

MANAJEMEN KINERJA

Sri Soimah¹, Fatiyatur Rahmah², Machdum Bachtiar³

^{1,2,3}Fakultas Dakwah, Program Studi Bimbingan Konseling Islam, Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten

231340096.sri@uinbanten.ac.id¹, 231340097.fatiyatur@uinbanten.ac.id²,
machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze performance management as a systematic and continuous process in achieving organizational goals effectively and efficiently. Performance management encompasses several stages, including goal and standard setting, planning, organizing, monitoring, evaluation, and the development of individual and team performance. The method used in this research is a library research approach with a descriptive qualitative design through the review of books, scientific journals, and relevant documents in the field of human resource management. The results of the study indicate that the success of performance management is largely determined by the clarity of goals that are measurable, realistic, and participatory, as well as their alignment with the organization's vision and mission. Well-structured planning supported by needs analysis and appropriate resource allocation enhances work effectiveness. Continuous performance monitoring through clear indicators and the utilization of digital technology enables organizations to make timely and accurate adjustments. Performance evaluation plays a crucial role in assessing achievement levels, identifying strengths and weaknesses, and serving as a basis for strategic decision-making. Furthermore, performance development through training, coaching, and career planning is essential in improving competencies and closing performance gaps. Therefore, performance management functions not only as a control mechanism but also as a strategic instrument to enhance productivity, competitiveness, and organizational sustainability in the digital era.

Keywords: Performance management, evaluation, development

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kinerja sebagai proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen kinerja mencakup tahapan penetapan tujuan dan standar, perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, evaluasi, serta pengembangan kinerja individu maupun tim. Metode yang digunakan adalah pendekatan kepustakaan dengan desain kualitatif deskriptif melalui kajian literatur dari buku, jurnal ilmiah, dan dokumen relevan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen kinerja sangat ditentukan oleh kejelasan tujuan yang terukur, realistis, dan partisipatif serta keselarasan dengan visi dan misi organisasi. Proses perencanaan yang matang, didukung oleh analisis kebutuhan dan alokasi sumber daya yang tepat, mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan kerja. Pemantauan kinerja secara berkelanjutan melalui indikator yang jelas dan pemanfaatan teknologi digital memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian secara cepat dan tepat. Evaluasi kinerja berperan dalam menilai tingkat pencapaian, mengidentifikasi

kekuatan dan kelemahan, serta menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Selain itu, pengembangan kinerja melalui pelatihan, coaching, dan perencanaan karier menjadi upaya penting dalam meningkatkan kompetensi dan menutup kesenjangan kinerja. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas, daya saing, dan keberlanjutan organisasi di era digital.

Kata kunci: Manajemen kinerja, evaluasi, pengembangan

A. Pendahuluan

Penetapan tujuan kinerja dimulai dengan identifikasi indikator utama seperti input, output, dan outcome yang selaras dengan sasaran strategis organisasi. Standar ini disesuaikan melalui analisis kebutuhan tenaga kerja untuk memastikan target realistis dan terukur. Di sektor publik Indonesia, tujuan seperti peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah ditetapkan dengan strategi arah kebijakan yang mendukung efisiensi dan efektivitas.

Standar kinerja program studi atau unit kerja difokuskan pada peningkatan produktivitas melalui pengembangan karakter dan daya saing lulusan. Proses ini melibatkan penyelarasan misi organisasi dengan indikator kinerja sasaran. Perencanaan kinerja melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja per bagian, penyesuaian kompetensi, dan optimalisasi melalui digitalisasi serta outsourcing.

Pengorganisasian kemudian mendistribusikan formasi sesuai kebutuhan operasional. Fungsi ini diterapkan di PLN melalui perencanaan yang membandingkan sumber daya tersedia dengan proyeksi beban kerja untuk efisiensi pelayanan publik. Pengorganisasian struktur kerja diarahkan pada pembagian tugas jelas antara pegawai holding dan subholding, dipimpin manajer dengan team leader untuk koordinasi optimal.

Pengorganisasian struktur kerja diarahkan pada pembagian tugas jelas antara pegawai holding dan subholding, dipimpin manajer dengan team leader untuk koordinasi optimal. Pemantauan kinerja dilakukan secara rutin untuk memastikan kepatuhan standar, dengan pengawasan yang efektif krusial meski pengaruhnya kadang terbatas pada faktor lain seperti motivasi.

Studi di dinas sosial menunjukkan korelasi rendah (0,110)

antara pengawasan dan kinerja pegawai. Pengawasan di politeknik menunjukkan pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja, menekankan perlunya sistem lebih efisien. Evaluasi kinerja menggunakan metode seperti self-appraisal, manager review, dan 360-degree untuk identifikasi kekuatan serta kelemahan secara obyektif. Software talenta memfasilitasi proses ini di era digital.

Manajemen kinerja karyawan melibatkan pengukuran dan pengembangan kemampuan individu berdasarkan kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi mencakup hard skills seperti analisis data dan soft skills seperti adaptabilitas, yang menjadi fondasi kesuksesan di era digital. Era Industri 4.0 menuntut integrasi teknologi seperti AI dan IoT untuk mendukung proses ini, sehingga karyawan tidak hanya menjalankan tugas tapi juga berinovasi secara berkelanjutan. Manajemen kerja dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) terus berkembang dengan fokus pada adaptasi teknologi dan kesejahteraan karyawan.

Manajemen SDM era digital menuntut peran strategis seperti agen perubahan, dengan fokus pada otomatisasi HR untuk keunggulan kompetitif. Budaya adaptif dibangun melalui fleksibilitas, kolaborasi lintas fungsi, dan kepemimpinan visioner yang mendorong inovasi tanpa rasa takut gagal. Langkah konkret termasuk komunikasi konsisten dan desentralisasi pengambilan keputusan untuk merespons perubahan pasar. Organisasi sukses mempromosikan pelatihan berkelanjutan agar karyawan siap menghadapi disrupsi teknologi, menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kolektif.

Manajemen kerja dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) terus berkembang dengan fokus pada adaptasi teknologi dan kesejahteraan karyawan. Teknologi digital berperan utama dalam meningkatkan efisiensi manajemen kinerja melalui sistem informasi otomatis untuk pemantauan real-time. Analitik data memberikan wawasan mendalam tentang performa karyawan, memungkinkan keputusan berbasis fakta daripada subjektif. Platform kolaborasi online memfasilitasi umpan balik cepat dan kerja jarak jauh, mengurangi biaya

operasional sambil mempertahankan produktivitas di tengah dinamika kerja modern.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian dalam studi ini menggunakan pendekatan kepustakaan (library research) yang bersifat kualitatif deskriptif untuk menggali data sekunder dari literatur terkini. Pendekatan ini difokuskan pada analisis mendalam terhadap jurnal, artikel ilmiah, dan dokumen relevan.

Proses dimulai dengan identifikasi masalah penelitian terkait tahapan POAC (penetapan tujuan, perencanaan, pemantauan, evaluasi, pengembangan), dilanjutkan pemilihan kata kunci seperti "standar kinerja MSDM" dan "pengawasan kinerja Indonesia" untuk pencarian di database Scopus, Sinta, serta repositori universitas. Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi, difilter berdasarkan kriteria inklusi (relevansi, tahun terbit, bahasa Indonesia/Inggris), kemudian dianalisis secara konten kualitatif dengan sintesis tematik dan bibliometrik sederhana.

Validitas dijaga melalui triangulasi sumber, pembacaan ulang, dan protokol PRISMA untuk systematic literature review, menghasilkan parafrase kohesif yang mendukung kerangka teoritis manajemen kinerja di konteks Indonesia.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang terstruktur dan berkelanjutan yang mencakup kegiatan perencanaan, pemantauan, evaluasi, serta pengembangan kinerja individu maupun tim guna mencapai tujuan organisasi. Proses ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap aktivitas kerja selaras dengan visi, misi, dan sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Tujuan utama manajemen kinerja adalah meningkatkan produktivitas, efektivitas, serta kualitas kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Selain itu, manajemen kinerja juga berfungsi sebagai alat untuk memperjelas ekspektasi kerja, memperkuat komunikasi antara atasan dan

bawahan, serta menciptakan sistem kerja yang adil dan transparan.

Melalui penerapan manajemen kinerja yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi potensi dan kompetensi karyawan, mendeteksi hambatan yang memengaruhi kinerja, serta merancang strategi perbaikan yang tepat. Manajemen kinerja juga membantu dalam pengambilan keputusan terkait penghargaan, promosi, pelatihan, maupun pengembangan karier. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

a. Penetapan Tujuan dan Standar Kinerja

Penetapan tujuan kinerja merupakan fondasi yang sangat fundamental dari seluruh sistem manajemen kinerja dalam organisasi. Tujuan kinerja yang jelas dan terukur memberikan arah yang pasti bagi karyawan mengenai apa yang diharapkan

dari mereka dan bagaimana kontribusi mereka akan dinilai dan diukur. Tanpa tujuan yang terdefinisi dengan baik, karyawan akan mengalami kesulitan dalam memahami prioritas pekerjaan mereka dan organisasi tidak memiliki standar yang objektif untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian target.

Standar merupakan batas minimal kinerja yang dapat diterima dalam suatu organisasi. Penetapan standar kinerja bertujuan agar target minimum yang telah ditentukan benar-benar dapat diwujudkan. Karena itu, tujuan yang dirumuskan perlu bersifat menantang agar mampu mendorong dan meningkatkan motivasi kerja, namun tetap realistis serta memungkinkan untuk dicapai. Misalnya, target produksi pada tahun 2011 ditetapkan sebanyak 500 unit dengan standar kualitas tanpa produk cacat. Tujuan yang dibuat hendaknya bersifat menantang sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja, namun tetap realistis dan memungkinkan untuk dicapai.

Penetapan tujuan dan standar sebaiknya didasarkan pada hasil pengamatan yang cermat serta pertimbangan yang rasional, sehingga dapat dirumuskan secara akurat. Selain itu, proses penetapannya perlu melibatkan seluruh pegawai agar mereka memiliki rasa tanggung jawab, moral, dan komitmen yang tinggi dalam mencapainya. Sebaliknya, apabila pegawai tidak dilibatkan, mereka cenderung beralasan bahwa tidak mengetahui tujuan dan standar yang telah ditentukan.

Hal ini dapat memunculkan alasan bahwa mereka tidak mengetahui atau tidak memahami tujuan dan standar yang telah ditetapkan, sehingga berdampak pada rendahnya komitmen dan kurang optimalnya pencapaian kinerja. Oleh karena itu, transparansi dan partisipasi menjadi kunci dalam keberhasilan penetapan tujuan dan standar kinerja.

Oleh karena itu, transparansi, komunikasi yang efektif, serta partisipasi aktif seluruh pegawai merupakan faktor penting dalam keberhasilan penetapan tujuan

dan standar kinerja. Dengan pendekatan yang inklusif dan berbasis data, organisasi dapat menciptakan sistem kerja yang lebih terarah, akuntabel, serta mampu mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Dalam menetapkan standar kinerja, organisasi perlu mempertimbangkan beberapa faktor penting secara komprehensif. Faktor pertama adalah karakteristik pekerjaan itu sendiri yang mencakup kompleksitas tugas, tingkat keterampilan yang diperlukan, dan tingkat kesulitan dalam penyelesaian. Faktor kedua adalah sumber daya yang tersedia untuk mendukung penyelesaian pekerjaan termasuk peralatan, informasi, dan dukungan dari rekan kerja atau atasan. Faktor ketiga adalah kondisi lingkungan kerja yang mencakup tekanan waktu, tingkat gangguan, dan kondisi fisik tempat kerja yang dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka secara optimal.

Standar kinerja juga harus mempertimbangkan perbedaan

individual karyawan seperti pengalaman, keterampilan, dan potensi pengembangan. Meskipun standar kinerja harus bersifat objektif dan konsisten untuk semua karyawan di posisi yang sama, organisasi perlu memberikan ruang untuk penyesuaian berdasarkan kemampuan individual. Pendekatan ini memungkinkan karyawan dengan potensi lebih tinggi untuk dikembangkan sementara karyawan yang masih dalam tahap pembelajaran diberikan dukungan yang diperlukan.

b. Perencanaan dan Pengorganisasian Kinerja

Perencanaan merupakan tahapan awal dalam rangkaian fungsi manajemen yang saling berhubungan. Perencanaan dapat diartikan sebagai proses menetapkan tujuan dengan merumuskan secara jelas strategi, taktik, serta langkah operasional yang diperlukan. Melalui perencanaan yang matang, kegiatan dapat berjalan lebih terarah, dan dengan langkah antisipatif mampu meminimalkan kesenjangan maupun perubahan

yang mungkin terjadi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Tercapainya tujuan tersebut dapat diukur melalui kinerja, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Kinerja sendiri merupakan hasil kerja yang dinilai berdasarkan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam konteks ini, perencanaan kinerja menjadi tahap awal dalam siklus manajemen kinerja, di mana manajer dan pegawai bersama-sama merumuskan apa yang harus dicapai dalam periode tertentu ke depan, menetapkan indikator serta standar pengukuran, mengidentifikasi potensi hambatan beserta solusinya, dan membangun kesepahaman mengenai tanggung jawab pekerjaan.

Proses perencanaan kinerja juga harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja. Faktor-faktor ini meliputi kondisi pasar, perubahan teknologi, kebijakan regulasi, dan dinamika kompetitor. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, organisasi dapat menyusun

rencana kinerja yang realistic dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Perencanaan kinerja mencakup beberapa komponen utama yang harus dipertimbangkan secara seksama. Komponen pertama adalah penentuan aktivitas atau tugas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan kinerja. Aktivitas-aktivitas ini harus diuraikan secara detail sehingga karyawan memahami tindakan spesifik apa yang diharapkan dari mereka.

Komponen kedua adalah alokasi sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Sumber daya ini dapat berupa sumber daya manusia seperti bantuan dari rekan kerja atau tim, sumber daya material seperti peralatan atau bahan, serta sumber daya finansial seperti anggaran untuk pelatihan atau pengembangan.

Komponen ketiga adalah penentuan timeline atau jadwal penyelesaian untuk setiap aktivitas. Penentuan jadwal ini harus mempertimbangkan prioritas tugas, ketersediaan sumber daya, serta ketergantungan antar aktivitas.

Dengan jadwal yang jelas, karyawan dapat mengelola waktu mereka secara efektif dan manajer dapat melakukan pemantauan progress secara sistematis.

Komponen keempat adalah identifikasi risiko potensial dan rencana mitigasinya. Dalam pelaksanaan pekerjaan, berbagai hambatan dan tantangan mungkin muncul yang dapat menghambat pencapaian kinerja. Perencanaan yang baik harus mengidentifikasi potensi risiko ini sebelumnya dan mempersiapkan strategi untuk mengatasinya.

Perencanaan kinerja juga mencakup perancangan aktivitas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk penentuan sumber daya yang dibutuhkan serta waktu pelaksanaannya agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. Oleh sebab itu, sebelum menyusun perencanaan kinerja, organisasi perlu terlebih dahulu memahami dan menetapkan tujuan strategisnya. Dengan demikian, perencanaan strategis yang memuat arah dan tujuan organisasi menjadi landasan

utama dalam penyusunan perencanaan kinerja.

Perencanaan yang efektif harus disusun secara sistematis, realistis, dan berbasis data agar dapat menjadi pedoman kerja yang jelas bagi seluruh anggota organisasi. Perencanaan juga perlu mempertimbangkan faktor internal, seperti kemampuan sumber daya manusia, ketersediaan anggaran, dan sarana prasarana, serta faktor eksternal seperti perubahan lingkungan, kebijakan, dan perkembangan teknologi. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut, organisasi dapat menyusun rencana yang adaptif dan responsif terhadap dinamika yang terjadi.

Perencanaan kinerja yang baik juga mendorong terciptanya koordinasi dan sinkronisasi antarbagian dalam organisasi. Setiap individu memahami perannya masing-masing dan bagaimana kontribusinya mendukung pencapaian tujuan bersama. Hal ini akan meningkatkan efektivitas kerja, mengurangi tumpang tindih tugas,

serta memperjelas prioritas yang harus dilaksanakan.

Dengan demikian, perencanaan bukan hanya sekadar penyusunan rencana tertulis, tetapi merupakan proses strategis yang menjadi dasar bagi pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Perencanaan yang terarah dan komprehensif akan memudahkan organisasi dalam mengendalikan kegiatan, melakukan perbaikan secara berkelanjutan, serta memastikan bahwa seluruh sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Pemantauan dan Pengawasan Kinerja

Setelah tujuan dan standar kinerja dirumuskan, berikutnya dalam manajemen kinerja adalah melakukan pemantauan secara berkala terhadap capaian individu maupun tim. Pemantauan kinerja merupakan proses berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk track progress menuju pencapaian tujuan kinerja. Berbeda dengan evaluasi kinerja yang biasanya dilakukan secara periodik, pemantauan kinerja

dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan bahwa kinerja tetap on track dan masalah dapat diidentifikasi lebih menjadi lebih awal sebelum serius.

Pemantauan ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tetap selaras dengan target yang telah ditetapkan. Proses tersebut dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja berbasis data, observasi langsung di lapangan, maupun pemanfaatan instrumen penilaian seperti Key Performance Indicators (KPI) sebagai tolok ukur yang terukur dan objektif.

Pemantauan kinerja berkelanjutan memiliki beberapa keuntungan signifikan. Keuntungan pertama adalah deteksi dini masalah kinerja. Ketika masalah diidentifikasi lebih awal, intervensi dapat dilakukan lebih cepat sehingga dampak negatif dapat diminimalisir. Keuntungan kedua adalah kesempatan untuk melakukan penyesuaian rencana secara real-time berdasarkan kondisi aktual yang berkembang. Keuntungan ketiga adalah peningkatan akuntabilitas karena karyawan

mengetahui bahwa kinerja mereka dipantau secara terus-menerus.

Terdapat berbagai metode dan teknik yang dapat digunakan untuk memantau kinerja karyawan. Metode pertama adalah through regular check-ins atau pertemuan rutin antara manajer dan karyawan. Pertemuan ini dapat dilakukan secara mingguan atau bulanan untuk mendiskusikan progress, mengidentifikasi hambatan, dan memberikan umpan balik. Pendekatan ini memungkinkan komunikasi dua arah yang efektif dan membangun relationship yang positif antara manajer dan bawahan.

Metode kedua adalah menggunakan sistem informasi manajemen kinerja atau performance management information system. Sistem ini memungkinkan pengumpulan data kinerja secara sistematis dan menyediakan dashboard atau laporan yang dapat digunakan untuk memantau progress. Dengan sistem yang terintegrasi, manajer dapat mengakses informasi kinerja secara real-time dan melakukan analisis yang lebih mendalam.

Metode ketiga adalah through peer feedback atau umpan balik dari rekan kerja. Dalam konteks tim atau proyek kolaboratif, umpan balik dari rekan kerja dapat memberikan perspektif yang berharga mengenai kinerja karyawan. Pendekatan ini juga mendorong culture of feedback dimana semua anggota tim bertanggung jawab untuk saling mendukung peningkatan kinerja.

Metode keempat adalah melalui observasi langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Observasi ini dapat dilakukan secara formal melalui penilaian pekerjaan atau secara informal melalui pengawasan sehari-hari. Observasi langsung memungkinkan manajer untuk melihat secara langsung bagaimana karyawan menyelesaikan tugas-tugas mereka dan mengidentifikasi area untuk perbaikan.

Selain itu, pemantauan kinerja juga dapat dilakukan melalui laporan berkala, rapat evaluasi, umpan balik (feedback) dari atasan maupun rekan kerja, serta penilaian berbasis hasil dan proses

kerja. Dengan adanya pemantauan yang konsisten, organisasi dapat lebih cepat mengidentifikasi hambatan, melakukan tindakan korektif, serta memberikan pembinaan atau penghargaan sesuai dengan capaian kinerja. Melalui mekanisme ini, keberlangsungan peningkatan kinerja dapat terjaga dan tujuan organisasi lebih mudah dicapai secara efektif dan efisien.

Lebih lanjut, pemantauan kinerja yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Melalui proses ini, dapat terjadi dialog yang konstruktif mengenai progres kerja, kendala yang dihadapi, serta dukungan yang dibutuhkan. Dengan demikian, pemantauan menjadi bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan, bukan semata-mata penilaian.

Pemantauan juga membantu organisasi dalam mendeteksi sejak dini adanya penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditetapkan. Apabila ditemukan ketidaksesuaian, manajemen

dapat segera melakukan penyesuaian strategi, redistribusi tugas, atau perbaikan sistem kerja agar kinerja tetap berada pada jalur yang diharapkan.

Selain itu, hasil pemantauan dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, seperti perencanaan pelatihan, pemberian insentif, promosi, maupun peninjauan kembali target kerja. Dengan kata lain, pemantauan kinerja merupakan proses yang berkesinambungan dan terintegrasi dalam siklus manajemen kinerja, yang bertujuan untuk memastikan tercapainya standar, peningkatan produktivitas, serta penguatan akuntabilitas organisasi secara menyeluruh.

Pengawasan kinerja merupakan aspek yang lebih luas dari pemantauan yang mencakup tidak hanya pengumpulan data tetapi juga interpretasi dan respons terhadap data tersebut. Pengawasan yang efektif memerlukan keterampilan manajerial untuk mengarahkan kinerja ke arah yang benar melalui

komunikasi, coaching, dan intervensi yang tepat.

Salah satu komponen kunci dari pengawasan kinerja adalah pemberian umpan balik atau feedback yang efektif. Umpan balik yang baik harus bersifat spesifik, timely, dan actionable. Spesifik berarti umpan balik fokus pada perilaku atau hasil kerja konkret, bukan bersifat umum. Timely berarti umpan balik diberikan segera setelah kinerja ditampilkan sehingga relevansinya masih jelas bagi karyawan. Actionable berarti umpan balik memberikan panduan yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan berbeda di masa depan.

Umpan balik tidak hanya diberikan ketika ada masalah kinerja, tetapi juga ketika kinerja sudah baik atau excellent. Umpan balik positif berfungsi untuk Reinforce perilaku atau praktik kerja yang baik sehingga karyawan termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka. Pengakuan atas kinerja baik juga berkontribusi pada employee engagement dan retention.

d. Evaluasi dan Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses menilai sejauh mana tujuan dan standar yang telah ditetapkan dapat tercapai. Proses ini meliputi penelaahan terhadap hasil kerja yang diperoleh, pengidentifikasian aspek yang menjadi keunggulan maupun kelemahan, serta analisis faktor-faktor yang menyebabkan kinerja tersebut berada pada tingkat yang baik atau kurang optimal. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses penilaian berjalan secara tepat, adil, objektif, serta selaras dengan tujuan organisasi. Berikut uraian mengenai evaluasi penilaian kinerja:

1. Peninjauan Konsistensi dan Objektivitas

Tahap ini menilai apakah proses penilaian telah dilakukan secara konsisten dan tanpa bias. Semua karyawan harus dinilai menggunakan standar yang sama, serta terbebas dari pengaruh subjektivitas atau preferensi pribadi penilai.

2. Analisis Data dan Hasil Penilaian

Evaluasi melibatkan pengolahan dan analisis data yang diperoleh selama proses penilaian, seperti pencapaian target, umpan balik dari berbagai pihak, serta penilaian terhadap kompetensi dan perilaku kerja.

3. Perbandingan dengan Tujuan dan Standar Kinerja

Hasil penilaian dibandingkan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mengetahui tingkat pencapaian karyawan, sekaligus mengidentifikasi keunggulan dan area yang masih perlu ditingkatkan.

4. Peninjauan Proses Penilaian

Selain menilai hasil, evaluasi juga mencermati pelaksanaan proses penilaian itu sendiri, termasuk kepatuhan terhadap prosedur, kelengkapan dokumen, serta

- | | |
|--|--|
| <p>ketepatan pengisian instrumen penilaian.</p> <p>5. Identifikasi Hambatan dan Tantangan</p> <p>Dalam tahap ini, berbagai kendala yang muncul selama proses penilaian diidentifikasi, seperti adanya bias, kesalahan persepsi, atau faktor lain yang dapat memengaruhi objektivitas dan akurasi hasil.</p> <p>6. Pengumpulan Umpan Balik dari Pihak Terkait</p> <p>Evaluasi juga mencakup pengambilan masukan dari pihak-pihak yang terlibat, seperti atasan, rekan kerja, maupun karyawan yang dinilai. Masukan ini bermanfaat untuk menyempurnakan sistem penilaian di masa mendatang.</p> <p>7. Perencanaan Tindakan Perbaikan</p> <p>Apabila ditemukan kekurangan atau permasalahan, perlu dirancang langkah-langkah perbaikan, seperti</p> | <p>pemberian pelatihan tambahan, penajaman kembali sasaran kinerja, atau penyempurnaan mekanisme penilaian.</p> <p>8. Rekomendasi Pengembangan Karyawan</p> <p>Berdasarkan hasil evaluasi, dapat disusun rekomendasi untuk pengembangan karyawan, misalnya melalui pelatihan keterampilan tertentu, program pengembangan karier, atau peluang promosi.</p> <p>9. Pendokumentasian Hasil Evaluasi</p> <p>Seluruh hasil evaluasi harus dicatat secara sistematis, termasuk hasil penilaian, temuan, rekomendasi, serta rencana tindak lanjut yang akan dilakukan.</p> <p>10. Pemantauan Pelaksanaan Tindak Lanjut</p> <p>Setelah langkah perbaikan diterapkan, perlu dilakukan pemantauan untuk memastikan bahwa tindakan tersebut efektif dan memberikan dampak positif</p> |
|--|--|

terhadap peningkatan kinerja.

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan. Metode pertama adalah rating scales atau skala penilaian yang memungkinkan penilai memberikan nilai numerik pada berbagai dimensi kinerja. Metode ini mudah diadministrasikan dan memungkinkan perbandingan antar karyawan, namun rentan terhadap subjectivitas dan perbedaan standar antar penilai.

Metode kedua adalah critical incident method atau metode insiden kritis yang mencatat contoh-contoh spesifik kinerja baik atau buruk yang diamati selama periode penilaian. Metode ini menyediakan bukti konkret untuk mendukung penilaian namun dapat menjadi time-consuming untuk diimplementasikan.

Metode ketiga adalah management by objectives atau MBO yang menilai kinerja berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode ini menekankan hasil daripada proses dan mendorong karyawan untuk fokus pada outcome yang terukur. Keberhasilan MBO sangat bergantung pada kualitas tujuan yang ditetapkan.

Metode keempat adalah 360-degree feedback yang mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan kadang bahkan pelanggan atau klien. Metode ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai kinerja karyawan namun memerlukan proses yang lebih kompleks untuk mengimplementasikan.

Penilaian kinerja menghadapi berbagai tantangan yang perlu diantisipasi dan dikelola.

Tantangan pertama adalah subjectivitas dalam penilaian. Meskipun organisasi berusaha untuk objektif, penilaian pada akhirnya melibatkan judgment manusia yang dapat dipengaruhi oleh bias. Bias seperti halo effect, recency bias, dan similar-to-me bias dapat mempengaruhi akurasi penilaian.

Tantangan kedua adalah standar yang tidak konsisten antar penilai. Dua manajer yang berbeda mungkin memiliki standar yang berbeda dalam menilai kinerja yang sama. Hal ini dapat menyebabkan inkonsistensi dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia. Training untuk penilai dan penggunaan kriteria penilaian yang lebih terstruktur dapat membantu mengatasi tantangan ini.

Tantangan ketiga adalah resistance dari karyawan terhadap proses penilaian.

Karyawan mungkin merasa bahwa penilaian tidak adil atau akurat, terutama jika umpan balik diberikan secara tidak efektif. Pendekatan yang melibatkan karyawan secara aktif dalam proses penilaian dan menyediakan mekanisme untuk Appeal dapat membantu mengurangi resistance.

Tantangan keempat adalah focus pada aspek kuantitatif tanpa mempertimbangkan konteks. Metrik kinerja kuantitatif mungkin tidak selalu mencerminkan keseluruhan kontribusi karyawan, terutama untuk peran yang sulit diukur secara kuantitatif. Penilaian harus mempertimbangkan konteks pekerjaan dan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja.

Secara keseluruhan, evaluasi penilaian kinerja merupakan tahapan penting untuk menjamin bahwa sistem penilaian berjalan

secara optimal. Melalui evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat terus menyempurnakan proses penilaian guna mendukung pengembangan karyawan sekaligus mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Evaluasi penilaian kinerja juga berperan sebagai alat komunikasi strategis antara manajemen dan karyawan. Melalui evaluasi yang terbuka dan konstruktif, tercipta kejelasan ekspektasi kerja, peningkatan motivasi, serta hubungan kerja yang lebih harmonis. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai instrumen pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan daya saing organisasi secara keseluruhan.

e. Pengembangan dan Peningkatan Kinerja

Pengembangan kinerja, yaitu proses penyusunan dan pelaksanaan rencana tindak

lanjut untuk meningkatkan kualitas dan hasil kerja karyawan. Pada tahap ini, organisasi tidak hanya menilai capaian, tetapi juga berfokus pada upaya perbaikan dan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Bentuk pengembangan dapat berupa pelatihan, coaching, mentoring, peningkatan keterampilan teknis maupun nonteknis, serta penyediaan sumber daya yang memadai guna mendukung kinerja yang lebih optimal.

Selain itu, pengembangan kinerja juga mencakup perencanaan karier, pemberian kesempatan belajar, rotasi jabatan untuk memperluas pengalaman, serta penugasan khusus yang menantang guna meningkatkan kapasitas individu. Proses ini sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan potensi masing-masing karyawan agar pengembangan berjalan efektif dan tepat sasaran.

Dengan adanya pengembangan kinerja, manajemen kinerja tidak

berhenti pada evaluasi semata, tetapi berlanjut pada upaya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Hal ini membantu menciptakan budaya belajar dalam organisasi, meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara lebih maksimal.

Pengembangan dan peningkatan kinerja juga berperan dalam menutup kesenjangan (performance gap) antara standar yang ditetapkan dengan hasil kerja yang dicapai. Melalui analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat merancang program yang relevan dengan kompetensi yang perlu ditingkatkan. Dengan demikian, setiap intervensi yang dilakukan memiliki dasar yang jelas dan terukur.

Pengembangan kinerja juga perlu disertai dengan pemantauan dan evaluasi terhadap efektivitas program

yang telah dilaksanakan. Organisasi perlu menilai apakah pelatihan atau pembinaan yang diberikan benar-benar memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Jika belum optimal, maka perlu dilakukan penyesuaian strategi pengembangan agar lebih sesuai dengan kebutuhan.

Meskipun pengembangan kinerja sangat penting, implementasinya tidak jarang menghadapi berbagai tantangan. Beberapa hambatan yang sering dihadapi meliputi keterbatasan anggaran, waktu yang terbatas akibat tuntutan pekerjaan sehari-hari, resistensi karyawan terhadap perubahan, serta kesulitan mengukur dampak nyata dari program pengembangan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program yang inovatif dan fleksibel, seperti pembelajaran berbasis digital, mentoring jarak jauh, atau pembelajaran mikro (*microlearning*) yang dapat diakses kapan saja.

Selain faktor-faktor tersebut, tantangan lain yang sering muncul adalah kurangnya dukungan dari pimpinan dan belum terintegrasinya program pengembangan dengan strategi organisasi. Tanpa komitmen yang kuat dari manajemen puncak, program pengembangan kinerja cenderung hanya menjadi kegiatan administratif yang tidak memberikan dampak signifikan. Dukungan pimpinan sangat diperlukan, baik dalam bentuk kebijakan, penyediaan sumber daya, maupun keteladanan dalam mengikuti proses pengembangan itu sendiri. Ketika pimpinan terlibat secara aktif, karyawan akan merasa bahwa program tersebut memang menjadi prioritas organisasi.

Di samping itu, perbedaan kebutuhan dan karakteristik setiap individu juga menjadi tantangan tersendiri. Setiap karyawan memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman, serta gaya belajar yang berbeda. Oleh karena itu, pendekatan yang bersifat

seragam sering kali kurang efektif. Organisasi perlu melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara menyeluruh agar program yang dirancang benar-benar sesuai dengan kompetensi yang perlu ditingkatkan. Dengan demikian, pengembangan kinerja tidak hanya bersifat umum, tetapi lebih terarah dan relevan dengan tugas serta tanggung jawab masing-masing individu.

Aspek budaya organisasi juga berperan penting dalam keberhasilan pengembangan kinerja. Budaya yang kurang mendukung pembelajaran, seperti budaya yang tidak terbuka terhadap umpan balik atau takut melakukan kesalahan, dapat menghambat proses peningkatan kinerja. Sebaliknya, budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya belajar (*learning organization*) di mana

setiap anggota didorong untuk terus mengembangkan diri.

Pengukuran keberhasilan program pengembangan juga perlu dirancang secara sistematis. Organisasi dapat menggunakan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI), evaluasi pascapelatihan, maupun penilaian berbasis hasil kerja untuk melihat dampak nyata dari program yang dilaksanakan. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai dasar perbaikan program di masa mendatang agar lebih efektif dan efisien.

Dengan perencanaan yang matang, dukungan pimpinan, budaya organisasi yang positif, serta evaluasi yang berkelanjutan, berbagai hambatan dalam pengembangan kinerja dapat diminimalkan. Pada akhirnya, pengembangan kinerja bukan sekadar kegiatan pelatihan, melainkan investasi jangka panjang yang bertujuan meningkatkan kompetensi,

produktivitas, dan daya saing organisasi secara menyeluruh.

Pada akhirnya, pengembangan dan peningkatan kinerja merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi. Dengan sumber daya manusia yang terus berkembang, organisasi akan memiliki daya saing yang lebih kuat, adaptif terhadap perubahan, serta mampu mencapai keberhasilan secara berkelanjutan.

D. Kesimpulan

Manajemen kinerja merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan yang melibatkan perencanaan, pemantauan, evaluasi, serta pengembangan kinerja individu maupun tim dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap tahapan saling berkaitan dan membentuk satu siklus yang berorientasi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.

Penetapan tujuan dan standar kinerja yang jelas, terukur, serta realistis menjadi fondasi utama dalam sistem manajemen kinerja. Keterlibatan pegawai dalam proses penetapan tujuan turut memperkuat

komitmen, rasa tanggung jawab, dan motivasi kerja. Selanjutnya, pemantauan dan evaluasi yang objektif memungkinkan organisasi mengidentifikasi kesenjangan kinerja serta melakukan tindakan korektif secara tepat.

Pengembangan dan peningkatan kinerja menjadi tahap strategis dalam menutup kesenjangan antara standar dan capaian aktual. Melalui pelatihan, pembinaan, serta penguatan kompetensi, organisasi dapat membangun budaya perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks dinamika organisasi modern dan era digital, manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Selain itu, penerapan manajemen kinerja yang konsisten dan terintegrasi dengan strategi organisasi akan memperkuat sistem pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh. Organisasi yang mampu mengelola kinerja secara sistematis akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, serta tuntutan kompetisi yang semakin dinamis. Dengan demikian,

manajemen kinerja tidak hanya berperan dalam meningkatkan capaian individu, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan keunggulan organisasi yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia Dahlia, Muhamad Muslih, Willy Sri Yuliandhari, Ketut Sunaryanto, Vitradesie Noekent, Dina Purnama Sari, Lukertina, Imam Murtono Soenhadji, Sushardi, dan Leny Suzan. (2024). *Manajemen Kinerja (Rangkaian Proses dan Evaluasi)*. Lombok Barat: Seval Literindo Kreasi.
- Asrilisyah, Sharnuke, dan Abd. Rasyid Syamsuri. (2025). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Medan: CV. Merdeka Kreasi.
- Febriyanti, D., & Zubaidah, S. (2023). Bibliometrik Pengukuran dan Manajemen Kinerja di Indonesia. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 8(1).
- Hartatik, Sri Puji., & Ismail, Iriani. (2024). *Manajemen Kinerja*. Indramayu: PT. Adab Indonesia Grup.
- Ilhami, Susanti Dwi., Raymond., Sukma, Muthia., Dewi, Puspa.,

- Rahayu, Ayu Hendrati., Solehudin., Hairudin, Abdul., Ghozali, Zein., Hasan, Lenny., Ningsih, Diani Arma Wahyu Setia., & Sampe, Ferdinandus. (2024). *Manajemen Kinerja*. Padang: CV. Gita Lentera.
- Mahmudah, N., Cahyani, D., & Ali, M. (2025). Transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia: Tinjauan konseptual dan studi literatur. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(04), 275-287
- Mujiono, A., Peong, H. K., & Sandrio, L. (2026). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di PLN ULP Sungai Jawi Pontianak. *Journal of Science Education and Management Business*, 5(1), 275–284.
- Pasihul Lisan., Hosnaidah., & Iriani Ismail. (2024). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Depok: Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sismiati., Syarifuddin Sulaiman., Andi Muhammad Rudhan., & Armi Bakar. 2024. *Buku Ajar Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Indonesia: CV. Green Publisher Indonesia.
- SITI, H. H., LILIS, A., MALIK, U., & TENGKU, D. (2024). Strategi Manajemen Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi di Era Industri 4.0. *JOURNAL OF CREATIVE STUDENT RESEARCH: Politeknik Pratama Purwokerto*, 2(6), 131–144.
- Syarweny, Narulita, Degdo Suprayitno, Berliansih Kusumawati, Filasti Rahma, David Manafe, Suparmi, Deden Komar Priatna, H. Dana Budiman, Jenny Nancy Kalis, Fauzia Ariyani, Enggal Sari Maduratna, dan Anggraeny Paridy. (2024). *Buku Ajar Manajemen Kinerja*. (Jawa Tengah): PT. Sonpedia Publishing Indonesia.