

Literature Review: Standar Kinerja dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Silvia Dwi Indriana¹, M. Dovan Yulian Agasta B. Doeri², Adi Lukman Hakim³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Indonesia

E-mail: silviadwie105@gmail.com¹, dovanyulianagasta@gmail.com²

Article History:

Received: 17 November 2025

Revised: 03 Januari 2025

Accepted: 13 Januari 2026

Keywords: standar kinerja, kinerja individu, kinerja organisasi, prinsip SMART, evaluasi kinerja.

Abstract: Penelitian ini menyoroti peran penting standar kinerja sebagai pedoman dalam menilai, mengarahkan, dan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara berkelanjutan, standar kinerja berfungsi sebagai tolok ukur objektif untuk menilai pencapaian tujuan, alat pengendalian manajemen, dasar evaluasi, serta sarana komunikasi antara pimpinan dan karyawan mengenai ekspektasi kerja. Standar ini tidak hanya mencakup ukuran kuantitatif, tetapi juga aspek kualitatif seperti kualitas, efektivitas, efisiensi, dan perilaku kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur terhadap berbagai sumber terkait standar kinerja sumber daya manusia. Analisis dilakukan melalui analisis isi dengan mengelompokkan jenis standar, indikator, dan pendekatan evaluasi untuk menilai kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa standar kinerja yang efektif harus memenuhi SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Timely), disusun secara partisipatif, serta diterapkan secara konsisten agar mendorong keadilan, motivasi, dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Selain itu, pemahaman mendalam terhadap persepsi dan pengalaman individu dalam penerapan standar kinerja menjadi penting untuk menyelaraskan standar dengan budaya organisasi, kompetensi, dan sistem manajemen sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan pembelajaran organisasi secara menyeluruh.

PENDAHULUAN

Standar kinerja memiliki peran penting dalam membantu organisasi membangun sistem penilaian yang objektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, standar kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai seberapa jauh individu maupun unit kerja telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Wibowo, 2016). Tanda adanya standar yang jelas, akan sulit bagi organisasi untuk mengidentifikasi gap kinerja, atau menjamin keadilan dalam mekanisme evaluasi (Sarwan & Khattak, 2024).

Konsep standar kinerja memiliki keterikatan yang kuat dengan proses pengimplementasian. Sebagaimana dikemukakan oleh Choong & Islam (2020), proses pengerjemahan strategi ke operasional memerlukan penetapan standar yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan antara kinerja actual dan kinerja yang diharapkan. Dalam hal ini, standar kinerja tidak hanya dipahami sebagai ukuran numerik atau batas minimum, melainkan juga sebagai representasi dari ekspektasi organisasi terhadap aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan sikap kerja.

Meski demikian, implementasi standar kinerja dalam praktik organisasi kerap menghadapi tantangan kontekstual yang kompleks, termasuk resistensi perubahan, kurangnya pemahaman bersama, dan keterbatasan data kualitatif yang mendukung interpretasi standar tersebut. Afyiah (2024). Pendekatan kualitatif berfokus pada pemahaman bagaimana individu (manajer, staf, operasional) di lapangan memaknai, menanggapi, dan mengelola standar kinerja dalam pekerjaan sehari-hari. Misalnya, dalam studi tentang kualitas pelayanan kesehatan, ditemukan bahwa persepsi staf terhadap standar kinerja kualitas sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai profesi mereka serta logika organisasi yang hidup di dalam institusi (Farr & Cressey, 2015).

Studi kualitatif mengenai standar kinerja memungkinkan peneliti menggali lebih dalam proses sosial, cara aktor memaknai sesuatu, dan faktor kontekstual yang sering terlewatkan oleh pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian kualitatif, misalnya melalui wawancara mendalam, studi kasus, atau observasi, peneliti dapat menangkap nuansa-nuansa seperti persepsi karyawan mengenai keadilan standar, hambatan lingkungan kerja, maupun praktik umpan balik yang efektif (Teilung, 2018). Dengan demikian, penelitian kualitatif membantu menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” standar kinerja diterapkan serta diserap dalam realitas organisasi.

Pemahaman holistik terhadap standar kinerja memiliki konsekuensi praktis yang signifikan. Organisasi yang mampu menyelaraskan standar dengan budaya, kompetensi, serta sistem manajemen kinerja akan lebih efektif dalam mendorong kinerja optimal dan pembelajaran organisasi (Sarma, 2021). Sebaliknya, jika standar kinerja dianggap sekedar rutinitas administratif tanpa adanya pemahaman bersama, hal ini berpotensi menimbulkan penyimpangan kinerja, penurunan motivasi serta memicu konflik antar bagian.

Dengan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menelusuri bagaimana standar kinerja dipersepsikan, diterapkan, dan dialami oleh individu dalam lingkungan organisasi tertentu, baik di sektor publik, pendidikan, maupun swasta. Pendekatan kualitatif digunakan karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam dan kontekstual, serta mengungkap makna dan praktik yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif. Melalui penelitian ini, diharapkan muncul pemahaman baru serta implikasi praktis mengenai proses konstruksi, penerapan, dan evaluasi standar kinerja dalam aktivitas kerja sehari-hari.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah studi literatur (*literature review*) yang mengkaji berbagai sumber seperti buku ilmiah, kebijakan publik, laporan nasional dan internasional yang relevan dengan topik standar kinerja sumber daya manusia. Pendekatan deskriptif kualitatif menurut Sugiyono (2019) bertujuan untuk menggambarkan dan menginterpretasikan fenomena yang terjadi secara sistematis, faktual, dan akurat berdasarkan data yang ditemukan di lapangan atau sumber pustaka.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

Menurut Sugiyono (2019), studi literatur merupakan metode pengumpulan data yang

dilakukan dengan menelaah teori, konsep, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen relevan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh data sekunder melalui penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, maupun laporan yang berhubungan dengan masalah yang ingin dipecahkan.

Data sekunder yang terkumpul kemudian dianalisis dan dikelompokkan berdasarkan jenis standar kinerja, indikator penelitian, serta pendekatan evaluasi yang digunakan. Teknik analisis yang diterapkan adalah analisis isi (*content analysis*) dengan fokus pada kejelasan konsep standar, keterukuran indikator, serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian dan Fungsi Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan acuan atau ukuran yang dipakai untuk menilai sejauh mana hasil kerja individu atau suatu unit organisasi sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, standar ini berfungsi sebagai dasar dalam menilai, mengevaluasi, serta mengembangkan kinerja di lingkungan kerja agar lebih terarah dan konsisten. Menurut Mathis & Jackson (2007) pada bukunya "*Performance standards specify the expected levels of performance*", yang artinya standar kinerja mendefinisikan tingkat kinerja yang diharapkan (*goals/targets*) yang menjadi tolak ukur penilaian.

Aguinis (2013) mengatakan dalam bukunya "*Performance standards specify the expected levels of performance and provide the basis for assessing employee's results and behaviour*", yang artinya standar kinerja menentukan tingkat kinerja yang diharapkan dan menyediakan dasar untuk menilai hasil dan perilaku karyawan. Sedangkan menurut Wirawan (2019) dalam bukunya standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan, dan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan definisi standar kinerja menurut para ahli diatas, ada beberapa aspek-aspek dalam standar kinerja, yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
2. Kuantitas Kerja (*Quantitas of Work*)
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)
4. Efektivitas (*Effectiveness*)
5. Efisiensi (*Efficiency*)
6. Perilaku (*Work Behavior*)
7. Inisiatif dan Pengembangan Diri (*Initiative & Self-Development*)

Kata standar secara umum berasal dari bahasa Inggris "*standard*", yang berarti tolak ukur, patokan, kriteria, atau ukuran tertentu yang digunakan sebagai acuan atau pembandingan dalam menilai sesuatu. Pengertian standar menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Standar kinerja dirumuskan sebagai pernyataan terukur dan dapat diamati yang menunjukkan bahwa pekerjaan telah memenuhi kriteria yang dapat diterima (Armstrong, 2014).
2. Standar merupakan ukuran atau pedoman yang digunakan untuk menilai sejauh mana sesuatu kegiatan, proses, atau hasil kerja telah sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Tjipetono, F, 2011).
3. Standar adalah tolak ukur yang digunakan untuk menilai hasil kerja agar dapat dibandingkan dengan tujuan atau rencana yang telah ditetapkan (Soeprihanto, J., 2009).
4. Standar adalah patokan atau kriteria tertentu yang dijadikan dasar untuk menilai mutu dan kinerja suatu individu maupun organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya (Wijono, S, 2015).
5. Standar adalah dokumen yang berisi kesepakatan mengenai spesifikasi teknis, kriteria, atau

metode untuk memastikan kualitas produk, proses, atau sistem manajemen mutu (Goetsch & Davis, 2014).

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang diberikan, dinilai menggunakan ukuran kuantitatif dan kualitatif. (Mangkunegara, 2005).
2. Kinerja adalah perilaku yang dilakukan pegawai yang relevan untuk tujuan organisasi bukan sekedar hasil akhir, tetapi juga tindakan dan proses kerja yang terlihat (Bernardin & Beatty, 1984).
3. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau organisasi yang dapat diukur dalam kualitas dan kuantitas serta relevan terhadap tujuan organisasi (Armstrong, 2009).
4. Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh individu/kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Wibowo, 2013).
5. Kinerja adalah perilaku yang dapat diamati dan hasil yang dihasilkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja (Dessler, 2013).

Fungsi standar adalah sebagai ukuran baku yang digunakan untuk menilai sejauh mana hasil individu, tim, atau organisasi telah sesuai dengan target yang diharapkan. Tanpa standar, penilaian kinerja menjadi subjektif dan sulit dibandingkan. Fungsi utama standar kinerja menurut Wibowo (2013), sebagai berikut:

1. Sebagai Tolok Ukur Kinerja
Standar kinerja berperan sebagai patokan untuk mengukur sejauh mana hasil kerja individu atau unit organisasi telah mencapai target yang ditetapkan. Dengan adanya tolok ukur ini, organisasi dapat menilai apakah kinerja sudah sesuai harapan atau memerlukan perbaikan lebih lanjut.
2. Sebagai Dasar Penilaian dan Evaluasi
Standar kinerja berfungsi sebagai acuan untuk menilai dan mengevaluasi hasil kerja pegawai secara objektif. Dengan adanya standar yang jelas, proses evaluasi dapat berjalan dengan adil dan terukur.
3. Sebagai Alat Pengendalian Manajemen
Standar kinerja berperan penting bagi manajemen dalam mengawasi dan mengarahkan kegiatan kerja agar tetap selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap penyimpangan dari standar dapat dikenali dan diperbaiki secara cepat.
4. Sebagai Dasar Pemberian *Reward* dan *Punishment*
Standar kinerja berperan sebagai acuan dalam menetapkan individu yang berhak menerima *reward* atas pencapaian prestasi, serta menentukan siapa yang perlu dikenai *punishment* karena tidak memenuhi ekspektasi kerja.
5. Sebagai Sarana Komunikasi Harapan Organisasi
Standar kinerja juga berfungsi sebagai sarana komunikasi antara manajemen dan karyawan mengenai ekspektasi organisasi. Dengan adanya standar yang jelas, karyawan dapat memahami peran, tanggung jawab, serta sasaran yang harus diraih.

Klasifikasi Standar Kinerja

Standar kinerja dapat diklasifikasikan berdasarkan aspek, bentuk, dan fokus pengukuran kinerjanya. Pembagian ini memudahkan organisasi dalam memilih indikator yang tepat supaya hasil kerja bisa dinilai secara objektif. Klasifikasi standar kinerja menurut Wibowo (2013), sebagai

berikut:

1. Standar Hasil (*Output Standards*)
2. Standar Perilaku (*Behavioral Standards*)
3. Standar Kompetensi (*Competency Standards*)

Dapat diklasifikasikan bahwa kinerja seseorang tidak hanya dinilai dari apa yang dihasilkan, tetapi juga dari bagaimana cara bekerja, serta kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam menjalankan tugasnya. Klasifikasi ini membantu organisasi menilai kinerja secara lebih menyeluruh dan objektif.

Persyaratan Standar Kinerja

Persyaratan standar kinerja meliputi beberapa aspek penting agar standar tersebut efektif dan dapat digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan kinerja. Berikut beberapa persyaratan standar kinerja menurut Wibowo (2013), sebagai berikut:

1. Terukur (*Measurable*)

Standar kinerja perlu dirumuskan dengan ukuran yang tegas dan dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga hasil kerja dapat dievaluasi dengan membandingkan terhadap tolok ukur yang telah ditentukan.

2. Dapat Dicapai (*Achievable*)

Standar yang ditentukan hendaknya disesuaikan dengan kapasitas, sumber daya, dan situasi faktual yang ada, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja tanpa menimbulkan tekanan bagi pekerja

3. Relevan (*Relevant*)

Standar perlu dihubungkan secara langsung dengan tujuan masing-masing individu, sehingga evaluasi kinerja menjadi relevan dengan pencapaian tujuan organisasi.

4. Jelas dan Dipahami (*Clear and Understandable*)

Standar kinerja perlu dirancang dengan kejelasan sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda dan mudah dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat.

5. Dapat diterima (*Acceptable*)

Standar harus mendapatkan persetujuan dan penerimaan dari kedua belah pihak, baik yang dinilai maupun yang melakukan penilaian, agar tercipta rasa keadilan dan tanggung jawab bersama.

6. Tepat Waktu (*Timely*)

Standar kinerja perlu disesuaikan dengan durasi pelaksanaan tugas, sehingga pencapaian dapat dievaluasi secara berkala sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Standar kinerja yang baik harus disusun secara jelas dan terukur, realistis untuk dicapai, relevan dengan tujuan organisasi, serta memiliki batas waktu pencapaian yang pasti. Dengan memenuhi kelima kriteria tersebut, standar kinerja dapat berfungsi sebagai tolok ukur yang objektif dan efektif dalam menilai keberhasilan kerja pegawai.

Sistem Standar Kinerja Menurut Para Ahli

Wibowo (2013) Menyatakan bahwa sistem standar kinerja harus mencakup beberapa komponen utama, yaitu tujuan dan sasaran kerja yang jelas, kriteria atau indikator kinerja yang terukur, tolok ukur waktu dan target pencapaian, mekanisme evaluasi dan umpan balik. Sistem ini berfungsi untuk mengarahkan, menilai, dan memperbaiki kinerja secara berkesinambungan. Armstrong dan Baron (2005) Menjelaskan bahwa sistem standar kinerja merupakan bagian dari performance management system yang melibatkan proses perencanaan, pengukuran, pembinaan, dan penilaian terhadap hasil kerja individu agar sesuai dengan tujuan organisasi.

Pulakos (2004) Menyebut sistem standar kinerja sebagai performance management framework yang terdiri atas penetapan ekspektasi, pemantauan kinerja, umpan balik, dan peninjauan hasil kerja untuk memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja. Mathis dan Jackson (2008) Mengemukakan bahwa sistem standar kinerja mencakup empat tahap utama, yaitu penetapan standar, pengukuran hasil aktual, perbandingan hasil dengan standar, dan pengambilan tindakan korektif jika terdapat kesenjangan. Mangkunegara (2017) Menambahkan bahwa sistem standar kinerja yang efektif harus memperhatikan faktor manusia, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan agar karyawan termotivasi mencapai target kinerja.

Analisis Standar Yang Efektif

Efektivitas standar kinerja menjadi fondasi krusial dalam sistem manajemen kinerja sebuah organisasi. Standar yang baik tidak hanya berfungsi sebagai ukuran hasil kerja, tetapi juga sebagai alat pembentuk perilaku kerja yang produktif, transparan, dan sejalan dengan tujuan organisasi. Wibowo (2013) menyatakan bahwa standar kinerja harus mencakup tujuan yang jelas, indikator yang dapat diukur, serta mekanisme evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan standar kinerja tergantung pada kemampuannya sebagai pedoman konkret untuk mengarahkan dan menilai kinerja pegawai. Standar kinerja disebut efektif apabila memenuhi prinsip SMART, yang terdiri dari spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan tepat waktu. Prinsip ini mendukung pandangan Armstrong dan Baron (2005) yang menegaskan bahwa standar harus dirancang dengan jelas dan dapat diukur agar ekspektasi organisasi selaras dengan hasil kerja individu. Dengan standar yang jelas dan terukur, evaluasi kinerja menjadi lebih objektif dan adil. Menurut Mathis dan Jackson (2008), efektivitas standar kinerja juga terlihat dari kemampuannya mengendalikan proses manajemen, mulai dari penetapan target, pengukuran hasil, hingga tindakan korektif atas perbedaan yang terjadi. Dengan demikian, standar bukan hanya alat ukur, tetapi juga instrumen pengendalian yang menjaga arah organisasi sesuai dengan strategi.

Pulakos (2004) menambahkan bahwa standar kinerja yang efektif harus didukung oleh sistem manajemen kinerja terintegrasi yang meliputi penetapan ekspektasi, pemantauan rutin, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Standar kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian dari siklus pengelolaan kinerja yang melibatkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, sehingga mendorong keterlibatan aktif dalam mencapai tujuan bersama.

Dari perspektif sumber daya manusia, Mangkunegara (2017) menyoroti pentingnya memperhatikan aspek manusia dan lingkungan kerja dalam menetapkan standar kinerja yang efektif. Standar yang realistis dan dapat dicapai akan meningkatkan motivasi kerja, sementara standar yang terlalu tinggi atau tidak jelas justru dapat mengurangi semangat dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus menyesuaikan standar dengan kapasitas individu, sumber daya yang tersedia, dan kondisi operasional nyata di lapangan.

Secara keseluruhan, efektivitas standar kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu:

1. Kejelasan dan keterukuran indikator agar standar bersifat konkret dan dapat diamati.
2. Keterlibatan pegawai dalam penyusunan standar untuk membangun rasa memiliki dan tanggung jawab.
3. Relevansi standar dengan tujuan organisasi agar mendukung pencapaian visi dan misi.
4. Fleksibilitas dalam menyesuaikan standar terhadap perubahan lingkungan kerja.
5. Konsistensi dalam penerapan dan evaluasi supaya proses penilaian berjalan adil dan berkesinambungan.

Dengan demikian, standar kinerja yang efektif bukan sekadar instrumen administratif,

melainkan alat strategis untuk menyelaraskan tujuan individu dengan misi organisasi. Jika dirancang dan diterapkan dengan baik, standar kinerja membantu organisasi menilai hasil kerja secara objektif sekaligus membangun budaya kerja yang adaptif, transparan, dan berfokus pada peningkatan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan mengenai standar kinerja, dapat disimpulkan bahwa standar kinerja memiliki peran penting sebagai pedoman dalam menilai, mengarahkan, serta meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara berkelanjutan. Standar ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur hasil kerja, tetapi juga sebagai sarana pengendalian manajemen, dasar evaluasi, serta media komunikasi antara pimpinan dan karyawan mengenai ekspektasi kerja yang diharapkan.

Standar kinerja yang efektif harus disusun berdasarkan prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Timely*), agar penilaian kinerja menjadi objektif, adil, dan terukur. Selain itu, efektivitas standar kinerja dipengaruhi oleh kejelasan indikator, keterlibatan pegawai dalam penyusunan, relevansi dengan tujuan organisasi, fleksibilitas terhadap perubahan, dan konsistensi penerapan.

Dengan demikian, standar kinerja yang dirancang secara sistematis dan partisipatif akan membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya, menciptakan budaya kerja yang produktif, serta meningkatkan motivasi dan tanggung jawab karyawan dalam mencapai hasil terbaik.

DAFTAR REFERENSI

- Afiyah, S. (2024). Performace Meansurement and Evaluation in Public Sector Organizations. *The Journal of Academic Science*, 313-322.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management (3rd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Perason Prentice Hall.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practce (10th ed.)*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering Hing Performance (4th ed.)*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armtrong's Handbook of Performance Management (4th ed.)*. London: Kogan Page.
- Cressey, M. F. (2015). Understanding Staff Perspectives of Quality in Practice in Healthcare. *BMC Health Services Research* , 123.
- David, L. G. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (7th ed.)*. Upper Saddle River: New Jersey.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Boston, MA: Pearson Education.
- Idris, M. (2018). The Impact of Education and Training, Work Discipline and Organization Culture on Employee's Performance: The Study of Disaster Management and Fire Departement in Palembang City, Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 1-18.
- J. Jhon Bernardin, R. W. (1984). *Performance Appraisal: Assesing Human Behavior at Work*. Boston, MK: Kent Publishing Company.
- Jackson, R. L. (2007). *Human Resource Management (12th ed.)*. Cengage Learning.
- Kwee Koeng Choong, S. M. (2020). A nem Approach to performance Measurement Using Standards: A Case of Stanslating Strategy to Operations. *Operations Management Research* , 137-170.

-
- Mangkunegara, A. A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L. (2002). *Human Resource Management (10th ed.)*. Cincinnati: South-Western College Publishg.
- Mathis, R. L. (2008). *Human Resource Management (12th ed.)*. Mason, Ohio: Thomson South-Westren.
- Michael Armstrong, A. B. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: CIPD.
- Muhammad Awais Sarwar, D. A. (2024). Aspect and Dimensasions of Organizational Performance: A Qualitative-Exploratory Literature Review. *Journal of Development and Social Sciences*, 587-595.
- Pilakos, E. D. (2004). *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing, and Evaluating Performance Management Systems*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Sarma, B. (2021). Organization Performance: A Conceptual Framework. *Turkish Online Journal of Qualitative and Social Sciences*, 4445-4454.
- Sharon C. C. A Karu, S. L. (2018). A Qualitative Study of Employee Perception on Performance Appraisal Sytem at Main Branch of Bni 46 Manado. *Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 528-536.
- Soeprihanto, J. (2009). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2011). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja (4th ed.)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi (3th ed.)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijono, D. (2015). *Manajeen Mutu Pelayanan Kesehatan: Teori, Strategi dan Aplikasi (2th ed.)*. Jakarta: UI Press.
- Wirawan. (2009). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Selemba Empat.