
Manajemen Kinerja dan Penilaian

*Dominika Ugipa¹, Daniel Haryono²

^{1,2} Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Atma Jaya, Indonesia

*corresponding email: dominikaugipa80@gmail.com

ARTICLE INFO

Article Received

10 Februari 2026

Article Revised

18 Maret 2026

Article Accepted

22 April 2026

Keywords

Manajemen
kinerja, Penilaian,
Umpan Balik
Kinerja,
Produktivitas
Karyawan

DOI:

10.61179/ejba.v20i

1.803

ABSTRAK

Manajemen kinerja dan penilaian kinerja adalah bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan keselarasan antara kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi. Manajemen kinerja tidak hanya fokus pada evaluasi akhir, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang mencakup penetapan tujuan, pengukuran kinerja, pemberi umpan balik, serta pengembangan karyawan. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan standar atau target yang telah ditetapkan dengan kinerja aktual karyawan dalam periode tertentu. Berbagai metode penilaian dapat digunakan, seperti penilaian oleh atasan, rekan kerja, bawahan, penilaian sendiri, serta umpan balik 360 derajat. Sistem penilaian yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan retensi karyawan, serta mendukung pengambilan keputusan SDM yang lebih objektif. Namun, tantangan seperti bias penilaian, tujuan yang tidak jelas, dan kurangnya keterampilan manajer perlu dikelola dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang adil, transparan, dan berkelanjutan agar mampu meningkatkan kinerja dan saing organisasi.

ABSTRACT

Performance management and performance appraisal are essential components of human resource management aim at aligning individual performance with organization measures strategic objectives. Performance management is not merely an annual evaluation, but a continuous process involving goal setting, performance measure, feedback provision, and employee development. Performance appraisal compares predetermined standards or expectations with employee's actual performance within a specific period. Various appraisal methods can be applied, including supervisor appraisal, peer evaluation, subordinate rating, self-assessment, and 360-degree feedback. An effective performance managements system can enhance productivity, employee engagement, and retention, while supporting objective human resources decisions. Nevertheless, challenges such as appraisal bias, unclear objectives, and insufficient managerial fair, transparent, and continuous performance management systems to improve employee performance and strengthen organizational competitiveness.

1. Pendahuluan

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal, tetapi sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menjalankan peran dan

tanggung jawabnya secara efektif. Oleh karena itu, manajemen kinerja dan penilaian kinerja menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang berorientasi pada tujuan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja individu dan tim dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses ini mencakup penetapan standar

kinerja, pengukuran hasil kerja, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengembangan kompetensi karyawan. Penilaian kinerja menjadi bagian penting dari manajemen kinerja karena berfungsi sebagai alat evaluasi untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan.

Melalui sistem penilaian kinerja yang baik, organisasi dapat memperoleh informasi yang objektif sebagai dasar pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, pengembangan karier, hingga retensi karyawan. Namun, dalam praktiknya, penerapan manajemen dan penilaian kinerja sering menghadapi berbagai tantangan, seperti bias penilaian, tujuan yang tidak jelas, serta kurangnya kemampuan manajer dalam memberikan umpan balik yang efektif.

Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen kinerja yang adil, transparan, dan berkelanjutan agar organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan, membangun budaya kerja yang positif, serta mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan keselarasan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi. Mondy (2008) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses berorientasi tujuan yang dirancang untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan secara efektif guna meningkatkan produktivitas karyawan. Konsep ini menekankan bahwa manajemen kinerja tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga bersifat pengembangan dan Berkelanjutan.

Schuler dan Jackson (2006) menyatakan bahwa manajemen kinerja terdiri atas dua komponen utama, yaitu

pengukuran serta umpan balik kinerja, dan sistem imbalan yang terintegrasi dalam kompensasi total. Pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat untuk menilai pencapaian target kerja, sedangkan umpan balik kinerja berperan penting dalam mendorong perbaikan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen kinerja menjadi mekanisme penting dalam menyelaraskan kontribusi individu dengan strategi organisasi.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah bagian integral dari sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan pada periode tertentu. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan antara "apa yang seharusnya" dicapai, yaitu standar, target, dan ekspektasi kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan "apa yang ada", yaitu kinerja aktual yang dihasilkan oleh karyawan.

Penilaian kinerja juga diartikan sebagai kegiatan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia, seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan karier, pemberian kompensasi, promosi, hingga pemutusan hubungan kerja. Oleh karena itu, penilaian kinerja memiliki peran strategis dalam proses manajemen kinerja organisasi.

Proses dan Pihak dalam Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja umumnya dimulai dengan penetapan tujuan dan standar kinerja yang jelas. Selanjutnya, kinerja aktual karyawan dinilai dengan membandingkannya terhadap standar tersebut. Tahap akhir dari proses ini adalah pemberian umpan balik yang jelas, jujur, dan konstruktif kepada karyawan.

Dalam praktiknya, penilaian kinerja paling sering dilakukan oleh atasan langsung karena atasan berada pada posisi yang paling tepat untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahan serta

bertanggung jawab atas hasil kerja mereka. Namun demikian, untuk memperoleh gambaran kinerja yang lebih objektif, organisasi juga dapat menggunakan metode lain seperti penilaian oleh rekan kerja, penilaian diri, penilaian oleh bawahan, komite penilai, serta metode umpan balik 360 derajat.

Selain itu, penggunaan alat penilaian berbasis perilaku seperti **Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)** dinilai mampu meningkatkan objektivitas penilaian karena mengaitkan kinerja dengan perilaku kerja yang spesifik, dapat diamati, dan relevan dengan keberhasilan pekerjaan.

Tantangan dan Bias dalam Penilaian Kinerja

Meskipun penilaian kinerja memiliki peran strategis, literatur menunjukkan bahwa pelaksanaannya sering menghadapi berbagai permasalahan. Salah satu tantangan utama adalah bias penilaian yang dapat muncul akibat subjektivitas penilai, ketidakmampuan supervisor, atau ketidakadilan yang melekat pada metode penilaian yang digunakan. Armstrong (2014) menekankan bahwa sistem penilaian yang tidak memadai dapat berpotensi, menimbulkan ketidakadilan dan bahkan permasalahan hukum dalam keputusan terkait promosi, pemutusan hubungan kerja, maupun kompensasi.

Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem penilaian kinerja dirancang secara konsisten, adil, dan transparan. Pelatihan bagi manajer dalam menetapkan sasaran kinerja, memberikan umpan balik, serta melakukan wawancara penilaian secara efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas penilaian kinerja.

Manajemen Kinerja sebagai Proses Berkelanjutan

Literatur mengaskan bahwa manajemen kinerja bukan sekedar evaluasi tahunan. Melibatkan proses berkelanjutan yang melibatkan komunikasi, pembinaan, dan pengembangan karyawan secara terus-

menerus. Sistem manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, serta menyelaraskan kinerja individu dengan misi dan strategi organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja yang dirancang dan diterapkan secara tepat dapat menjadi alat strategis bagi organisasi dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi literatur. Kajian difokuskan pada konsep dan praktik manajemen sumber daya manusia dan materi Performance Management and Appraisal. Sumber data diperoleh dari buku teks, jurnal ilmiah, serta materi pembelajaran couseware yang membahas manajemen kinerja berorientasi tujuan, proses penilaian kinerja, dan metode penilaian kinerja

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Berdasarkan materi yang dikaji, manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada evaluasi akhir, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang mencakup penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual, dan pemberian umpan balik secara sistematis. Proses ini memungkinkan organisasi memastikan bahwa kinerja individu selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Penilaian kinerja terbukti menjadi komponen sentral dalam manajemen kinerja karena berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan sumber daya manusia, seperti kompensasi, promosi, pengembangan karier, dan retensi karyawan. Metode penilaian oleh atasan lang-

sung masih menjadi pendekatan utama karena atasan berada pada posisi paling relevan untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahan. Namun, penggunaan metode tambahan seperti penilaian oleh rekan kerja, penilaian oleh bawahan, umpan balik 360 derajat, serta pendekatan Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan objektif.

5. Kesimpulan dan Implikasi

Dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja dan penilaian kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada penilaian di akhir periode, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang mencakup penetapan tujuan kerja, pengukuran kinerja, pemberian umpan balik, serta pengembangan karyawan.

Penilaian kinerja berperan sebagai alat untuk membandingkan kinerja aktual karyawan dengan standar dan target yang telah ditetapkan, sehingga organisasi dapat menilai sejauh mana kontribusi karyawan terhadap tujuan strategis perusahaan. Berbagai metode penilaian, seperti penilaian oleh atasan, rekan kerja, bawahan, penilaian diri, hingga umpan balik 360 derajat, dapat digunakan untuk memperoleh gambaran kinerja yang lebih objektif dan menyeluruh.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, terdapat beberapa implikasi kebijakan yang dapat diterapkan oleh organisasi:

1. Organisasi perlu menetapkan sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada tujuan

Setiap karyawan harus memiliki target dan standar kinerja yang jelas serta selaras dengan strategi organisasi, sehingga kinerja individu dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2. Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan transparan

Penggunaan berbagai metode penilaian, termasuk umpan balik 360 derajat dan alat berbasis perilaku seperti BARS, dapat membantu mengurangi subjektivitas dan bias dalam penilaian.

3. Manajer perlu mendapatkan pelatihan khusus terkait penilaian dan umpan balik kinerja

Pelatihan ini penting agar manajer mampu menetapkan sasaran kinerja yang tepat, melakukan evaluasi secara adil, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan.

4. Manajemen kinerja harus dipahami sebagai proses berkelanjutan, bukan evaluasi tahunan semata

Komunikasi rutin, pembinaan, dan pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan.

5. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar kebijakan SDM yang strategis

Informasi dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan secara konsisten dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, pengembangan karier, dan retensi karyawan.

Daftar Pustaka

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page.

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. Pearson Education.

Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management (10th ed.)*. Pearson Education.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2006).
Human Resource Management:
Positioning for the 21st Century.
Mason, OH: Thomson South-

Western.

Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja (5th
ed.). Jakarta: Rajawali Pers.