



Webinar Pengabdian Kepada Masyarakat Implementasi Indikator Kinerja Dalam Dunia Bisnis

Ahmad Azmy¹

¹ Universitas Paramadina

A B S T R A C T

COMMUNITY SERVICE WEBINAR IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN THE BUSINESS WORLD. This webinar is held to share knowledge and practice about the application of performance management in the business world. The theme taken is more specific about the implementation of performance indicators. The webinar planning process was prepared by a committee team from the Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Paramadina University. The webinar method is carried out virtually using the Google Meet platform. The resource persons come from lecturers and practitioners with a balance between conceptual and practical application of performance indicators in the company. The number of participants for the webinar was 51 people. Webinar evaluation conducted by webinar participants assessed that the material presented could be understood well. The ability of the committee, resource persons, and moderators was considered good during the webinar. Participants are satisfied with the implementation of the webinar and hope there will be a continuation of the event.

Keywords: Business World, Performance Indicators, Performance Management

Received:	Revised:	Accepted:	Available online:
22.11.2021	22.01.2022	17.02.2022	31.05.2022

Suggested citation:

Azmy, A. (2022). Webinar Pengabdian Kepada Masyarakat Implementasi Indikator Kinerja Dalam Dunia Bisnis. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 7(2), 263-274. DOI: 10.30653/002.202272.8

Open Access | URL: <http://jurnal.unmabanten.ac.id/index.php/jppm/>

¹ Corresponding Author: Program Studi Magister Manajemen, FEB Universitas Paramadina; Jl. Gatot Subroto No. Kav. 97, RT. 4/RW. 4, Mampang Prpt., Kec. Mampang Prpt., Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibu kota Jakarta 12790; Email: ahmad.azmy@paramadina.ac.id

PENDAHULUAN

Era perdagangan modern menuntut eksistensi dan daya tahan dalam persaingan bisnis. Sebuah perusahaan sebagai organisasi bisnis berusaha mencapai tujuan atau target bisnis yang sudah ditetapkan berdasarkan tahun kerja. Bentuk keberhasilan aktivitas bisnis dalam mencapai target atau tujuan bukan bergantung pada keunggulan teknologi, efisiensi bisnis, kualitas produk atau jasa, tetapi pada elemen sumber daya manusia sebagai aset penting bagi perusahaan (Hooi, 2021). Iklim bisnis yang dihadapi saat ini sangat jauh berbeda dimana setiap perusahaan harus dapat bekerja lebih efisien, efektif, dan produktif. Aspek sumber daya manusia menjadi faktor strategis bagi sebuah organisasi bisnis untuk dapat bersaing dalam kompleksitas bisnis saat ini. Tingkat kompetensi yang tinggi akan memaksa setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnisnya baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.

Aspek sumber daya manusia menjadi kunci kesuksesan perusahaan dalam pencapaian kinerja. Peran strategis sumber daya manusia dalam proses perencanaan, implementasi, dan pengendalian berbagai kegiatan operasional dilaksanakan dengan indikator kinerja tertentu. Pengelolaan sumber daya manusia harus diatur secara efektif dan efisien dalam optimalisasi kinerja perusahaan sebagai organisasi profitabilitas. Penentuan kinerja bisnis perusahaan sangat bergantung pada kontribusi dan produktivitas karyawan (Krekel et al., 2019). Keberhasilan perencanaan bisnis disertai eksekusinya harus mampu dijalankan dengan baik oleh karyawan. Kinerja rendah akan menjadi masalah bagi perusahaan dalam pencapaian target bisnisnya. Perusahaan akan mencari karyawan baru yang mampu mencapai indikator kinerja sesuai dengan persaingan bisnis yang sangat tinggi. Perusahaan harus fokus untuk mengarahkan karyawan agar memberikan kontribusi positif terhadap kinerja bisnis.

Perspektif manajemen kinerja harus selalu dikembangkan pada era bisnis saat ini. Perubahan pola bisnis yang sangat cepat harus diantisipasi dengan persiapan pencapaian kinerja yang baik. Kinerja karyawan akan selalu berubah sesuai dengan perubahan pola bisnis yang dijalankan oleh setiap perusahaan. Indikator kinerja menjadi patokan dalam mengukur produktivitas karyawan (Zondo, 2018). Pencapaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan menjadi penentu sustainabilitas bisnis perusahaan. Sebagai sumber daya manusia kompetitif akan selalu terpacu untuk pencapaian kinerja terbaik bagi perusahaan. Pengembangan kinerja bisnis akan melihat tantangan pasar dan ekspektasi konsumen. Oleh karena itu, perspektif kinerja harus selalu diperbaharui sesuai dengan tantangan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan.

Perubahan bisnis disertai dengan perkembangan teknologi yang cepat. Ini menjadi sebuah tantangan untuk membuat sebuah formulasi indikator kinerja sesuai dengan proses bisnisnya. Sebuah perubahan proses bisnis akan berkorelasi dengan pengukuran kinerja (Edeh et al., 2019). Indikator kinerja karyawan akan berubah sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan. Skala bisnis perusahaan yang tinggi mengakibatkan indikator kinerja harus melakukan penyesuaian sesuai dengan target pekerjaan. Karyawan sebagai objek indikator kinerja harus memahami apa yang akan dikerjakannya. Oleh karena itu, perspektif indikator kinerja harus diperkenalkan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompetitif sesuai globalisasi bisnis.

Manajemen kinerja secara luas dianjurkan sebagai cara untuk mengembangkan kapasitas dan kemampuan karyawan (Sahlin & Angelis, 2019). Secara garis besar, manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, mengukur, mengembangkan kinerja individu, memperkuat tim kerja dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi (Veingerl Cic et al., 2020). Beberapa praktik manajemen kinerja dan pengembangan karyawan selalu dikaitkan dengan pertumbuhan bisnis perusahaan. Ini memberikan beberapa alasan dalam beberapa literatur fungsi dari inti divisi SDM yaitu peningkatan efektivitas kerja dalam mencapai kinerja secara individu atau kelompok, efektivitas pencapaian kinerja organisasi, pengembangan pengetahuan, *skill* & kompetensi karyawan, dan menumbuhkan potensi karyawan sebagai manusia disertai pertumbuhan profesionalisme pribadi (Mathis et al., 2015).

Fungsi manajemen kinerja bagi perusahaan sangatlah penting dan bersifat *strategic*. Beberapa alasan implikasi penerapan manajemen kinerja sebagai bagian dari tupoksi divisi sumber daya manusia (Qamar & Asif, 2016). Pertama, terdapat perbedaan antara definisi manajemen kinerja dan tujuan inti divisi sumber daya manusia. Kedua, manajemen kinerja merupakan isu strategis yang dapat menjembatani MSDM dan divisi karyawan. Ini mengingat penilaian karyawan adalah fungsi inti dari pengelolaan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja individu dan organisasi adalah kunci untuk divisi sumber daya manusia. Ketiga, beberapa literatur memberikan rekomendasi penggunaan pembinaan sebagai intervensi divisi sumber daya manusia dalam konteks kinerja. Profesional divisi sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer untuk menjadi pelatih yang efektif dan memiliki keterampilan interpersonal yang diperlukan, dan juga memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim yang memfasilitasi pembinaan karyawan. Elemen-elemen pembinaan ini sangat selaras dengan perluasan manajemen kinerja di luar proses tinjauan kinerja tahunan.

Manajemen kinerja adalah sarana yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa aktivitas dan keluaran karyawan sesuai dengan tujuan organisasi (Noe et al., 2009). Kinerja manajemen menekankan kemampuan individu dan personel untuk melakukan kegiatan dalam organisasi sebagai elemen utama. Hal ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi sebagai unit kerja. Peningkatan kinerja yang dilakukan secara komprehensif mampu dicapai secara individu dan kelompok. Proses pencapaian tujuan organisasi harus menghubungkan faktor-faktor manajemen kinerja seperti tinjauan atau penilaian kinerja ke dalam perencanaan sumber daya manusia, termasuk desain pekerjaan, rekrutmen, dan seleksi. Manfaat penerapan manajemen kinerja memiliki arti strategis bagi sebuah organisasi bisnis. Perubahan bisnis yang sangat cepat dan *responsive* dengan perubahan lingkungan yang sangat dinamis. Era globalisasi, perdagangan bebas, dan generasi milenial sebagai sumber daya demografi membutuhkan penerapan manajemen kinerja dalam peningkatan skala organisasi. Manajemen kinerja dapat dijadikan sebagai sebuah alat dalam meningkatkan kemampuan finansial perusahaan, kepuasan kerja karyawan, dan preferensi sebagai strategi pengendalian bisnis.

Penilaian kinerja adalah sebuah proses untuk memutuskan dalam menginformasikan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan dan eksekusi rencana dalam peningkatan tata cara pekerjaan yang efektif (Bayo-Moriones et al., 2020). Proses penilaian kinerja digunakan sebagai prosedur untuk menentukan kinerja pegawai.

Penilaian kinerja sangat penting karena mendeskripsikan pembaharuan kinerja karyawan, analisis kebutuhan pelatihan, dan formulasi perencanaan yang diarahkan untuk mengembangkan karyawan sebagai aset perusahaan. Sistem penilaian kinerja adalah sebuah alat untuk mengidentifikasi cara yang efektif, akurat, efisiensi tingkat tinggi, berbiaya rendah dalam evaluasi kinerja. Hal ini ditujukan untuk menjaga motivasi karyawan. Sistem penilaian kinerja merupakan teknik penting yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Penilaian kinerja sering dianggap sebagai salah satu manajemen sumber daya manusia yang paling penting, dan penilaian kinerja yang efektif dan sistem manajemen merupakan bagian integral dari efektivitas manajemen sumber daya manusia organisasi.

Pakar sumber daya manusia mengklasifikasikan mengkategorikan proses empat langkah dari sistem penilaian kinerja (Cappelli & Conyon, 2018). Sistem penilaian kinerja terdiri dari standar kinerja yang ditetapkan, metode penentuan kinerja individu, perbandingan terhadap standar dan evaluasi kinerja berdasarkan perbandingan. Langkah pertama dalam menetapkan standar kinerja menguraikan tanggung jawab pekerjaan karyawan. Standar pekerjaan ditetapkan terhadap kinerja karyawan. Langkah kedua melibatkan pengelompokan kinerja pekerja (seperti pendekatan sifat, pendekatan perilaku, metode peringkat, peringkat bergantian, dan metode hasil, ukuran produktivitas, evaluasi 360 derajat dan *Management by Objectives* (MBO). Ketiga, ada perbandingan terhadap standar. Pada titik tertentu, pekerjaan individu mencatatnya dibandingkan dengan standar yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Keempat, evaluasi kinerja dibuat dipatok pada perbandingan.

Kesuksesan penilaian kinerja disesuaikan dengan proses bisnis perusahaan (Bayo-Moriones et al., 2021). Perusahaan sebagai organisasi bisnis perlu menilai kesesuaian sistem penilaian kinerja dengan kebutuhan karyawan. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah seleksi karyawan berbasis kontribusi atau produktivitas sebagai bagian dari pencapaian target bisnis. Ini harus dikomunikasikan kepada semua pihak yang terlibat dan dukungan serta pelatihan yang tepat harus diberikan terutama kepada manajer yang melakukan sesi semacam itu dengan staf mereka. Sistem penilaian kinerja adalah proses yang berkelanjutan dan tidak hanya terjadi setahun sekali. Penilaian terbaik adalah diskusi dua arah dan fokus pada karyawan yang menilai kinerjanya sendiri dan menetapkan tujuan untuk perbaikan. Dan sebagai praktik terbaik, organisasi harus memastikan Indikator Kinerja Utama (KPI) dikomunikasikan dengan baik dan diklarifikasi dengan staf, dan ada tolok ukur yang tepat untuk menilai staf. Data yang dikumpulkan dari penilaian harus digunakan untuk melacak keberhasilan praktik rekrutmen dan induksi.

Indikator kinerja utama adalah ukuran keuangan dan non-keuangan yang digunakan organisasi untuk mengungkapkan seberapa sukses dalam mencapai tujuan jangka panjang (Audet et al., 2021). Tujuan pembuatan indikator kinerja adalah untuk mendefinisikan dan menstandarisasi semua proses dalam organisasi. Indikator kinerja dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai fisik yang digunakan untuk mengukur, membandingkan, dan mengelola kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini adalah indikator kinerja yang diberikan dalam literatur dan sebagian besar organisasi menggunakan indikator kinerja ini untuk mengukur dan mengelola kinerja sumber daya manusia. Ukuran adalah faktor yang digunakan untuk menentukan kinerja organisasi dalam hal indikator kinerja. Pengukuran kinerja fenomena digunakan oleh

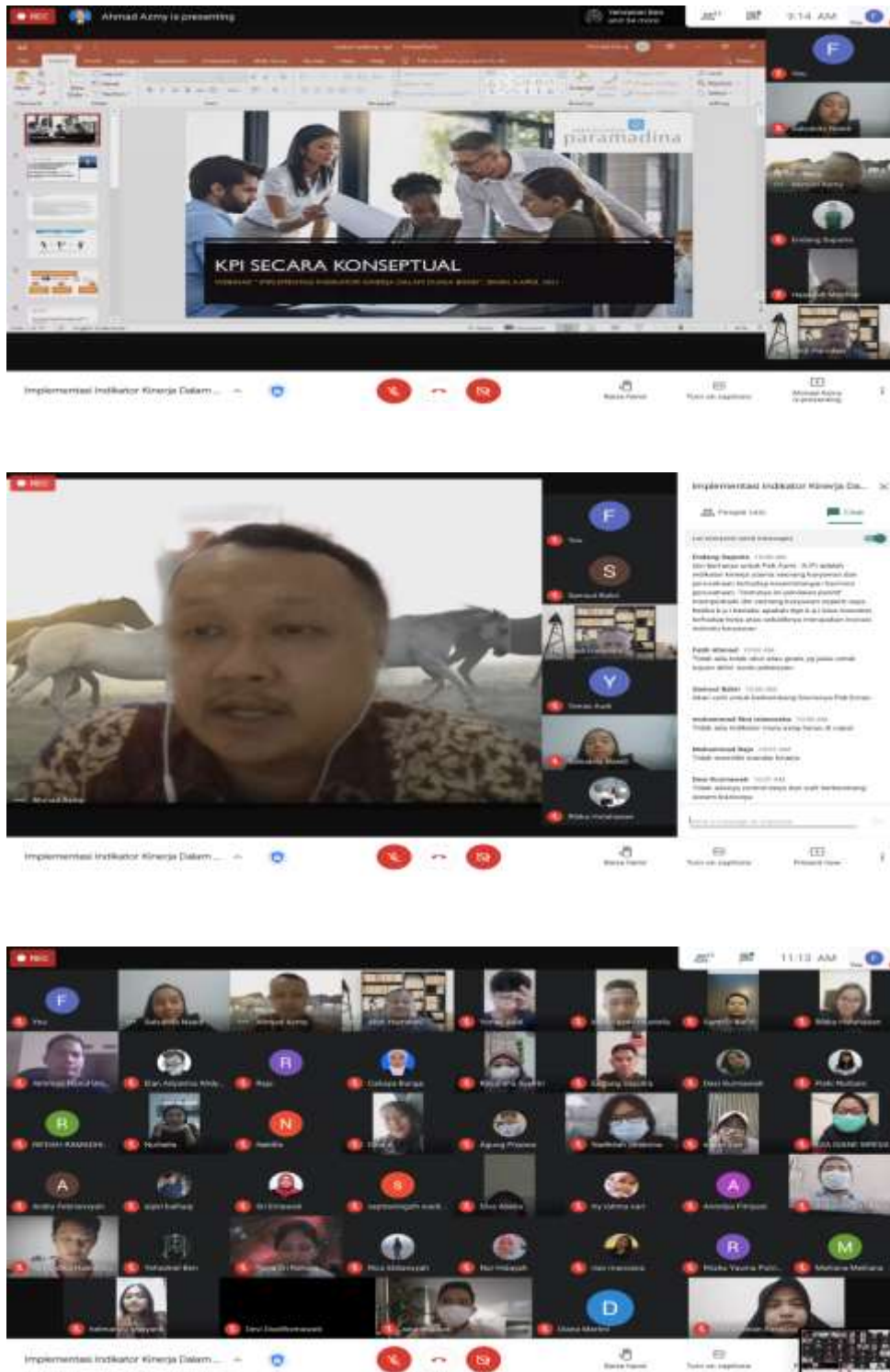
organisasi untuk memastikan bahwa proses bisnis berjalan secara efektif sesuai sasaran organisasi (Hughes & Bartlett, 2002). Ukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi dan mengendalikan operasi bisnis secara keseluruhan. Indikator kinerja digunakan untuk mengukur dan membandingkan kinerja berbagai organisasi di industri, pabrik, departemen, tim, dan individu. Dengan demikian awal pengukuran kinerja dimulai dari identifikasi indikator kinerja yang memungkinkan spesifikasi rinci kinerja proses. Indikator kinerja utama adalah indikator statis dan stabil yang membawa lebih banyak makna ketika membandingkan informasi (Hristov & Chirico, 2019). Hal ini membantu menghilangkan emosi dari objek bisnis, dan membuat satu fokus pada hal yang benar-benar tentang pekerjaan, dan itu menghasilkan keuntungan. Di semua organisasi, seorang karyawan tahu bahwa ada kegiatan yang sangat penting bagi tim manajemen. Dalam arti mendefinisikan paket kontrol indikator yang mewakili keberhasilan beberapa konsepsi bisnis Indikator kinerja utama muncul. Indikator kinerja utama (KPI) adalah indikator keuangan dan non-keuangan yang digunakan organisasi untuk membuktikan seberapa sukses mereka dalam mencapai tujuan jangka panjang.

METODE

Proses persiapan pelaksanaan webinar dilakukan secara rinci dan sistematis. Webinar ini dilaksanakan sebagai bagian dari berbagi keilmuan dengan dunia praktisi dan memberikan realita dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia. Tahap awal adalah menentukan susunan panitia yang bertanggung jawab atas kelancaran acara. Tahap kedua adalah pembuatan undangan dalam bentuk eflyer dan disosialisasikan pada berbagai media sosial. Panitia memastikan narasumber yang akan mengisi acara webinar. Tema sudah ditentukan untuk membahas implementasi indikator kinerja dalam dunia bisnis. Narasumber bertugas untuk memberikan perspektif baru baik dari sisi konseptual dan praktis bagaimana perusahaan mengukur kinerja karyawan. Peserta webinar diundang baik dari kalangan masyarakat, mahasiswa, organisasi bisnis, dan partisipan lainnya. Pada akhir acara dilakukan evaluasi dengan membagikan kuesioner online kepada seluruh peserta webinar. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas webinar pada tema yang lain terkait sumber daya manusia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Webinar ini dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar. Jumlah peserta yang hadir sebanyak 48 orang terdiri dari 18 mahasiswa, 20 dari pelaku bisnis, dan 10 orang dari masyarakat umum. Beberapa foto kegiatan webinar sebagai berikut:



Gambar 1. Kegiatan webinar

Webinar ini dilaksanakan pada Senin, 5 April 2021. Acara ini dilaksanakan secara virtual menggunakan platform Google Meet. Acara ini berjalan dengan sukses dan

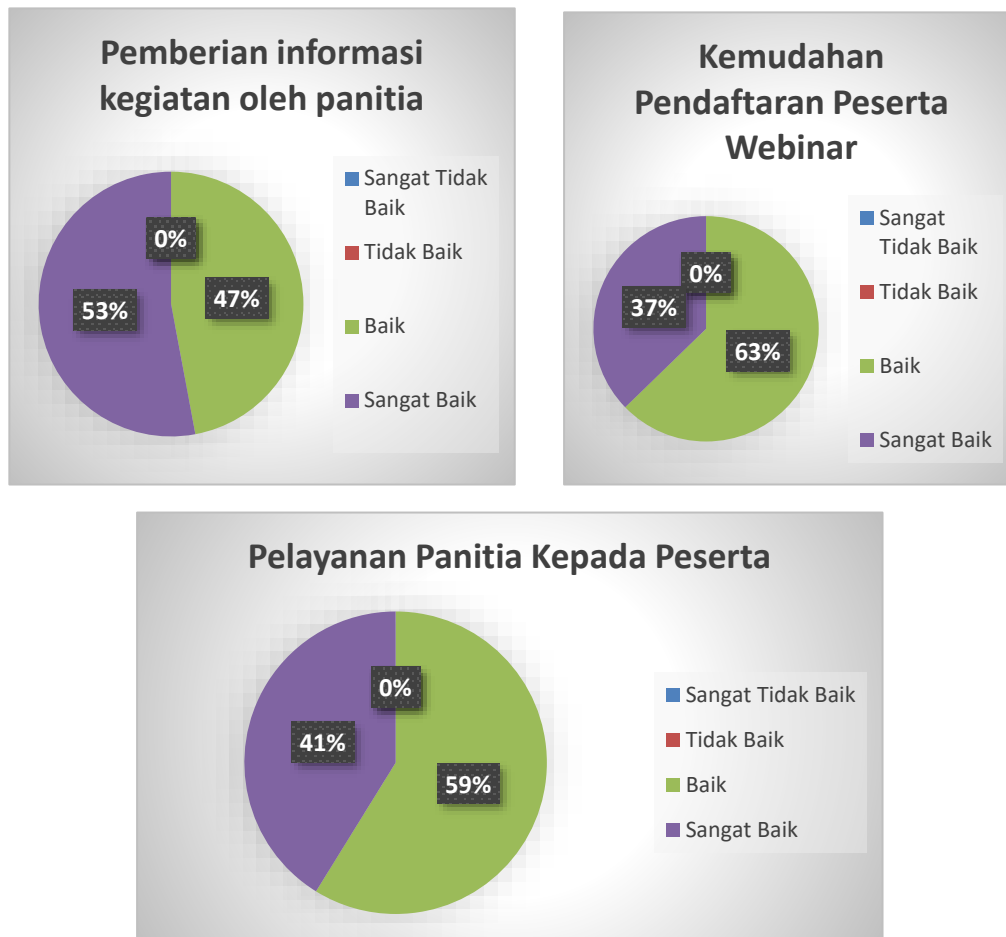
dihadiri banyak partisipan. Moderator dipimpin oleh Salsabila Naedi adalah Mahasiswa Prodi S1 Manajemen. Narasumber adalah Dr. Ahmad Azmy, M.M merupakan perwakilan dari Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis menjelaskan Konseptual Indikator Kinerja. Praktisi yang diundang adalah Abdi Hamdani merupakan Direktur Human Capital dari salah satu anak perusahaan Holcim Group. Perpaduan antara konseptual dan praktis ini menjadikan acara berjalan atraktif dan banyak diskusi dengan peserta webinar.

Materi pertama menjelaskan konseptual indikator kinerja. Narasumbernya adalah Dr. Ahmad Azmy, M.M. Materi ini menjelaskan perkembangan terkini proses bisnis yang berubah dengan sangat cepat dan kecepatan teknologi. Konseptual manajemen kinerja mengikuti perubahan skala bisnis perusahaan. Implikasi yang terjadi pada perubahan indikator kinerja sebagai bagian dari proses perencanaan pada target pekerjaan. Indikator kinerja merupakan sebuah satuan pengukuran yang dianalisis dalam bentuk angka dan realita dari target pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Pemateri memberikan konsep dan metode pengukuran kinerja karyawan. Materi pertama lebih diarahkan pada konseptual terkait dengan indikator kinerja.

Materi kedua menjelaskan praktis indikator kinerja pada sebuah organisasi bisnis. Narasumbernya adalah Abdi Hamdani. Beliau adalah Direktur Human Capital pada salah satu anak perusahaan di Holcim Group. Materi ini menjelaskan praktik pengukuran indikator kinerja yang dilakukan di perusahaannya. Karyawan harus mampu memahami target pekerjaan dan bagaimana cara mencapainya. Pencapaian karyawan melebihi target akan diberikan reward kompetitif dari perusahaan. Indikator kinerja dijadikan sebagai satuan ukur dalam proses promosi, mutasi, dan rotasi jabatan. Implementasi indikator kinerja mampu memberikan dorongan dan perubahan perilaku karyawan sehingga berimplikasi pada produktivitas.

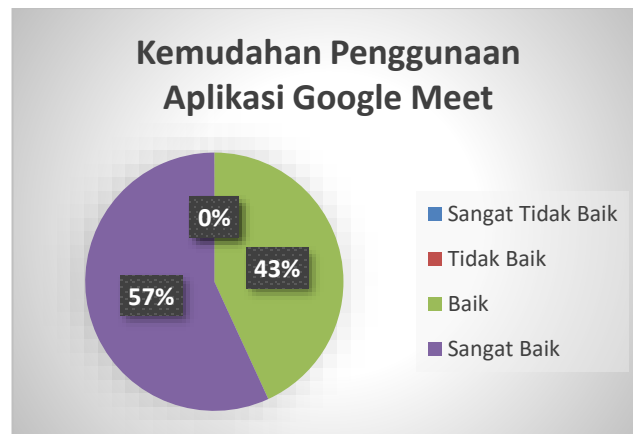
Evaluasi Webinar

Proses webinar melakukan sejumlah evaluasi dengan memberikan kuesioner online kepada peserta. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan input dari peserta dalam melaksanakan webinar yang lebih baik lagi. Jumlah peserta webinar dihadiri sebanyak 51 orang. Ada 10 pertanyaan kuesioner yang diberikan kepada peserta webinar sebagai dasar evaluasi. Di bawah ini penjelasan kuesioner evaluasi webinar sebagai berikut:



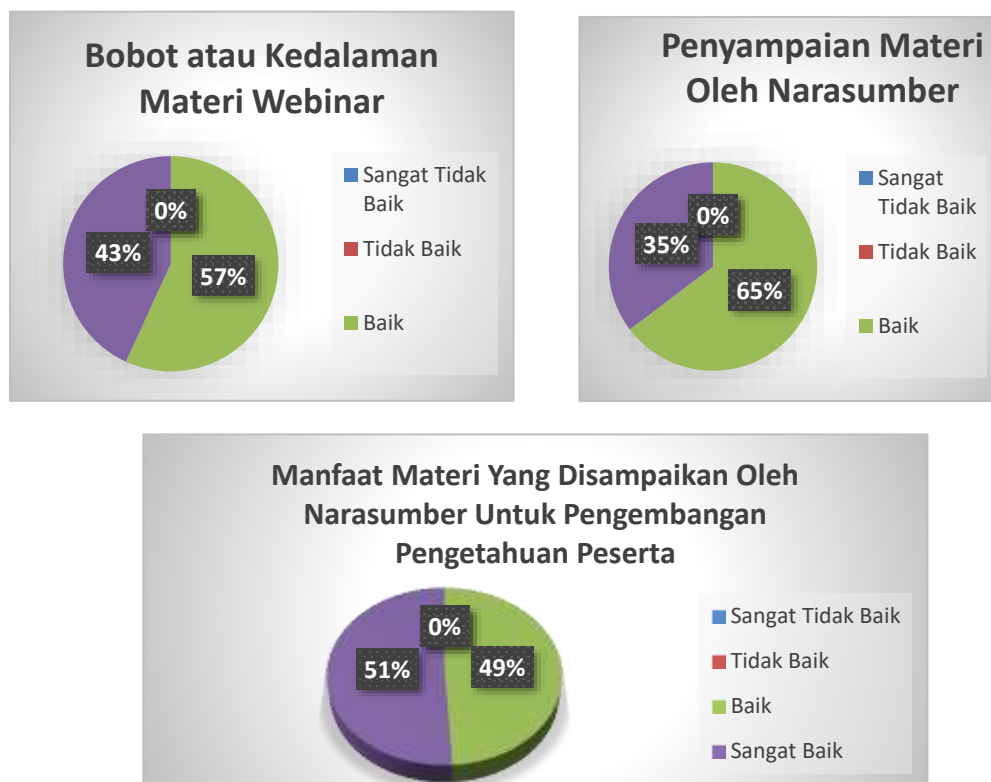
Gambar 2. Grafik pemberian informasi dan kemudahan pendaftaran

Gambar 2 di atas menunjukkan bahwa peserta menilai bahwa panitia mampu memberikan informasi tentang webinar meliputi tata cara pelaksanaan, kemudahan mendaftar webinar dan aturan selama mengikuti webinar. Peserta menjawab baik (47%) dan sangat baik (53%) untuk pemberian informasi webinar. Peserta menjawab baik (63%) dan sangat baik (37%) untuk kemudahan dalam pendaftaran. Panitia memberikan akses link pendaftaran melalui google form kepada peserta. Proses sosialisasi digunakan secara masif melalui media sosial, website, dan whatsapp. Jadi dapat disimpulkan panitia dinilai mampu memberikan informasi yang jelas dan kemudahan akses pendaftaran kepada peserta.



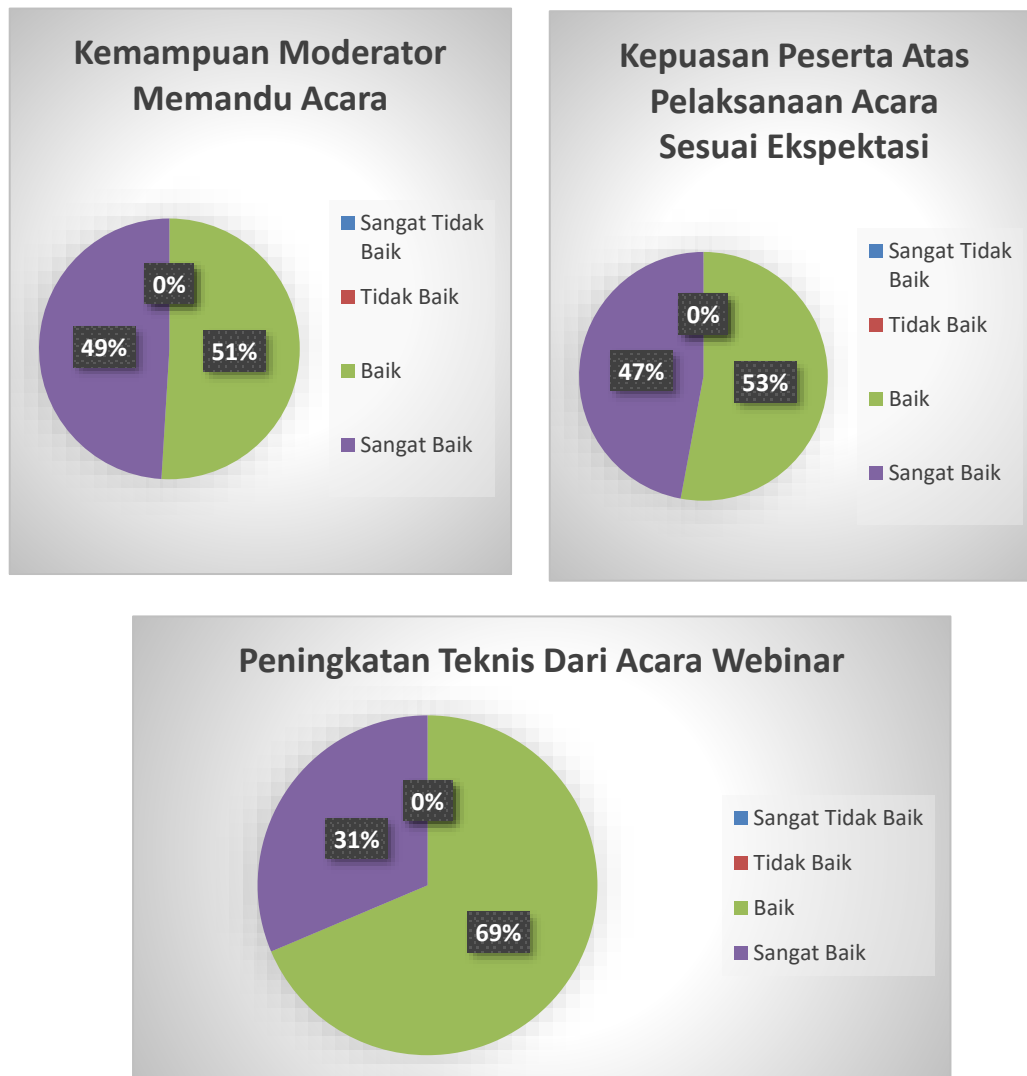
Gambar 3. Grafik kemudahan penggunaan google meet dan pelayanan panitia

Gambar 3 menjelaskan bahwa peserta webinar menilai bahwa penggunaan Google Meet sebagai video conference mudah untuk acara webinar. Peserta menjawab baik (43%) dan sangat baik (57%). Pelayanan yang diberikan panitia dinilai memuaskan oleh peserta webinar. Peserta menjawab baik (59%) dan sangat baik (41%). Panitia sangat responsif dan cepat dalam memberikan pelayanan dalam bentuk menjawab pertanyaan tentang webinar, tata cara pelaksanaan, dan reminder acara melalui group whatsapp.



Grafik 4. Bobot, manfaat, dan penyampaian materi oleh narasumber

Gambar 4 menjelaskan bahwa peserta webinar menilai bahwa bobot, manfaat, dan penyampaian materi sudah sangat baik dijelaskan oleh narasumber. Kedua narasumber menggabungkan konseptual dan praktikal indikator kinerja yang ada pada dunia bisnis. Peserta menjawab baik (57%) dan sangat baik (43%) dalam menilai bobot materi. Peserta memberikan nilai baik (65%) dan sangat baik (35%) untuk penyampaian materi oleh narasumber. Penilaian yang diberikan pada manfaat materi oleh peserta berkisar baik (49%) dan sangat baik (51%). Jadi dapat disimpulkan bahwa materi memberikan aspek kebermanfaatan dalam perspektif baru kepada peserta webinar.



Gambar 5. Kemampuan moderator, kepuasan peserta, dan peningkatan kemampuan teknis

Gambar 5 menjelaskan bahwa peserta webinar menilai pada sisi kemampuan moderator, pelaksanaan acara sesuai ekspektasi, dan peningkatan kemampuan teknis. Peserta webinar menilai bahwa kemampuan moderator dalam memandu acara sangat baik. Ini terlihat peserta yang menjawab baik (51%) dan sangat baik (49%). Peserta

webinar puas dengan pelaksanaan webinar. Ini dapat dilihat peserta yang menjawab baik (53%) dan sangat baik (47%). Implikasi dari acara webinar ini peserta webinar menilai ada kemamuan teknis dalam mengukur indikator kinerja. Narasumber memperlihatkan metode pengukuran kinerja yang ada di salah satu perusahaan Holcim Group disertai dengan komponennya. Peserta menjawab baik sebesar (69%) dan sangat baik (31%).

SIMPULAN

Pelaksanaan Webinar ini dilaksanakan dengan efektif dan lancar. Persiapan acara yang disusun dengan rapi oleh panitia. Mahasiswa dilibatkan dalam persiapan webinar. Ini sebagai bentuk latihan dari kampus untuk memberikan pengalaman mempersiapkan webinar online. Webinar ini melakukan evaluasi secara komprehensif melalui google form. Peserta webinar puas atas pelaksanaan acara. Narasumber dinilai mampu menyampaikan materi dengan baik. Penggabungan sisi konseptual dan aplikatif memberikan keseimbangan terhadap topik webinar. Implementasi indikator kinerja membawa arah positif kepada bisnis perusahaan. Produktivitas dan kontribusi karyawan dapat diukur secara mudah dan efisien. untuk Perusahaan memiliki data terkait dengan pengembangan sumber daya manusia dan investasi bisnis khususnya pada aspek modal manusia. Oleh karena itu, pada tahun mendatang akan dilaksanakan webinar dengan topik yang berbeda sesuai kebutuhan industry dan berafiliasi dengan sumber daya manusia.

Hasil evaluasi webinar dijadikan sebagai informasi untuk pelaksanaan acara dengan topik lainnya. Isu-isu manajemen sumber daya manusia menarik untuk dibahas baik dari sisi aplikatif maupun konseptual. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang harus dilakukan oleh semua organisasi bisnis. Webinar ini merupakan permulaan untuk membahas dari sisi manajemen kinerja. Panitia dan narasumber sudah dinilai baik oleh peserta webinar. Proses pelaksanaan, materi, dan penyampaian oleh narasumber mampu dipahami dengan baik oleh peserta pelatihan. Kedepan acara webinar akan dipersiapkan dengan lebih baik dan topik dibahas terkait dengan perencanaan kinerja untuk start-up milenial.

REFERENSI

- Audet, C., Bignon, J., Cartier, D., Le Digabel, S., Salomon, L. (2021). Performance indicators in multiobjective optimization. In *European Journal of Operational Research*. 292(2). <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.11.016>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.E., Martinez-de-Morentin, S. (2020). Performance appraisal: dimensions and determinants. *International Journal of Human Resource Management*, 31(15). <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1500387>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.E., Martinez-de-Morentin, S. (2021). Business strategy, performance appraisal and organizational results. *Personnel Review*, 50(2). <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0498>
- Cappelli, P., & Conyon, M.J. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1). <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>

- Edeh, F.O., Ugwu, J.N., Udeze, C.C.G., Chibuike, O.N., Ogwu, V.O. (2019). Understanding performance management, performance appraisal and performance measurement. *American Journal of Economics and Business Management*, 2(4).
- Hooi, L.W. (2021). Leveraging human assets for MNCs performance: the role of management development, human resource system and employee engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 32(13). <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1590443>
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205742>
- Hughes, M.D., & Bartlett, R.M. (2002). The use of performance indicators in performance analysis. In *Journal of Sports Sciences*. 20(10). <https://doi.org/10.1080/026404102320675602>
- Krekel, C., Ward, G., De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., Valentine, S.R. (2015). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. In *Human Resource Management* (7th ed.). Cengage Learning, Boston.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. In Boston: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1097/PRS.0b013e31822214c1>
- Qamar, A., & Asif, S. (2016). Performance Management: A Roadmap for Developing Implementing and Evaluating Performance Management Systems. *South Asian Journal of Management*, 23(2).
- Sahlin, J., & Angelis, J. (2019). Performance management systems: reviewing the rise of dynamics and digitalization. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1642293>
- Veingerl Cic, Z., Vujica Herzog, N., Macek, A. (2020). Individual work performance management model. *International Journal of Simulation Modelling*, 19(1). <https://doi.org/10.2507/IJSIMM19-1-507>
- Zondo, R.W.D. (2018). The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.2046>

Copyright and License



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

© 2022 Ahmad Azmy

Published by LPPM of Universitas Mathla'ul Anwar Banten in collaboration with the Asosiasi Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (AJPKM)