

Penilaian Kinerja dan Perilaku Inovatif di Era Digital

Yogananda Enggara Putra Hana
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

Abstract

In the digital competitive environment, the ability of organizations to innovate more than ever is the key to competitive advantage. One way to address this increased pressure for innovation is to leverage the ability of employees to generate new ideas and use these as building blocks for new and improved products, services, and work processes. This study draws on a process-based approach to HRM (Bowen and Ostroff, 2004) suggesting that HRM practices may have a signaling effect, to answer the following research question: which specific characteristics of performance appraisal are more likely to be perceived as promoting innovation in individuals at work? To address this issue, we conducted a survey of 865 employees working in large multinational companies operating in digital sectors or industries with the potential to go digital. We collected data on the main characteristics of the performance appraisal system adopted by the company where the respondents work, as perceived by the employees themselves. We also collected data on respondents' overall perception that performance appraisal encourages innovative work behavior (IWB). Then, we employ logit analysis to examine the relationship between data on the performance appraisal system and performance appraisal effectiveness data as a driver of IWB. Our results reveal that, compared to informal feedback, formal performance appraisals are more likely to reduce the perception that performance appraisals promote individual innovation and creativity at work. In addition, we find that in employee perceptions performance appraisals that focus on achieving a predetermined quantitative outcome are more likely to influence IWB positively than assessments that focus on the predetermined skills exhibited by employees performing their jobs. However, performance appraisals focused on new competencies developed by employees have a positive perceived impact that is even stronger than results-oriented appraisals. Together, these results advance our understanding of how organizations should evaluate employees in the digital age.

Keywords: performance appraisal, innovative work behavior, employee perceptions, competency-oriented assessment, informal feedback

Abstrak

Dalam lingkungan persaingan digital, kemampuan organisasi untuk berinovasi lebih dari sebelumnya kunci keunggulan bersaing. Salah satu cara untuk mengatasi tekanan yang meningkat ini untuk inovasi adalah memanfaatkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide dan penggunaan baru ini sebagai blok bangunan untuk produk, layanan, dan proses kerja yang baru dan lebih baik. Studi ini mengacu pada pendekatan berbasis proses untuk HRM (Bowen dan Ostroff, 2004) menunjukkan bahwa praktik HRM mungkin memiliki sinyal efek, untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut: karakteristik spesifik mana dari penilaian kinerja lebih cenderung dianggap sebagai mempromosikan inovasi individu sedang bekerja? Untuk mengatasi masalah ini, kami melakukan survei terhadap 865 karyawan yang bekerja di perusahaan multinasional besar yang beroperasi di sektor atau industri digital dengan potensi menjadi digital. Kami mengumpulkan data tentang karakteristik utama pertunjukan sistem penilaian yang diadopsi oleh perusahaan tempat responden bekerja, seperti yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri. Kami juga mengumpulkan data tentang persepsi responden secara keseluruhan bahwa penilaian kinerja mendorong perilaku kerja inovatif (IWB). Kemudian, kami mempekerjakan analisis logit untuk menguji hubungan antara data pada sistem penilaian kinerja dan data efektivitas penilaian kinerja sebagai pemacu IWB. Kami hasil mengungkapkan bahwa, dibandingkan dengan umpan balik informal, penilaian kinerja formal lebih mungkin untuk mengurangi persepsi bahwa penilaian kinerja mempromosikan individu inovasi dan kreativitas dalam bekerja. Selain itu, kami menemukan bahwa dalam persepsi karyawan penilaian kinerja yang berfokus pada pencapaian hasil kuantitatif yang telah ditentukan sebelumnya lebih cenderung mempengaruhi IWB secara positif daripada penilaian yang berfokus pada keterampilan yang telah ditentukan sebelumnya yang karyawan yang dipamerkan melakukan pekerjaan mereka. Namun, penilaian kinerja terfokus pada kompetensi baru yang dikembangkan oleh karyawan memiliki dampak positif yang dirasakan bahkan lebih kuat dari penilaian berorientasi hasil. Secara bersama-sama, hasil ini berkontribusi untuk memajukan pemahaman kita tentang bagaimana organisasi harus mengevaluasi karyawan dalam era digitalisasi.

Kata kunci : penilaian kinerja, perilaku kerja inovatif, persepsi karyawan, berorientasi kompetensi penilaian, umpan balik informal.

1. Latar Belakang

Dalam lingkungan persaingan yang semakin digital, organisasi kemampuan untuk berinovasi lebih dari sebelumnya adalah kunci untuk bersaing keuntungan (misalnya, Anderson et al., 2014; Schwarzmüller et al., 2018). Dengan demikian, karyawan di semua tingkat organisasi dapat membantu untuk mencapai keberhasilan organisasi melalui inovasi mereka perilaku kerja (IWB), dimaksudkan sebagai peran ekstra individu, proaktif perilaku yang bertujuan menghasilkan, menyebarluaskan dan mengimplementasikan ide-ide baru di tempat kerja (Parker et al., 2006).

Peran kunci yang dapat dimainkan oleh IWB karyawan dalam membantu organisasi untuk perilaku yang berusaha mencapai efisiensi dalam pencapaian pekerjaan (yaitu, perencanaan dan pemantauan) dan perilaku yang mencoba mendukung inovasi individu (misalnya, pemberdayaan, pembinaan). Dalam melakukannya, yang disebutkan di atas studi secara implisit mempertimbangkan pengawasan [didefinisikan dalam hal memberi perintah kepada orang lain sejak karya Mintzberg (1980)] dan kepemimpinan sebagai peran yang, sampai batas tertentu dan dalam beberapa situasi, tidak saling eksklusif. Pada saat yang sama, mereka tekankan bahwa di era digital, pekerjaan supervisor tidak lagi hanya untuk mendefinisikan dan mendistribusikan tugas dan mengawasi apakah mereka dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah ditentukan sebelumnya secara ketat perilaku karyawan. Supervisor perlu merangkul perbedaan jenis perilaku, mulai dari perencanaan dan pemantauan hingga mendukung, mengembangkan dan memberdayakan karyawan, sehingga memfasilitasi mengubah proses dan mendorong IWB karyawan. Ini di giliran tampaknya membutuhkan pendekatan kinerja yang berbeda penilaian dan manajemen, lebih fokus pada pembinaan individu inovasi alih-alih meminta pertanggungjawaban karyawan untuk perilaku yang ditentukan.

Secara konsisten, debat yang menarik tentang kinerja praktik manajemen telah muncul, di satu sisi, mempertanyakan efektivitas penilaian kinerja tradisional (Pulakos dan O'Leary, 2011; Pulakos et al., 2015; Cappelli dan Tavis, 2016) dan, di sisi lain, berspekulasi tentang perubahan dalam manajemen kinerja dan penilaian kinerja yang dihasilkan dari transformasi digital pekerjaan dan organisasi (Schwarzmüller et al., 2018).

Manajemen kinerja dan khususnya

kinerja penilaian adalah salah satu praktik HRM yang paling penting sebagai itu mengidentifikasi tanggung jawab individu, tujuan dan kebutuhan perilaku dengan tujuan akhir untuk menyelaraskan perilaku karyawan dan tujuan dengan strategi perusahaan (DeNisi dan Sonesh, 2011; DeNisi dan Murphy, 2017). Dengan demikian, sesuai dengan teori sinyal HRM dan pendekatan berbasis proses untuk HRM (Bowen dan Ostroff, 2004; Sanders dan Yang, 2016), mungkin berpendapat bahwa penilaian kinerja, seperti yang dirasakan oleh karyawan, mungkin bertindak sebagai sinyal penting dalam transformasi digital organisasi tunduk pada peningkatan tekanan untuk inovasi, memberi sinyal kepada karyawan tentang pentingnya perusahaan mereka perilaku inovatif dan hasil dan dengan demikian mempromosikan individu kreativitas dan inovasi dalam bekerja.

Namun demikian, untuk yang terbaik dari pengetahuan kita yang masih ada empiris penelitian telah mengabaikan untuk menyelidiki bagaimana kinerja tradisional penilaian, seperti yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri dapat mempromosikan IWB individu, dan dengan demikian mendukung organisasi untuk memenuhi tuntutan kreativitas dan inovasi di era digitalisasi. Faktanya, meskipun semakin banyak penelitian baru-baru ini muncul dalam pendekatan berbasis proses untuk HRM, khususnya berfokus pada hubungan yang dirasakan antara praktik HRM dan IWB (Bednall et al., 2014; Bos-Nehles dan Veenendaal, 2017; Escribá-Carda dkk., 2017; Sanders et al., 2018), itu belum membahas hubungan seperti itu dalam konteks digitalisasi. Demikian pula, studi yang masih ada tentang digitalisasi dan HRM sejauh ini telah mencurahkan perhatiannya pada kinerja elektronik sistem manajemen, dengan fokus hanya pada bagaimana komputerisasi dan pengukuran kinerja digital dan umpan balik dapat mempengaruhi efisiensi (biaya dan waktu) dari manajemen kinerja proses dan reaksi karyawan terhadap penilaian kinerja (Stone dkk., 2015). Hanya beberapa sarjana yang menyarankan bahwa di bawah suggested kondisi pemimpin kerja digital dan manajemen kinerja sistem harus menampilkan orientasi output yang lebih tinggi (yaitu, a fokus yang lebih kuat pada pencapaian tujuan objektif daripada pada perilaku yang telah ditentukan sebelumnya, waktu yang dihabiskan di kantor dan lama bekerja jam) dan perhatian yang lebih besar untuk pengembangan personel sehingga membantu karyawan untuk memenuhi persyaratan

kompetensi digital bekerja (Staples et al., 1999; Chen dan Nath, 2005, 2008; Nijp et al., 2016). Namun, “penelitian tentang topik ini tampaknya masih praktis dalam masa pertumbuhan” (Schwarz Müller et al., 2018, hlm. 116).

Oleh karena itu, penelitian kami bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dengan mengatasi pertanyaan berikut: karakteristik spesifik mana dari penilaian kinerja tradisional Demikian pula, studi yang masih ada tentang digitalisasi dan HRM sejauh ini telah mencurahkan perhatiannya pada kinerja elektronik sistem manajemen, dengan fokus hanya pada bagaimana komputerisasi dan pengukuran kinerja digital dan umpan balik dapat mempengaruhi efisiensi (biaya dan waktu) dari manajemen kinerja proses dan reaksi karyawan terhadap penilaian kinerja (Stone dkk., 2015). Hanya beberapa sarjana yang menyarankan bahwa di bawah suggested kondisi pemimpin kerja digital dan manajemen kinerja sistem harus menampilkan orientasi output yang lebih tinggi (yaitu, a fokus yang lebih kuat pada pencapaian tujuan objektif daripada pada perilaku yang telah ditentukan sebelumnya, waktu yang dihabiskan di kantor dan lama bekerja jam) dan perhatian yang lebih besar untuk pengembangan personel sehingga membantu karyawan untuk memenuhi persyaratan kompetensi digital bekerja (Staples et al., 1999; Chen dan Nath, 2005, 2008; Nijp et al., 2016). Namun, “penelitian tentang topik ini tampaknya masih praktis dalam masa pertumbuhan” (Schwarz Müller et al., 2018, hlm. 116).

Oleh karena itu, penelitian kami bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dengan mengatasi pertanyaan berikut: karakteristik spesifik mana dari penilaian kinerja tradisional.

Tinjauan Pustaka

Untuk menyelidiki apakah dan bagaimana penilaian kinerja dapat meningkatkan IWB, kami membangun studi HRM yang mengadopsi pendekatan berbasis proses (Bowen dan Ostroff, 2004; Sanders dan Yang, 2016).

Pendekatan ini menyarankan untuk menafsirkan praktik HRM sebagai: pesan yang dikirim organisasi kepada para pemimpin dan karyawan mereka their untuk menginformasikan tentang hasil dan perilaku mana (misalnya, IWB) diharapkan, didukung, didorong, dan akhirnya dihargai (Chang, 2005; Bednall et al., 2014; Bos- Nehles dan Veenendaal, 2017; Escribá-Carda dkk., 2017;

Sanders et al., 2018). Di sesuai dengan perspektif pensinyalan ini, praktik HRM adalah mampu memunculkan perilaku dan sikap yang diinginkan khususnya ketika karyawan menganggap praktik HRM dapat dipahami (yaitu, mereka tidak ambigu), konsisten (mereka memang melakukan apa yang mereka lakukan). dimaksudkan untuk dilakukan, misalnya, mereka mempromosikan IWB), dan konsensual (karyawan setuju tentang persepsi praktik HRM tersebut).

Secara konsisten, fungsi dasar penilaian kinerja mengidentifikasi dan mengkomunikasikan tanggung jawab individu, tujuan yang diharapkan, perilaku dan kompetensi yang dibutuhkan, memastikan keselarasan antara perilaku dan tujuan individu dan tujuan strategis organisasi (DeNisi dan Sonesh, 2011; DeNisi dan Murphy, 2017). Dengan demikian, penilaian kinerja dapat menonjol dalam bidang praktik HRM yang organisasi ditujukan untuk mengatasi tantangan strategis digitalisasi dapat digunakan untuk mendukung pemimpin untuk mendorong IWB karyawan. Lebih khusus lagi, karakteristik pertama dari kinerja penilaian yang mungkin memiliki efek pensinyalan potensial dalam hal promosi IWB, adalah formalitas sistem penilaian, yaitu, sejauh mana para pemimpin memberikan umpan balik kepada karyawan dengan sarana alat dan prosedur formal, pada waktu yang ditentukan (misalnya, tinjauan penilaian tahunan atau dua tahunan tradisional dilakukan melalui formulir penilaian standar). Karakteristik ini secara luas dibahas dalam debat yang hidup tentang penilaian kinerja, di mana kritikus mempertanyakan fitur ini dan menunjuk ke jumlah yang meningkat dari perusahaan- perusahaan terkemuka yang menggantikan tradisional mereka sistem penilaian kinerja formal dengan umpan balik informal pada dasarnya karena mereka menganggap yang pertama tidak pantas untuk membantu pemimpin untuk mendukung karyawan dalam mempelajari hal-hal baru dan menjadi kreatif dan inovatif (Pulakos dan O'Leary, 2011; Pulakos dkk., 2015; Cappelli dan Tavis, 2016). memang ada beberapa penelitian menunjukkan positif yang lemah atau bahkan negative hubungan antara praktik HRM formal seperti yang dirasakan oleh karyawan dan IWB (Bednall et al., 2014; Sanders dan Yang, 2016). Namun, ada juga bukti hubungan positif antara penilaian formal dan generasi dan penggunaan baru ide di tempat kerja (Shipton et al., 2005, 2006; Gorbato dan Lane, 2018). Bukti tersebut menggemakan penelitian terbaru yang telah

menunjukkan bahwa penataan proses HRM dianggap terkait positif terhadap kreativitas karyawan (Binyamin dan Carmeli, 2010; Sanders et al., 2018). Selain itu, ini konsisten dengan Bowen dan konseptualisasi Ostroff (2004), yang menunjukkan bahwa praktik HRM formal dapat meningkatkan pemahaman dan transparansi praktik semacam itu sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa praktik-praktik ini akan memiliki efek yang diinginkan, yaitu, dalam kasus, mempromosikan IWB.

Akibatnya, kami merumuskan hipotesis penelitian pertama kami sebagai berikut:

H1. Dalam persepsi karyawan, kinerja formal penilaian berhubungan positif dengan IWB.

Karakteristik penting kedua dari penilaian kinerja memperhatikan kriteria penilaian. Tentang ini, wawasan yang bermanfaat adalah disediakan oleh studi yang menggarisbawahi pengaruh positif otonomi pekerjaan di IWB (Crisuolo et al., 2014; Bos-Nehles et al., 2017) dan penelitian yang berpendapat bahwa perilaku pemimpin harus menekankan delegasi (de Jong dan Den Hartog, 2007). Studi-studi ini sebenarnya menunjukkan bahwa penilaian kinerja terfokus pada hasil yang dicapai oleh karyawan (dibandingkan dengan target kinerja) daripada sejauh mana mereka sesuai dengan perilaku yang telah terbukti efektif dalam masa lalu lebih mungkin untuk mendorong IWB. Wawasan ini konsisten dengan rekomendasi para ulama bahwa, sesuai dengan peran baru yang dibutuhkan dari para pemimpin oleh transformasi digital pekerjaan, manajer harus menetapkan sebelumnya spesifik (yaitu, jelas dan terukur) tujuan kinerja, memungkinkan karyawan untuk kreatif dalam mengejar target tersebut (Staples et al., 1999; Chen dan Nath, 2005, 2008; Nijp dkk., 2016; Schwarzmüller dkk., 2018). Selain itu, ada tubuh yang luas dari penelitian menunjukkan bahwa penilaian yang berorientasi pada hasil secara positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga meningkatkan komitmen untuk menyelaraskan dengan perilaku yang diinginkan organisasi untuk mendorong (Kampkkötter, 2016). Secara khusus, manajemen oleh tujuan (selanjutnya MBO), yang menggabungkan kinerja terkait gaji dan penilaian yang berorientasi pada hasil, ditemukan menjadi satu penentu utama kepuasan kerja pekerja digital digital (Konradt et al., 2003). Menggambar pada literatur ini, itu masuk akal untuk mengharapkan bahwa

karyawan akan lebih mungkin untuk merasakan penilaian kinerja sebagai praktik yang dimaksudkan untuk mempromosikan IWB ketika berorientasi pada hasil, yaitu berfokus pada pencapaian target kinerja.

Di sisi lain, ada beberapa penelitian yang menyelidiki dampak skema bayar-untuk-kinerja yang memiliki tidak menemukan atau bahkan hubungan negatif dengan IWB (Shipton dkk., 2005, 2006; Bos-Nehles dan Veenendaal, 2017; Sanders dkk., 2018). Karena gaji terkait kinerja sering kali terkait dengan penilaian kinerja yang berorientasi pada hasil (seperti untuk misalnya MBO), studi ini tampaknya mempertanyakan keberadaan hubungan positif antara penilaian semacam ini dan IWB. Memang, telah dikemukakan bahwa pembayaran berorientasi hasil (dan penilaian) cenderung memusatkan perhatian individu pada pencapaian tujuan kinerja jangka pendek yang telah ditentukan sebelumnya, dengan demikian memberi sinyal kepada karyawan bahwa lebih baik mengarahkan upaya menuju penyempurnaan metode kerja yang sudah mereka miliki mencoba di masa lalu daripada menjelajahi cara-cara baru yang radikal dari melakukan pekerjaan. Akibatnya, para ulama menyarankan, tetapi tidak menguji secara empiris, bahwa organisasi yang ingin mendorong IWB harus merancang sistem penilaian yang berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi sebagai kunci kreativitas dan inovasi (Sanders et al., 2018). Jadi, praktik yang tersebar luas adalah bertanya pemimpin untuk menilai keterampilan yang telah ditunjukkan karyawan mereka selama pelaksanaan tugas mereka (Pulakos dan O'Leary, 2011), oleh membandingkannya dengan kompetensi yang telah ditentukan sebelumnya (pada dasarnya, termasuk dalam deskripsi peran). Selain itu, predefinisi keterampilan menjadi biasa ketika tugas ketidakpastian meningkat (Mintzberg, 1980), mencegah para pemimpin dari mendefinisikan aturan dan prosedur yang secara ketat menentukan cara mengeksekusi tugas dan meninggalkan karyawan beberapa kelonggaran untuk memutuskan bagaimana untuk melakukan pekerjaan. Akibatnya, ada kemungkinan bahwa karyawan menganggap penilaian berorientasi keterampilan yang dipamerkan sebagai praktik bertujuan untuk mendorong IWB mereka. Selanjutnya, telah menggarisbawahi bahwa penilaian kinerja berorientasi kompetensi competence harus juga memiliki tujuan pengembangan (Shalley dan Perry-Smith, 2001) karena, karena tujuan ini, karyawan akan lebih cenderung

menganggap penilaian sebagai praktik secara khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka untuk merasa kompeten dan otonom, juga dalam mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu (Gagne dan Deci, 2005). Ini menunjukkan bahwa kinerja penilaian yang berfokus pada kompetensi baru yang dikembangkan oleh karyawan saat melakukan pekerjaan mereka lebih mungkin dianggap sebagai pendorong IWB, khususnya di bidang digital pengaturan kerja di mana para pemimpin diminta untuk membantu karyawan untuk memenuhi permintaan yang meningkat akan kreativitas dan inovasi (Schwarz Müller et al., 2018). Menggambar pada bukti empiris campuran di atas, kami merumuskan hipotesis kedua kami sebagai berikut:

H2a. Dalam persepsi karyawan, penilaian berorientasi hasil berhubungan positif dengan IWB.

H2b. Dalam persepsi karyawan, berorientasi pada keterampilan penilaian berhubungan positif dengan IWB.

H2c. Dalam persepsi karyawan, berorientasi kompetensi baru new penilaian berhubungan positif dengan IWB.

Akhirnya, karena penilaian kinerja dimaksudkan sebagai suatu proses dimulai dengan penetapan tujuan, karakteristik lain yang mungkin kunci untuk efek sinyal dari penilaian kinerja dalam hal ini promosi IWB adalah keterlibatan karyawan dalam tujuan pengaturan. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian khususnya di bidang kepemimpinan partisipatif, mengidentifikasi bahwa keterlibatan karyawan itu sendiri dalam menetapkan tujuan yang diharapkan untuk mencapai dalam pekerjaan mereka memiliki pengaruh positif pada IWB (de Jong dan Den Hartog, 2007). Selain itu, para ulama menyarankan keterlibatan karyawan dalam menetapkan sasaran sasaran untuk dimasukkan dalam MBO meningkatkan efektivitas berorientasi hasil ini membayar (dan penilaian) sistem (misalnya, McConkie, 1982). Akhirnya, studi yang dilakukan selama tahap awal digital

transformasi berpendapat bahwa kerja digital tidak hanya akan memanggil untuk sistem penilaian kinerja baru yang lebih berfokus pada hasil yang dicapai oleh karyawan daripada waktu yang dihabiskan di kantor, tetapi juga untuk keterlibatan lebih banyak karyawan dalam pengaturan tujuan dan prioritas kerja (Staples et al., 1999). Jadi, itu adalah masuk akal untuk mengharapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada hasil akan lebih cenderung dianggap kondusif untuk IWB ketika diimplementasikan bersama

dengan keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan.

Karena tujuan, alih-alih berorientasi pada kinerja, dapat berorientasi pada pembelajaran (Locke dan Latham, 2002), kami menyarankan yang juga menunjukkan orientasi keterampilan dan orientasi kompetensi baru sistem penilaian mungkin melibatkan karyawan dalam penetapan tujuan, sehingga memperkuat persepsi karyawan bahwa sistem tersebut mempromosikan IWB. Secara konsisten, kami merumuskan hipotesis ketiga kami sebagai berikut:

H3a. Dalam persepsi karyawan, karyawan keterlibatan dalam penetapan tujuan akan secara positif memoderasi kekuatan hubungan antara berorientasi pada hasil penilaian dan IWB, sehingga hubungan ini akan menjadi lebih kuat ketika keterlibatan karyawan dalam tujuan pengaturannya lebih tinggi.

H3b. Dalam persepsi karyawan, karyawan keterlibatan dalam penetapan tujuan secara positif akan moderat kekuatan hubungan antara berorientasi keterampilan yang dipamerkan penilaian dan IWB, sehingga hubungan ini akan lebih kuat ketika keterlibatan karyawan dalam tujuan pengaturannya lebih tinggi.

H3c. Dalam persepsi karyawan, karyawan keterlibatan dalam penetapan tujuan akan secara positif memoderasi kekuatan hubungan antara kompetensi baru berorientasi penilaian dan IWB, sehingga hubungan ini akan lebih kuat ketika keterlibatan karyawan dalam tujuan pengaturannya lebih tinggi.

2. Metode Penelitian

Prosedur dan Sampel

Kami mengumpulkan data antara Desember 2017 dan akhir Januari 2018 dengan melakukan survei online ke sampel dari 1250 karyawan Italia. Kami menggunakan non-probabilistik metode pengambilan sampel, yaitu convenience sampling. Kami mengumpulkan 865 kuesioner yang dapat digunakan. Sekitar 83% responden adalah laki-laki, hampir 57% berusia kurang dari 45 tahun dan memiliki gelar master atau lebih tinggi. Hampir 46% responden memiliki masa jabatan perusahaan lebih dari 10 tahun; 45% dipegang posisi manajerial dan hanya 14% bekerja dalam penelitian dan Departemen Pengembangan. Tabel 1 menunjukkan distribusi persentase responden tergantung pada karakteristik utama perusahaan di mana mereka bekerja, yaitu, sektor, tingkat digitalisasi sektor, l

ukuran, lokasi geografis, dan kebangsaan perusahaan. Mengenai ukuran, sebagian besar responden (sekitar 70%) bekerja di perusahaan dengan lebih dari 250 karyawan. Ini luar biasa karena literatur telah mengidentifikasi ukuran bisnis yang besar sebagai penentu utama keputusan untuk mengadopsi praktik HRM yang kompleks, termasuk penilaian kinerja (Bayo-Moriones et al., 2013) sebagai serta keputusan untuk merangkul transformasi digital (Lembaga Global McKinsey, 2016).

Tabel 2 menyajikan distribusi persentase jawaban mengenai karakteristik utama dari penilaian kinerja sistem yang digunakan di perusahaan tempat responden bekerja, yaitu formalitas penilaian kinerja kriteria penilaian, keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan, serta proses umpan balik dan hubungan antara penilaian kinerja dan remunerasi. Menurut Bowen dan Ostroff (2004) dan banyak penelitian lain yang menggunakan teori sinyal dan pendekatan berbasis proses untuk HRM, kami menggunakan karyawan bukan daripada departemen SDM atau supervisor/manajer sebagai sumber informasi utama dari fitur utama kinerja sistem penilaian.

Pengukuran Variabel Independen

Penilaian kinerja formal

Itu diukur menggunakan variabel dummy dengan 1 = kinerja karyawan dievaluasi dengan penilaian formal sistem/prosedur dan 0 = kinerja karyawan penilaian bersifat informal (yaitu, penilaian diskresioner tanpa formulir penilaian atau penilaian informal supervisor di permintaan karyawan).

Penilaian berorientasi hasil

Itu diukur menggunakan variabel dummy dengan 1 = kinerja penilaian berfokus pada pencapaian formal, target kinerja individu dan 0 = kinerja penilaian tidak terfokus pada pencapaian target kinerja.

Penilaian berorientasi keterampilan yang dipamerkan Itu diukur menggunakan variabel dummy dengan 1 =

kinerja penilaian berfokus pada keterampilan yang ditunjukkan oleh karyawan dan 0 = penilaian kinerja tidak fokus pada keterampilan yang dipamerkan.

Penilaian berorientasi kompetensi baru

Itu diukur menggunakan variabel dummy dengan 1 = kinerja penilaian berfokus pada kompetensi baru yang dikembangkan oleh karyawan dan 0 = penilaian kinerja tidak fokus pada yang baru kompetensi yang dikembangkan.

Keterlibatan karyawan dalam

penetapan tujuan

Itu diukur menggunakan variabel dummy dengan 1 = karyawan terlibat dalam perumusan tujuan yang akan dievaluasi untuk dan 0 = s/dia tidak terlibat.

Variabel tak bebas IWB

Responden ditanya apakah dan bagaimana penilaian kinerja mempengaruhi generasi dan implementasi ide-ide kreatif dalam tempat kerja, dengan kemungkinan jawaban sebagai berikut: ya, positif; ya, negatif; tidak ada pengaruh. Variabel kategori ini kemudian diubah menjadi variabel dummy dengan 1 = persepsi positif pengaruh dan 0 = pengaruh negatif yang dirasakan atau tidak ada pengaruh.

Variabel control

Kami juga mengontrol karyawan berikut dan karakteristik organisasi: posisi pekerjaan, usia, pendidikan tingkat, masa jabatan organisasi, jenis kelamin, departemen perusahaan (yaitu, R&D), ukuran perusahaan, sektor (manufaktur vs. lainnya, yang terakhir termasuk jasa serta pertanian dan konstruksi), tingkat digitalisasi sektor (yaitu, sektor dan sektor digital dengan potensi untuk menjadi digital), lokasi geografis, dan apakah perusahaan tersebut merupakan atau milik multinasional.

Analisis data

Kami menggunakan Stata 14.1 SE (StataCorp, College Station, TX) untuk melakukan analisis statistik. Pertama, uji Kruskal–Wallis H (Kruskal dan Wallis, 1952) dilakukan untuk menilai apakah ada perbedaan yang signifikan secara statistik dalam penelitian independen dan variabel terikat tergantung pada sektor perusahaan company (yaitu, manufaktur vs. sektor lain) dan tingkat sector digitalisasi. Mengenai yang terakhir, kami juga melakukan Uji z berpasangan Dunn dengan koreksi Bonferroni untuk beberapa perbandingan berpasangan (Dunn, 1961, 1964; Dinno, 2015) untuk mengidentifikasi sektor mana yang berbeda. Kemudian, untuk menguji hipotesis tentang efek utama dan moderasi, juga memeriksa pengaruh dari variabel kontrol, kami melakukan analisis logit (Cameron dan Trivedi, 2018). Tepatnya, kami menguji asosiasi non-linier antara penilaian kinerja formal, tiga kinerja kriteria penilaian, keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan dan efektivitas yang dirasakan dari penilaian kinerja sebagai pendorong IWB serta untuk efek interaksi antara ketiganya kriteria penilaian kinerja dan keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan. Kami menghitung faktor inflasi varians (VIF) dari setiap

regressor untuk memeriksa multi- kolinearitas (Cohen dkk., 2003). Selain itu, mengingat kurva berbentuk S yang dipasang oleh model regresi logistik, kami menghitung rata-rata marginal pengaruh masing-masing regresi untuk memperkirakan pengaruhnya terhadap variabel tak bebas.

3. Hasil Penelitian

Uji ANOVA satu arah Kruskal-Wallis menunjukkan secara statistic perbedaan yang signifikan mengenai persepsi kinerja penilaian sebagai pendorong IWB, kinerja yang berorientasi pada hasil penilaian dan keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan antara karyawan di bidang manufaktur dan di sektor lain. Lebih khusus lagi, peringkat rata-rata menunjukkan bahwa lebih banyak karyawan di bidang manufaktur merasakan penilaian kinerja sebagai pemacu IWB, tunduk pada penilaian kinerja berfokus pada hasil dan terlibat dalam menetapkan tujuan daripada di sektor lain.

Demikian pula, uji Kruskal-Wallis menunjukkan secara statistic perbedaan yang signifikan mengenai persepsi bahwa kinerja penilaian meningkatkan IWB dan formalitas proses penilaian antara karyawan di sektor digital, mereka di sektor dengan sectors potensi menjadi digital dan karyawan tertinggal di sector.

Lebih khusus lagi, menurut peringkat rata-rata dan Dunn- Tes Bonferroni (lihat Tabel 5), lebih banyak karyawan di sektor dengan potensi untuk menjadi digital dan di sektor tertinggal dirasakan penilaian kinerja sebagai pendorong IWB daripada di digital sektor. Selain itu, lebih banyak karyawan di sektor digital tunduk pada penilaian kinerja formal daripada di sektor tertinggal. Karena analisis di atas menunjukkan bahwa sektor dan tingkat digitalisasi sektor mungkin memiliki pengaruh pada variabel terikat dan beberapa variabel bebas, kita memutuskan untuk memasukkan manufaktur, sektor dengan potensi untuk menjadi sektor digital dan digitalisasi sebagai variabel kontrol (semua diukur sebagai boneka) dalam model yang kami perkirakan untuk menguji kami hipotesis utama.

Nilai rata-rata, standar deviasi dan korelasi antara semua variabel disajikan pada Tabel 6. Tabel 7 menunjukkan hasil model regresi logistik, khususnya efek marginal rata-rata dari setiap regressor. Itu nilai rata-rata VIF, yang jauh lebih rendah dari 10, mengkonfirmasi bahwa tidak ada multi-kolinieritas antara regressor termasuk dalam

model yang disajikan.

Model 1 menyajikan model regresi logistik dasar, yang hanya mencakup variabel kontrol. Posisi pekerjaan (mis., Manajer) secara positif mempengaruhi kemungkinan bahwa karyawan mempersepsikan hubungan positif antara penilaian kinerja dan IWB. Secara khusus, dibandingkan dengan karyawan di non-manajerial posisi, manajer lebih mungkin untuk melihat bahwa adopsi dari sistem penilaian kinerja meningkatkan generasi mereka dan implementasi ide kreatif di tempat kerja (AME = 10%, $p < 0,01$ dalam Model 1; AME = 8%, $p < 0,05$ dalam Model 2). Sebaliknya, usia secara negatif mempengaruhi persepsi karyawan penilaian kinerja sebagai pemacu IWB. Para karyawan berusia 45-54 tahun cenderung tidak merasakan hal yang positif dampak penilaian kinerja terhadap IWB (AME = 14%, $p < 0,05$ dalam Model 1; AME = 12%, $p < 0,05$ dalam Model 2; AME = 12%, $p < 0,05$ dalam Model 3; AME = 11%, $p < 0,05$ dalam Model 4). Akhirnya, Model 1 menunjukkan bahwa bekerja untuk perusahaan manufaktur serta di sektor digital atau sektor yang berpotensi terdigitalisasi tidak memiliki berpengaruh signifikan secara statistik terhadap persepsi

karyawan terhadap penilaian kinerja sebagai pemacu IWB. Apalagi ini, hasil bertahan juga di semua model berikutnya yang kami perkirakan menguji hipotesis kami.

Dalam Model 2, untuk menguji efek utama dari karakteristik penilaian kinerja pada dependen variabel, kami memasukkan, selain variabel kontrol, formal penilaian kinerja dan tiga penilaian kinerja kriteria. Model tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja formal memiliki berpengaruh negatif dan signifikan terhadap persepsi karyawan bahwa penilaian kinerja meningkatkan IWB. Menerima evaluasi formal dari kinerja sendiri menurun rata-rata kemungkinan bahwa karyawan merasakan dampak positif dari kinerja penilaian pada IWB hampir 9 poin persentase ($p < 0,05$). Oleh karena itu, Hipotesis 1 tidak didukung. Sebaliknya, ketiganya kriteria penilaian kinerja yang dipertimbangkan dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi karyawan penilaian kinerja sebagai pemacu IWB. Lebih spesifik, penilaian berorientasi keterampilan yang dipamerkan meningkatkan kemungkinan persepsi hampir 9% ($p < 0,01$), sedangkan berorientasi pada hasil penilaian meningkatkan probabilitas ini hampir 12% ($p < 0,01$). Dengan demikian, baik hipotesis 2a dan 2b didukung. Berfokus pada penilaian berorientasi kompetensi baru, efek positifnya

menjadi bahkan lebih kuat. Memang, penilaian kinerja berfokus pada yang baru kompetensi yang dikembangkan oleh karyawan saat mereka bekerja pekerjaan mereka meningkatkan kemungkinan bahwa penilaian kinerja dianggap sebagai booster IWB sebesar 15% ($p < 0,01$). Ini menyediakan mendukung hipotesis 2c.

Model 3 dan 4 menguji adanya efek interaksi antara keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan dan, masing-masing, berorientasi pada hasil, berorientasi pada keterampilan dan yang baru penilaian berorientasi kompetensi seperti yang diprediksi oleh hipotesis 3a, 3b, dan 3c. Pertama, kami menguji efek langsung dari karyawan keterlibatan dalam penetapan tujuan pada variabel dependen (Model 3) dan kemudian kami memperkenalkan istilah interaksi (Model 4). Di sejalan dengan harapan kami, kami menemukan signifikan secara statistik, efek langsung positif dari keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan pada persepsi karyawan bahwa penilaian kinerja meningkatkan IWB (Model 3). Terlibat dalam menetapkan tujuan meningkatkan kemungkinan persepsi bahwa penilaian kinerja berhubungan positif dengan IWB hampir 18% (p

$< 0,01$). Akhirnya, Model 4 menunjukkan bahwa istilah interaksi tidak signifikan secara statistik. Jadi, hipotesis 3a, 3b, dan 3c tidak didukung.

Pembahasan

Studi ini mengacu pada teori sinyal dan pendekatan berbasis prosesbased ke HRM (Bowen dan Ostroff, 2004) untuk menyelidiki yang spesifik karakteristik penilaian kinerja lebih mungkin dianggap sebagai mempromosikan generasi dan implementasi ide kreatif di tempat kerja. Temuan kami memberikan bukti empiris bahwa beberapa karakteristik penilaian kinerja (yaitu, formalitas) proses dan kriteria penilaian, yaitu berdasarkan hasil atau kompetensi kriteria) mungkin memiliki fungsi sinyal yang mempengaruhi persepsi karyawan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak positif bagi IWB.

Lebih khusus lagi, meskipun kami telah berhipotesis bahwa dalam persepsi karyawan adopsi formal sistem penilaian kinerja berhubungan positif dengan IWB, kami hasil menunjukkan bahwa formalitas penilaian kinerja sebenarnya mengurangi persepsi seperti itu. Berbeda dengan kita harapan, temuan ini menunjukkan bahwa formalitas tidak tentu mengarah pada transparansi dan

pemahaman yang lebih besar, dan dengan demikian ke efek pensinyalan yang lebih baik, dari kinerja proses penilaian. Penjelasan yang mungkin diberikan oleh DeNisi dan Sonesh (2011) yang menyarankan bahwa formalitas mungkin menghasilkan penekanan yang berlebihan pada skala penilaian, formulir penilaian dan mekanisme lain yang bertujuan untuk mengurangi bias individu dan meningkatkan akurasi penilaian, sehingga menyulitkan untuk memahami apa yang sebenarnya akan dievaluasi. Dalam serupa vena, dalam perdebatan baru-baru ini tentang penilaian kinerja, kritikus berpendapat bahwa sistem penilaian formal gagal untuk berkomunikasi apa yang penting bagi organisasi karena sering waktu mereka telah mengurangi penilaian kinerja menjadi seperangkat birokrasi langkah-langkah, prosedur dan alat-alat yang bernilai kecil bagi para pemimpin dan karyawan (Pulakos et al., 2015; Cappelli dan Tavis, 2016). Sedangkan beberapa orang dengan demikian menyarankan untuk menghilangkan formal penilaian kinerja sepenuhnya (Culbert, 2010), yang lain memiliki berpendapat untuk sistem penilaian formal sederhana, mengingat bahwa, bahkan ketika perusahaan menyingkirkan evaluasi kinerja, evaluasi tetap dilakukan, namun dengan cara yang lebih subjektif dan tidak transparan cara (Pulakos dan O'Leary, 2011; Goler et al., 2016). Mengenai hal ini, penelitian kami memberikan bukti empiris untuk mereka yang merekomendasikan menjaga formalitas seminimal mungkin, dengan menunjukkan bahwa penilaian kinerja lebih bergantung pada sistem formal, semakin kecil kemungkinannya untuk dianggap sebagai penguat IWB.

Selain itu, temuan kami menunjukkan bahwa sistem penilaian berbasis pada hasil karyawan mempengaruhi secara positif persepsi bahwa penilaian kinerja mendorong inovasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini memberikan dukungan awal untuk argumen bahwa secara digital mengubah organisasi harus mengubah kinerja mereka sistem manajemen, lebih fokus pada kuantitatif yang telah ditentukan sebelumnya hasil daripada pada kriteria tradisional seperti ketat, yang telah ditentukan sebelumnya perilaku, waktu yang dihabiskan di kantor dan lama bekerja jam, untuk menandakan penekanan yang lebih besar pada inovasi performa kerja. Di sisi lain, meskipun di penilaian berorientasi hasil persepsi karyawan memiliki pengaruh yang lebih kuat dampak positif pada IWB daripada sistem penilaian berdasarkan keterampilan yang dipamerkan,

kami juga menemukan bahwa persepsi positif seperti itu efeknya menjadi lebih kuat ketika penilaian berfokus pada yang baru kompetensi yang dikembangkan oleh karyawan. Hasil ini berkontribusi pada literatur yang ada tentang persepsi karyawan tentang praktik HRM untuk menjelaskan kreativitas dan inovasi dalam organisasi dan untuk perdebatan saat ini tentang perubahan penilaian kinerja diaktifkan dengan digitalisasi pekerjaan, dengan menunjukkan penilaian kinerja itu memiliki efek pensinyalan yang lebih kuat ketika berfokus pada pengembangan daripada seberapa baik kinerjanya relatif terhadap menetapkan standar hasil atau keterampilan.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, temuan kami juga menunjukkan efek menguntungkan dari keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan (Misalnya, McConkie, 1982), khususnya pada kreativitas karyawan dan inovasi di tempat kerja (de Jong dan Den Hartog, 2007). Namun, berbeda dengan harapan kami, kami tidak menemukan dukungan untuk efek sinergis antara keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan dan penilaian berdasarkan hasil, dipamerkan keterampilan atau kompetensi baru yang dikembangkan oleh karyawan. Kita dapat berspekulasi bahwa ketika karyawan mengevaluasi praktek HRM, khususnya penilaian kinerja dan efek pada IWB, mereka akan fokus pada fitur yang berbeda praktik tersebut (misalnya, kriteria penilaian, keterlibatan) daripada pada keseluruhan praktik dan rangkaianannya fitur. Ini mungkin mempertanyakan komplementaritas atau pendekatan sistemik yang disarankan oleh literatur yang ada tentang HRM bundel (untuk ulasan terbaru, lihat Boon et al., 2019). Namun, karena ini jelas merupakan hasil awal, empiris lebih lanjut pemeriksaan diminta. Akhirnya, penelitian kami juga memberikan bukti mengenai hubungan antara sektor dan tingkat sector digitalisasi, di satu sisi, dan efek pensinyalan dari penilaian kinerja sebagai pemacu IWB, di sisi lain tangan. Menariknya, kami menemukan bahwa efek kinerja seperti itu penilaian tidak dipengaruhi oleh sektor maupun oleh level digitalisasi. Studi yang masih ada (misalnya, Sanders dan Yang, 2016; Bos-Nehles dan Veenendaal, 2017) menyarankan bahwa IWB tidak didorong di perusahaan manufaktur karena mereka hanya fokus pada efisiensi dan eksploitasi pengetahuan yang ada. Sebagai hasilnya, diharapkan bahwa perusahaan manufaktur cenderung tidak menggunakan praktik HRM untuk menandakan penekanan mereka pada IWB. Namun, penelitian kami menunjukkan

bahwa juga di sektor manufaktur, karyawan mungkin menganggap penilaian kinerja sebagai pendorong IWB dan itu persepsi tersebut dipengaruhi oleh karakteristik spesifik dari sistem penilaian. Demikian pula, meskipun penelitian yang ada menyatakan bahwa digitalisasi harus mendorong perilaku inovatif, sehingga mendorong adopsi praktik yang bertujuan untuk mendorong perilaku tersebut (misalnya, Colbert et al., 2016; Schwarzmüller et al., 2018), kami menemukan bahwa efek pensinyalan dari penilaian kinerja sebagai pendorong IWB hadir juga di sektor-sektor tertinggal dan di sektor-sektor dengan potensi untuk menjadi digital, tergantung pada spesifik karakteristik penilaian kinerja. Dengan demikian kami dapat menyarankan itu juga di sektor tertinggal dan mereka yang berpotensi menjadi inovasi digital dan IWB mungkin didorong, mungkin dengan tujuan untuk mempercepat digitalisasi itu sendiri dan juga di inovasi karyawan sektor digital di tempat kerja, dan khususnya digitalisasi, dapat lebih didorong oleh penilaian kinerja.

Secara bersama-sama, temuan kami juga memiliki implikasi manajerial untuk organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan IWB karyawan sehingga untuk meningkatkan kemampuan mereka berinovasi dalam bisnis digital digital lingkungan. Untuk memulai, hasil kami menyarankan bahwa organisasi harus mendorong praktik penilaian dan umpan balik informal dalam untuk secara konsisten memberi sinyal maksud di atas kepada karyawan mereka. Selain itu, menjadi penelitian ini yang pertama membedakan antara kriteria penilaian yang berbeda, implikasi spesifik dapat berasal dari temuan bahwa penilaian berorientasi kompetensi sebagai serta penilaian yang berorientasi pada hasil secara positif mempengaruhi persepsi penilaian kinerja sebagai pemacu IWB. Lebih spesifik, selain apa yang telah direkomendasikan selama ini, penelitian ini menyarankan kepada organisasi untuk lebih fokus pada karyawan kompetensi baru yang dikembangkan daripada hasil yang dicapai atau keterampilan yang dipamerkan

4. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja mungkin memainkan fungsi pensinyalan yang kuat yang menunjukkan kepada karyawan pentingnya bahwa organisasi mereka menempatkan di IWB. Lebih secara khusus, penelitian kami menunjukkan bahwa dibandingkan dengan informal umpan balik, penilaian kinerja formal

mengurangi persepsi penilaian kinerja sebagai pemicu inovasi individu di tempat kerja. Selain itu, dalam persepsi karyawan, penilaian kinerja difokuskan pada pencapaian formal, target kinerja individu lebih memengaruhi IWB positif daripada penilaian yang berfokus pada keterampilan yang telah ditentukan sebelumnya yang karyawan dipamerkan saat mereka melakukan pekerjaan mereka. Namun, penilaian kinerja berfokus pada kompetensi baru yang dikembangkan oleh karyawan memiliki efek yang lebih kuat daripada berorientasi pada hasil penilaian. Hasil ini berkontribusi untuk memajukan pemahaman tentang bagaimana organisasi harus mengevaluasi karyawan kinerja untuk memanfaatkan IWB mereka sebagai kunci untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk berinovasi dalam digitalisasi zaman. Studi kami juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja itu meningkatkan inovasi karyawan di tempat kerja dapat digunakan baik dalam sektor digital untuk lebih mendorong digitalisasi, juga seperti di sektor tertinggal dan mereka yang berpotensi menjadi digital di mana meningkatkan IWB mungkin menjadi kunci untuk mempercepat digitalisasi itu sendiri.

Terlepas dari kontribusi berharga penelitian ini, itu juga memiliki keterbatasan yang menyajikan beberapa jalan untuk penelitian masa depan. Pertama, kami menggunakan metode pengambilan sampel non-probabilistik dalam pengumpulan data, dan dengan demikian sampel kenyamanan mungkin tidak mewakili populasi pekerja yang lebih besar di Italia. Oleh karena itu, kami merekomendasikan untuk menggunakan sampel yang dipilih secara acak dalam penelitian masa depan. Selain itu, meskipun studi yang masih ada telah secara luas mengadopsi langkah-langkah individu yang dilaporkan sendiri kreativitas karena "karyawan sendiri paling cocok untuk melaporkan" kreativitas karena mereka sadar akan hal-hal halus yang mereka lakukan dalam pekerjaan mereka yang membuat mereka kreatif" (Dul et al., 2011, hlm. 723; lihat juga Shalley dkk., 2009; Baer, 2012), kami menyadari bahwa persepsi karyawan tentang penilaian kinerja sebagai pendorong IWB mungkin bias oleh definisi pribadi tentang kreativitas dan inovasi. Selain itu, kami menggunakan satu item untuk mengoperasionalkan persepsi keseluruhan karyawan tentang penilaian kinerja sebagai penguat IWB. Sementara beberapa sarjana telah menekankan bahwa singleitem tindakan menawarkan keuntungan penting yang lebih

mudah untuk mengerti daripada skala multi-item, tidak monoton untuk diselesaikan dan lebih sedikit memakan waktu, sehingga mengurangi bias respons (Wanous et al., 1997), yang lain cenderung menganggapnya kurang tepat untuk konstruksi abstrak. Oleh karena itu, temuan kami pada akhirnya perlu direplikasi oleh penelitian masa depan menggunakan beberapa item untuk mengukur persepsi keseluruhan karyawan tentang penilaian kinerja sebagai penguat IWB sebelum dapat diterima sepenuhnya.

Daftar Pustaka

- Anderson, N., Potočnik, K., dan Zhou, J. (2014). Inovasi dan kreativitas dalam organisasi: review state-of-the-science, komentar prospektif, dan kerangka panduan. *J.Manajer*, 40, 1297–1333. doi: 10.1177/0149206314527128
- Baer, M. (2012). Menempatkan kreativitas untuk bekerja: implementasi ide-ide kreatif dalam organisasi. *akad. Kelola*. J.55, 1102–1119. doi: 10.5465/amj.2009.0470
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.E., dan Martinez-de-Morentin, S. (2013). Difusi gaji untuk kinerja di seluruh pekerjaan. *Bersenandung. sumber daya. Kelola*. 66, 1115–1148. doi: 10.1177/001979391306600505
- Bednall, T. C., Sanders, K., dan Runhaar, P. (2014). Merangsang pembelajaran informal kegiatan melalui persepsi kualitas penilaian kinerja dan manusia kekuatan sistem manajemen sumber daya: studi dua gelombang. *akad. Kelola. Belajar. Pendidikan* 13, 45–61. doi: 10.5465/amle.2012.0162
- Binyamin, G., dan Carmeli, A. (2010). Apakah penataan sumber daya manusia proses manajemen meningkatkan kreativitas karyawan? Peran mediasi dari ketersediaan psikologis. *Bersenandung. sumber daya. Kelola*. 49, 999–1024. doi: 10.1002/hrm.20397
- Boon, C., Den Hartog, D. N., dan Lepak, D. P. (2019). Sebuah tinjauan sistematis dari sistem manajemen sumber daya manusia dan pengukurannya. *J.Manajer*. 2, 2498–2537. doi: 10.1177/0149206318818718
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., dan Janssen, M. (2017). HRM dan karya inovatif

perilaku: tinjauan literatur sistematis.
Pers. Wahyu 46, 1228-1253. doi: 10.
1108/pr-09-2016-0257

Bos-Nehles, A. C., dan Veenendaal, A. A. R.
(2017). Persepsi praktik SDM dan
perilaku kerja inovatif: efek moderasi
dari iklim inovatif. *Int. J.Hum. sumber
daya. Kelola.*