

**SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: THE ROLE OF PERFORMANCE
MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT**

**SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: PERAN MANAJEMEN KINERJA
DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN SDM STRATEGIS**

Jerry Marmen Simanjuntak¹, Abdul Aji Kresna Tri Anggara^{2*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Kota
Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, Indonesia^{1,2}

abdulajikresna@upnvj.ac.id²

ABSTRACT

The effectiveness of an organization in achieving its strategic objectives is largely determined by its ability to translate high-level strategies into measurable outcomes at the individual level. Thus, the integration of Performance Management (PM) and Strategic Human Resource Management (SHRM) is essential. This study aims to map the evolutionary concept of PM and SHRM, identify challenges in integrating PM within SHRM, and present strategic responses to address these challenges. This study adopts a Systematic Literature Review (SLR) using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) framework. This study reviewed academic literature related to performance management and SHRM from the major databases Google Scholar, Science Direct, Springer Link, JSTOR, Wiley, Sage, Emerald, and other relevant sources, covering publications from 2010 to 2025. An initial search yielded 250 articles that were filtered using strict inclusion criteria, resulting in the selection of 12 key articles for in-depth analysis. The findings revealed a conceptual shift in performance management from a hierarchical control tool to a sustainable empowerment system. Similarly, SHRM has evolved from an administrative function to a strategic business partner, highlighting major integration challenges and outlining strategies to address them. These findings contribute to both academic and practical understanding by identifying the root causes of performance management implementation failure within SHRM and proposing effective intervention strategies for successful integration.

Keywords: Performance Management, Strategic Human Resource Management, Integration

ABSTRAK

Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam menerjemahkan strategi tingkat tinggi organisasi menjadi hasil yang dapat diukur di tingkat individu. Oleh karena itu, kemampuan untuk melakukan integrasi antara manajemen kinerja dan manajemen SDM strategis mutlak diperlukan. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan evolusi konsep manajemen kinerja (MK) dan manajemen SDM strategis (SHRM), mengidentifikasi tantangan dalam mengintegrasikan MK dalam SHRM dan juga menyajikan strategi yang dapat dilakukan untuk menjawab tantangan dalam pengintegrasian MK dalam SHRM. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* dengan pendekatan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses (PRISMA)*. Penelitian ini menggunakan literatur akademis yang berkaitan dengan manajemen kinerja dan manajemen SDM strategis dari basis data terkemuka, yaitu dari Google Scholar, Science Direct, Springer Link, JSTOR, Wiley, Sage, Emerald, dan sumber lain yang relevan, yang diterbitkan dari rentang waktu 2010-2025. Pencarian awal berhasil diidentifikasi sebanyak 250 artikel, kemudian telah dilakukan penyaringan dengan kriteria inklusi yang ketat sehingga ditemukan sebanyak 12 artikel yang kemudian menjadi rujukan utama dalam penelitian ini. Penelitian ini menunjukkan adanya pergeseran konsep manajemen kinerja yang awalnya adalah alat kontrol hirarki menjadi sistem pemberdayaan yang berkelanjutan. SHRM juga mengalami pergeseran makna dari fungsi administratif menjadi mitra strategis bisnis. Penelitian ini menunjukkan tantangan dalam integrasi MK dalam SHRM dan strategi yang dapat dilakukan untuk menghadapinya. Penelitian ini berkontribusi bagi akademisi dan praktisi untuk mengidentifikasi penyebab kegagalan implementasi MK dalam SHRM dan juga saran intervensi yang efektif dalam mengintegrasikan MK ke dalam SHRM.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Manajemen SDM Strategis, Integrasi

PENDAHULUAN

Perubahan yang cepat dalam dunia
bisnis mengharuskan organisasi harus

segera menentukan strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan yang terjadi dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya. Diantara sumber daya yang ada, sumber daya manusia masih terbukti menjadi sumber keunggulan kompetitif jika dapat dikelola dengan baik. Potensi SDM ini dapat dioptimalkan jika terjadi keselarasan antara strategi bisnis, strategi pengelolaan SDM dan praktik-praktik pengelolaan SDM yang dijalankan. Kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif telah menjadi faktor pembeda utama dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ulrich & Dulebohn, 2015). Konsep manajemen SDM strategis muncul sebagai respons untuk menjawab kebutuhan pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan pencapaian strategi organisasi. Konsep ini menggeser peran pengelolaan SDM sebagai fungsi administratif menjadi mitra bisnis yang strategis. Dalam proses integrasi tersebut, manajemen kinerja memegang peranan penting untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi yang seringkali masih terlihat ‘abstrak’ berhasil diterjemahkan dan ditindaklanjuti menjadi tindakan, perilaku, dan hasil kerja yang konkret, baik di tingkat tim maupun individu (Grau & Ripoll, 2010). Dalam beberapa praktek implementasinya, ditemukan bahwa banyak organisasi mengalami kegagalan dalam implementasi manajemen kinerja dalam SHRM. Sistem Manajemen Kinerja (MK) seringkali masih sifatnya administratif yang dianggap menjadi beban tambahan bagi manajer dan karyawan dan gagal memberikan dampak dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Beberapa penyebab kegagalan dalam implementasi juga disebabkan dari faktor *mindset* karyawan, perubahan struktur organisasi, bahkan sampai

kurangnya dukungan kepemimpinan (Fauziah & Prasetyo, 2020). Dengan kata lain, masih ditemukan adanya kesenjangan antara desain MK yang ideal dengan realitas implementasinya. Dalam SLR ini akan dibahas lebih lanjut dengan menganalisis bukti empiris dan teoritis yang ada dari tahun 2010 – 2025 untuk menjawab bagaimana evolusi konsep MK (*Performance Management or PM*) dan manajemen SDM strategis (*Strategic HR or SHRM*), integrasi antara konsep MK dalam MSDM, tantangan utama (baik sifatnya tantangan strategis, operasional, kultural, dan kontekstual) dalam mengintegrasikan MK dalam MSDM, serta strategi untuk mengatasi tantangan dan memastikan integrasi MK dalam MSDM berjalan baik.

Tinjauan Literatur

Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah sebuah proses yang berlangsung sistematis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu agar selaras dengan tujuan strategis organisasi. Konsep ini, dalam perkembangannya, telah melampaui pendekatan tradisional yang hanya memaknainya sebagai penilaian kerja yang cenderung dilakukan untuk meninjau masa lalu dan cenderung dilakukan secara tradisional dengan pendekatan yang kaku, manajemen kinerja lebih dinamis, berorientasi masa depan, menekankan pada komunikasi timbal balik dan juga pengembangan yang berkelanjutan. Gruman dan Saks (2011) menyatakan bahwa inti dari manajemen kinerja saat ini adalah membangun dan memelihara keterlibatan karyawan untuk mendorong pencapaian kinerja yang optimal (Gruman & Saks, 2011).

Konsep Manajemen SDM Strategis

Manajemen SDM strategis adalah pendekatan yang mengintegrasikan dan menyelaraskan seluruh fungsi SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga pemberian kompensasi dengan strategi organisasi secara menyeluruh. Tujuan utama dari SHRM adalah memastikan bahwa kemampuan dan perilaku karyawan yang terbentuk melalui kebijakan dan praktik SDM dapat mendukung keunggulan bersaing organisasi. Ulrich dan Dulebohn (2015) juga menyebutkan bahwa MSDM telah berkembang dari sekedar fungsi administratif menjadi mitra strategis, fungsinya tidak hanya sekedar menciptakan efisiensi internal, tetapi juga menciptakan nilai yang memiliki dampak pada kepentingan eksternal, seperti investor dan pelanggan (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Hubungan antara Manajemen Kinerja dan Manajemen SDM Strategis

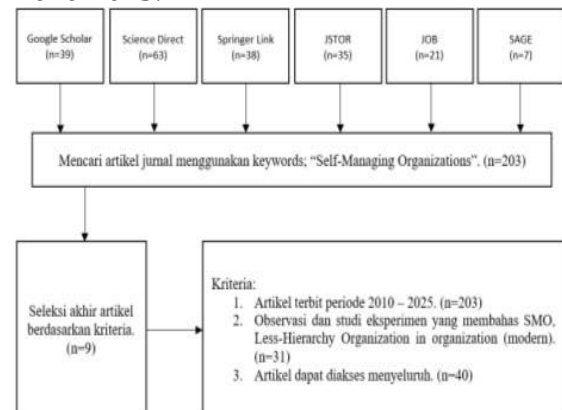
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses*). PRISMA merupakan teknik telaah Pustaka yang dilakukan secara sistematis dengan cara menelusuri, menilai, serta menganalisis hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Prosesnya mengikuti tahapan berurutan sebagaimana ditampilkan dalam diagram alir PRISMA (Page et al., 2021), yaitu setiap artikel yang ditemukan akan dianalisis dan diseleksi berdasarkan kriteria yang ditentukan.

Pencarian literatur yang berkaitan dengan manajemen kinerja dan manajemen SDM strategis dilakukan dari basis data terkemuka, yaitu dari Google Scholar, Science Direct,

Firdaus et al. (2025) menyebutkan bahwa Manajemen Kinerja (MK) dan Manajemen SDM strategis (SHRM) memiliki hubungan yang saling menguatkan satu sama lain. MSDM menjelaskan “apa” yang harus dicapai oleh sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi, sedangkan MK menjabarkan “bagaimana” cara mencapainya. MK adalah alat implementasi utama dalam menjalankan MSDM. Melalui MK, sasaran strategis organisasi diuraikan dan diturunkan (*cascading*) secara bertahap menjadi target tim dan individu yang spesifik dan terukur. Data yang dihasilkan dari MK, seperti hasil penilaian kompetensi dan capaian kinerja, akan menjadi input penting untuk fungsi MSDM lainnya, misalnya perencanaan suksesi, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan kompensasi, baik kompensasi finansial maupun non finansial (Firdaus et al., 2025).

Springer Link, JSTOR, Wiley, Sage, Emerald, dan beberapa sumber relevan) yang diterbitkan dari rentang waktu 2010-2025.



Gambar 1. Diagram Alir PRISMA

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA

(Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses). Pencarian awal dari beberapa basis data akademik yang ada menghasilkan 250 artikel. Setelah dilakukan penghapusan 80 artikel yang duplikat, sebanyak 170 artikel kemudian disaring berdasarkan judul dan abstrak yang kemudian menghasilkan 30 artikel yang berpotensi relevan dengan topik penelitian, kemudian ditinjau secara keseluruhan

dan akhirnya menghasilkan 12 artikel sebagai rujukan utama. Data dari 12 artikel terpilih kemudian dibuat matriks yang berisi hasil sintesis artikel dan juga dikaji dan dianalisis lebih lanjut untuk menjawab pertanyaan penelitian, meliputi evolusi konseptual manajemen kinerja, evolusi konseptual MSDM, implementasi, tantangan serta strategi untuk mengatasinya. Hasil sintesis artikel ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Sintesis Artikel Tentang Manajemen Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

No	Judul	Penulis	Penerbit/Jurnal	Tahun	Hasil
1	Balance Scorecard Approach to Employee Performance Management in Tyre Company	Muhamad Azis, Firdaus, Apik Ginanjar, dan Hannisa Rahmaniari Hasnin	Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)	2025	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> dalam mengelola kinerja karyawan sudah berjalan dengan sangat baik, dari berbagai perspektif, baik perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan juga pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan yang menerapkan <i>Balance Scorecard</i> berhasil melakukan perbaikan biaya operasional. Program <i>e-learning</i> yang merupakan inovasi dalam aspek pembelajaran dan pertumbuhan berhasil meningkatkan kompetensi karyawan. Penurunan strategi perusahaan ke manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada biaya SDM (Firdaus et al., 2025).
2	Strategic Human Resource Management di Kemenpan RB Republik Indonesia	Nike Mutiara Fauziah dan Andri Wahyu Prasetyo	Google Scholar/Jurnal Populika	2020	Perubahan manajemen SDM ke arah SHRM melalui <i>Integrated Human Resource Management System</i> (IHRMS) belum diimplementasikan secara utuh dan masih parsial. Hambatan utama dari internal organisasi berupa pola pikir, faktor organisasional, faktor kepemimpinan, faktor <i>sharing knowledge</i>, faktor infrastruktur, dan faktor kompetensi SDM. Solusi yang disarankan adalah dengan menerapkan strategi dan model implementasi yang berbasis analisis kebutuhan dan juga karakteristik organisasi. Diperlukan juga pemetaan permasalahan secara menyeluruh dan memberikan rentang waktu pada kegiatan yang prioritas untuk dilakukan (Fauziah & Prasetyo, 2020).

3	HR Disruption-Time Already to Reinvent Talent Management	Lisbeth Claus	Science Direct/BRQ Business Quarterly	Research	2019	Masa depan manajemen talenta SDM akan menghadapi banyak tantangan di tengah-tengah perubahan pada faktor demografi, teknologi dan juga globalisasi. Para peneliti dapat memberikan kontribusi berupa penelitian terkait akuisisi dan manajemen talenta (Claus, 2019).
4	Exploring The Influence of Environmental and Social Standards in Integrated Management System on Economic Performance of Firms	Jeniffer de Nadae, Marly M. Carvalho, dan Darli Rodrigues Viera	Emerald/Journal Manufacturing Technology		2019	Studi empiris ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem manajemen kinerja terintegrasi (<i>Integrated Management System or IMS</i>), terutama dengan pendekatan <i>Triple Bottom Line</i> menunjukkan kinerja ekonomi yang lebih baik daripada perusahaan yang tidak menggunakan pendekatan tersebut, khususnya aspek sosial dan lingkungan. Jenis industri yang turut mempengaruhi hasil tersebut adalah jenis industri energi, kimia dan petrokimia, layanan dan juga transportasi (Nadae et al., 2019).
5	An ROI-based review on HR Analytics: Practical Implementation Tools	Hila Chalutz Ben-Gal	Emerald/ Personnel Review		2019	Strategi yang diusulkan dalam penentuan penggunaan analitik SDM tertentu adalah menggunakan pendekatan berbasis ROI (<i>Return on Investment</i>). Pendekatan ini membantu para pengambil kebijakan fokus pada aspek yang ROI-nya paling tinggi, seperti perencanaan tenaga kerja dan juga proses rekrutmen (Ben-Gal, 2019).
6	Are We There Yet? What's Next For HR?	Dave Ulrich dan James H. Dulebohn	Science Resource Review	Direct/Human Management	2015	Praktek MSDM telah mengalami transformasi dari sekedar fungsi administratif menjadi fungsi yang lebih strategis yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Transformasi ini terjadi karena beberapa faktor seperti globalisasi dan juga persaingan internasional. Selanjutnya MSDM di masa depan memerlukan pendekatan yang komprehensif mencakup lingkungan eksternal dan pemangku kepentingan mempengaruhi apa yang dilakukan SDM dalam organisasi (Ulrich & Dulebohn, 2015).
7.	Where Do We Go? New Perspectives on Black Box in Strategic Human Resource Management Research	Kaifeng Jiang, Riki Takeuchi, dan David P. Lepak	Wiley/Journal Management Studies	of	2013	Artikel ini menganjurkan penelitian untuk menyelidiki lebih dari satu hasil variabel individu seperti kesejahteraan dan kinerja sebagai cara untuk mengungkap mekanisme dalam “kotak hitam” SHRM, yaitu bagaimana praktik SDM mempengaruhi kinerja organisasi (Jiang et al., 2013).
8	The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy	Robert G. Eccles dan George Serafeim	Google Scholars/Harvard Business Review		2013	Pembahasan dalam artikel ini lebih fokus pada topik bagaimana inovasi dalam strategi keberlanjutan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bagaimana sistem manajemen kinerja perlu

						diselaraskan dengan sasaran keberlanjutan agar mendukung dan mendorong perilaku yang mengarah pada keunggulan bersaing (Eccles & Serafeim, 2013).
9	Strategic Human Resource Management as Antecedent to The Balanced Scorecard	F. Garci-Lilo	Google Scholars/Universia Business Review	2014		Studi empiris yang dilakukan menunjukkan bahawa praktek SHRM (seperti budaya kepemimpinan, pelatihan) secara statistik terbukti signifikan menjadi antedeced atau pendahulu untuk memprediksi keberhasilan dalam tiga aspek <i>Balanced Scorecard</i> : proses bisnis, pelanggan dan finansial (Garcililo, 2014).
10	Performance Management and Employee Engagement	Jamie A. Gruman dan Alan M. Saks	Science Resource Review	Direct/Human Management	2011	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif (terutama manajemen kinerja yang fokus pada pengembangan dan umpan balik) memiliki hubungan positif yang kuat dengan keterlibatan karyawan yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja yang lebih tinggi (Gruman & Saks, 2011).
11	Strategic Human Resource Management as Antecedent to The Balance Scorecard	Joan Boada-Grau dan Carme Gil-Ripoll	Psychology in Spain		2010	Studi empiris ini memperoleh kesimpulan bahwa <i>strategic human resources management</i> berhasil memprediksi parameter dari <i>Balance Scorecard</i> pada tiga perspektif, yaitu: pelanggan, keuangan, dan proses bisnis (Grau & Ripoll, 2010).
12	Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of Foundation	Brad Shuck dan Karen Wollard	Sage/Human Resource Development Review		2010	Memberikan tinjauan dasar tentang konsep keterlibatan karyawan dan perannya dalam pengembangan SDM (HRD). Studi ini memberi penegasan bahwa keterlibatan karyawan adalah fondasi psikologis yang dapat dipengaruhi secara positif oleh praktek MK yang berkualitas (Shuck & Wollard, 2010).

Matriks ini secara umum menggambarkan bahwa penerapan MSDM yang efektif menciptakan lingkungan dimana alat manajemen kinerja seperti *Balance Scorecard* dapat digunakan secara efektif. Keberhasilan implementasi ini tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga aspek keterlibatan karyawan dan juga aspek keberlanjutan. Keberhasilan ini juga sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan internal dan juga kemampuan organisasi untuk beradaptasi pada perubahan eksternal yang cepat sehingga

membutuhkan pendekatan yang lebih berbasis pada analisis dan data.

Pembahasan

Evolusi Konseptual Manajemen Kinerja

Beberapa literatur yang sudah ditinjau menunjukkan pergeseran paradigma dalam memaknai manajemen kinerja. Sebelumnya manajemen kinerja identik dengan penilaian kinerja tahunan yang sifatnya *top down* dan sifatnya lebih ke arah alat kendali manajerial. Akan tetapi, pendekatan ini terbukti tidak mendukung pada perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Konsep

manajemen kinerja ini mengalami pergeseran makna yang lebih luas menjadi proses yang dilakukan secara terus menerus, timbal balik dan juga bertujuan untuk pengembangan. Gruman dan Saks (2011) menyatakan bahwa tujuan MK di era modern saat ini adalah mendorong terciptanya *employee engagement* (keterlibatan karyawan) dengan fokus pada komunikasi timbal balik, pembinaan (*coaching*) dan juga penyelarasan antara tujuan individu dengan tujuan strategis organisasi (Gruman & Saks, 2011). Claus (2019) juga menegaskan bahwa kemajuan teknologi saat ini mendukung adanya umpan balik yang *realtime* dan juga analitik kinerja yang lebih canggih (Claus, 2019). Kerangka kerja seperti *Balance Scorecard* juga dikenal sebagai alat yang mampu menerjemahkan strategi organisasi menjadi alat ukur kinerja yang meliputi beberapa aspek, tidak hanya aspek finansial (Firdaus et al., 2025).

Evolusi Konseptual Manajemen SDM Strategis

Konsep Manajemen SDM strategis mengalami perkembangan yang signifikan. Ulrich dan Dulebohn (2025) menyebutkan bahwa MSDM mengalami pergeseran dari yang berfokus pada fungsi administratif, menjadi fokus pada desain dan praktik SDM terbaik, yang kemudian beralih lagi menjadi peran saat ini sebagai mitra strategis untuk menciptakan nilai, baik bagi pemangku kepentingan yang ada di dalam maupun di luar organisasi. Istilah ini juga disebut dengan pendekatan “luar-dalam”, yakni praktik SDM dipengaruhi oleh ekspektasi pelanggan, ekspektasi investor dan juga kondisi pasar. Fungsi SDM tidak hanya mendukung strategi bisnis tetapi juga ikut berkontribusi secara aktif dalam menentukan strategi organisasi itu sendiri dan juga

memastikan bahwa organisasi memiliki struktur dan SDM yang dapat memenangkan kompetisi bisnis di masa depan (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Implementasi Manajemen Kinerja (MK) dalam MSDM Strategis

MK berfungsi sebagai jembatan operasional yang menjadi penghubung antara strategi dan juga eksekusi. Studi yang dilakukan oleh Firdaus et al. (2025) pada sebuah perusahaan ban menunjukkan bahwa penggunaan pendekatan BSC dalam menurunkan strategi perusahaan ke dalam pengukuran kinerja tim dan individu. Hasil dari penurunan kinerja tersebut membuat perusahaan berhasil mencapai efisiensi biaya dan juga berhasil mendorong lahirnya inovasi pembelajaran melalui program pelatihan digital. Hal ini menunjukkan MK dapat menunjukkan hasil bisnis yang dapat diukur (Firdaus et al., 2025). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Grau dan Ripoll (2010) menunjukkan bahwa elemen-elemen dalam MSDM strategis seperti budaya organisasi dan program pelatihan menjadi faktor penentu dalam penerapan *Balance Scorecard* (Grau & Ripoll, 2010). Temuan ini memperkuat bahwa landasan MSDM yang kokoh dapat menjadi syarat utama bagi pelaksanaan manajemen kinerja yang efektif. Akan tetapi, implementasi manajemen kinerja dalam MSDM ini tidak sepenuhnya berjalan dengan efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Fauziah dan Prasetyo (2020) di sektor publik menunjukkan kegagalan dalam implementasi tersebut. Meskipun ada inisiatif untuk menerapkan sistem MSDM yang terintegrasi dengan IHRMS, penerapannya masih belum menyeluruh. Akibatnya sistem manajemen kinerja tidak dapat dilakukan secara optimal karena adanya beberapa kendala. Hal ini mencerminkan

ada kesenjangan yang signifikan antara rencana strategis dan pelaksanaan operasionalnya di lapangan yang perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut (Fauziah & Prasetyo, 2020).

Tantangan dalam Implementasi Manajemen Kinerja dalam ke dalam MSDM Strategis

Keberhasilan implementasi sangat tergantung kareakteristik organisasi. Studi kasus yang dilakukan oleh Fauziah dan Prasetyo (2020) di sektor publik menyebutkan tantangan utama yang dihadapi dalam penyelarasan manajemen kinerja dengan MSDM, yaitu: pertama, *mindset*, yaitu pola pikir pegawai yang sudah berada pada “zona nyaman” dan memandang status pegawai negeri sebagai jaminan keamanan, bukan sebagai wahana berkinerja. Kedua, organisasional, yaitu perubahan struktur organisasi yang sering terjadi menyebabkan indikator kinerja yang tidak stabil sehingga menyebabkan sulitnya menyelaraskan dan menerapkan sistem yang konsisten. Ketiga, kepemimpinan, dimana minimnya dukungan berkelanjutan dari pimpinan menyebabkan agenda transformasi SDM kehilangan arah dan tidak menjadi prioritas instansi. Keempat, teknologi dan sistem, dimana sistem informasi yang digunakan belum sepenuhnya terintegrasi sehingga menyebabkan terjadinya duplikasi data operasional yang belum sepenuhnya efisien. Kelima, yaitu kapabilitas SDM, dimana kurangnya kompetensi profesional dan pemahaman strategis membuat sulitnya bertransformasi dari fungsi administrasi menjadi fungsi peran mitra strategis. Dari tantangan tantangan tersebut, terlihat bahawa penerapan MSDM dan MK tidak bisa dilakukan secara generik. Strategi sukses di sektor swasta belum tentu berhasil diduplikasi di sektor publik tanpa penyesuaian

terhadap perkembangan budaya organisasi, struktur organisasi dan karakteristik politik yang khas (Fauziah & Prasetyo, 2020).

Strategi dalam menghadapi Tantangan

Untuk mengatasi tantangan yang telah berhasil diidentifikasi diperlukan strategi yang terintegrasi dan mencakup beberapa aspek. Beberapa langkah strategis yang dapat dikembangkan adalah:

1. Pertama, diperlukan perencanaan perubahan yang terstruktur. Untuk mengatasi resistensi dan tantangan *mindset* perlu disusun agenda manajemen perubahan yang nyata dan terarah. Hal ini meliputi komunikasi terbuka, penyampaian visi secara konsisten dan pelibatan pegawai dalam proses perubahan sehingga muncul rasa memiliki pada pegawai.
2. Kedua, komitmen kepemimpinan yang kuat. Pimpinan perlu menunjukkan komitmen dengan aksi nyata, bukan hanya pernyataan dengan cara mendorong pelaksanaan inisiatif, mengalokasikan sumber daya yang memadai, baik anggaran maupun waktu, serta menjadikan keberhasilan implementasi sebagai bagian dari evaluasi kinerjanya.
3. Ketiga, penguatan keterlibatan karyawan melalui komunikasi terbuka. Pendekatan manajemen kinerja melalui komunikasi terbuka, *coaching*, dan pemberian umpan balik dapat meningkatkan rasa saling percaya dan dapat mengurangi sikap defensif. Hal ini dilakukan agar muncul pemahaman bahwa manajemen kinerja ini adalah salah satu sarana pengembangan bukan hanya penilaian semata. Jika pemahaman ini sudah diterima, maka

penerimaan karyawan cenderung meningkat.

4. Keempat, penguatan kompetensi SDM dan pengembangan Teknologi. Untuk berperan sebagai mitra strategis bisnis, SDM perlu dibekali dengan kemampuan analisis dan wawasan bisnis yang memadai. Di samping itu, investasi pada sistem teknologi yang terintegrasi juga penting dilakukan untuk menjamin ketersediaan data yang akurat dan proses bisnis yang efisien (Fauziah & Prasetyo, 2020).
5. Kelima, melakukan penyesuaian terhadap berbagai konteks organisasi. Model MSDM dan MK yang efektif di sektor swasta tidak dapat diimplementasikan di sektor publik tanpa penyesuaian lebih lanjut. Setiap organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi, struktur organisasi, dan dinamika politik agar strategi yang diterapkan dapat efektif dan berkelanjutan.

PENUTUP

Kesimpulan

Tinjauan literatur sistematis ini menegaskan pentingnya peran manajemen kinerja sebagai pilar utama dalam implementasi manajemen SDM strategis. Perkembangan kedua konsep tersebut menunjukkan pergeseran yang signifikan dari pendekatan administratif menuju sistem yang lebih strategis, terintegrasi dan fokus pada penciptaan nilai tambah dan pelibatan karyawan. Keberhasilan implementasi, kerap difasilitasi melalui kerangka seperti *Balance Scorecard*, memberikan sarana bagi organisasi untuk menjabarkan visi strategis organisasi menjadi target individu. Proses ini akan berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, pada praktiknya, proses

implementasi seringkali menghadapi hambatan, seperti resistensi terhadap budaya organisasi, lemahnya dukungan pimpinan dan juga keterbatasan infrastruktur pendukung. Oleh karena itu, implementasi manajemen kinerja pada SDM strategis diperlukan pendekatan yang menyeluruh dan terpadu. Keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh desain sistem yang canggih, tetapi juga diperlukan komitmen kepemimpinan yang kuat, strategi manajemen perubahan yang efektif, investasi jangka panjang dalam pengembangan kapasitas tim, dan juga pengembangan teknologi. Oleh karena itu, integrasi MK dan MSDM tidak dapat dianggap sebagai inisiatif sesaat, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan adaptasi, dialog, dan juga penyesuaian yang berkesinambungan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah lingkungan eksternal yang selalu berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ben-Gal, H. C. (2019). An ROI-based review of HR analytics: practical implementation tools. *Personnel Review*, 48(6), 1429–1448. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0362>
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). HBR.ORG reprint r1305B The Performance Frontier innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 1–10.
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2020). Strategic Human Resource Management (SHRM) di

- Kemenpan-RB Republik Indonesia. *Jurnal Populika*, 8(1).
- Firdaus, M. A., Ginanjar, A., & Hasnin, H. R. (2025). Balance Scorecard Approach to Employee Performance Management in Tyre Company. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(1), 31–42. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i1.2791>
- Garci-Lilo, F. (2014). Strategic human resource management as antecedent to the balanced scorecard. *Universia Business Review*, 1(2014), 64–73.
- Grau, J. B., & Ripoll, C. G. (2010). Strategic Human Resources Management as An Antecedent to The Balanced Scorecard. *Psychology in Spain*, 14(1), 64–73. www.psychologyinspain.com
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480. <https://doi.org/10.1111/joms.12057>
- Nadae, J. de, Carvalho, M. M., & Vieira, D. R. (2019). Exploring the influence of environmental and social standards in integrated management systems on economic performance of firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 840–861. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0190>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *International Journal of Surgery*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2021.105906>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What’s next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>