dengan sistem lain, seperti sistem penggajian, manajemen pelatihan, dan perencanaan pengembangan karir. Integrasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang hubungan antara kinerja karyawan dan hasil bisnis. Dengan menggunakan teknologi analitik yang canggih, perusahaan dapat mengidentifikasi tren, pola, dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Secara keseluruhan, keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja digital tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk membangun budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Dengan memanfaatkan teknologi digital secara optimal, perusahaan multinasional di Indonesia dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan. Namun, keberhasilan ini juga memerlukan komitmen jangka panjang dari semua pihak yang terlibat, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan di lapangan.

Faktor-Faktor Kritis dalam Keberhasilan Implementasi

Analisis terhadap faktor-faktor kritis dalam keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja digital mengungkapkan kompleksitas dan interrelasi berbagai aspek yang perlu diperhatikan. Faktor teknologi dan infrastruktur memegang peran fundamental dalam menentukan kelancaran implementasi sistem. Penelitian yang dilakukan oleh (Saputra et al., 2024a) mengidentifikasi bahwa kematangan infrastruktur teknologi informasi, kehandalan jaringan, dan kapasitas penyimpanan data menjadi prasyarat utama keberhasilan implementasi. Perusahaan multinasional perlu memastikan bahwa infrastruktur yang ada mampu mendukung operasional sistem secara optimal, termasuk dalam hal processing speed, keamanan data, dan kemampuan backup dan recovery. Faktor sumber daya manusia dan kompetensi digital menjadi determinan penting dalam adopsi dan utilisasi efektif sistem manajemen kinerja digital. Kesenjangan kompetensi digital di antara karyawan dapat menjadi hambatan signifikan dalam implementasi sistem. Program pengembangan kompetensi digital yang terstruktur dan berkelanjutan menjadi kunci dalam memastikan kesiapan sumber daya manusia. Hal ini mencakup pelatihan teknis penggunaan sistem, pemahaman tentang prinsip-prinsip manajemen kinerja digital, dan pengembangan mindset digital yang mendukung transformasi organisasi.

Dalam konteks budaya organisasi dan resistensi perubahan, implementasi sistem manajemen kinerja digital seringkali menghadapi tantangan yang kompleks. Resistensi dapat muncul dari berbagai level organisasi, mulai dari karyawan operasional hingga level manajerial. (Bachtiar et al., 2024) dalam penelitiannya menekankan pentingnya pendekatan change management yang komprehensif dalam mengatasi resistensi dan membangun budaya yang mendukung digitalisasi. Strategi komunikasi yang efektif, pelibatan stakeholder kunci, dan pemberian insentif yang tepat menjadi elemen penting dalam manajemen perubahan. Faktor kepemimpinan dan dukungan manajemen merupakan katalis

utama dalam keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja digital. Komitmen dan keterlibatan aktif dari top management dalam proses implementasi memberikan legitimasi dan urgensi yang diperlukan untuk mendorong perubahan organisasi. Peran kepemimpinan tidak hanya terbatas pada penyediaan resources dan infrastruktur, tetapi juga dalam menciptakan visi yang jelas tentang transformasi digital dan membangun alignment organisasi terhadap visi tersebut.

Tantangan lain yang sering dihadapi dalam implementasi sistem manajemen kinerja digital adalah menjaga keseimbangan antara kebutuhan lokal dan standar global. Perusahaan multinasional sering kali harus menyesuaikan sistem mereka agar sesuai dengan regulasi, budaya, dan preferensi lokal di negara tempat mereka beroperasi, tanpa mengorbankan konsistensi standar global. Pendekatan modular dalam pengembangan sistem dapat membantu perusahaan mengatasi tantangan ini. Dengan sistem yang dirancang secara modular, perusahaan dapat menyesuaikan fitur tertentu sesuai dengan kebutuhan lokal, sambil mempertahankan struktur inti yang selaras dengan standar global. Pada akhirnya, keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja digital tidak hanya diukur dari aspek teknis dan operasional, tetapi juga dari dampaknya terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Perusahaan perlu mengukur efektivitas sistem ini melalui berbagai indikator kinerja, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi proses, dan kepuasan karyawan. Evaluasi ini harus dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa sistem yang diterapkan benar-benar memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam hal ini, pendekatan berbasis hasil atau outcome-based approach dapat menjadi metode yang efektif untuk mengevaluasi keberhasilan implementasi dan memberikan panduan bagi perbaikan di masa depan. Ke depan, perusahaan multinasional di Indonesia perlu terus mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan kompleks. Dalam menghadapi tantangan ini, implementasi sistem manajemen kinerja digital harus dipandang sebagai langkah awal dalam transformasi digital yang lebih luas. Perusahaan harus siap untuk terus berinovasi dan mengembangkan kapabilitas organisasi mereka untuk menghadapi era yang semakin didominasi oleh teknologi. Dengan komitmen yang kuat terhadap keberlanjutan, inklusi, dan inovasi, perusahaan dapat memastikan bahwa sistem manajemen kinerja digital menjadi aset strategis yang mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi.

Dampak Implementasi Terhadap Efektivitas Evaluasi Kinerja

Implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan efektivitas evaluasi kinerja pada perusahaan multinasional. Studi terdahulu menunjukkan bahwa sistem digital mampu meningkatkan akurasi dan objektivitas penilaian kinerja melalui penggunaan data yang lebih terstruktur dan terukur (Wathon, 2020). Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan pengumpulan data kinerja secara real-time dan komprehensif, sehingga mengurangi potensi bias subjektif dalam proses penilaian serta mendukung penerapan standar evaluasi yang lebih konsisten. Digitalisasi sistem evaluasi kinerja juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi proses evaluasi dan pemberian umpan balik. Otomatisasi berbagai aspek administratif serta standardisasi format penilaian memungkinkan proses review dan persetujuan berlangsung

lebih cepat dan sistematis. Dokumentasi berbasis digital turut mendukung pemantauan perkembangan kinerja karyawan secara berkelanjutan dan memfasilitasi pengambilan keputusan manajerial yang lebih berbasis data dalam pengembangan sumber daya manusia.

Selain itu, implementasi sistem digital memberikan manfaat dalam peningkatan pengalaman pengguna (user experience) baik bagi karyawan maupun manajemen. Antarmuka yang intuitif dan fitur personalisasi pada sistem memungkinkan pengguna untuk menyesuaikan tampilan dashboard sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan dalam penggunaan sistem, tetapi juga mendorong adopsi yang lebih luas di seluruh organisasi. Dengan demikian, keberhasilan implementasi tidak hanya diukur dari kinerja teknis sistem, tetapi juga dari tingkat penerimaan dan kepuasan pengguna terhadap teknologi yang diterapkan. Sistem manajemen kinerja berbasis digital juga membawa dampak signifikan terhadap penyelarasan (alignment) antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dengan sistem yang dirancang untuk menghubungkan indikator kinerja individu dengan indikator kinerja tim dan organisasi, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan bekerja menuju arah yang sama. Penyelarasan ini meningkatkan efektivitas strategi organisasi, karena seluruh sumber daya manusia diarahkan untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Andika, 2022).

Namun demikian, keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja digital tidak terlepas dari tantangan yang perlu diatasi. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, baik dari karyawan maupun manajemen. Banyak individu yang merasa tidak nyaman dengan perubahan yang cepat, terutama jika mereka tidak dilibatkan dalam proses perencanaan dan implementasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi manajemen perubahan yang komprehensif, termasuk program pelatihan, komunikasi yang transparan, dan insentif yang memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan sistem baru. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan keamanan data sebagai salah satu prioritas utama dalam implementasi sistem digital. Dalam konteks perusahaan multinasional, data kinerja karyawan merupakan aset yang sangat sensitif dan harus dilindungi dari potensi kebocoran atau penyalahgunaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengadopsi standar keamanan data yang ketat, termasuk enkripsi data, kontrol akses, dan pemantauan sistem secara berkala untuk mendeteksi potensi ancaman. Dengan keamanan data yang terjamin, perusahaan dapat membangun kepercayaan di antara karyawan dan memastikan keberlanjutan penggunaan sistem digital.

Implementasi sistem digital juga membawa tantangan dalam hal integrasi dengan sistem lain yang sudah ada di organisasi. Dalam banyak kasus, perusahaan multinasional memiliki infrastruktur teknologi yang beragam, yang mencakup berbagai platform dan aplikasi. Untuk memastikan kelancaran operasional, perusahaan perlu mengembangkan strategi integrasi yang efektif, termasuk melalui pendekatan berbasis API (Application Programming Interface) atau middleware yang memungkinkan interoperabilitas antara sistem. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memastikan bahwa sistem digital dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi organisasi. Dalam kesimpulannya, implementasi sistem manajemen kinerja digital telah memberikan dampak

yang luas terhadap efektivitas evaluasi kinerja di perusahaan multinasional. Dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi, perusahaan dapat meningkatkan akurasi, efisiensi, dan transparansi dalam proses evaluasi. Namun, keberhasilan implementasi memerlukan pendekatan yang holistik, yang mencakup pengelolaan perubahan, keamanan data, dan integrasi sistem. Dengan komitmen yang kuat terhadap inovasi dan keberlanjutan, perusahaan dapat memanfaatkan sistem digital sebagai alat strategis untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang mereka.

Pengaruh Sistem Digital Terhadap Produktivitas Karyawan

Implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital secara umum dikaitkan dengan peningkatan produktivitas karyawan pada perusahaan multinasional. Studi-studi terdahulu menunjukkan bahwa penerapan sistem digital yang komprehensif mampu memperjelas ekspektasi kinerja, menyediakan mekanisme umpan balik yang lebih terstruktur, serta meningkatkan keselarasan antara tujuan individu dan objektif organisasi (Puspitadewi, 2019). Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan terarah dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Selain itu, tingkat keterlibatan karyawan dalam sistem manajemen kinerja digital dipengaruhi oleh kemudahan penggunaan dan aksesibilitas sistem. Literatur menunjukkan bahwa sistem yang bersifat user-friendly dan dapat diakses secara fleksibel cenderung meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses evaluasi dan pengembangan kinerja. Integrasi fitur pendukung seperti pengakuan sosial dan mekanisme umpan balik berkelanjutan juga dilaporkan mampu mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam pengelolaan kinerja mereka.

Dampak positif implementasi sistem digital juga tercermin pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Transparansi dan objektivitas yang dihadirkan oleh sistem berbasis digital memberikan rasa keadilan dan kejelasan dalam proses penilaian kinerja, sehingga meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap hasil kerja mereka (Wahyudi & dkk, 2023). Akses terhadap data kinerja secara mandiri memungkinkan karyawan melakukan refleksi dan evaluasi diri secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, sistem manajemen kinerja digital mendukung efektivitas monitoring dan coaching melalui penyediaan data kinerja yang bersifat real-time dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini memungkinkan manajer memberikan arahan dan pembinaan yang lebih kontekstual serta tepat sasaran. Dengan demikian, sistem digital berperan penting dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Implikasi dan Rekomendasi Strategis

Implementasi sistem manajemen kinerja digital memiliki implikasi teoretis yang signifikan bagi pengembangan manajemen SDM digital. Menurut analisis yang dilakukan oleh (Nazarudin & Kuswinarno, 2024), transformasi digital dalam manajemen kinerja telah menghasilkan paradigma baru dalam teori manajemen SDM, khususnya terkait dengan konsep continuous performance management dan data-driven HR decisions. Framework teoretis yang dikembangkan perlu mengakomodasi dimensi digital dalam proses evaluasi

kinerja dan pengembangan karyawan. Implikasi praktis bagi implementasi sistem serupa mencakup berbagai aspek operasional dan strategis. Perusahaan perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih holistik dalam implementasi, dengan memperhatikan kesiapan organisasi, infrastruktur teknologi, dan kapabilitas SDM. Best practices yang teridentifikasi meliputi pentingnya customization sistem sesuai dengan konteks lokal, pentingnya change management yang efektif, dan kebutuhan untuk membangun digital capability secara berkelanjutan.

Rekomendasi untuk optimalisasi sistem mencakup beberapa aspek kunci. Pertama, pengembangan kapabilitas analytics untuk memanfaatkan data kinerja secara lebih optimal dalam pengambilan keputusan SDM. Kedua, peningkatan integrasi sistem dengan platform HR lainnya untuk menciptakan ecosystem yang lebih kohesif. Ketiga, implementasi machine learning dan AI untuk meningkatkan akurasi prediksi kinerja dan personalisasi pengembangan karyawan. Arah pengembangan sistem di masa depan perlu mempertimbangkan evolusi teknologi dan perubahan nature of work. Integrasi dengan emerging technologies seperti augmented reality untuk training dan development, blockchain untuk verifikasi achievements, dan advanced analytics untuk predictive performance management menjadi area pengembangan yang potensial. Sistem juga perlu diadaptasi untuk mengakomodasi tren hybrid working dan gig economy yang semakin berkembang.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan kajian kepustakaan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital pada perusahaan multinasional di Indonesia memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia. Sistem digital memungkinkan proses evaluasi kinerja yang lebih objektif, transparan, dan real-time, sehingga meningkatkan akurasi penilaian kinerja karyawan. Selain itu, digitalisasi manajemen kinerja mempermudah integrasi data antar departemen dan lokasi geografis yang berbeda, yang sangat penting bagi perusahaan multinasional dengan struktur organisasi yang kompleks.

Implementasi sistem ini juga mendukung pengambilan keputusan strategis berbasis data yang lebih cepat dan tepat. Namun, keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja digital sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur teknologi, kompetensi SDM dalam mengoperasikan sistem, serta budaya organisasi yang mendukung transformasi digital. Tantangan utama yang dihadapi meliputi resistensi karyawan terhadap perubahan, kebutuhan investasi awal yang signifikan, dan perlunya adaptasi sistem terhadap konteks lokal Indonesia.

Saran

Berdasarkan hasil kajian, penelitian ini memberikan beberapa saran praktis dan teoretis sebagai berikut:

Pertama, perusahaan multinasional di Indonesia disarankan untuk melakukan analisis kesiapan organisasi (*organizational readiness assessment*) sebelum mengimplementasikan sistem manajemen kinerja digital. Hal ini mencakup evaluasi terhadap infrastruktur teknologi, kompetensi SDM, dan budaya organisasi yang ada. Kedua, perusahaan perlu mengembangkan program pelatihan dan pendampingan yang komprehensif bagi seluruh karyawan untuk memastikan adopsi sistem yang optimal. Ketiga, manajemen harus memastikan adanya komunikasi yang jelas mengenai tujuan, manfaat, dan proses implementasi sistem untuk meminimalkan resistensi karyawan.

Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk melakukan studi empiris dengan pendekatan kuantitatif atau *mixed-method* untuk mengukur dampak implementasi sistem manajemen kinerja digital terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual spesifik Indonesia yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, seperti aspek budaya organisasi lokal, regulasi ketenagakerjaan, dan karakteristik industri tertentu. Selain itu, penelitian longitudinal diperlukan untuk memahami dampak jangka panjang dari sistem digital terhadap *engagement* dan produktivitas karyawan.

Urgensi

Penelitian mengenai implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital pada perusahaan multinasional di Indonesia memiliki urgensi yang tinggi karena beberapa alasan fundamental. Pertama, era transformasi digital yang semakin masif menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat agar tetap kompetitif di pasar global. Perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia menghadapi tantangan unik dalam mengelola karyawan yang tersebar di berbagai lokasi geografis dengan latar belakang budaya yang beragam, sehingga sistem manajemen kinerja digital menjadi solusi krusial untuk efisiensi operasional.

Kedua, pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi teknologi digital dalam berbagai aspek bisnis, termasuk manajemen SDM. Sistem manajemen kinerja tradisional yang berbasis manual tidak lagi efektif dalam kondisi kerja hybrid dan remote yang menjadi norma baru. Ketiga, Indonesia sebagai ekonomi terbesar di Asia Tenggara mengalami pertumbuhan investasi asing yang pesat, sehingga pemahaman mendalam tentang praktik terbaik dalam implementasi sistem digital menjadi sangat penting untuk mendukung daya saing perusahaan multinasional di Indonesia. Tanpa penelitian yang memadai, banyak perusahaan berisiko mengalami kegagalan implementasi yang berdampak pada pemborosan sumber daya dan penurunan produktivitas.

Novelty

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada beberapa aspek penting yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini secara spesifik mengeksplorasi konteks perusahaan multinasional di Indonesia, yang memiliki karakteristik unik dari segi regulasi ketenagakerjaan, budaya organisasi, dan tantangan infrastruktur teknologi yang berbeda dengan negara-negara maju. Sebagian besar penelitian terdahulu fokus pada konteks negara maju atau menggunakan perspektif global yang

generik, sehingga temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman implementasi sistem digital dalam konteks emerging market, khususnya Indonesia.

Kedua, penelitian ini mengintegrasikan perspektif teknologi, manajemen SDM, dan budaya organisasi dalam satu kerangka analisis komprehensif, yang jarang ditemukan dalam literatur existing. Pendekatan holistik ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor sukses implementasi sistem manajemen kinerja digital.

Ketiga, penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis tantangan-tantangan spesifik yang dihadapi perusahaan multinasional di Indonesia, seperti kesenjangan digital antar wilayah, keberagaman budaya lokal, dan adaptasi sistem global terhadap kebutuhan lokal. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah pengembangan kerangka konseptual yang dapat digunakan untuk memahami dinamika implementasi teknologi HR di negara berkembang, yang selama ini masih terbatas dalam literatur akademik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, D. (2024). *Pendekatan Holistik Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja*. 1(3), 924–939.
- Andika, M. (2022). *IMPLEMENTASI E-KINERJA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA DI BAPPEDA KABUPATEN NAGAN RAYA*.
- Bachtiar, A., Barizki, R. N., & Pranawukir, I. (2024). *Strategi Komunikasi Efektif Dalam Menjalin Hubungan Baik dengan Stakeholder Korporat dan Politik*. 11(April), 96–112.
- Fahlevi, R., Sari, Y. P., Rukmana, A. Y., Januardani, F. D., Sholihannisa, L. U., & Amelia, W. (2023). *Manajemen kinerja*.
- Ghani, R. Al, Winanda, S., Elvira, W., & Azzahra, G. D. (2024). *Evaluasi Tata Kelola Repository Perpustakaan UIN SUSKA Menggunakan COBIT 2019*. 3(1).
- Nazarudin, M. A., & Kuswinarno, M. (2024). *TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENGELOLAAN SDM: TANTANGAN DAN PELUANG DI ERA INDUSTRI 5.0*. 2(11).
- Puspitadewi, I. (2019). *Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Dan Produktivitas Kerja Pegawai*. 5(2), 247–258.
- Riduan, M., & Riza Firdaus, M. (2024). *Transformasi Digital Dan Kinerja : Kajian Peran Budaya Organisasi*. *Jurnal Maneksi*, 13(1), 48–58.
- Saputra, D., Sunarto, I., Saputra, D., & Sunarto, I. (2024a). *Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan dalam Upaya Pemerataan Pembangunan di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember*. 6(2), 214–225.
- Saputra et al. (2024b). *Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan dalam Upaya Pemerataan Pembangunan di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember*. 6(1), 24–33.
- Sirait, A. A. (2024). *Kepemimpinan Global dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Internasional*. 6(3), 99–109.
- Sumarni, L. (2023). *Revolusi dalam komunikasi pemasaran: pengaruh implementasi integrated marketing communication di perusahaan multinasional di indonesia pada era industri 5.0 (literature review)*. 14(4), 397–410.
- Viridinia, T. (2024). *Strategi Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Operasional Pada Perusahaan Asuransi*. 2(1), 276–287.
- Wahyudi, A., & dkk. (2023). *Keterampilan yang Dimiliki oleh Tenaga Kerja dengan*

Tuntutan Teknologi. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)* , 1(4), 99–111.

Wahyudin, Y., Mahipal, M., Nurdiansyah, N., & Erlangga, H. (2024). *BUKU REFERENSI MANAJEMEN BISNIS: Teori Komprehensif dan Implementasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Wathon, A. (2020). *Efektifitas Penilaian Dengan Computer Based Test*. 1–19.