



MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.
Nur Wulan Intan Palupi, S.E., M.M.
Dr. Jean Henry Raule, S.Pd., SKM., M.Kes.
Dr. Andi Batary Citta, S.E., M.M.



SDM UNGGUL



KINERJA TINGGI



BERKELANJUTAN



MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM

Ditulis oleh:

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.
Nur Wulan Intan Palupi, S.E., M.M.
Dr. Jean Henry Raule, S.Pd., SKM, M.Kes.
Dr. Andi Batary Citta, S.E., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras
memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun
keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978 – 634 – 316 – 008 – 3
V + 247 hlm; 18,2 x 25,7cm.
Cetakan I, April 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Muhammad Rasya Aiman Hafizh

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia merupakan dua aspek yang saling berkaitan dan memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada penilaian hasil kerja, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Sementara itu, pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada peningkatan kompetensi, keterampilan, dan kapasitas individu agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan organisasi.

Buku referensi ini membahas berbagai aspek penting dalam manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia, meliputi konsep dasar manajemen kinerja, perencanaan dan penetapan sasaran kinerja, sistem penilaian dan evaluasi kinerja, pemberian umpan balik, serta strategi pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Selain itu, buku referensi ini juga membahas manajemen talenta, perencanaan karier, peran kepemimpinan, motivasi kerja, serta pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan kinerja. Buku referensi ini disusun secara sistematis untuk membantu pembaca memahami bagaimana meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan wawasan dan pemahaman yang mendalam mengenai manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia, serta menjadi sumber rujukan yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi dalam meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme di berbagai organisasi.

Salam Hangat

Tim Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

BAB I	KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA.....	1
A.	Pengertian Manajemen Kinerja	1
B.	Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja	5
C.	Peran Manajemen Kinerja dalam Organisasi	9
D.	Hubungan Manajemen Kinerja dengan Strategi Organisasi	13
BAB II	PERENCANAAN KINERJA DALAM ORGANISASI	18
A.	Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi.....	18
B.	Penyusunan Sasaran Kinerja.....	24
C.	<i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	31
D.	Penyelarasan Kinerja Individu dan Organisasi.....	39
BAB III	SISTEM PENILAIAN KINERJA.....	46
A.	Konsep Penilaian Kinerja	46
B.	Metode dan Teknik Penilaian Kinerja	53
C.	Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi	60
D.	Permasalahan dan Bias dalam Penilaian Kinerja.....	66
BAB IV	UMPAN BALIK DAN EVALUASI KINERJA	72
A.	Konsep <i>Feedback</i> dalam Organisasi.....	72
B.	Teknik Pemberian Umpan Balik yang Efektif.....	78
C.	Evaluasi Kinerja Karyawan	84
D.	Peran Evaluasi dalam Peningkatan Kinerja	89
BAB V	PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	95
A.	Konsep dan Tujuan Pengembangan SDM.....	95
B.	Perencanaan Program Pengembangan SDM	101
C.	Identifikasi Kebutuhan Pelatihan.....	107

D.	Strategi Pengembangan Kompetensi	113
BAB VI	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN....	120
A.	Konsep Pendidikan dan Pelatihan	120
B.	Metode Pelatihan dalam Organisasi	126
C.	Evaluasi Efektivitas Pelatihan	132
D.	Pembelajaran Berkelanjutan dalam Organisasi	137
BAB VII	MANAJEMEN TALENTA DAN PERENCANAAN KARIER	144
A.	Konsep Manajemen Talenta	144
B.	Identifikasi dan Pengembangan Talenta.....	150
C.	Perencanaan dan Pengembangan Karier.....	156
D.	<i>Succession Planning</i> dalam Organisasi	162
BAB VIII	KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KINERJA	168
A.	Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Kinerja.....	168
B.	Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya terhadap Kinerja	173
C.	<i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	177
D.	Pengembangan Kepemimpinan dalam Organisasi	181
BAB IX	MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN.....	186
A.	Teori Motivasi dalam Manajemen SDM	186
B.	Hubungan Motivasi dan Kinerja.....	191
C.	Strategi Meningkatkan Motivasi Karyawan	195
D.	Penghargaan dan Pengakuan dalam Organisasi	198
BAB X	PENGELOLAAN KINERJA BERBASIS TEKNOLOGI	203
A.	Sistem Informasi Manajemen Kinerja	203
B.	Digitalisasi dalam Manajemen SDM.....	206
C.	Analisis Data Kinerja (<i>HR Analytics</i>).....	210
D.	Tantangan Implementasi Teknologi	214

BAB XI	EVALUASI DAN PENGEMBANGAN	
	BERKELANJUTAN	219
A.	<i>Monitoring</i> dan Pengendalian Kinerja.....	219
B.	<i>Continuous Improvement</i> dalam Organisasi.....	223
C.	Budaya Kinerja Tinggi (<i>High Performance Culture</i>).....	229
D.	Tantangan dan Masa Depan Manajemen Kinerja.....	233
DAFTAR PUSTAKA		238
GLOSARIUM.....		248
INDEKS		253
BIOGRAFI PENULIS.....		259
SINOPSIS		260



BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA

Konsep dasar manajemen kinerja merupakan landasan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada penilaian hasil kerja, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Menurut Armstrong (2021) dan Aguinis (2023), manajemen kinerja berperan sebagai sistem strategis yang menghubungkan kinerja individu dengan tujuan organisasi, sehingga mampu meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kualitas kerja. Dalam konteks organisasi modern, manajemen kinerja juga menjadi instrumen penting dalam menghadapi perubahan lingkungan, mendorong pengembangan kompetensi, serta menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi.

A. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan salah satu konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam memastikan efektivitas organisasi. Konsep ini berkembang dari pendekatan tradisional penilaian kinerja (*performance appraisal*) menjadi suatu sistem yang lebih komprehensif dan berkelanjutan. Secara umum, manajemen kinerja dapat diartikan sebagai proses sistematis yang digunakan untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi melalui perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, serta evaluasi kinerja secara berkesinambungan.

Menurut Armstrong (2021), manajemen kinerja adalah suatu proses yang berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja organisasi

dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Definisi ini menekankan bahwa manajemen kinerja tidak bersifat sesaat, melainkan berlangsung terus-menerus sebagai bagian dari sistem organisasi. Selanjutnya, Aguinis (2023) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja individu dan tim, serta penyelarasan kinerja tersebut dengan tujuan strategis organisasi. Definisi ini menegaskan pentingnya keterkaitan antara kinerja individu dengan strategi organisasi.

Pada konteks yang lebih praktis, Rizal & Hidayatullah (2025) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan strategi penting yang digunakan organisasi untuk mengelola dan meningkatkan produktivitas melalui sistem yang terstruktur, terukur, dan terintegrasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja memiliki dimensi operasional sekaligus strategis. Sementara itu, Setyawati *et al.* (2024) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah mekanisme yang menghubungkan tujuan organisasi dengan kontribusi individu melalui sistem evaluasi dan pengembangan yang berkelanjutan. Definisi ini mempertegas fungsi manajemen kinerja sebagai penghubung antara kepentingan organisasi dan karyawan.

1. Karakteristik Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan strategis yang digunakan organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan melalui pengelolaan kinerja individu maupun tim secara efektif. Salah satu karakteristik utama manajemen kinerja adalah bersifat sistematis, artinya setiap proses dilakukan melalui tahapan yang terstruktur mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, hingga evaluasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memiliki kerangka kerja yang jelas dan konsisten dalam mengelola kinerja karyawan. Selain itu, manajemen kinerja bersifat berkelanjutan (*continuous process*), yang berarti tidak hanya dilakukan sekali dalam setahun, tetapi terus berlangsung sepanjang waktu. Hal ini penting agar organisasi dapat segera menyesuaikan strategi dan memberikan umpan balik yang tepat waktu, sehingga kinerja dapat terus diperbaiki dan diselaraskan dengan kebutuhan bisnis yang dinamis.

Karakteristik lainnya adalah berorientasi pada tujuan (*goal-oriented*), di mana seluruh proses manajemen kinerja diarahkan untuk mencapai sasaran strategis organisasi. Setiap indikator, target, maupun aktivitas kerja harus secara jelas mendukung visi dan misi organisasi. Berkaitan dengan itu, manajemen kinerja juga berbasis pengukuran (*measurement-based*), menggunakan indikator yang spesifik, terukur, dan relevan seperti *Key performance indicators* (KPI) untuk menilai keberhasilan pencapaian kinerja. Pendekatan berbasis data ini membantu mengurangi subjektivitas dan memberikan dasar yang objektif dalam evaluasi kinerja karyawan.

2. Perbedaan dengan Penilaian Kinerja

Manajemen kinerja dan penilaian kinerja seringkali disalahartikan sebagai hal yang sama, padahal keduanya memiliki perbedaan mendasar baik dari tujuan maupun ruang lingkupnya. Penilaian kinerja atau *performance appraisal* berfokus secara khusus pada evaluasi hasil kerja karyawan dalam periode tertentu, misalnya setiap enam bulan atau setahun sekali. Proses ini bersifat retrospektif, yakni menilai pencapaian karyawan berdasarkan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga lebih menekankan pada aspek pengukuran dan penilaian semata.

Manajemen kinerja mencakup keseluruhan proses yang lebih luas, mulai dari perencanaan kinerja, penetapan target, pemantauan, pemberian umpan balik, hingga pengembangan kompetensi karyawan. Dengan kata lain, manajemen kinerja tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kemampuan dan efektivitas karyawan secara berkelanjutan. Proses ini bersifat sistematis, berkelanjutan, berorientasi pada tujuan, dan terintegrasi dengan strategi organisasi.

3. Dimensi dalam Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan proses menyeluruh yang tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga memastikan pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan kinerja secara efektif. Dalam praktiknya, manajemen kinerja mencakup beberapa dimensi utama yang saling terkait. Pertama, perencanaan kinerja merupakan tahap awal di mana

organisasi menentukan target, standar, dan indikator kinerja yang jelas. Perencanaan ini memastikan setiap individu memahami apa yang diharapkan dan bagaimana kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Dimensi kedua adalah pelaksanaan kinerja, yaitu proses menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, karyawan menerapkan kompetensi dan keterampilannya untuk mencapai target yang telah disepakati. Kinerja yang baik pada tahap ini akan menjadi dasar bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pemantauan kinerja dilakukan secara berkala untuk mengawasi progres dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai rencana. Pemantauan ini dapat berupa pengamatan langsung, laporan berkala, maupun sistem informasi manajemen kinerja. Tahap ini juga memungkinkan organisasi memberikan umpan balik secara tepat waktu agar karyawan dapat melakukan penyesuaian bila diperlukan.

Dimensi keempat adalah evaluasi kinerja, yang bertujuan menilai hasil kerja yang telah dicapai dibandingkan dengan target atau standar yang ditetapkan. Evaluasi ini membantu organisasi mengetahui pencapaian individu maupun tim serta menjadi dasar pengambilan keputusan terkait penghargaan, promosi, atau pengembangan lebih lanjut.

Pengembangan kinerja merupakan tahap strategis yang menekankan peningkatan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Melalui pelatihan, *mentoring*, coaching, maupun pengalaman kerja, pengembangan kinerja bertujuan agar karyawan mampu menghadapi tantangan baru dan memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi.

4. Perkembangan Konsep Manajemen Kinerja

Perkembangan konsep manajemen kinerja menunjukkan bahwa praktik pengelolaan kinerja karyawan telah mengalami perubahan signifikan, terutama dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan dinamika globalisasi. Pada era sebelumnya, banyak organisasi menerapkan sistem penilaian kinerja tahunan yang bersifat kaku, formal, dan retrospektif. Namun, menurut Cappelli & Tavis (2022), organisasi modern mulai meninggalkan pendekatan tersebut dan beralih ke sistem yang lebih

fleksibel dengan umpan balik berkelanjutan (*continuous feedback*). Perubahan ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat, memperbaiki kinerja karyawan secara real-time, dan menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan.

Teknologi berperan penting dalam evolusi manajemen kinerja. Penggunaan *Human resource information system* (HRIS) dan *HR analytics* memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja secara real-time, sehingga pemantauan progres dan pencapaian target tidak lagi bergantung pada laporan tahunan atau periode evaluasi tertentu. Dengan data yang terintegrasi, manajer dapat mengambil keputusan berbasis bukti (*data-driven decision-making*) yang lebih akurat, mulai dari pemberian penghargaan, promosi, hingga perencanaan pengembangan kompetensi.

Teknologi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja. Sistem digital memungkinkan semua pihak memahami standar, target, dan hasil kinerja secara terbuka, sehingga mengurangi bias dan subjektivitas dalam penilaian. Selain itu, *HR analytics* dapat memprediksi tren kinerja, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan mendukung strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran.

B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan secara efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tujuan dan manfaat manajemen kinerja tidak hanya terbatas pada peningkatan hasil kerja individu, tetapi juga mencakup peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1. Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memiliki tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui pengelolaan kinerja yang terarah, terukur, dan berkelanjutan. Salah satu aspek penting adalah meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Menurut Aguinis (2023), manajemen kinerja dirancang untuk mendorong peningkatan kinerja

karyawan, tim, maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya standar kinerja yang jelas, karyawan dapat bekerja lebih terarah, fokus, dan produktif, sehingga tujuan strategis organisasi lebih mudah dicapai.

Tujuan berikutnya adalah menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Armstrong (2021) menekankan bahwa sistem manajemen kinerja harus mampu menghubungkan kontribusi individu dengan pencapaian strategi organisasi. Dengan demikian, setiap karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai visi dan misi organisasi, serta merasa kontribusinya bermakna bagi keberhasilan organisasi.

Manajemen kinerja juga bertujuan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Rizal & Hidayatullah (2025) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif memungkinkan organisasi mengidentifikasi hambatan kerja dan memaksimalkan potensi karyawan, sehingga operasional menjadi lebih efisien. Tujuan ini berhubungan erat dengan pengelolaan sumber daya secara optimal dan pencapaian hasil yang lebih baik.

Manajemen kinerja juga menjadi dasar pengambilan keputusan SDM. Data kinerja yang objektif digunakan untuk berbagai keputusan penting, seperti promosi, pemberian kompensasi, dan perencanaan pelatihan. Menurut Setyawati *et al.* (2024), penggunaan data kinerja yang tepat membantu organisasi menentukan kebijakan pengembangan SDM yang relevan dan strategis.

Tujuan manajemen kinerja adalah mendorong pengembangan kompetensi karyawan melalui identifikasi kesenjangan kompetensi dan perencanaan program pengembangan. Sistem ini juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, melalui umpan balik, penghargaan, dan pengakuan atas prestasinya. Manajemen kinerja mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Organisasi modern dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan, sehingga sistem kinerja harus mampu mendorong pembelajaran, inovasi, dan peningkatan berkesinambungan, sehingga tercipta budaya kinerja tinggi yang produktif dan adaptif.

2. Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja tidak hanya bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, karyawan, dan manajemen. Bagi organisasi, manajemen kinerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas operasional karena setiap aktivitas kerja diarahkan secara sistematis untuk mencapai tujuan strategis. Selain itu, sistem manajemen kinerja yang baik juga meningkatkan daya saing organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan global, sebagaimana dijelaskan oleh Zen *et al.* (2024). Dengan adanya standar kinerja yang jelas, kualitas produk dan layanan organisasi juga lebih terjaga, sehingga meminimalkan kesalahan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Lebih jauh, manajemen kinerja mendorong terciptanya budaya kinerja tinggi, yaitu budaya organisasi yang berfokus pada pencapaian hasil dan peningkatan berkelanjutan.

Bagi karyawan, manajemen kinerja memberikan manfaat yang langsung dirasakan dalam pekerjaan sehari-hari. Pertama, karyawan mendapatkan kejelasan peran, sehingga memahami tugas, tanggung jawab, dan target yang harus dicapai. Kedua, melalui mekanisme penghargaan dan umpan balik (*feedback*), motivasi kerja meningkat karena karyawan merasa kontribusinya dihargai. Manajemen kinerja juga mendukung pengembangan karier, karena evaluasi kinerja membantu mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, sehingga karyawan dapat merencanakan jalur kariernya secara lebih strategis. Selain itu, karyawan yang dinilai secara adil dan transparan cenderung mengalami kepuasan kerja lebih tinggi, karena merasa diakui dan diperhatikan oleh organisasi.

Bagi manajemen, sistem manajemen kinerja mempermudah pengawasan karyawan, sehingga memantau pencapaian target lebih efektif dan efisien. Selain itu, data kinerja yang akurat mendukung pengambilan keputusan yang tepat, misalnya terkait promosi, kompensasi, atau kebutuhan pelatihan. Proses manajemen kinerja juga meningkatkan komunikasi organisasi, karena tercipta interaksi dua arah antara atasan dan bawahan melalui umpan balik, diskusi kinerja, dan evaluasi. Dengan demikian, manajemen kinerja bukan hanya alat penilaian, tetapi juga instrumen strategis yang memberikan manfaat menyeluruh bagi organisasi, karyawan, dan manajemen.

3. Dampak Jangka Panjang Manajemen Kinerja

Penerapan manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek, tetapi juga memberikan dampak strategis jangka panjang bagi organisasi. Salah satu dampak utama adalah meningkatkan keberlanjutan organisasi. Dengan sistem manajemen kinerja yang terstruktur, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan, menghadapi tantangan, dan tetap berkembang meskipun situasi bisnis atau sosial berubah secara dinamis. Keberlanjutan ini juga terkait dengan kemampuan organisasi untuk mempertahankan standar kinerja yang tinggi dan menjaga reputasi serta daya saingnya.

Dampak jangka panjang berikutnya adalah mengurangi tingkat turnover karyawan. Sistem manajemen kinerja yang transparan dan adil membuat karyawan merasa dihargai, mendapatkan umpan balik yang konstruktif, dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerjanya cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan memilih bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama, sehingga organisasi dapat mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten.

Manajemen kinerja mendorong inovasi organisasi. Proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan menciptakan budaya pembelajaran yang mendorong karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru, mencoba pendekatan berbeda, dan mengembangkan solusi kreatif terhadap masalah. Dengan demikian, organisasi menjadi lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi persaingan.

Dampak terakhir adalah meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, terutama bagi organisasi sektor publik. Dengan sistem manajemen kinerja yang berbasis pengukuran dan evaluasi objektif, setiap individu maupun tim memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap hasil kerjanya. Transparansi ini membantu membangun kepercayaan stakeholder, meminimalkan praktik penyimpangan, dan memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan organisasi dapat dipertanggungjawabkan.

C. Peran Manajemen Kinerja dalam Organisasi

Manajemen kinerja memiliki peran yang sangat strategis dalam organisasi modern. Tidak hanya sebagai alat untuk menilai hasil kerja, manajemen kinerja juga berfungsi sebagai sistem yang mengintegrasikan berbagai aktivitas organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, manajemen kinerja menjadi bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Menurut Aguinis (2023), manajemen kinerja berperan sebagai proses yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu serta menyelaraskannya dengan tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk pengembangan organisasi.

1. Peran sebagai Alat Pengendalian (*Control Mechanism*)

Salah satu peran utama manajemen kinerja adalah sebagai alat pengendalian (*control mechanism*) dalam organisasi. Fungsi ini memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa setiap aktivitas dan proses kerja berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya sistem manajemen kinerja yang baik, organisasi dapat secara sistematis memantau pencapaian kinerja melalui indikator yang terukur, seperti *Key performance indicators* (KPI), sehingga setiap pencapaian maupun penyimpangan dapat terlihat secara jelas.

Menurut Armstrong (2021), penggunaan indikator terukur ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi penyimpangan kinerja sejak dini. Ketika ada kinerja yang tidak sesuai target, organisasi dapat segera mengambil tindakan korektif, sehingga dampak negatif terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan dapat diminimalkan. Selain itu, pengawasan melalui manajemen kinerja membantu menjaga konsistensi pencapaian tujuan, karena setiap individu maupun tim diarahkan untuk tetap fokus pada sasaran yang telah disepakati.

2. Peran sebagai Alat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manajemen kinerja juga memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Melalui proses evaluasi kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga dapat mengetahui area yang memerlukan perbaikan atau peningkatan kompetensi. Informasi ini menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang program pengembangan yang tepat dan terarah, sehingga setiap karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitasnya secara berkelanjutan.

Menurut Setyawati *et al.* (2024), manajemen kinerja merupakan instrumen strategis dalam pengembangan kompetensi individu. Dengan sistem ini, organisasi dapat menentukan kebutuhan pelatihan (*training*) yang spesifik sesuai dengan peran dan tanggung jawab karyawan, serta menyusun program *coaching* dan *mentoring* untuk membimbing karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Selain itu, manajemen kinerja juga mendukung pengembangan karier, dengan memberikan panduan mengenai jalur karier yang sesuai berdasarkan kemampuan dan pencapaian individu.

3. Peran sebagai Alat Motivasi

Manajemen kinerja juga memiliki peran penting sebagai alat motivasi bagi karyawan. Sistem manajemen kinerja yang diterapkan secara transparan dan adil dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik karena memahami ekspektasi, tujuan, dan konsekuensi dari pencapaian kinerjanya. Dengan kata lain, manajemen kinerja tidak hanya menilai, tetapi juga memacu karyawan untuk meningkatkan performa melalui mekanisme yang jelas dan konsisten.

Menurut Rizal & Hidayatullah (2025), manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja melalui beberapa cara. Pertama, pemberian umpan balik (*feedback*) secara berkala membantu karyawan mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, sehingga merasa didukung dan diarahkan untuk berkembang. Kedua, sistem penghargaan (*reward*) berupa insentif, bonus, atau promosi memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan dan menumbuhkan rasa kepuasan. Ketiga, pengakuan atas prestasi dalam bentuk apresiasi formal maupun

informal membuat karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya bagi organisasi.

4. Peran sebagai Alat Komunikasi Organisasi

Manajemen kinerja juga memiliki peran penting sebagai alat komunikasi organisasi. Sistem manajemen kinerja menciptakan interaksi dua arah antara manajemen dan karyawan, sehingga organisasi dapat menyampaikan harapan, standar, dan tujuan kerja secara jelas. Proses komunikasi ini juga memungkinkan diskusi mengenai pencapaian kinerja, identifikasi hambatan, serta pemberian umpan balik secara konstruktif, sehingga karyawan mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

Menurut Cappelli & Tavis (2022), sistem manajemen kinerja modern menekankan pentingnya komunikasi berkelanjutan melalui *feedback* yang real-time, bukan hanya bergantung pada evaluasi tahunan. Pendekatan ini membantu karyawan menyesuaikan kinerja secara cepat, meningkatkan pemahaman terhadap tujuan organisasi, dan memperkuat rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja.

5. Peran sebagai Alat Integrasi Organisasi

Manajemen kinerja juga memiliki peran sebagai alat integrasi organisasi. Fungsi ini memungkinkan organisasi untuk menghubungkan berbagai aktivitas dan fungsi dalam satu kerangka kerja yang terkoordinasi, sehingga setiap bagian organisasi bekerja secara selaras menuju pencapaian tujuan bersama. Integrasi ini mencakup koordinasi antara perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia (SDM), evaluasi kinerja, dan pengembangan organisasi, sehingga semua proses saling mendukung dan tidak berjalan terpisah-pisah.

Menurut Aguinis (2023), manajemen kinerja merupakan sistem integratif yang memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi selaras dengan strategi dan tujuan keseluruhan. Dengan adanya integrasi ini, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi duplikasi tugas, dan meningkatkan efektivitas operasional. Setiap unit kerja memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi, sehingga kolaborasi antardivisi menjadi lebih mudah dan terarah.

6. Peran dalam Mendukung Pengambilan Keputusan

Manajemen kinerja juga memiliki peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan. Sistem manajemen kinerja menghasilkan data dan informasi yang objektif mengenai pencapaian individu, tim, maupun organisasi. Informasi ini menjadi dasar bagi manajer untuk membuat keputusan strategis yang lebih tepat dan akurat, karena didasarkan pada fakta dan pengukuran yang terukur, bukan sekadar persepsi atau asumsi.

Beberapa keputusan manajerial yang dibantu oleh manajemen kinerja antara lain penentuan promosi dan mutasi, di mana karyawan yang menunjukkan kinerja unggul dapat diberikan tanggung jawab lebih besar atau ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Selain itu, data kinerja juga digunakan untuk menetapkan kompensasi, sehingga penghargaan diberikan secara adil dan transparan sesuai dengan kontribusi yang nyata. Selanjutnya, informasi ini menjadi dasar untuk merancang program pelatihan, karena evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang perlu diperbaiki agar karyawan siap menghadapi tuntutan pekerjaan berikutnya.

7. Peran dalam Mendorong Budaya Kinerja Tinggi

Manajemen kinerja juga memiliki peran penting dalam mendorong budaya kinerja tinggi (*High Performance Culture*) dalam organisasi. Budaya ini tercipta ketika manajemen kinerja diterapkan secara konsisten dan menjadi bagian dari cara kerja sehari-hari, sehingga seluruh individu dan tim terdorong untuk selalu mencapai standar kinerja yang tinggi.

Budaya kinerja tinggi ditandai dengan beberapa aspek utama. Pertama, fokus pada hasil, di mana setiap kegiatan kerja diarahkan pada pencapaian tujuan dan target organisasi. Kedua, akuntabilitas, yaitu setiap individu bertanggung jawab atas pencapaian kinerja sendiri dan kontribusinya terhadap keberhasilan tim atau organisasi. Ketiga, komitmen terhadap kualitas, yang mendorong karyawan untuk selalu memberikan output terbaik, memperbaiki proses kerja, dan menjaga standar organisasi.

8. Peran dalam Transformasi dan Adaptasi Organisasi

Manajemen kinerja juga memiliki peran penting dalam transformasi dan adaptasi organisasi. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi dihadapkan pada perubahan yang cepat dan kompleks. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja menjadi instrumen strategis yang membantu organisasi tetap adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Manajemen kinerja mendukung transformasi organisasi melalui pemantauan kinerja secara real-time, yang memungkinkan manajemen melihat perkembangan kinerja individu, tim, dan organisasi secara langsung. Hal ini memudahkan organisasi untuk segera menyesuaikan strategi atau melakukan tindakan korektif bila diperlukan. Selain itu, penggunaan teknologi seperti *human resource information system* (HRIS) dan *HR analytics* memungkinkan pengumpulan dan analisis data kinerja secara terintegrasi, memberikan insight yang akurat untuk pengambilan keputusan. Informasi berbasis data ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan cepat, mulai dari penyesuaian target, perencanaan pengembangan SDM, hingga inovasi proses bisnis.

D. Hubungan Manajemen Kinerja dengan Strategi Organisasi

Manajemen kinerja dan strategi organisasi merupakan dua elemen yang tidak dapat dipisahkan dalam mencapai keberhasilan organisasi. Strategi organisasi memberikan arah dan tujuan jangka panjang, sedangkan manajemen kinerja berfungsi sebagai alat untuk memastikan bahwa strategi tersebut dapat diimplementasikan secara efektif melalui aktivitas operasional sehari-hari. Menurut Aguinis (2023), manajemen kinerja memiliki peran penting dalam menghubungkan tujuan strategis organisasi dengan kinerja individu dan tim. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi sangat bergantung pada bagaimana kinerja dikelola secara sistematis.

1. Konsep Keterkaitan antara Manajemen Kinerja dan Strategi

Manajemen kinerja memiliki keterkaitan erat dengan strategi organisasi, karena strategi merupakan rencana jangka panjang yang

dirancang untuk mencapai visi dan misi organisasi. Strategi memberikan arah dan tujuan, tetapi tanpa mekanisme yang efektif untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan nyata, pencapaian tujuan tersebut tidak akan optimal. Dalam konteks ini, manajemen kinerja berperan sebagai alat implementasi strategi, memastikan bahwa setiap aktivitas dan kinerja individu, tim, maupun unit organisasi selaras dengan arah strategis yang telah ditetapkan.

Menurut Armstrong (2021), manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk mengelola kinerja secara terarah dan terukur, sehingga strategi yang bersifat konseptual dapat diubah menjadi tindakan konkret yang menghasilkan hasil nyata. Dengan kata lain, manajemen kinerja menjembatani jarak antara perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional. Setiap tujuan strategis diterjemahkan ke dalam sasaran individu dan tim melalui indikator kinerja yang jelas, sehingga kontribusi setiap elemen organisasi dapat dimonitor, dievaluasi, dan dikembangkan secara berkelanjutan.

2. Penyelarasan (*Strategic Alignment*)

Salah satu konsep utama dalam keterkaitan antara manajemen kinerja dan strategi adalah *strategic alignment*, yaitu keselarasan antara tujuan organisasi dan kinerja individu. Konsep ini menekankan bahwa setiap aktivitas dan pencapaian karyawan harus mendukung visi, misi, dan strategi organisasi secara langsung. Tanpa penyelarasan yang tepat, upaya individu atau tim bisa saja tidak selaras dengan tujuan strategis organisasi, sehingga hasil kerja tidak optimal.

Menurut Wahyu & Samosir (2025), manajemen kinerja berperan sebagai alat untuk mencapai penyelarasan strategis. Sistem ini memastikan bahwa sasaran individu dan tim ditetapkan sesuai dengan strategi organisasi, sehingga setiap tindakan operasional menjadi relevan dan bermakna bagi pencapaian tujuan jangka panjang. Penyelarasan terjadi melalui beberapa mekanisme, antara lain: pertama, penetapan sasaran kinerja yang jelas dan terkait langsung dengan strategi organisasi; kedua, penggunaan indikator kinerja (KPI) yang mengukur kontribusi setiap individu terhadap tujuan strategis; dan ketiga, evaluasi kinerja yang menilai seberapa efektif kontribusi karyawan terhadap pencapaian strategi organisasi.

3. Peran dalam Implementasi Strategi

Manajemen kinerja memiliki peran penting dalam implementasi strategi organisasi, karena strategi yang telah dirumuskan tidak akan berjalan efektif tanpa diterjemahkan ke dalam tindakan operasional yang jelas. Sistem manajemen kinerja berfungsi sebagai mekanisme untuk mengubah rencana strategis menjadi aktivitas sehari-hari, sehingga setiap karyawan dan unit kerja dapat berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kaplan & Norton (2022), implementasi strategi dapat dilakukan secara efektif melalui pengukuran kinerja yang terstruktur, seperti *balanced scorecard*, yang menghubungkan sasaran strategis organisasi dengan indikator kinerja yang terukur. Dengan sistem yang terstruktur ini, organisasi dapat memantau dan mengevaluasi pencapaian strategi secara sistematis.

4. Pengukuran dan Evaluasi Strategi

Manajemen kinerja juga memiliki fungsi penting dalam pengukuran dan evaluasi strategi organisasi. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana strategi yang telah dirumuskan berhasil diterapkan dan memberikan hasil yang diharapkan. Dengan menggunakan indikator kinerja (KPI) yang terukur dan relevan, organisasi dapat memperoleh data objektif mengenai pencapaian target strategis dan kontribusi setiap individu maupun unit kerja terhadap tujuan organisasi.

Menurut Aguinis (2023), pengukuran kinerja melalui manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk melakukan beberapa hal penting. Pertama, mengevaluasi efektivitas strategi, dengan mengetahui apakah sasaran strategis tercapai sesuai rencana. Kedua, mengidentifikasi kelemahan atau gap dalam implementasi strategi, sehingga area yang perlu diperbaiki dapat dikenali secara jelas. Ketiga, melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan, baik dalam bentuk revisi target, perubahan proses, atau pengalokasian sumber daya, sehingga strategi tetap relevan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

5. Mendorong Keunggulan Kompetitif

Manajemen kinerja juga berperan dalam mendorong keunggulan kompetitif organisasi. Ketika manajemen kinerja terintegrasi dengan strategi secara efektif, organisasi mampu memaksimalkan potensi sumber daya, meningkatkan produktivitas, dan merespons perubahan lingkungan dengan cepat. Hal ini memberikan organisasi posisi yang lebih kuat dalam menghadapi persaingan, baik di tingkat lokal maupun global.

Menurut Zen *et al.* (2024), organisasi yang menghubungkan manajemen kinerja dengan strategi memiliki keunggulan kompetitif karena beberapa faktor. Pertama, efisiensi operasional meningkat, karena setiap aktivitas dan proses kerja diarahkan untuk mencapai tujuan strategis, mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya. Kedua, organisasi dapat melakukan penggunaan sumber daya secara optimal, menempatkan individu dan tim pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan sasaran organisasi. Ketiga, organisasi memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang lebih baik, karena sistem manajemen kinerja memberikan informasi real-time dan insight berbasis data yang memungkinkan keputusan strategis lebih cepat dan tepat.

6. Peran dalam Transformasi Strategis

Manajemen kinerja juga berperan dalam transformasi strategis organisasi, terutama di era digital dan globalisasi yang menuntut perubahan cepat. Sistem manajemen kinerja menjadi alat penting untuk memastikan strategi yang dinamis dapat diterapkan secara efektif, responsif, dan berkelanjutan. Dengan dukungan teknologi dan proses yang adaptif, organisasi dapat menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Manajemen kinerja mendukung transformasi strategis melalui beberapa mekanisme. Pertama, penggunaan sistem berbasis teknologi seperti HRIS (*Human Resource Information System*) memungkinkan pengumpulan, penyimpanan, dan pemantauan data kinerja secara real-time. Kedua, analisis data kinerja (*HR analytics*) menyediakan wawasan berbasis data untuk menilai efektivitas strategi dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau inovasi. Ketiga, *feedback* real-time memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan penyesuaian

segera terhadap tugas dan sasaran, sehingga strategi dapat diimplementasikan secara adaptif dan tepat sasaran.

7. Integrasi dengan Budaya Organisasi

Manajemen kinerja juga memiliki peran penting dalam integrasi dengan budaya organisasi. Hubungan antara manajemen kinerja dan strategi tidak dapat berjalan optimal tanpa dukungan budaya organisasi yang tepat. Budaya yang mendukung kinerja akan memperkuat implementasi strategi, karena nilai, norma, dan perilaku karyawan sejalan dengan tujuan strategis organisasi.

Menurut Armstrong (2021), organisasi yang memiliki budaya berorientasi pada kinerja tinggi akan meningkatkan efektivitas manajemen kinerja dalam mencapai tujuan strategis. Budaya ini tercermin dalam beberapa karakteristik utama, antara lain: pertama, komitmen terhadap hasil, di mana setiap individu bertanggung jawab untuk mencapai target dan sasaran organisasi; kedua, akuntabilitas, yang memastikan setiap tindakan dan keputusan karyawan dapat dipertanggungjawabkan; ketiga, inovasi, di mana karyawan didorong untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru dalam menghadapi tantangan.



BAB II

PERENCANAAN KINERJA DALAM ORGANISASI

Perencanaan kinerja dalam organisasi merupakan tahap awal yang sangat penting dalam sistem manajemen kinerja karena berfungsi sebagai dasar dalam menentukan arah, tujuan, serta standar kerja yang ingin dicapai. Melalui perencanaan yang baik, organisasi dapat menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran kinerja yang spesifik, terukur, dan relevan dengan strategi organisasi. Menurut Armstrong (2021) dan Aguinis (2023), perencanaan kinerja tidak hanya membantu dalam menetapkan target, tetapi juga memastikan adanya keselarasan antara kinerja individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan kinerja berperan sebagai pedoman utama dalam mengarahkan aktivitas kerja, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

A. Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

Penetapan visi, misi, dan tujuan organisasi merupakan langkah awal yang sangat penting dalam perencanaan kinerja. Ketiga elemen ini menjadi dasar dalam menentukan arah, kebijakan, serta strategi organisasi dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Tanpa kejelasan visi, misi, dan tujuan, organisasi akan kehilangan arah dan sulit mencapai kinerja yang optimal. Menurut Armstrong & Taylor (2023), organisasi yang memiliki visi dan misi yang jelas cenderung lebih efektif dalam merancang strategi dan mengelola kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan kinerja harus dimulai dari penetapan arah strategis organisasi.

1. Pengertian Visi Organisasi

Visi organisasi merupakan gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang, berfungsi sebagai kompas yang memberikan arah dan makna bagi seluruh anggota organisasi. Visi bersifat ideal dan inspiratif, sehingga mampu memotivasi karyawan untuk bekerja menuju pencapaian tujuan yang lebih besar dan berdampak signifikan. Tanpa visi yang jelas, organisasi cenderung kehilangan fokus, dan setiap aktivitas yang dilakukan mungkin tidak selaras dengan tujuan strategis jangka panjang. Oleh karena itu, visi menjadi salah satu fondasi utama dalam manajemen kinerja, karena menentukan arah bagi penetapan tujuan, sasaran, dan indikator kinerja.

Menurut Aguinis (2023), visi yang efektif memiliki beberapa karakteristik penting. Pertama, jelas dan mudah dipahami, sehingga seluruh anggota organisasi dapat menangkap esensi dari visi tersebut dan menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Kedua, inspiratif dan memotivasi, artinya visi mampu menumbuhkan semangat, komitmen, dan rasa tanggung jawab untuk mewujudkan masa depan yang diinginkan. Ketiga, realistis namun menantang, karena visi harus dapat dicapai dengan upaya yang nyata, tetapi juga cukup menantang untuk mendorong inovasi, kreativitas, dan peningkatan kinerja berkelanjutan. Keempat, berorientasi jangka panjang, sehingga menjadi panduan strategis dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya organisasi.

Visi organisasi bukan sekadar slogan atau pernyataan formal, melainkan harus mampu diterjemahkan ke dalam tindakan nyata melalui sistem manajemen kinerja. Hal ini dilakukan dengan cara menyelaraskan sasaran individu, tim, dan unit kerja dengan arah yang ditetapkan oleh visi. Dengan demikian, setiap karyawan memahami peran dan kontribusinya dalam mewujudkan visi tersebut. Visi juga berfungsi sebagai dasar untuk menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI), merancang program pengembangan karyawan, dan memonitor pencapaian kinerja secara berkala.

2. Pengertian Misi Organisasi

Misi organisasi merupakan pernyataan yang menjelaskan tujuan utama organisasi, alasan keberadaannya, serta cara untuk mencapai visi

yang telah ditetapkan. Jika visi memberikan gambaran ideal tentang masa depan, misi menjelaskan apa yang dilakukan organisasi saat ini untuk mewujudkan visi tersebut. Misi berfungsi sebagai panduan praktis dalam setiap pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan operasional, sehingga seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan secara terarah dan konsisten.

Menurut David & David (2023), misi organisasi mencerminkan beberapa aspek penting, termasuk aktivitas utama, nilai-nilai yang dianut, dan sasaran yang ingin dicapai. Dengan kata lain, misi tidak hanya sekadar pernyataan formal, tetapi menjadi pedoman yang mengarahkan perilaku, strategi, dan proses organisasi. Misi membantu manajer dan karyawan memahami perannya dalam kerangka tujuan yang lebih besar, serta memudahkan koordinasi antarunit dan penyelarasan kegiatan dengan prioritas strategis organisasi.

Misi yang efektif biasanya mencakup beberapa elemen kunci. Pertama, tujuan organisasi, yang menjelaskan apa yang ingin dicapai secara keseluruhan. Kedua, kegiatan utama, yaitu aktivitas inti yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Ketiga, nilai dan prinsip organisasi, yang menjadi dasar etika, budaya, dan standar perilaku di lingkungan kerja. Keempat, sasaran utama yang ingin dicapai, yang memberikan fokus dan arah bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

3. Pengertian Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah hasil yang ingin dicapai dalam periode tertentu, yang menjadi turunan langsung dari visi dan misi organisasi. Jika visi memberikan gambaran ideal tentang masa depan dan misi menjelaskan alasan keberadaan serta aktivitas utama organisasi, tujuan bersifat lebih konkret dan operasional, sehingga dapat diukur dan dievaluasi secara nyata. Dengan tujuan yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan selaras dengan arah strategis dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian visi jangka panjang.

Menurut Aguinis (2023), tujuan organisasi harus dirumuskan secara jelas dan terukur, sehingga dapat dijadikan dasar dalam evaluasi kinerja. Tujuan yang baik memungkinkan manajemen untuk menetapkan

sasaran kerja individu, tim, maupun unit organisasi, sekaligus menentukan indikator kinerja yang relevan. Dalam praktiknya, tujuan yang efektif biasanya mengikuti prinsip SMART, yaitu: *Specific* (spesifik), agar tujuan jelas dan tidak multitafsir; *Measurable* (terukur), sehingga pencapaian dapat dinilai secara objektif; *Achievable* (dapat dicapai), agar realistis bagi sumber daya yang tersedia; *Relevant* (sesuai dengan visi dan misi), sehingga setiap tujuan mendukung arah strategis organisasi; dan *Time-bound* (memiliki batas waktu), agar pencapaian dapat dipantau dalam periode tertentu.

Tujuan organisasi menjadi dasar penyusunan sasaran kinerja dan indikator kinerja (KPI), karena sasaran dan KPI adalah alat untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi tindakan operasional yang dapat dievaluasi. Dengan demikian, setiap karyawan mengetahui apa yang diharapkan darinya, bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan, dan kapan hasil tersebut harus dicapai. Tujuan yang terukur dan spesifik juga memudahkan organisasi dalam melakukan monitoring, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan, sehingga kinerja individu dan tim dapat ditingkatkan secara konsisten.

4. Hubungan Visi, Misi, dan Tujuan

Visi, misi, dan tujuan organisasi memiliki hubungan yang saling terkait dan bersifat hierarkis, membentuk kerangka kerja strategis yang menjadi dasar bagi seluruh aktivitas organisasi. Visi organisasi memberikan arah jangka panjang, menggambarkan gambaran ideal tentang masa depan yang ingin dicapai. Visi bersifat inspiratif dan memotivasi, sehingga seluruh anggota organisasi memahami ke mana organisasi ingin menuju dan apa yang ingin diwujudkan dalam jangka panjang. Tanpa visi yang jelas, organisasi berisiko kehilangan fokus, sehingga sasaran strategis dan operasional menjadi tidak terarah.

Misi organisasi berada pada tingkat yang lebih operasional dibandingkan visi. Misi menjelaskan cara atau strategi yang dilakukan organisasi untuk mewujudkan visi, mencakup aktivitas utama, nilai-nilai, dan sasaran yang ingin dicapai. Misi berfungsi sebagai panduan praktis dalam pengambilan keputusan sehari-hari dan pelaksanaan kegiatan operasional. Dengan misi yang jelas, setiap karyawan dapat memahami peran dan kontribusinya dalam mendukung arah strategis

organisasi, sekaligus menjadikan aktivitas organisasi lebih konsisten dan selaras dengan visi.

Tujuan organisasi merupakan turunan langsung dari visi dan misi, bersifat lebih konkret, spesifik, dan terukur. Tujuan menjadi target operasional yang harus dicapai dalam periode tertentu, sehingga setiap sasaran dan indikator kinerja (KPI) dapat dirancang secara jelas. Menurut Aguinis (2023), tujuan organisasi yang baik biasanya mengikuti prinsip *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound*) agar pencapaian dapat dipantau, dievaluasi, dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Tujuan memungkinkan manajemen untuk menetapkan sasaran kerja individu, tim, maupun unit organisasi yang selaras dengan strategi, sehingga kinerja organisasi dapat terukur dan terarah.

5. Peran Visi, Misi, dan Tujuan dalam Perencanaan Kinerja

Pada konteks manajemen kinerja, visi, misi, dan tujuan organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam perencanaan kinerja. Pertama, ketiganya memberikan arah strategis bagi seluruh aktivitas organisasi. Visi dan misi menentukan kemana organisasi ingin bergerak dan bagaimana cara mencapainya, sehingga setiap langkah, keputusan, dan tindakan karyawan dapat berjalan selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dengan adanya arah yang jelas, organisasi dapat menghindari kegiatan yang tidak produktif atau tidak relevan, serta memastikan sumber daya dimanfaatkan secara optimal.

Kedua, visi, misi, dan tujuan menjadi dasar dalam penyusunan sasaran kinerja. Tujuan organisasi yang telah dirumuskan secara spesifik dan terukur diterjemahkan ke dalam sasaran kinerja individu, tim, maupun unit kerja. Sasaran ini kemudian menjadi panduan operasional bagi karyawan, sekaligus indikator untuk menilai pencapaian kinerja. Dengan cara ini, setiap anggota organisasi memahami tanggung jawab dan kontribusi yang harus diberikan untuk mendukung pencapaian strategi organisasi secara keseluruhan.

Ketiga, visi yang inspiratif juga berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan. Ketika karyawan memahami tujuan besar organisasi dan merasakan nilai dari pekerjaannya dalam mencapai visi tersebut, cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaan. Hal

ini meningkatkan keterlibatan (*engagement*) dan produktivitas, sehingga upaya individu dan tim sejalan dengan target organisasi. Misi yang jelas juga membantu karyawan melihat hubungan antara aktivitas sehari-hari dan hasil strategis, sehingga pekerjaannya menjadi lebih bermakna.

Keempat, visi, misi, dan tujuan mendukung pengambilan keputusan di tingkat manajerial dan operasional. Ketiga elemen ini menjadi acuan dalam merancang kebijakan, menetapkan prioritas, dan menentukan strategi organisasi. Dengan dasar yang jelas, manajemen dapat membuat keputusan yang konsisten, objektif, dan selaras dengan arah jangka panjang organisasi, sehingga risiko kesalahan strategi dapat diminimalkan.

6. Tantangan dalam Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan

Meskipun visi, misi, dan tujuan merupakan fondasi penting dalam manajemen kinerja, penetapannya tidak selalu mudah dan menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya partisipasi karyawan. Dalam banyak organisasi, visi dan misi sering disusun hanya oleh manajemen puncak tanpa melibatkan karyawan, sehingga karyawan mungkin merasa kurang memiliki keterikatan terhadap arah organisasi. Akibatnya, penerjemahan visi dan misi ke dalam tindakan nyata menjadi terbatas, dan komitmen individu terhadap pencapaian tujuan strategis berkurang.

Tantangan lain adalah visi yang terlalu abstrak. Visi yang tidak jelas, bersifat ambigu, atau terlalu idealistik sulit diterjemahkan menjadi langkah-langkah operasional yang konkret. Karyawan mungkin kesulitan memahami bagaimana pekerjaan sehari-hari berkontribusi terhadap visi tersebut, sehingga arah dan fokus organisasi menjadi kabur. Hal ini dapat menghambat penyusunan sasaran kinerja dan indikator yang relevan dalam sistem manajemen kinerja.

Tujuan yang tidak realistis juga menjadi masalah. Tujuan yang terlalu tinggi atau tidak mempertimbangkan kapasitas sumber daya yang tersedia dapat menimbulkan tekanan berlebihan dan menurunkan motivasi karyawan. Sebaliknya, tujuan yang terlalu rendah tidak menantang, sehingga karyawan tidak terdorong untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penetapan tujuan harus mengikuti prinsip

SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu) agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan termotivasi.

Tantangan keempat adalah ketidaksesuaian antara visi dan implementasi. Visi yang baik tetapi tidak didukung oleh strategi, kebijakan, atau sistem manajemen kinerja yang tepat akan sulit diwujudkan. Tanpa mekanisme pengendalian, evaluasi, dan penyelarasan sasaran yang jelas, visi cenderung hanya menjadi dokumen formal dan tidak berdampak nyata pada pencapaian organisasi.

B. Penyusunan Sasaran Kinerja

Penyusunan sasaran kinerja merupakan bagian penting dalam perencanaan kinerja organisasi. Sasaran kinerja berfungsi sebagai pedoman operasional yang menerjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam target yang lebih spesifik, terukur, dan dapat dicapai oleh individu maupun unit kerja. Tanpa sasaran kinerja yang jelas, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengarahkan aktivitas kerja serta mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai.

Menurut Aguinis (2023), sasaran kinerja adalah hasil spesifik yang harus dicapai oleh individu atau tim dalam periode tertentu, yang selaras dengan tujuan strategis organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa sasaran kinerja memiliki keterkaitan langsung dengan strategi organisasi dan berfungsi sebagai alat untuk mengukur kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

1. Pengertian Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja adalah target spesifik yang ditetapkan untuk mengukur keberhasilan individu atau tim dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Sasaran ini biasanya dirumuskan dalam bentuk hasil kerja yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu, sehingga menjadi tolok ukur yang jelas bagi pencapaian kinerja. Dengan adanya sasaran kinerja, karyawan dapat memahami dengan tepat apa yang diharapkan darinya, bagaimana cara mencapai target tersebut, dan bagaimana kinerja akan dinilai.

Menurut Armstrong (2021), sasaran kinerja merupakan pernyataan yang mencakup apa yang harus dicapai, bagaimana

pencapaiannya, dan standar yang digunakan untuk menilai keberhasilan. Hal ini menunjukkan bahwa sasaran kinerja tidak hanya menekankan hasil akhir, tetapi juga memperhatikan proses atau cara pencapaian target tersebut. Dengan demikian, sasaran kinerja berfungsi sebagai panduan bagi karyawan untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.

Setyawati *et al.* (2024) menekankan bahwa sasaran kinerja merupakan alat penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, karena memberikan arah yang jelas bagi karyawan. Dengan sasaran yang spesifik dan terukur, karyawan dapat memprioritaskan aktivitas yang paling relevan dengan tujuan organisasi, menghindari pekerjaan yang kurang produktif, dan fokus pada hasil yang memberikan kontribusi nyata. Sasaran kinerja juga memfasilitasi komunikasi yang jelas antara manajer dan karyawan mengenai ekspektasi kerja, serta menjadi dasar dalam pemberian umpan balik dan penilaian kinerja.

2. Prinsip Penyusunan Sasaran Kinerja (SMART)

Agar sasaran kinerja dapat berfungsi secara efektif dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, penyusunannya harus mengikuti prinsip SMART, yaitu (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound*). Prinsip ini membantu memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan jelas, terukur, realistis, relevan, dan memiliki batas waktu yang konkret, sehingga karyawan dapat memahami dan mencapai target dengan lebih mudah.

Gambar 1. Konsep SMART



Sumber: *Hipotest Portal*

Pertama, *Specific* (Spesifik) berarti sasaran harus jelas dan tidak ambigu. Sasaran yang spesifik memudahkan karyawan untuk memahami apa yang diharapkan darinya, serta fokus pada aktivitas yang relevan untuk mencapai target. Dengan sasaran yang spesifik, risiko kesalahpahaman dan penyimpangan dari tujuan strategis organisasi dapat diminimalkan.

Kedua, *Measurable* (Terukur) menekankan bahwa sasaran harus dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk memantau progres, menilai pencapaian, dan memberikan umpan balik yang tepat. Sasaran yang terukur juga memudahkan evaluasi secara objektif, sehingga keputusan manajerial dapat dibuat berdasarkan data yang jelas.

Ketiga, *Achievable* (Dapat Dicapai) menunjukkan bahwa target yang ditetapkan harus realistis dan sesuai dengan kemampuan individu serta sumber daya yang tersedia. Sasaran yang terlalu tinggi dapat menurunkan motivasi karyawan, sedangkan sasaran yang terlalu rendah tidak menantang. Oleh karena itu, penyusunan sasaran harus mempertimbangkan kapasitas karyawan dan kondisi organisasi agar dapat dicapai secara optimal.

Keempat, *Relevant* (Relevan) berarti sasaran harus sesuai dengan tujuan, strategi, dan prioritas organisasi. Sasaran yang relevan memastikan bahwa setiap upaya individu atau tim memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi,

sehingga kinerja menjadi terfokus dan selaras dengan arah jangka panjang.

Kelima, *Time-bound* (Berbatas Waktu) menegaskan bahwa sasaran harus memiliki batas waktu pencapaian yang jelas. Batas waktu memungkinkan organisasi melakukan monitoring, evaluasi, dan penyesuaian progres secara tepat waktu, serta mendorong karyawan untuk bekerja dengan disiplin dan teratur.

3. Fungsi Sasaran Kinerja dalam Organisasi

Sasaran kinerja berperan penting dalam organisasi karena berfungsi sebagai panduan, alat pengukuran, motivator, dan dasar pengambilan keputusan. Pertama, sasaran kinerja sebagai pedoman kerja memberikan arah yang jelas bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan mengetahui apa yang diharapkan, karyawan dapat memfokuskan upayanya pada aktivitas yang relevan, mengurangi kebingungan, dan bekerja secara lebih efisien untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kedua, sasaran kinerja sebagai alat pengukuran kinerja memungkinkan organisasi menilai keberhasilan kerja individu maupun tim secara objektif. Dengan indikator yang jelas dan terukur, pencapaian kinerja dapat dipantau secara sistematis, sehingga organisasi mengetahui progres dan hasil yang telah dicapai. Fungsi ini sangat penting dalam proses manajemen kinerja karena menyediakan data yang akurat untuk evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Ketiga, sasaran kinerja berfungsi sebagai alat motivasi. Target yang jelas dan realistis dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, meningkatkan semangat kerja, dan menciptakan rasa pencapaian ketika target berhasil direalisasikan. Dengan motivasi yang meningkat, produktivitas individu maupun tim cenderung lebih tinggi, yang berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi.

Keempat, sasaran kinerja sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan. Sasaran menjadi acuan dalam mengevaluasi kinerja karyawan, menentukan kebutuhan pelatihan, menetapkan promosi atau kompensasi, dan merancang strategi pengembangan SDM. Dengan demikian, sasaran kinerja menjembatani aktivitas operasional

sehari-hari dengan keputusan strategis manajemen, memastikan bahwa setiap tindakan yang dilakukan mendukung tujuan organisasi.

4. Proses Penyusunan Sasaran Kinerja

Penyusunan sasaran kinerja merupakan proses yang sistematis dan strategis, karena sasaran yang baik akan menjadi panduan utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Proses ini biasanya dimulai dengan analisis tujuan organisasi, di mana sasaran kinerja harus disusun berdasarkan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dengan demikian, setiap sasaran individu atau unit kerja akan selaras dengan arah dan prioritas organisasi, memastikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian visi dan misi.

Tahap berikutnya adalah penjabaran tujuan ke tingkat unit dan individu. Tujuan organisasi yang bersifat umum dan jangka panjang diterjemahkan menjadi sasaran yang lebih spesifik dan operasional pada masing-masing unit kerja maupun individu. Penjabaran ini memungkinkan setiap anggota organisasi memahami peran dan tanggung jawabnya secara jelas, sehingga pekerjaan sehari-hari dapat diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis.

Dilakukan penentuan indikator dan standar. Indikator ini berfungsi sebagai ukuran keberhasilan yang jelas, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Standar yang ditetapkan memungkinkan pengukuran kinerja yang objektif, memudahkan evaluasi, dan memberikan dasar untuk pemberian umpan balik. Indikator yang tepat juga memastikan bahwa sasaran kinerja dapat dipantau secara konsisten sepanjang periode pencapaian.

Tahap berikutnya adalah penetapan target waktu. Setiap sasaran kinerja harus memiliki batas waktu yang jelas untuk pencapaiannya, sehingga organisasi dapat melakukan *monitoring* dan evaluasi secara tepat waktu. Target waktu mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin dan fokus, serta membantu manajemen mengidentifikasi kemajuan atau hambatan dalam pencapaian kinerja.

Tahap terakhir adalah komunikasi dan kesepakatan antara atasan dan bawahan. Sasaran kinerja yang telah dirumuskan harus dikomunikasikan dengan jelas dan disepakati bersama, sehingga kedua belah pihak memiliki pemahaman yang sama mengenai ekspektasi,

tanggung jawab, dan standar keberhasilan. Menurut Armstrong (2021), keterlibatan karyawan dalam penyusunan sasaran dapat meningkatkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pencapaian target, karena karyawan merasa memiliki peran aktif dalam proses manajemen kinerja.

5. Jenis-Jenis Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja dalam organisasi memiliki berbagai jenis, yang masing-masing berfungsi untuk mengarahkan dan menilai pencapaian kerja secara berbeda. Salah satu jenis utama adalah sasaran kuantitatif, yaitu sasaran yang dapat diukur dengan angka atau data yang objektif. Contoh sasaran kuantitatif antara lain jumlah produksi, target penjualan, atau target pendapatan. Keunggulan sasaran kuantitatif adalah kemudahannya dalam pengukuran, pemantauan, dan evaluasi kinerja secara objektif. Dengan sasaran yang jelas dan terukur, karyawan dapat memfokuskan upayanya pada hasil yang spesifik, sehingga pencapaian kinerja lebih mudah dipantau dan dibandingkan.

Terdapat sasaran kualitatif, yaitu sasaran yang berfokus pada kualitas kerja atau dampak dari pekerjaan yang dilakukan. Contohnya meliputi kepuasan pelanggan, kualitas layanan, atau standar profesionalisme dalam penyelesaian tugas. Sasaran kualitatif sering bersifat lebih subjektif dibandingkan sasaran kuantitatif, namun tetap penting karena mencerminkan standar kerja yang diharapkan dan kontribusi terhadap citra atau reputasi organisasi. Dengan menetapkan sasaran kualitatif, organisasi mendorong karyawan untuk tidak hanya fokus pada jumlah output, tetapi juga memastikan kualitas hasil kerja yang memenuhi standar dan nilai organisasi.

Sasaran kinerja juga dapat dibedakan berdasarkan jangka waktunya, yaitu sasaran jangka pendek dan jangka panjang. Sasaran jangka pendek biasanya mencakup target harian, mingguan, atau bulanan yang membantu karyawan tetap fokus dan produktif dalam periode waktu yang relatif singkat. Sasaran ini berfungsi sebagai pendorong motivasi dan alat pemantauan progres secara rutin. Sementara itu, sasaran jangka panjang mencakup target tahunan atau target strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Sasaran jangka panjang membantu organisasi merencanakan dan menilai

kemajuan menuju visi dan misi, serta memastikan upaya individu dan tim selaras dengan strategi jangka panjang.

6. Tantangan dalam Penyusunan Sasaran Kinerja

Pada praktik penyusunan sasaran kinerja, organisasi sering menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi efektivitas sistem manajemen kinerja. Salah satu tantangan utama adalah ketidakjelasan sasaran. Sasaran yang tidak spesifik atau ambigu dapat menyebabkan kebingungan bagi karyawan, sehingga tidak memahami dengan tepat apa yang harus dicapai. Ketidakjelasan ini berpotensi menurunkan produktivitas dan membuat pengukuran kinerja menjadi sulit atau tidak akurat.

Tantangan kedua adalah target yang tidak realistis. Sasaran yang terlalu tinggi atau melebihi kapasitas sumber daya yang tersedia dapat menimbulkan stres dan menurunkan motivasi karyawan. Sebaliknya, sasaran yang terlalu rendah tidak menantang dan tidak mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penetapan sasaran harus mempertimbangkan kemampuan individu, kondisi organisasi, dan prinsip SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu) agar target kinerja realistis dan memotivasi.

Tantangan ketiga adalah kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan sasaran. Ketika karyawan tidak dilibatkan, cenderung merasa kurang memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian target. Hal ini dapat mengurangi komitmen dan semangat kerja, sehingga pencapaian sasaran kinerja menjadi kurang optimal. Keterlibatan karyawan, misalnya melalui diskusi dan kesepakatan sasaran, penting untuk menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama.

Tantangan keempat adalah ketidaksesuaian dengan strategi organisasi. Sasaran kinerja yang tidak selaras dengan strategi organisasi akan menghambat pencapaian tujuan jangka panjang. Sasaran individu atau unit kerja harus diterjemahkan dari visi, misi, dan tujuan strategis organisasi, sehingga setiap upaya karyawan berkontribusi langsung terhadap keberhasilan strategi organisasi. Tanpa keselarasan ini, pencapaian sasaran operasional mungkin tidak mendukung tujuan strategis, sehingga efektivitas manajemen kinerja menurun.

7. Peran Sasaran Kinerja dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Sasaran kinerja memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja organisasi karena berfungsi sebagai arah, tolok ukur, dan pendorong motivasi bagi seluruh anggota organisasi. Dengan sasaran kinerja yang efektif, setiap individu maupun tim memiliki panduan yang jelas tentang apa yang harus dicapai, bagaimana cara mencapainya, dan standar keberhasilan yang harus dipenuhi. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas, karena karyawan dapat memfokuskan upayanya pada aktivitas yang benar-benar mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sasaran kinerja juga meningkatkan efisiensi kerja. Dengan adanya target yang spesifik dan terukur, organisasi mampu mengurangi aktivitas yang tidak relevan atau berulang, sehingga sumber daya digunakan secara optimal. Efisiensi ini tidak hanya berlaku bagi individu, tetapi juga bagi proses kerja tim dan unit organisasi, yang pada akhirnya mendorong pencapaian tujuan secara lebih cepat dan terstruktur.

Sasaran kinerja juga berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja. Ketika standar dan indikator kinerja ditetapkan dengan jelas, karyawan tidak hanya berfokus pada kuantitas output, tetapi juga pada kualitas hasil yang dihasilkan. Hal ini penting untuk menjaga kepuasan pelanggan, meningkatkan reputasi organisasi, dan memastikan layanan atau produk yang diberikan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Sasaran kinerja memperkuat akuntabilitas dalam organisasi. Setiap karyawan mengetahui peran dan tanggung jawabnya, serta diukur berdasarkan pencapaian target yang telah disepakati. Akuntabilitas ini mendorong karyawan untuk bertanggung jawab terhadap hasil kerja, sekaligus memudahkan manajemen dalam memantau kinerja dan mengambil keputusan yang tepat terkait pengembangan sumber daya manusia.

C. *Key Performance Indicators (KPI)*

Key performance indicators (KPI) merupakan salah satu komponen penting dalam sistem manajemen kinerja yang digunakan

untuk mengukur sejauh mana organisasi, unit kerja, maupun individu telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan. KPI berfungsi sebagai alat ukur yang konkret dan terstandar untuk menilai keberhasilan kinerja secara objektif dan terukur. Menurut Aguinis (2023), KPI adalah indikator kunci yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Hal ini menunjukkan bahwa KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang menghubungkan kinerja operasional dengan tujuan organisasi.

1. Pengertian *Key Performance Indicators* (KPI)

Key performance indicators (KPI) adalah alat penting dalam manajemen kinerja yang berfungsi untuk mengukur, memantau, dan menilai pencapaian kinerja organisasi atau individu berdasarkan target yang telah ditetapkan. Secara umum, KPI dapat berupa ukuran kuantitatif seperti jumlah produksi, penjualan, atau pendapatan maupun ukuran kualitatif, misalnya tingkat kepuasan pelanggan atau kualitas layanan. KPI bukan sekadar angka formal, tetapi mencerminkan aspek-aspek kinerja yang paling kritis dan memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Parmenter (2020), KPI merupakan ukuran yang paling krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi karena fokus pada indikator yang benar-benar memengaruhi pencapaian tujuan strategis. Dengan kata lain, KPI membahas faktor-faktor kunci yang harus diperhatikan oleh organisasi agar dapat bertahan, berkembang, dan bersaing secara efektif. Sementara itu, Armstrong (2021) menekankan bahwa KPI berfungsi sebagai alat untuk memonitor dan mengukur kinerja secara berkelanjutan, sehingga organisasi dapat mengevaluasi progres secara real-time dan melakukan tindakan korektif bila diperlukan.

Pada praktiknya, KPI memiliki beberapa peran penting. Pertama, sebagai alat pengukuran kinerja, KPI memungkinkan organisasi menilai apakah karyawan, tim, atau unit kerja mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan indikator yang jelas, pengukuran kinerja menjadi objektif dan terukur, sehingga memudahkan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Kedua, KPI berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi. Dengan memonitor pencapaian kinerja melalui KPI, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan atau hambatan yang muncul, kemudian mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan aktivitas berjalan sesuai rencana. Hal ini sangat penting untuk menjaga konsistensi pencapaian tujuan strategis dan operasional organisasi.

Ketiga, KPI menjadi dasar evaluasi dan pengambilan keputusan. Data yang diperoleh dari KPI dapat digunakan untuk menentukan promosi, pemberian kompensasi, pengembangan karier, dan perencanaan pelatihan. Dengan demikian, keputusan manajerial menjadi lebih berbasis data dan objektif, bukan sekadar bersifat subjektif atau asuntif.

2. Fungsi KPI dalam Organisasi

Key performance indicators (KPI) memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen kinerja karena berfungsi sebagai alat ukur, pengendali, dan pendorong pencapaian tujuan organisasi. Salah satu fungsi utama KPI adalah mengukur pencapaian kinerja. KPI memungkinkan organisasi menilai sejauh mana target yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh individu, tim, maupun unit kerja. Dengan indikator yang jelas dan terukur, proses evaluasi kinerja menjadi lebih objektif, sehingga organisasi dapat mengetahui secara akurat area yang sudah berhasil maupun yang perlu diperbaiki.

KPI juga berfungsi untuk menilai efektivitas strategi organisasi. Dengan memantau indikator kunci secara teratur, manajemen dapat mengevaluasi apakah strategi yang diterapkan mampu mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Jika terdapat kesenjangan antara target dan pencapaian aktual, KPI memberikan informasi yang diperlukan untuk menyesuaikan strategi atau memperbaiki proses kerja, sehingga organisasi tetap adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Fungsi ketiga KPI adalah meningkatkan akuntabilitas. Setiap individu atau unit yang memiliki KPI yang jelas mengetahui tanggung jawabnya terhadap hasil kerja. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap

pencapaian target. Dengan adanya akuntabilitas, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang transparan dan berorientasi pada hasil.

KPI mendukung pengambilan keputusan manajerial. Data yang dihasilkan dari pemantauan KPI menjadi dasar objektif bagi manajemen untuk membuat keputusan terkait promosi, kompensasi, pelatihan, atau perbaikan proses. Menurut Setyawati *et al.* (2024), KPI berperan penting dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, karena keputusan berbasis KPI cenderung lebih adil dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Karakteristik KPI yang Efektif

Agar *Key performance indicators* (KPI) dapat berfungsi secara optimal dalam manajemen kinerja, indikator yang digunakan harus memiliki karakteristik tertentu yang memastikan efektivitas dan relevansinya. Salah satu karakteristik utama adalah relevansi. KPI harus selaras dengan tujuan dan strategi organisasi sehingga setiap pengukuran kinerja yang dilakukan benar-benar mencerminkan kontribusi terhadap pencapaian sasaran strategis. Tanpa relevansi, KPI bisa menjadi indikator formal yang tidak memberikan dampak nyata terhadap kinerja organisasi.

Karakteristik berikutnya adalah terukur (*measurable*). KPI harus dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif agar hasil evaluasi kinerja dapat diinterpretasikan secara objektif. Pengukuran yang jelas memungkinkan organisasi untuk memantau perkembangan kinerja secara berkelanjutan dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan.

KPI harus spesifik, yaitu jelas dan tidak ambigu, sehingga setiap individu atau tim memahami dengan tepat apa yang menjadi fokus dan target yang ingin dicapai. Ketidakjelasan dalam indikator dapat menimbulkan kebingungan, menurunkan motivasi, dan mengurangi akurasi evaluasi kinerja.

KPI juga harus dapat dicapai (*achievable*). Target yang ditetapkan harus realistis dan sesuai dengan kemampuan serta sumber daya yang tersedia. KPI yang terlalu ambisius dapat menurunkan semangat kerja, sedangkan KPI yang terlalu mudah tidak menantang karyawan untuk berkembang.

Karakteristik berikutnya adalah berorientasi hasil (*result-oriented*). Fokus KPI harus pada pencapaian hasil yang diinginkan,

bukan hanya pada aktivitas atau proses yang dilakukan. Dengan demikian, KPI mendorong karyawan untuk bekerja secara produktif dan efektif dalam mencapai target yang memberikan nilai nyata bagi organisasi.

KPI harus berbatas waktu (*time-bound*). Setiap indikator harus memiliki jangka waktu pencapaian yang jelas, misalnya harian, mingguan, bulanan, atau tahunan. Penetapan waktu ini membantu organisasi memantau progres dan mengevaluasi pencapaian secara sistematis, sehingga pencapaian target tidak tertunda.

4. Jenis-Jenis KPI

Key performance indicators (KPI) dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai jenis, yang masing-masing memiliki peran spesifik dalam mengukur dan mengelola kinerja organisasi. Pertama, KPI kuantitatif, yaitu indikator yang diukur dengan angka. KPI jenis ini biasanya terkait dengan output yang dapat dihitung secara objektif, seperti jumlah penjualan, tingkat produksi, atau laba perusahaan. KPI kuantitatif memudahkan organisasi dalam melakukan pengukuran yang jelas dan terukur, sehingga hasil evaluasi kinerja dapat dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan.

Kedua, KPI kualitatif, yang mengukur aspek non-angka namun sama pentingnya dalam menentukan keberhasilan organisasi. Contohnya termasuk kepuasan pelanggan, kualitas layanan, atau tingkat kepatuhan terhadap prosedur. KPI kualitatif membantu organisasi menilai aspek-aspek kinerja yang bersifat substantif namun tidak selalu dapat diukur dengan angka, sehingga memberikan gambaran holistik tentang efektivitas operasional dan kualitas output.

KPI juga dapat dibedakan berdasarkan waktu dan sifatnya menjadi leading dan lagging KPI. Leading KPI adalah indikator yang memprediksi kinerja di masa depan. Misalnya, jumlah prospek pelanggan baru atau tingkat partisipasi pelatihan karyawan dapat menjadi leading KPI karena menunjukkan kemungkinan pencapaian hasil di periode berikutnya. Sedangkan lagging KPI menunjukkan hasil yang telah dicapai, seperti laba tahunan atau tingkat kepuasan pelanggan dari survei terakhir. Kombinasi kedua jenis KPI ini memungkinkan

organisasi untuk melakukan *monitoring* proaktif sekaligus evaluasi retrospektif.

KPI dapat diklasifikasikan menjadi strategis dan operasional. KPI strategis terkait dengan tujuan jangka panjang organisasi, seperti pangsa pasar, pertumbuhan pendapatan tahunan, atau inovasi produk baru. KPI ini berfungsi untuk menilai pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, KPI operasional berfokus pada aktivitas sehari-hari yang mendukung pencapaian tujuan strategis, seperti waktu penyelesaian tugas, tingkat kesalahan produksi, atau respons layanan pelanggan. KPI operasional memastikan bahwa proses harian berjalan efisien dan selaras dengan sasaran strategis organisasi.

5. KPI dalam *Balanced scorecard*

Salah satu pendekatan yang populer dalam penerapan *Key Performance Indicators* (KPI) adalah *balanced scorecard* (BSC). BSC dikembangkan oleh Kaplan & Norton (2022) sebagai kerangka kerja untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif dan seimbang, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif lain yang penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi.

Balanced scorecard mengintegrasikan KPI dalam empat perspektif utama. Pertama, perspektif keuangan, yang berfokus pada pencapaian target finansial seperti pendapatan, laba, atau pengembalian investasi. KPI di perspektif ini menunjukkan seberapa efektif organisasi dalam mengelola sumber daya dan mencapai keberhasilan ekonomi.

Kedua, perspektif pelanggan, yang menilai tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. KPI di sini dapat berupa kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, atau waktu respons layanan. Perspektif ini memastikan organisasi tetap fokus pada nilai yang diberikan kepada pelanggan, yang merupakan faktor utama dalam daya saing.

Ketiga, perspektif proses internal, yang mengukur efektivitas dan efisiensi proses operasional organisasi. KPI dalam perspektif ini mencakup kecepatan produksi, kualitas layanan, atau tingkat kesalahan proses. Dengan mengawasi proses internal, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan memastikan bahwa operasional mendukung pencapaian tujuan strategis.

Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang menilai kemampuan organisasi untuk berinovasi dan mengembangkan sumber daya manusia. KPI di sini dapat berupa tingkat pelatihan karyawan, pengembangan kompetensi, atau inovasi produk dan layanan baru. Perspektif ini penting untuk memastikan organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mempertahankan kinerja jangka panjang.

6. Proses Penyusunan KPI

Proses penyusunan *Key performance indicators* (KPI) harus dilakukan secara sistematis agar indikator yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kinerja organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Tahap pertama dalam penyusunan KPI adalah menentukan tujuan organisasi. Tujuan ini menjadi dasar untuk menetapkan indikator yang relevan, karena setiap KPI harus selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi agar fokus pengukuran tepat sasaran.

Tahap kedua adalah mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan atau *Critical Success Factors* (CSF). CSF merupakan elemen atau aktivitas yang paling menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dengan mengetahui faktor-faktor ini, organisasi dapat memilih KPI yang benar-benar mencerminkan aspek penting dari kinerja, sehingga upaya pengukuran dan evaluasi menjadi lebih efektif.

Tahap berikutnya adalah menentukan indikator yang relevan. Indikator harus spesifik, terukur, dan terkait langsung dengan faktor kunci keberhasilan. Pemilihan indikator yang tepat memastikan bahwa setiap KPI memberikan informasi yang akurat dan berguna untuk pengambilan keputusan. Misalnya, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, indikator relevan bisa berupa tingkat keluhan, waktu respons, atau skor kepuasan dari survei pelanggan. Langkah selanjutnya adalah menetapkan target kinerja. Target ini harus realistis, dapat dicapai, dan memiliki batas waktu tertentu (*time-bound*). Penetapan target yang jelas akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih fokus dan produktif, sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan pencapaian kinerja.

Tahap terakhir adalah melakukan *monitoring* dan evaluasi secara berkala. KPI bukan hanya digunakan untuk menilai kinerja di akhir periode, tetapi juga untuk memantau progres secara real-time dan

mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Menurut Armstrong (2021), penyusunan KPI yang sistematis, mulai dari penetapan tujuan hingga evaluasi, memastikan indikator benar-benar mencerminkan kinerja nyata, mendukung perbaikan berkelanjutan, dan memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis data.

7. Tantangan dalam Implementasi KPI

Pada praktiknya, implementasi *Key performance indicators* (KPI) tidak selalu berjalan mulus, karena terdapat berbagai tantangan yang dapat memengaruhi efektivitasnya. Tantangan pertama adalah pemilihan indikator yang tidak tepat. KPI yang tidak relevan atau tidak mencerminkan faktor kunci keberhasilan organisasi dapat menghasilkan penilaian kinerja yang keliru. Misalnya, terlalu menekankan volume produksi tanpa memperhatikan kualitas produk dapat menimbulkan distorsi dalam evaluasi kinerja.

Tantangan kedua adalah kurangnya pemahaman karyawan terhadap KPI yang ditetapkan. Karyawan yang tidak memahami tujuan, definisi, dan cara pengukuran KPI akan kesulitan untuk mencapai target yang diharapkan. Hal ini menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan pelatihan agar setiap individu memahami perannya dalam pencapaian indikator kinerja.

Tantangan ketiga berkaitan dengan keterbatasan data. Pengukuran KPI membutuhkan data yang akurat, lengkap, dan tersedia tepat waktu. Kekurangan data dapat menyebabkan evaluasi kinerja menjadi tidak valid atau terlambat, sehingga keputusan manajerial yang diambil juga kurang efektif. Di era digital saat ini, ketersediaan sistem informasi yang handal, seperti HRIS dan *HR analytics*, menjadi krusial untuk mendukung pengumpulan, analisis, dan pelaporan data KPI.

Tantangan keempat adalah fokus berlebihan pada angka. KPI kuantitatif memang penting untuk pengukuran objektif, tetapi jika organisasi terlalu menekankan angka, aspek kualitatif seperti kepuasan pelanggan, kualitas layanan, dan inovasi dapat terabaikan. KPI yang seimbang antara kuantitatif dan kualitatif diperlukan agar evaluasi kinerja benar-benar mencerminkan kontribusi menyeluruh terhadap tujuan organisasi.

D. Penyelarasan Kinerja Individu dan Organisasi

Penyelarasan kinerja individu dan organisasi (*performance alignment*) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas dan kontribusi individu dalam organisasi mendukung pencapaian tujuan strategis. Tanpa adanya penyelarasan yang baik, kinerja individu yang tinggi sekalipun belum tentu memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menurut Aguinis (2023), penyelarasan kinerja adalah proses menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap kontribusi individu dapat memberikan nilai tambah bagi pencapaian strategi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa alignment merupakan kunci dalam menciptakan sinergi antara individu dan organisasi.

1. Konsep Penyelarasan Kinerja (*Alignment*)

Konsep penyelarasan kinerja (*alignment*) merupakan aspek penting dalam manajemen kinerja yang memastikan kesesuaian antara tujuan organisasi, sasaran unit kerja, dan kinerja individu. Alignment bertujuan untuk menghubungkan setiap aktivitas karyawan dengan arah strategis organisasi, sehingga semua upaya yang dilakukan selaras dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Armstrong (2021), penyelarasan kinerja membantu karyawan memahami bagaimana peran dan tanggung jawab berkontribusi langsung terhadap keberhasilan organisasi. Tanpa *alignment*, organisasi berisiko mengalami kesenjangan antara tujuan strategis dan aktivitas operasional, yang dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi kerja.

Di era organisasi modern, penyelarasan kinerja menjadi semakin penting karena kompleksitas pekerjaan yang meningkat dan kebutuhan kolaborasi yang tinggi antarunit. Proses alignment dimulai dari perencanaan strategis, di mana tujuan organisasi diterjemahkan menjadi sasaran unit kerja, kemudian disesuaikan dengan target individu. Dengan demikian, setiap karyawan mengetahui prioritas kerja dan bagaimana hasil yang dicapai berdampak pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penyelarasan kinerja juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Ketika karyawan memahami hubungan antara pekerjaan dan keberhasilan organisasi, cenderung lebih termotivasi untuk bekerja optimal dan mengambil inisiatif dalam meningkatkan kinerja. Alignment juga mempermudah manajemen dalam melakukan monitoring, evaluasi, dan pengambilan keputusan berbasis data, karena setiap indikator kinerja individu dan unit telah dikaitkan dengan sasaran strategis organisasi.

2. Pentingnya Penyelarasan Kinerja

Penyelarasan kinerja (*alignment*) memiliki peran strategis yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. Ketika seluruh karyawan dan unit kerja bekerja menuju tujuan yang sama, organisasi dapat mencapai hasil secara lebih efektif karena setiap aktivitas dan sumber daya diarahkan untuk mendukung pencapaian strategi. Hal ini mengurangi risiko tumpang tindih atau kegiatan yang tidak relevan, sehingga organisasi dapat bekerja secara lebih fokus dan efisien.

Penyelarasan kinerja juga membantu mengurangi konflik tujuan. Tanpa alignment, individu atau unit kerja mungkin menetapkan target yang bertentangan atau kurang selaras dengan arah strategis organisasi, yang dapat menimbulkan kebingungan, kesalahan prioritas, dan bahkan perselisihan internal. Dengan adanya keselarasan, setiap pihak memahami peran dan kontribusinya, sehingga konflik tujuan dapat diminimalkan.

Penyelarasan kinerja juga berdampak langsung pada motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang memahami bagaimana pekerjaan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi akan lebih termotivasi untuk mencapai target dan berpartisipasi secara aktif dalam proses kerja. Pemahaman ini memberikan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap hasil kerja, sehingga keterlibatannya meningkat dan kualitas output lebih terjaga.

Alignment berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan menyelaraskan sasaran individu dan unit kerja

dengan tujuan strategis, setiap aktivitas memiliki tujuan yang jelas dan dapat diukur, sehingga pekerjaan menjadi lebih terarah. Manajemen dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja secara lebih efektif karena setiap indikator kinerja telah dikaitkan dengan prioritas strategis organisasi.

3. Mekanisme Penyelarasan Kinerja

Penyelarasan kinerja (*alignment*) dalam organisasi dilakukan melalui mekanisme yang sistematis untuk memastikan setiap aktivitas individu dan unit kerja selaras dengan tujuan strategis. Salah satu mekanisme utama adalah cascading goals atau penurunan tujuan. Dalam proses ini, tujuan organisasi diterjemahkan secara bertingkat ke unit kerja dan individu. Sebagai contoh, jika tujuan organisasi adalah meningkatkan penjualan sebesar 20%, tujuan tim pemasaran mungkin difokuskan pada peningkatan kampanye digital, sedangkan tujuan individu dapat berupa peningkatan jumlah pelanggan yang berhasil dijangkau. Dengan cara ini, setiap karyawan memahami peran spesifik dalam pencapaian target organisasi, sehingga tercipta keterhubungan yang jelas antara strategi dan eksekusi operasional.

Penggunaan *Key performance indicators* (KPI) menjadi mekanisme penting lainnya. KPI membantu mengukur dan memantau kinerja individu, tim, dan unit kerja agar tetap konsisten dengan sasaran strategis. Dengan indikator yang jelas, manajemen dapat menilai pencapaian secara objektif, mengidentifikasi penyimpangan, dan melakukan tindakan perbaikan secara cepat. KPI juga memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis data yang relevan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi yang efektif juga menjadi bagian penting dari penyelarasan kinerja. Visi, misi, dan tujuan organisasi harus disampaikan secara jelas dan konsisten kepada seluruh karyawan. Komunikasi yang baik memastikan setiap individu memahami arah organisasi, ekspektasi terhadap perannya, serta bagaimana kontribusinya akan memengaruhi pencapaian strategi secara keseluruhan. Tanpa komunikasi yang tepat, tujuan strategis sulit diterjemahkan menjadi tindakan nyata di tingkat operasional.

Mekanisme berikutnya adalah evaluasi dan *feedback*. Evaluasi kinerja secara berkala memungkinkan manajemen untuk menilai apakah kinerja individu dan tim tetap sejalan dengan tujuan organisasi. *Feedback* yang konstruktif membantu karyawan menyesuaikan strategi kerja, memperbaiki kelemahan, dan meningkatkan efektivitas dalam mencapai sasaran. Kaplan & Norton (2022) menekankan bahwa *cascading goals* yang terintegrasi dengan evaluasi berkelanjutan merupakan bagian penting dalam implementasi strategi melalui *balanced scorecard*.

4. Peran Manajemen dalam Penyelarasan

Peran manajemen sangat krusial dalam memastikan penyelarasan kinerja di seluruh organisasi. Salah satu tanggung jawab utama manajemen adalah menetapkan arah strategis, yang meliputi perumusan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan arahan yang jelas, seluruh karyawan memiliki panduan yang sama mengenai prioritas dan sasaran yang harus dicapai, sehingga setiap aktivitas dapat diarahkan untuk mendukung strategi organisasi secara konsisten.

Manajemen juga harus mengkomunikasikan tujuan secara efektif kepada seluruh anggota organisasi. Penyampaian yang jelas mengenai visi, misi, dan target kinerja memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi dan kontribusi yang diharapkan darinya. Komunikasi yang baik tidak hanya bersifat satu arah, tetapi juga memungkinkan interaksi dua arah sehingga karyawan dapat mengklarifikasi tugas dan menyampaikan masukan yang relevan.

Manajemen juga berperan dalam memfasilitasi koordinasi antar unit kerja. Dalam organisasi modern yang kompleks, banyak unit bekerja secara saling bergantung, sehingga koordinasi yang baik menjadi kunci agar tujuan organisasi dapat tercapai secara harmonis. Dengan adanya koordinasi yang efektif, konflik tujuan antar unit dapat diminimalkan, dan sumber daya organisasi dapat digunakan secara optimal.

Memberikan umpan balik (*feedback*) menjadi fungsi penting manajemen dalam penyelarasan kinerja. *Feedback* yang tepat dan berkelanjutan membantu karyawan memahami sejauh mana pencapaian sesuai dengan target, serta memberikan panduan untuk perbaikan jika diperlukan. Wahyu & Samosir (2025) menekankan bahwa

kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan untuk menciptakan alignment yang kuat, karena manajemen bukan hanya menetapkan arah, tetapi juga membimbing, memotivasi, dan memastikan konsistensi kinerja di seluruh organisasi.

5. Tantangan dalam Penyelarasan Kinerja

Penyelarasan kinerja (*alignment*) merupakan aspek krusial dalam manajemen organisasi, namun dalam praktiknya sering menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat efektivitasnya. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya komunikasi. Tanpa komunikasi yang jelas dan konsisten, karyawan mungkin tidak memahami tujuan, prioritas, dan ekspektasi organisasi. Hal ini berpotensi menyebabkan kesalahpahaman dan ketidaksesuaian antara aktivitas individu dengan strategi organisasi.

Tantangan berikutnya adalah perbedaan kepentingan antar unit kerja. Setiap departemen atau tim sering memiliki prioritas dan target masing-masing yang bisa berbeda atau bahkan bertentangan. Jika tidak ada mekanisme koordinasi yang baik, konflik tujuan ini dapat menghambat pencapaian sasaran strategis organisasi secara keseluruhan.

Struktur organisasi yang kompleks juga menjadi hambatan dalam penyelarasan kinerja. Organisasi besar dengan banyak divisi, level manajemen, dan fungsi operasional cenderung lebih sulit untuk memastikan bahwa setiap individu dan unit bekerja secara selaras. Kompleksitas ini memerlukan sistem manajemen kinerja yang kuat dan prosedur yang jelas agar alignment tetap terjaga di semua tingkatan.

Tantangan lainnya adalah kurangnya sistem pengukuran yang efektif, seperti KPI yang terdefinisi dengan baik. Tanpa indikator kinerja yang jelas, organisasi sulit menilai sejauh mana aktivitas individu dan tim sesuai dengan tujuan strategis. Pengukuran yang tidak memadai dapat menimbulkan bias penilaian, mengurangi akuntabilitas, dan menghambat perbaikan berkelanjutan.

6. Dampak Penyelarasan terhadap Kinerja Organisasi

Penyelarasan kinerja (*alignment*) yang efektif memiliki dampak strategis yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketika tujuan individu, unit kerja, dan organisasi selaras, seluruh aktivitas dapat

diarahkan secara konsisten menuju pencapaian strategi organisasi. Salah satu dampak utama adalah peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena setiap karyawan memahami perannya dan kontribusinya terhadap tujuan bersama. Aktivitas yang selaras ini mengurangi pemborosan waktu dan tenaga, serta memastikan bahwa setiap upaya memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Alignment juga berdampak pada efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan penyelarasan yang baik, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia, finansial, dan material secara optimal, karena prioritas dan target kerja telah disepakati dan dipahami oleh seluruh unit. Hal ini mengurangi duplikasi pekerjaan dan meminimalkan konflik antar unit, sehingga produktivitas meningkat.

Dampak berikutnya adalah peningkatan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan memahami bagaimana pekerjaan berkontribusi pada tujuan strategis, merasa dihargai dan termotivasi. Pekerja yang mengetahui dampak positif dari kontribusinya terhadap organisasi cenderung memiliki komitmen dan keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas output dan keberlanjutan kinerja individu.

Penyelarasan kinerja juga meningkatkan daya saing organisasi. Organisasi yang mampu memastikan keselarasan antara strategi dan eksekusi memiliki kemampuan adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan pasar. Keunggulan kompetitif ini muncul karena organisasi dapat merespons peluang dan tantangan dengan lebih cepat, mengambil keputusan berbasis data, dan menjaga fokus pada pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

7. Peran Teknologi dalam Penyelarasan Kinerja

Di era digital, teknologi berperan penting dalam mendukung penyelarasan kinerja organisasi. Sistem teknologi modern, seperti *Human Resource Information System (HRIS)*, dashboard kinerja, dan *HR analytics*, memungkinkan organisasi untuk mengelola dan memantau kinerja secara lebih efisien dan akurat. Dengan HRIS, data karyawan, sasaran kinerja, dan indikator KPI dapat tersentralisasi, sehingga memudahkan manajemen dalam melakukan *monitoring* dan evaluasi. Dashboard kinerja memberikan visualisasi real-time atas

pencapaian target, memungkinkan manajemen dan karyawan melihat progres, tren, serta area yang memerlukan perbaikan.

HR analytics memungkinkan analisis data kinerja secara mendalam. Organisasi dapat mengidentifikasi pola kinerja, menentukan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas, dan melakukan prediksi terhadap pencapaian tujuan strategis. Integrasi data ini memastikan bahwa semua informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan berbasis fakta, bukan asumsi. Dengan demikian, setiap individu dan unit kerja dapat lebih mudah menyesuaikan aktivitasnya agar selaras dengan sasaran organisasi, memperkuat konsep *strategic alignment*.

Teknologi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Karyawan dapat memantau pencapaian targetnya sendiri, sementara manajemen dapat memberikan *feedback* yang lebih cepat dan terarah. Proses ini membangun budaya kinerja yang terbuka dan responsif, karena setiap tindakan karyawan dapat diukur dan dikaitkan langsung dengan tujuan organisasi.



BAB III

SISTEM PENILAIAN KINERJA

Sistem penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam manajemen kinerja yang berfungsi untuk mengukur, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja karyawan secara sistematis. Melalui sistem ini, organisasi dapat menilai sejauh mana kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan strategis, sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang perlu diperbaiki. Menurut Armstrong (2021) dan Aguinis (2023), penilaian kinerja tidak hanya berperan sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia dan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan penerapan sistem penilaian yang objektif, transparan, dan berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, serta kualitas kinerja secara keseluruhan.

A. Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu komponen utama dalam sistem manajemen kinerja yang berfungsi untuk mengevaluasi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi modern, penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk menilai hasil kerja, tetapi juga sebagai alat strategis untuk pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Menurut Aguinis (2023), penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu sesuai dengan tujuan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa penilaian kinerja tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga berorientasi pada pengembangan.

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses formal yang dilaksanakan oleh organisasi untuk menilai hasil kerja, perilaku, dan kompetensi karyawan dalam periode tertentu. Proses ini menjadi bagian integral dari sistem manajemen kinerja, karena melalui penilaian, organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana individu telah mencapai standar yang telah ditetapkan. Menurut Armstrong (2021), penilaian kinerja bukan sekadar kegiatan administratif, tetapi merupakan mekanisme untuk menilai pencapaian individu secara sistematis, yang kemudian digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial terkait pengembangan sumber daya manusia. Penilaian kinerja membantu organisasi mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga tindakan perbaikan atau pengembangan dapat direncanakan secara tepat.

Dessler (2022) menekankan bahwa penilaian kinerja juga mencakup pemberian umpan balik kepada karyawan. Proses ini tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga memberikan informasi yang berguna bagi individu untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitasnya. Dengan kata lain, penilaian kinerja berfungsi sebagai sarana komunikasi antara manajemen dan karyawan, memungkinkan terciptanya pemahaman yang jelas mengenai ekspektasi organisasi dan kinerja yang diharapkan. Melalui umpan balik yang konstruktif, karyawan dapat menyesuaikan strategi kerja, memperbaiki kekurangan, dan memaksimalkan potensi yang dimilikinya.

Dari berbagai definisi tersebut, penilaian kinerja memiliki tiga unsur utama yang saling terkait. Pertama, pengukuran kinerja, yang dilakukan dengan menggunakan indikator atau standar yang telah ditentukan, baik berupa kuantitatif maupun kualitatif. Kedua, evaluasi hasil kerja, yaitu proses menilai pencapaian individu berdasarkan standar yang ada, sehingga dapat diketahui apakah karyawan telah memenuhi, melebihi, atau belum mencapai target yang diharapkan. Ketiga, pemberian umpan balik, yang merupakan langkah penting untuk menyampaikan hasil evaluasi kepada karyawan dan memberikan arahan mengenai perbaikan atau pengembangan yang diperlukan. Ketiga unsur ini membentuk siklus yang berkelanjutan, di mana penilaian tidak hanya berfokus pada pengukuran, tetapi juga pada pengembangan kemampuan karyawan.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki tujuan yang beragam, baik bagi organisasi maupun karyawan, dan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Salah satu tujuan utama penilaian kinerja adalah menilai pencapaian kinerja individu, yaitu mengetahui sejauh mana karyawan berhasil mencapai target dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan pengukuran yang sistematis ini, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi maupun yang membutuhkan perhatian lebih, sehingga perencanaan pengembangan menjadi lebih tepat sasaran.

Penilaian kinerja juga bertujuan memberikan umpan balik (*feedback*) kepada karyawan. *Feedback* yang diberikan bersifat konstruktif, sehingga karyawan dapat memahami kelebihan yang dimiliki serta aspek-aspek yang perlu diperbaiki dalam pekerjaan. Dengan informasi ini, karyawan tidak hanya mengetahui hasil kerja, tetapi juga mendapatkan arahan konkret untuk meningkatkan kompetensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas. Umpan balik yang baik juga berdampak pada motivasi kerja, karena karyawan merasa diperhatikan dan dihargai atas kontribusinya.

Penilaian kinerja menjadi dasar pengambilan keputusan SDM. Data yang diperoleh dari proses penilaian digunakan oleh manajemen untuk menentukan kebijakan strategis terkait promosi, mutasi, maupun pemberian kompensasi. Keputusan-keputusan ini menjadi lebih objektif dan transparan karena didasarkan pada pencapaian kinerja yang terukur, bukan hanya pertimbangan subjektif. Dengan demikian, penilaian kinerja mendukung keadilan dan akuntabilitas dalam organisasi, sekaligus meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen yang diterapkan.

3. Fungsi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki fungsi yang sangat strategis dalam organisasi, karena tidak hanya sekadar menilai hasil kerja, tetapi juga menjadi instrumen pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh. Fungsi pertama adalah fungsi evaluasi, yaitu menilai hasil kerja karyawan secara objektif berdasarkan standar dan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi yang sistematis,

organisasi dapat mengetahui sejauh mana karyawan mencapai target, mengidentifikasi prestasi yang menonjol, serta menemukan area yang membutuhkan perbaikan. Fungsi evaluasi ini menjadi dasar bagi berbagai keputusan manajerial dan mendukung akuntabilitas organisasi terhadap pencapaian tujuan.

Penilaian kinerja memiliki fungsi pengembangan, yaitu membantu meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan. Melalui proses evaluasi, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan keterampilan atau pengetahuan yang perlu diperbaiki. Hasil penilaian kemudian digunakan untuk merancang program pelatihan, coaching, atau *mentoring* yang tepat sasaran, sehingga karyawan tidak hanya dinilai tetapi juga dibimbing untuk berkembang. Fungsi ini menjadikan penilaian kinerja sebagai alat yang berorientasi pada peningkatan kualitas individu dan keberlanjutan sumber daya manusia dalam organisasi.

Penilaian kinerja juga memiliki fungsi administratif. Data yang diperoleh dari proses penilaian digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait manajemen SDM, seperti promosi, mutasi, kompensasi, dan penentuan kebutuhan pelatihan. Fungsi administratif ini memastikan bahwa keputusan yang diambil bersifat objektif, adil, dan transparan, sehingga meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen organisasi.

Penilaian kinerja berperan sebagai fungsi komunikasi antara atasan dan bawahan. Proses penilaian membuka kesempatan bagi interaksi dua arah, di mana karyawan menerima *feedback* mengenai kinerjanya, sekaligus dapat menyampaikan kendala atau saran terkait pekerjaan. Fungsi komunikasi ini memperkuat hubungan kerja, meningkatkan pemahaman karyawan terhadap harapan organisasi, serta mendorong keterlibatan dan motivasi kerja.

4. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja

Prinsip-prinsip penilaian kinerja merupakan pedoman penting agar proses evaluasi karyawan berjalan efektif, adil, dan dapat dipercaya. Salah satu prinsip utama adalah objektivitas, yang menekankan bahwa penilaian harus didasarkan pada data dan fakta yang konkret, bukan pada asumsi, preferensi pribadi, atau opini subjektif atasan. Dengan

objektivitas, hasil penilaian menjadi akurat dan mencerminkan kinerja nyata karyawan, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang tepat.

Transparansi menjadi prinsip krusial dalam penilaian kinerja. Proses penilaian harus terbuka dan dapat dipahami oleh seluruh karyawan, termasuk kriteria, indikator, dan mekanisme evaluasi yang digunakan. Transparansi ini membantu karyawan mengetahui standar yang diharapkan dan mengurangi kemungkinan terjadinya ketidakpuasan atau kecurigaan terhadap hasil penilaian.

Keadilan (*fairness*) juga merupakan prinsip penting, di mana setiap karyawan diperlakukan secara setara dan tidak ada perlakuan diskriminatif. Penilaian yang adil memastikan bahwa semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk menunjukkan kemampuan dan prestasinya, sehingga meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja.

Prinsip berikutnya adalah konsistensi, yang menekankan bahwa penilaian harus dilakukan secara berulang dan seragam, baik dalam metode maupun standar yang diterapkan. Konsistensi ini penting agar karyawan dapat mengandalkan sistem penilaian sebagai ukuran yang stabil untuk mengembangkan kinerja dari waktu ke waktu.

Akuntabilitas menekankan bahwa setiap hasil penilaian harus dapat dipertanggungjawabkan. Artinya, setiap keputusan yang diambil berdasarkan penilaian kinerja, seperti promosi, kompensasi, atau kebutuhan pelatihan, harus memiliki dasar yang jelas dan dapat dijelaskan kepada karyawan maupun manajemen. Prinsip ini tidak hanya menjaga kepercayaan karyawan, tetapi juga memperkuat integritas sistem manajemen kinerja secara keseluruhan.

5. Dimensi Penilaian Kinerja

Dimensi penilaian kinerja mencerminkan pendekatan menyeluruh untuk mengevaluasi kontribusi karyawan, tidak hanya terbatas pada hasil yang dicapai tetapi juga meliputi perilaku dan kompetensi. Dimensi pertama adalah hasil kerja (*results*), yang menilai sejauh mana karyawan mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan. Penilaian pada aspek ini bersifat kuantitatif maupun kualitatif, misalnya pencapaian penjualan, proyek yang diselesaikan,

atau kualitas output, sehingga memberikan ukuran konkret atas keberhasilan individu dalam memenuhi ekspektasi organisasi.

Dimensi kedua adalah perilaku kerja (*behavior*), yang menilai sikap, tindakan, dan interaksi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Aspek ini mencakup kemampuan bekerja sama, disiplin, komunikasi, kepemimpinan, dan etika kerja. Penilaian perilaku penting karena kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga oleh cara karyawan menjalankan pekerjaannya. Perilaku yang positif mendukung budaya organisasi yang sehat, meningkatkan kerjasama tim, dan mendorong produktivitas secara keseluruhan.

Dimensi ketiga adalah kompetensi (*competency*), yaitu kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kompetensi mencakup baik hard skills, seperti penguasaan teknis atau penggunaan teknologi, maupun soft skills, seperti kemampuan problem solving, kreativitas, dan manajemen waktu. Penilaian kompetensi membantu organisasi memahami potensi karyawan dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan agar kinerja individu dan tim meningkat.

6. Perkembangan Konsep Penilaian Kinerja

Perkembangan konsep penilaian kinerja mencerminkan pergeseran paradigma dari pendekatan tradisional yang kaku menuju sistem modern yang lebih adaptif dan berfokus pada pengembangan. Pada pendekatan tradisional, penilaian kinerja umumnya menitikberatkan pada hasil kerja karyawan, misalnya jumlah produksi, target penjualan, atau pencapaian proyek tertentu. Sistem ini biasanya dilakukan sekali dalam setahun dan bersifat top-down, di mana atasan menilai bawahan tanpa banyak keterlibatan karyawan. Pendekatan ini sering dianggap terbatas karena kurang menekankan perilaku kerja, kompetensi, dan proses pencapaian hasil, sehingga tidak sepenuhnya mencerminkan kontribusi karyawan secara menyeluruh.

Seiring waktu, banyak organisasi mulai mengadopsi pendekatan modern, yang menekankan kompetensi karyawan, termasuk keterampilan teknis dan kemampuan interpersonal, sebagai bagian dari penilaian. Sistem modern ini juga menggunakan *feedback* berkelanjutan, bukan hanya evaluasi tahunan, sehingga karyawan dapat menerima

informasi mengenai kinerja secara real-time dan melakukan perbaikan segera. Hal ini membuat proses penilaian lebih dinamis dan mendorong pengembangan karyawan secara konsisten.

Kemajuan teknologi telah memungkinkan penilaian kinerja berbasis data melalui penggunaan sistem digital seperti *Human Resource Information System* (HRIS) dan *HR analytics*, yang membantu organisasi mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data kinerja secara akurat. Menurut Cappelli & Tavis (2022), penggunaan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan transparansi, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan manajerial yang lebih objektif terkait promosi, kompensasi, dan program pengembangan SDM.

7. Hubungan Penilaian Kinerja dengan Manajemen Kinerja

Hubungan antara penilaian kinerja dan manajemen kinerja bersifat integral, di mana penilaian kinerja menjadi salah satu komponen penting dalam kerangka manajemen kinerja yang lebih luas. Secara konseptual, manajemen kinerja mencakup seluruh proses yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja individu maupun organisasi. Penilaian kinerja, di sisi lain, berfokus terutama pada tahap evaluasi, yaitu proses formal untuk menilai pencapaian karyawan berdasarkan standar, indikator, dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Aguinis (2023), penilaian kinerja hanya merupakan satu bagian dari sistem manajemen kinerja yang terintegrasi. Artinya, penilaian kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi harus terhubung dengan tahap perencanaan dan pelaksanaan. Misalnya, sasaran kinerja yang ditetapkan pada awal periode kerja akan menjadi dasar untuk menilai pencapaian karyawan, sementara umpan balik yang diberikan melalui penilaian akan digunakan untuk perbaikan dan pengembangan kompetensi individu. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme umpan balik yang memperkuat perbaikan berkelanjutan dan pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan ini juga menekankan pentingnya konsistensi dan integrasi. Tanpa sistem manajemen kinerja yang solid, penilaian kinerja dapat menjadi terisolasi atau bersifat ad hoc, sehingga hasilnya kurang

akurat dan tidak mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap tujuan strategis organisasi. Sebaliknya, ketika penilaian kinerja dilakukan dalam konteks manajemen kinerja yang menyeluruh, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu bekerja selaras dengan sasaran unit kerja maupun visi dan misi organisasi.

B. Metode dan Teknik Penilaian Kinerja

Metode dan teknik penilaian kinerja merupakan aspek penting dalam sistem manajemen kinerja yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi, dan menilai kontribusi karyawan secara objektif. Pemilihan metode yang tepat sangat menentukan keakuratan hasil penilaian serta efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi. Menurut Aguinis (2023), metode penilaian kinerja adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengukur hasil kerja, perilaku, dan kompetensi individu berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Sementara itu, Armstrong (2021) menegaskan bahwa penggunaan metode yang tepat dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas penilaian kinerja.

1. Metode Penilaian Kinerja Tradisional

Metode penilaian kinerja tradisional merupakan pendekatan yang telah lama digunakan dalam organisasi dan bersifat relatif sederhana, sehingga mudah diterapkan meskipun memiliki keterbatasan tertentu. Salah satu metode yang umum digunakan adalah Rating Scale atau skala penilaian, di mana kinerja karyawan dinilai berdasarkan skala tertentu, misalnya dari 1 hingga 5, pada sejumlah kriteria yang telah ditetapkan. Kelebihan metode ini adalah kemudahan penggunaan dan kesederhanaannya, sehingga dapat diterapkan dengan cepat di berbagai unit kerja. Namun, kelemahannya adalah metode ini rentan terhadap bias subjektif dari penilai, karena penilaian sangat tergantung pada persepsi individu. Menurut Dessler (2022), meskipun praktis, metode ini membutuhkan kehati-hatian agar hasil penilaian tidak terdistorsi oleh preferensi personal.

Terdapat metode *Checklist*, yaitu penilaian yang dilakukan berdasarkan daftar pernyataan atau kriteria yang harus dipenuhi oleh

karyawan. Metode ini menawarkan sistematisasi dalam penilaian dan relatif mudah diterapkan. Namun, kelemahannya adalah kurang fleksibel, karena kriteria yang ada bersifat baku dan tidak selalu dapat menyesuaikan dengan kondisi atau konteks kerja yang dinamis.

Metode Ranking merupakan pendekatan lain di mana karyawan diurutkan dari yang memiliki kinerja terbaik hingga yang terendah. Kelebihan metode ini adalah kemampuannya untuk membandingkan kinerja antar karyawan secara langsung. Akan tetapi, kelemahannya adalah metode ini tidak memberikan informasi tentang alasan atau faktor yang menyebabkan perbedaan kinerja, sehingga sulit digunakan sebagai dasar pengembangan individu.

Metode *Forced Distribution* membagi karyawan ke dalam kategori tertentu, misalnya sangat baik, baik, cukup, dan kurang. Metode ini berguna untuk menghindari penilaian yang terlalu tinggi dan mendorong adanya standar distribusi yang realistis. Namun, kelemahannya adalah kategori yang dipaksakan tidak selalu mencerminkan kondisi sebenarnya, sehingga dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan atau mengabaikan pencapaian individu yang sebenarnya baik.

2. Metode Penilaian Kinerja Modern

Metode penilaian kinerja modern dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan metode tradisional dan lebih menekankan pada pengembangan, keterlibatan, dan objektivitas dalam mengevaluasi karyawan. Salah satu metode yang populer adalah *Management by Objectives* (MBO), di mana penilaian kinerja didasarkan pada pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Metode ini berorientasi pada hasil dan meningkatkan partisipasi karyawan, karena dilibatkan langsung dalam proses penetapan tujuan. Namun, MBO memerlukan perencanaan yang matang dan pengelolaan tujuan yang terstruktur agar efektif. Menurut Drucker (2020), metode ini terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karena memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab terhadap hasil yang telah ditetapkan.

360-degree feedback menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan melibatkan berbagai pihak dalam penilaian,

termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri. Kelebihan metode ini adalah objektivitas dan cakupan evaluasi yang lebih luas, sehingga memberikan gambaran kinerja karyawan secara menyeluruh. Kekurangannya, metode ini membutuhkan waktu dan biaya yang lebih besar dibandingkan metode tradisional. Aguinis (2023) menekankan bahwa *360-degree feedback* mampu mencerminkan aspek kinerja yang tidak terlihat oleh atasan saja, sehingga lebih akurat dalam menilai perilaku dan kompetensi.

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) menilai kinerja organisasi dan individu melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan pengukuran kinerja yang seimbang dan strategis, menghubungkan indikator kinerja dengan tujuan jangka panjang organisasi. Kaplan & Norton (2022) menjelaskan bahwa BSC tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga mendorong perbaikan proses dan inovasi dalam organisasi.

Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) merupakan metode yang menggabungkan skala penilaian dengan contoh perilaku konkret. Kelebihan metode ini adalah peningkatan objektivitas dan pengurangan bias subjektif karena setiap skor dikaitkan dengan perilaku nyata. Namun, penyusunan BARS relatif kompleks dan membutuhkan analisis mendalam untuk menentukan perilaku yang relevan dengan kriteria kinerja.

3. Teknik Penilaian Kinerja

Pada proses penilaian kinerja, organisasi tidak hanya mengandalkan metode, tetapi juga menggunakan berbagai teknik penilaian untuk memperoleh evaluasi yang lebih akurat dan menyeluruh. Salah satu teknik yang umum digunakan adalah observasi langsung, di mana penilai mengamati karyawan saat melaksanakan tugasnya. Teknik ini memungkinkan penilai menilai perilaku, keterampilan, dan pencapaian secara real-time, sehingga memperoleh gambaran kinerja yang autentik. Namun, observasi langsung memerlukan waktu dan konsentrasi yang cukup dari penilai agar tidak terjadi bias.

Wawancara merupakan teknik yang digunakan untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai kinerja karyawan. Wawancara

dapat dilakukan secara formal atau informal dan memungkinkan penilai memahami konteks di balik hasil kerja, tantangan yang dihadapi, serta motivasi karyawan. Teknik ini efektif dalam menilai aspek perilaku dan kompetensi yang mungkin tidak tercermin sepenuhnya melalui angka atau laporan.

Teknik *self-assessment* atau penilaian diri juga menjadi alat penting dalam manajemen kinerja modern. Dengan teknik ini, karyawan menilai pencapaian dan perilakunya sendiri, sehingga mendorong refleksi diri dan kesadaran terhadap kekuatan serta area yang perlu dikembangkan. *Self-assessment* juga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi dan memperkuat komunikasi antara atasan dan bawahan.

Analisis dokumen digunakan sebagai teknik pendukung, di mana laporan kerja, catatan proyek, dan dokumen operasional menjadi dasar penilaian. Teknik ini memungkinkan evaluasi berbasis bukti dan memberikan data objektif untuk menilai hasil kerja karyawan secara kuantitatif maupun kualitatif.

4. Perbandingan Metode Penilaian

Perbandingan metode penilaian kinerja menunjukkan perbedaan signifikan antara pendekatan tradisional dan modern, baik dari segi fokus, kelebihan, maupun kelemahannya. Metode tradisional umumnya menekankan pada hasil kerja karyawan dan menggunakan skala penilaian sederhana, seperti *rating scale* atau *checklist*. Kelebihan utamanya adalah kemudahan penggunaan dan kesederhanaan, sehingga cocok untuk organisasi yang ingin proses penilaian cepat. Namun, kelemahan metode ini terletak pada tingginya subjektivitas, karena penilaian sangat bergantung pada persepsi penilai, sehingga kurang akurat dalam menilai kompetensi dan perilaku karyawan secara menyeluruh.

Metode *Management by objectives* (MBO) berfokus pada pencapaian tujuan yang telah disepakati antara atasan dan bawahan. Pendekatan ini memiliki kelebihan berupa sifat partisipatif, karena karyawan terlibat langsung dalam penetapan target, sehingga meningkatkan komitmen dan motivasi kerja. Kelemahannya, MBO

relatif kompleks karena memerlukan perencanaan matang, komunikasi yang baik, dan *monitoring* berkelanjutan agar target yang disepakati dapat tercapai.

Metode *360-degree feedback* berbeda karena menilai perilaku karyawan melalui masukan dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri. Kelebihan metode ini adalah penilaian yang lebih komprehensif, karena mencakup berbagai perspektif, sehingga mengurangi bias individu. Namun, metode ini cenderung mahal dan memakan waktu, karena memerlukan koordinasi banyak pihak dan pengolahan data yang lebih rumit.

Balanced Scorecard (BSC) menekankan pada strategi organisasi dengan mengukur kinerja melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Metode ini memiliki kelebihan karena memberikan penilaian yang menyeluruh dan strategis, menghubungkan kinerja individu dan unit kerja dengan pencapaian tujuan organisasi. Kelemahannya adalah BSC cukup rumit dalam penerapan, karena membutuhkan pemahaman yang baik tentang indikator kinerja dan integrasi data di seluruh organisasi.

5. Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Metode

Pemilihan metode penilaian kinerja tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berkaitan dengan karakteristik organisasi dan konteks pekerjaan. Faktor pertama adalah tujuan organisasi. Organisasi yang menekankan efisiensi operasional dan hasil kuantitatif mungkin lebih cocok menggunakan metode tradisional seperti *rating scale* atau *checklist*. Sebaliknya, organisasi yang menekankan pengembangan karyawan, inovasi, atau pencapaian strategis jangka panjang lebih tepat menggunakan metode modern seperti MBO atau *Balanced Scorecard*, karena metode ini mampu menghubungkan kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi.

Faktor kedua adalah jenis pekerjaan. Pekerjaan yang bersifat rutin dan terukur, misalnya di lini produksi, cenderung lebih mudah dinilai dengan indikator kuantitatif, sedangkan pekerjaan yang memerlukan kreativitas, pelayanan pelanggan, atau kerja tim lebih sesuai dengan metode penilaian yang komprehensif seperti *360-degree*

feedback, yang dapat menilai perilaku, kompetensi, dan kontribusi individu secara menyeluruh.

Faktor ketiga adalah budaya organisasi. Budaya yang terbuka, partisipatif, dan mendukung keterlibatan karyawan akan mempermudah penerapan metode modern yang melibatkan kolaborasi, seperti MBO dan BSC. Sebaliknya, budaya organisasi yang hierarkis dan lebih menekankan kontrol top-down mungkin lebih nyaman dengan metode tradisional, karena prosesnya lebih sederhana dan terstruktur.

Faktor keempat adalah ketersediaan sumber daya, termasuk waktu, tenaga, dan teknologi. Metode modern umumnya membutuhkan sumber daya lebih besar, misalnya untuk pelatihan penilai, pengolahan data, atau penggunaan sistem HRIS dan dashboard kinerja. Jika sumber daya terbatas, organisasi mungkin perlu menyesuaikan metode yang dipilih agar tetap realistis dan dapat diterapkan secara konsisten.

6. Tantangan dalam Penerapan Metode Penilaian

Penerapan metode penilaian kinerja dalam organisasi sering dihadapkan pada berbagai tantangan yang dapat memengaruhi akurasi dan efektivitasnya. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya pemahaman penilai. Penilai yang tidak memiliki kompetensi atau pelatihan yang memadai cenderung memberikan penilaian subjektif, sehingga hasil evaluasi tidak mencerminkan kinerja sesungguhnya. Hal ini kerap terjadi pada metode tradisional seperti rating scale, di mana bias penilai dapat memengaruhi skor yang diberikan.

Tantangan kedua adalah keterbatasan data. Penilaian kinerja modern, terutama yang berbasis KPI atau *Balanced scorecard*, memerlukan data yang akurat dan lengkap untuk menilai pencapaian karyawan. Jika data tidak tersedia atau tidak terintegrasi, evaluasi kinerja menjadi kurang objektif dan sulit diandalkan untuk pengambilan keputusan strategis.

Resistensi karyawan menjadi tantangan ketiga. Banyak karyawan merasa cemas atau skeptis terhadap proses penilaian karena takut dievaluasi secara negatif atau tidak memahami manfaat penilaian bagi pengembangan diri. Hal ini dapat mengurangi partisipasi aktif dalam metode seperti MBO atau *360-degree feedback*, yang menuntut

keterlibatan karyawan dalam menetapkan tujuan dan memberikan umpan balik.

Tantangan keempat terkait biaya implementasi. Metode penilaian kinerja modern biasanya membutuhkan investasi yang lebih besar, baik dari segi waktu, tenaga, maupun teknologi. Misalnya, penggunaan sistem HRIS, dashboard kinerja, atau pelatihan penilai memerlukan anggaran dan sumber daya yang tidak sedikit. Organisasi dengan keterbatasan sumber daya mungkin kesulitan menerapkan metode ini secara menyeluruh.

7. Peran Teknologi dalam Metode Penilaian

Peran teknologi dalam metode penilaian kinerja semakin krusial di era digital saat ini, karena mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, dan objektivitas evaluasi karyawan. Sistem modern seperti *Human Resource Information System* (HRIS) memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi berbagai aspek penilaian, mulai dari pengumpulan data kinerja, perhitungan skor, hingga penyusunan laporan evaluasi. Dengan otomatisasi ini, proses penilaian menjadi lebih cepat, terstruktur, dan dapat diakses secara real-time oleh manajemen maupun karyawan, sehingga mengurangi risiko kesalahan manual dan keterlambatan dalam evaluasi.

Penggunaan *HR analytics* memungkinkan organisasi menganalisis data kinerja secara lebih mendalam. Teknologi ini tidak hanya menilai pencapaian hasil kerja, tetapi juga mendeteksi pola perilaku, tren produktivitas, dan potensi pengembangan karyawan. Dengan demikian, manajer dapat membuat keputusan berbasis data yang lebih objektif, seperti menentukan promosi, pelatihan, atau rotasi jabatan, sehingga mengurangi bias subjektif yang umum terjadi dalam metode tradisional.

Teknologi juga berperan dalam meningkatkan akurasi dan transparansi. Sistem digital menyediakan catatan yang terdokumentasi dengan baik, sehingga setiap karyawan dapat melihat hasil penilaian, memahami umpan balik, dan mengetahui standar kinerja yang diharapkan. Hal ini mendukung prinsip-prinsip penilaian kinerja seperti objektivitas, keadilan, dan akuntabilitas, yang menjadi fondasi kepercayaan karyawan terhadap sistem evaluasi.

C. Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi

Penilaian kinerja berbasis kompetensi merupakan pendekatan dalam sistem manajemen kinerja yang tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga menilai kemampuan, perilaku, serta karakteristik individu yang mendukung pencapaian kinerja tersebut. Pendekatan ini semakin penting dalam organisasi modern karena menekankan pada keberlanjutan kinerja dan pengembangan sumber daya manusia secara jangka panjang. Menurut Aguinis (2023), penilaian berbasis kompetensi adalah proses evaluasi kinerja yang berfokus pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja unggul. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi menjadi faktor utama dalam menentukan kualitas kinerja seseorang.

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat dipahami sebagai gabungan dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang dimiliki seorang individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara efektif. Pengetahuan mencakup informasi, teori, dan konsep yang relevan dengan pekerjaan, sedangkan keterampilan mengacu pada kemampuan praktis dalam melakukan tugas tertentu. Kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan secara konsisten, sementara sikap mencerminkan disposisi atau perilaku yang mendukung keberhasilan dalam pekerjaan.

Menurut Spencer & Spencer (2020), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang membedakan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Artinya, kompetensi bukan sekadar kemampuan dasar, tetapi mencakup ciri-ciri yang memungkinkan individu unggul dalam perannya. Armstrong (2021) menekankan bahwa kompetensi mencerminkan bagaimana seseorang bekerja, bukan hanya hasil yang dicapai. Dengan kata lain, kompetensi menilai proses kerja, kualitas interaksi, pengambilan keputusan, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan, bukan sekadar output akhir.

Kompetensi memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam penentuan rekrutmen, pengembangan

karyawan, penilaian kinerja, dan perencanaan karier. Dengan memahami kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu posisi, organisasi dapat memastikan bahwa individu yang menempati posisi tersebut memiliki kemampuan untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan. Selain itu, pengembangan kompetensi juga memungkinkan karyawan meningkatkan kualitas kerja dan bersiap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

2. Konsep Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi

Penilaian kinerja berbasis kompetensi merupakan pendekatan yang menekankan pada bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya, bukan hanya pada hasil akhir yang dicapai. Dalam konsep ini, organisasi menilai proses kerja, perilaku, serta kemampuan individu dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan tugasnya. Pendekatan ini berbeda dengan penilaian tradisional yang hanya berfokus pada output, karena menilai tidak hanya “apa yang dihasilkan” tetapi juga “bagaimana cara mencapainya.” Hal ini memungkinkan organisasi untuk melihat kinerja secara lebih menyeluruh, termasuk aspek yang mempengaruhi kualitas kerja dan potensi pengembangan karyawan di masa depan.

Menurut Armstrong & Taylor (2023), penilaian berbasis kompetensi memberikan gambaran yang lebih komprehensif karena mengintegrasikan kompetensi teknis, perilaku, dan manajerial. Kompetensi teknis mencakup kemampuan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan spesifik, seperti keahlian dalam penggunaan alat atau prosedur tertentu. Kompetensi perilaku menekankan pada sikap, etika, kemampuan bekerja sama, komunikasi, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja. Sementara itu, kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan merencanakan, memimpin, membuat keputusan, dan mengelola tim atau sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan ini memiliki beberapa manfaat strategis. Pertama, memungkinkan organisasi untuk menilai karyawan secara holistik, sehingga kekuatan dan area yang memerlukan pengembangan dapat diidentifikasi secara jelas. Kedua, pendekatan berbasis kompetensi mendorong karyawan untuk mengembangkan diri secara berkelanjutan,

karena evaluasi tidak hanya menekankan hasil jangka pendek tetapi juga perilaku dan keterampilan yang mendukung kinerja jangka panjang. Ketiga, penilaian ini membantu dalam proses perencanaan karier dan pengembangan SDM, karena karyawan yang menunjukkan kompetensi tinggi dapat diarahkan ke posisi yang lebih strategis.

3. Jenis-Jenis Kompetensi

Pada organisasi, kompetensi karyawan tidak hanya sekadar kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga mencakup berbagai aspek yang saling melengkapi guna mendukung kinerja individu dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis utama. Pertama, kompetensi inti (*core competencies*) merupakan kemampuan mendasar yang wajib dimiliki oleh seluruh karyawan, seperti integritas, etika kerja, dan kemampuan bekerja sama. Kompetensi ini menjadi fondasi perilaku profesional dan nilai-nilai organisasi, sehingga setiap karyawan mampu berkontribusi secara konsisten sesuai standar yang berlaku.

Kedua, kompetensi teknis adalah kemampuan khusus yang berkaitan dengan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaan secara efektif. Kompetensi ini mencakup keterampilan praktis yang spesifik terhadap bidang pekerjaan, misalnya penggunaan perangkat lunak tertentu, penguasaan prosedur teknis, atau pengoperasian peralatan khusus. Kompetensi teknis memastikan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan dengan kualitas dan efisiensi yang tinggi, mendukung pencapaian target organisasi.

Ketiga, kompetensi manajerial difokuskan pada kemampuan individu dalam memimpin, mengatur, dan mengarahkan tim atau unit kerja. Kompetensi ini mencakup pengambilan keputusan, perencanaan strategis, komunikasi efektif, dan kemampuan memotivasi tim. Karyawan dengan kompetensi manajerial yang baik mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, meningkatkan koordinasi antar tim, serta memastikan pencapaian hasil secara optimal.

Keempat, kompetensi sosial atau *soft skills* mencakup kemampuan interpersonal yang mendukung interaksi efektif antara individu dalam lingkungan kerja. Kompetensi ini meliputi komunikasi, kerja sama tim, empati, adaptabilitas, dan kemampuan negosiasi.

Menurut Wahyu & Samosir (2025), kompetensi soft skills menjadi semakin penting terutama di era digital dan globalisasi, di mana kolaborasi lintas budaya, kerja jarak jauh, dan dinamika organisasi modern menuntut kemampuan interpersonal yang tinggi.

4. Tujuan Penilaian Berbasis Kompetensi

Penilaian kinerja berbasis kompetensi dirancang untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kemampuan karyawan, tidak hanya dari hasil kerja yang dicapai tetapi juga dari proses dan perilaku yang mendukung pencapaian tersebut. Salah satu tujuan utama dari penilaian ini adalah mengukur kemampuan individu secara menyeluruh, mencakup aspek teknis, manajerial, dan interpersonal, sehingga organisasi dapat memahami sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Selain itu, penilaian berbasis kompetensi juga berfungsi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, yang menjadi dasar penting bagi pengembangan individu. Dengan mengetahui kompetensi yang dimiliki serta area yang perlu diperkuat, organisasi dapat merancang program pelatihan, coaching, atau *Mentoring* yang tepat sasaran.

Tujuan berikutnya adalah mendukung pengembangan karier karyawan. Penilaian kompetensi tidak hanya menilai performa saat ini, tetapi juga membahas potensi yang dimiliki individu untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merencanakan jalur karier yang sesuai dengan kemampuan dan aspirasi karyawan, sekaligus memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan keahlian dalam jangka panjang. Selain itu, pendekatan ini meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan, karena fokusnya pada pengembangan kemampuan dan perilaku yang mendukung kinerja unggul. Karyawan yang terus dikembangkan akan lebih adaptif, inovatif, dan mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

5. Manfaat Penilaian Berbasis Kompetensi

Penerapan penilaian kinerja berbasis kompetensi memberikan manfaat strategis yang signifikan bagi organisasi maupun karyawan.

Salah satu manfaat utamanya adalah meningkatkan kualitas kinerja. Dengan menekankan tidak hanya hasil kerja tetapi juga proses yang dilalui, karyawan terdorong untuk bekerja dengan lebih disiplin, terstruktur, dan profesional. Fokus pada perilaku dan kompetensi memastikan bahwa pekerjaan dilakukan secara konsisten, sesuai standar, dan menghasilkan output yang berkualitas tinggi, bukan sekadar memenuhi target numerik. Hal ini secara langsung meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional organisasi.

Penilaian berbasis kompetensi mendukung pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap karyawan, organisasi dapat merancang program pelatihan, *mentoring*, atau *coaching* yang tepat sasaran. Misalnya, karyawan yang unggul dalam kompetensi teknis tetapi kurang dalam komunikasi dapat diberikan pelatihan komunikasi yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan pengembangan SDM secara sistematis dan berkelanjutan, sehingga organisasi memiliki tenaga kerja yang lebih kompeten, adaptif, dan siap menghadapi perubahan.

Manfaat lainnya adalah meningkatkan objektivitas penilaian. Penilaian berbasis kompetensi menggunakan standar yang jelas dan terukur, sehingga mengurangi subjektivitas atau bias yang mungkin terjadi dalam metode tradisional. Setiap karyawan dinilai berdasarkan kriteria yang sama, seperti kompetensi teknis, perilaku, dan manajerial, sehingga hasil penilaian lebih adil dan transparan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem penilaian, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan SDM.

Penilaian berbasis kompetensi mendukung perencanaan karier. Dengan mengetahui kompetensi yang perlu dikembangkan, karyawan dapat merencanakan jalur pengembangan diri secara lebih terarah, termasuk kesiapan untuk promosi atau peran yang lebih strategis. Organisasi pun dapat menyiapkan kader-kader yang sesuai dengan kebutuhan jangka panjang. Menurut Setyawati *et al.* (2024), manfaat-manfaat ini secara keseluruhan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, menciptakan budaya kerja yang berfokus pada kualitas, pengembangan, dan keberlanjutan kinerja.

6. Proses Penilaian Berbasis Kompetensi

Proses penilaian kinerja berbasis kompetensi merupakan rangkaian tahapan yang sistematis dan berkelanjutan untuk memastikan karyawan tidak hanya mencapai hasil kerja yang diharapkan, tetapi juga memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tahap pertama adalah identifikasi kompetensi, di mana organisasi menentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk setiap jabatan. Kompetensi ini bisa berupa kemampuan teknis, perilaku, manajerial, maupun soft skills yang mendukung pencapaian hasil kerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Tahap ini menjadi dasar bagi seluruh proses penilaian, karena tanpa identifikasi yang tepat, penilaian dapat menjadi tidak relevan dan kurang efektif.

Tahap kedua adalah penentuan standar kompetensi, yaitu menetapkan tingkat kompetensi yang diharapkan untuk masing-masing jabatan atau posisi. Standar ini berfungsi sebagai tolok ukur bagi penilaian kinerja, sehingga organisasi dapat menilai apakah karyawan telah memenuhi ekspektasi yang telah ditetapkan. Standar kompetensi yang jelas juga membantu menjaga konsistensi dan objektivitas dalam evaluasi, serta menjadi acuan bagi pengembangan karier karyawan di masa depan.

Tahap ketiga adalah pengukuran kompetensi, di mana kinerja dan kemampuan karyawan dievaluasi menggunakan berbagai metode, seperti observasi langsung, wawancara, penilaian diri (*self-assessment*), dan tes kompetensi. Pendekatan multi-teknik ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja, perilaku, dan potensi pengembangan karyawan. Evaluasi yang dilakukan secara menyeluruh akan meminimalkan bias dan meningkatkan akurasi hasil penilaian.

Tahap keempat adalah evaluasi dan pemberian *feedback*, di mana hasil penilaian disampaikan kepada karyawan. Umpan balik yang konstruktif membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan, serta bagaimana dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi. *Feedback* ini harus diberikan secara jelas, transparan, dan berkelanjutan agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang.

Tahap terakhir adalah pengembangan kompetensi, yang mencakup penyusunan program pelatihan, *Mentoring*, atau *coaching* yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi. Langkah

ini memastikan bahwa hasil penilaian tidak hanya menjadi catatan administratif, tetapi benar-benar mendorong perbaikan dan peningkatan kapasitas karyawan. Menurut Armstrong (2021), kelima tahapan ini harus dilakukan secara terstruktur dan berkesinambungan agar penilaian berbasis kompetensi mampu meningkatkan kualitas SDM sekaligus mendukung tujuan strategis organisasi.

D. Permasalahan dan Bias dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia, namun dalam praktiknya sering menghadapi berbagai permasalahan dan bias yang dapat memengaruhi objektivitas serta akurasi hasil penilaian. Permasalahan dan bias ini dapat berdampak pada ketidakadilan, menurunnya motivasi karyawan, serta pengambilan keputusan yang kurang tepat. Oleh karena itu, pemahaman terhadap berbagai potensi bias dan kendala dalam penilaian kinerja menjadi sangat penting bagi organisasi. Menurut Aguinis (2023), bias dalam penilaian kinerja adalah distorsi sistematis dalam proses evaluasi yang menyebabkan hasil penilaian tidak mencerminkan kinerja sebenarnya. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian yang tidak dikelola dengan baik dapat menghasilkan keputusan yang tidak akurat.

1. Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

Permasalahan dalam penilaian kinerja merupakan isu penting yang sering dihadapi organisasi dalam upaya mengelola sumber daya manusia secara efektif. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya objektivitas. Penilaian sering kali dipengaruhi oleh subjektivitas penilai, baik karena preferensi pribadi, hubungan interpersonal, atau bias penilaian halo dan horn effect. Akibatnya, kinerja karyawan tidak tercermin secara akurat, sehingga keputusan berbasis penilaian dapat menjadi tidak adil.

Permasalahan berikutnya adalah standar penilaian yang tidak jelas. Tanpa pedoman dan kriteria yang konsisten, penilaian cenderung berbeda antara satu penilai dengan penilai lainnya. Hal ini menimbulkan ketidakpastian bagi karyawan dan mengurangi kredibilitas sistem penilaian. Ketiadaan standar yang jelas juga menyulitkan evaluasi

perbandingan kinerja antar individu maupun antar unit kerja dalam organisasi.

Kurangnya pelatihan bagi penilai menjadi faktor signifikan. Penilai yang tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan tentang cara melakukan evaluasi kinerja akan menghasilkan penilaian yang tidak akurat atau bias. Pelatihan penilai penting untuk memastikan memahami prinsip-prinsip penilaian, indikator kinerja, dan teknik memberikan umpan balik yang konstruktif.

Permasalahan lain adalah sistem penilaian yang tidak terintegrasi dengan tujuan organisasi. Jika penilaian kinerja dilakukan secara terpisah tanpa kaitan dengan visi, misi, dan strategi, maka hasil penilaian tidak dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, seperti promosi, pengembangan karier, atau perencanaan pelatihan. Sistem yang tidak terintegrasi juga mengurangi kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Resistensi dari karyawan kerap muncul karena penilaian kinerja sering dianggap sebagai alat kontrol atau bentuk pengawasan yang menekan. Ketidakpercayaan terhadap sistem penilaian dapat menurunkan motivasi, keterlibatan, dan bahkan produktivitas karyawan.

2. Pengertian Bias dalam Penilaian Kinerja

Bias dalam penilaian kinerja merujuk pada kecenderungan penilai untuk menilai karyawan secara tidak objektif, di mana penilaian dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif yang tidak berkaitan dengan kinerja sebenarnya. Faktor-faktor ini bisa berupa hubungan pribadi antara penilai dan karyawan, preferensi individu, stereotip, atau pengalaman masa lalu yang memengaruhi penilaian saat ini. Akibatnya, penilaian cenderung menyimpang dari realitas, sehingga hasil evaluasi tidak sepenuhnya mencerminkan kompetensi, perilaku, atau pencapaian karyawan yang sesungguhnya.

Menurut Dessler (2022), bias merupakan salah satu masalah utama dalam penilaian kinerja karena dapat mengurangi validitas dan reliabilitas sistem evaluasi. Validitas menurun karena penilaian tidak lagi mencerminkan kinerja aktual, sementara reliabilitas berkurang karena penilaian bisa berbeda-beda tergantung siapa yang menilai, kapan, dan dalam kondisi apa. Bias ini tidak hanya merugikan karyawan secara

individual misalnya memengaruhi promosi, kompensasi, atau pengembangan karier tetapi juga berdampak pada organisasi, karena keputusan manajemen yang diambil berdasarkan penilaian yang bias bisa menurunkan efektivitas, motivasi, dan kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen kinerja.

3. Jenis-Jenis Bias dalam Penilaian Kinerja

Jenis-jenis bias dalam penilaian kinerja merupakan distorsi yang muncul akibat pengaruh subjektif penilai, yang dapat menurunkan akurasi dan keadilan evaluasi. Salah satu jenis yang paling dikenal adalah Halo Effect, di mana penilai menilai karyawan secara keseluruhan berdasarkan kesan umum, sehingga kelebihan di satu area memengaruhi penilaian di area lain. Sebaliknya, Horn Effect terjadi ketika penilaian negatif muncul karena satu kekurangan karyawan, sehingga menimbulkan persepsi buruk secara keseluruhan.

Terdapat bias yang berkaitan dengan skala penilaian, seperti *Leniency Bias*, di mana penilai cenderung memberi nilai terlalu tinggi kepada semua karyawan, dan *Strictness Bias*, di mana nilai diberikan terlalu rendah secara konsisten. Ada pula *Central Tendency Bias*, yaitu kecenderungan penilai memberi nilai rata-rata kepada semua karyawan untuk menghindari ekstrem, yang mengaburkan perbedaan kinerja sebenarnya.

Faktor waktu juga dapat menimbulkan bias, seperti *Recency Effect*, di mana penilaian lebih dipengaruhi oleh kinerja terakhir daripada kinerja sepanjang periode penilaian. Sementara itu, *Similarity Bias* muncul ketika penilai cenderung memberi nilai lebih tinggi kepada karyawan yang memiliki kesamaan latar belakang, gaya, atau karakteristik dengan dirinya.

4. Dampak Permasalahan dan Bias

Permasalahan dan bias dalam penilaian kinerja memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi dan individu. Ketidakadilan dalam penilaian merupakan salah satu konsekuensi utama, di mana karyawan merasa bahwa evaluasi yang diterima tidak mencerminkan kinerja sebenarnya. Hal ini dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai, yang secara langsung menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan

yang merasa diperlakukan tidak adil cenderung kehilangan semangat untuk berkontribusi, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas tim dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Bias dan permasalahan penilaian dapat menimbulkan konflik internal. Misalnya, karyawan yang dinilai lebih rendah karena halo effect atau bias kesamaan dapat menimbulkan ketegangan dengan rekan kerja atau atasan. Konflik semacam ini tidak hanya merusak hubungan interpersonal, tetapi juga mengganggu koordinasi dan kolaborasi yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dampak lain yang lebih strategis adalah kesalahan dalam pengambilan keputusan SDM. Penilaian kinerja sering dijadikan dasar untuk promosi, mutasi, pemberian kompensasi, maupun identifikasi kebutuhan pelatihan. Jika penilaian dipengaruhi bias atau standar yang tidak jelas, keputusan yang diambil dapat tidak tepat, sehingga menempatkan individu yang kurang kompeten pada posisi penting atau mengabaikan karyawan berprestasi.

5. Faktor Penyebab Bias dalam Penilaian

Bias dalam penilaian kinerja tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. Salah satu faktor utama berasal dari individu penilai itu sendiri. Persepsi, pengalaman, dan kondisi emosional penilai dapat memengaruhi caranya menilai karyawan. Misalnya, penilai yang memiliki pengalaman positif sebelumnya dengan seorang karyawan cenderung menilai lebih tinggi, atau sebaliknya, pengalaman negatif dapat menimbulkan penilaian yang terlalu rendah. Emosi sementara, seperti stres atau kelelahan, juga dapat menurunkan objektivitas penilaian.

Faktor lain yang signifikan adalah organisasi itu sendiri. Budaya organisasi yang kurang transparan atau sistem penilaian yang tidak terstruktur memudahkan munculnya bias. Misalnya, jika penilaian kinerja dilakukan hanya berdasarkan opini tanpa data konkret atau indikator yang jelas, maka subjektivitas akan lebih dominan. Selain itu, sistem yang menekankan persaingan internal berlebihan juga bisa memicu penilaian yang tidak adil karena adanya kepentingan tertentu.

Hubungan interpersonal antara penilai dan karyawan juga berperan penting. Kedekatan pribadi atau perbedaan sifat dapat membuat penilai cenderung memfavoritkan atau justru merugikan seorang

karyawan. Hal ini sering muncul dalam bentuk halo effect, *horn effect*, atau *similarity bias*, di mana penilaian dipengaruhi oleh faktor non-kinerja seperti kesamaan latar belakang atau kepribadian.

Keterbatasan informasi juga menjadi penyebab bias. Kurangnya data yang lengkap, akurat, dan real-time mengenai kinerja karyawan membuat penilai harus mengandalkan ingatan atau impresi pribadi, sehingga objektivitas berkurang. Informasi yang tidak lengkap atau terlambat sering menimbulkan penilaian yang lebih menekankan kejadian terbaru (*recency effect*) atau hanya sebagian aspek kinerja, sehingga hasil evaluasi tidak mencerminkan performa keseluruhan.

6. Cara Mengatasi Permasalahan dan Bias

Untuk mengatasi permasalahan dan bias dalam penilaian kinerja, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang sistematis dan berlapis. Langkah pertama adalah pelatihan penilai. Penilai yang terlatih mampu memahami teknik penilaian yang objektif, mengenali potensi bias, dan menggunakan metode evaluasi dengan konsisten. Pelatihan ini membantu mengurangi subjektivitas yang disebabkan oleh persepsi pribadi, pengalaman sebelumnya, atau emosi sementara.

Organisasi harus menetapkan standar yang jelas. Indikator dan kriteria penilaian yang terukur membuat proses evaluasi lebih transparan dan konsisten. Karyawan akan memahami apa yang diharapkan, sementara penilai memiliki acuan konkret untuk menilai kinerja, sehingga mengurangi risiko bias seperti halo effect atau central tendency. Standar ini sebaiknya disesuaikan dengan tujuan organisasi dan disosialisasikan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penilaian.

Penggunaan metode modern juga menjadi strategi penting. Metode seperti *360-degree feedback*, *Key performance indicators* (KPI), dan *Balanced scorecard* memungkinkan penilaian dilakukan secara lebih komprehensif dan objektif. *360-degree feedback* melibatkan berbagai perspektif, KPI menekankan pencapaian hasil yang terukur, dan *Balanced scorecard* mengintegrasikan evaluasi dari aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan kombinasi ini, organisasi dapat menilai karyawan secara menyeluruh, tidak hanya berdasarkan opini penilai tunggal.

Pemanfaatan teknologi seperti HRIS dan *HR analytics* sangat membantu dalam meningkatkan akurasi data. Teknologi memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time, integrasi data dari berbagai sumber, dan pengurangan kesalahan manusia. Sistem digital ini juga dapat memberikan analisis objektif yang mendukung keputusan manajerial tanpa terpengaruh bias subjektif.

Organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap sistem penilaian. Proses audit dan review rutin memungkinkan organisasi mengidentifikasi kelemahan dalam mekanisme penilaian, menyesuaikan indikator, dan memperbaiki metode yang kurang efektif. Evaluasi ini juga berfungsi sebagai sarana umpan balik bagi penilai dan pengembangan sistem manajemen kinerja secara keseluruhan.



BAB IV

UMPAN BALIK DAN EVALUASI KINERJA

Umpan balik dan evaluasi kinerja merupakan komponen penting dalam sistem manajemen kinerja yang berfungsi untuk menilai, mengarahkan, dan meningkatkan kualitas kerja karyawan secara berkelanjutan. Umpan balik memberikan informasi mengenai hasil dan proses kerja yang telah dilakukan, sedangkan evaluasi kinerja digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Armstrong (2021) dan Aguinis (2023), kedua aspek ini tidak hanya berperan sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan efektivitas organisasi. Dengan penerapan umpan balik yang konstruktif dan evaluasi yang objektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, transparan, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

A. Konsep *Feedback* dalam Organisasi

Feedback (umpan balik) merupakan salah satu elemen kunci dalam sistem manajemen kinerja yang berfungsi untuk memberikan informasi kepada individu mengenai hasil kerja, perilaku, dan kontribusinya terhadap organisasi. Dalam konteks organisasi modern, *feedback* tidak hanya berperan sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana komunikasi, pembelajaran, dan pengembangan kinerja secara berkelanjutan. Menurut Aguinis (2023), *feedback* adalah informasi yang diberikan kepada karyawan mengenai kinerja dengan tujuan untuk memperkuat perilaku positif dan memperbaiki kekurangan. Hal ini menunjukkan bahwa *feedback* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja individu maupun organisasi.

1. Pengertian *Feedback*

Feedback merupakan konsep penting dalam manajemen kinerja yang berfungsi sebagai alat komunikasi dan pengembangan individu dalam organisasi. Secara umum, *feedback* dapat didefinisikan sebagai proses penyampaian informasi terkait hasil kerja atau perilaku seseorang dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Menurut Armstrong (2021), *feedback* bukan sekadar penilaian satu arah, melainkan sebuah proses komunikasi dua arah yang memungkinkan karyawan memahami bagaimana ia bekerja, apa yang telah dicapai, dan area mana yang perlu diperbaiki. Hal ini menekankan pentingnya interaksi antara pemberi dan penerima *feedback*, sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima secara jelas dan dimanfaatkan untuk pengembangan diri.

Stone & Heen (2021) menambahkan perspektif bahwa *feedback* tidak hanya berfokus pada kritik atau evaluasi negatif, tetapi juga merupakan sarana untuk pembelajaran dan pengembangan karyawan. Dengan kata lain, *feedback* bersifat konstruktif, membantu individu mengenali kekuatan yang dapat diperkuat serta kelemahan yang perlu diperbaiki. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk melihat *feedback* sebagai alat yang mendukung pertumbuhan profesional, bukan sekadar instrumen penilaian atau kontrol.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *feedback* memiliki tiga unsur utama yang saling terkait. Pertama, *feedback* menyediakan informasi tentang kinerja, yang mencakup pencapaian hasil kerja, kualitas perilaku, serta kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Kedua, *feedback* adalah sebuah proses komunikasi, yang menuntut keterbukaan, kejelasan, dan interaksi aktif antara pihak yang memberikan dan menerima informasi. Ketiga, *feedback* memiliki tujuan perbaikan dan pengembangan, yaitu membantu individu mengenali langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kompetensi, efisiensi, dan efektivitas kerja.

2. Karakteristik *Feedback* yang Efektif

Feedback yang efektif memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Agar dapat memberikan dampak positif, *feedback* harus memiliki beberapa karakteristik penting

yang memastikan pesan tersampaikan dengan jelas dan dapat diterapkan secara praktis. Pertama, *feedback* harus spesifik, artinya informasi yang disampaikan jelas dan fokus pada aspek tertentu dari kinerja, bukan bersifat umum atau ambigu. Dengan cara ini, penerima *feedback* dapat memahami area yang membutuhkan perhatian atau perbaikan secara tepat. Misalnya, alih-alih hanya mengatakan “kerja Anda kurang baik,” *feedback* yang spesifik akan menyebutkan, “laporan mingguan Anda sering terlambat sehingga mempengaruhi tim lainnya.”

Kedua, *feedback* harus diberikan tepat waktu. Memberikan *feedback* segera setelah kinerja terjadi membuat informasi tetap relevan dan memungkinkan karyawan melakukan penyesuaian dengan cepat. *Feedback* yang tertunda cenderung kehilangan konteks dan mengurangi efektivitasnya karena penerima mungkin sudah melupakan detail kinerjanya. Ketiga, *feedback* harus objektif, artinya didasarkan pada fakta dan data yang jelas, bukan opini atau preferensi pribadi dari penilai. Objektivitas ini penting untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen kinerja dan mengurangi potensi bias.

Keempat, *feedback* harus bersifat konstruktif, yaitu berorientasi pada solusi dan perbaikan. Tujuan utama dari *feedback* adalah membantu individu meningkatkan kompetensi dan kinerjanya, sehingga harus disampaikan dengan cara yang mendukung pengembangan, bukan sekadar kritik tanpa arahan. Kelima, *feedback* yang efektif bersifat berimbang, mengandung kombinasi antara pujian atas prestasi dan arahan untuk perbaikan. Pendekatan ini memastikan bahwa karyawan tidak merasa dikritik secara berlebihan dan tetap termotivasi untuk berkembang.

3. Jenis-Jenis *Feedback* dalam Organisasi

Feedback dalam organisasi memiliki berbagai bentuk yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Salah satu jenis yang paling dikenal adalah *feedback* positif, yang bertujuan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik dan mendorong karyawan untuk mengulang perilaku yang produktif. *Feedback* ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang mengapresiasi prestasi. Di sisi lain, terdapat *feedback* negatif atau korektif, yang membahas kesalahan atau

kekurangan dalam kinerja karyawan. Tujuannya bukan untuk menghukum, tetapi memberikan arahan jelas mengenai area yang perlu diperbaiki agar karyawan dapat berkembang dan memperbaiki hasil kerjanya.

Feedback juga dapat dikategorikan berdasarkan mekanismenya. *Feedback* formal diberikan melalui sistem resmi, seperti penilaian kinerja tahunan, laporan evaluasi, atau pertemuan HR yang terstruktur. Jenis ini penting untuk mendokumentasikan kinerja dan menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, atau pengembangan karier. Sebaliknya, *feedback* informal terjadi secara spontan dalam aktivitas sehari-hari, misalnya melalui diskusi singkat antara atasan dan bawahan atau komentar rekan kerja. *Feedback* informal lebih cepat, fleksibel, dan memungkinkan karyawan melakukan penyesuaian segera.

Ada juga *feedback* 360 derajat, yaitu sistem yang melibatkan berbagai pihak dalam menilai kinerja individu, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan penilaian diri sendiri. Pendekatan ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif, mengurangi bias penilaian dari satu pihak, dan membantu karyawan melihat bagaimana kinerjanya dipersepsikan dari berbagai sudut. Menurut Armstrong & Taylor (2023), penerapan berbagai jenis *feedback* secara bersamaan dapat meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja, karena karyawan mendapatkan informasi yang seimbang mengenai prestasi dan area yang perlu diperbaiki.

4. Fungsi *Feedback* dalam Organisasi

Feedback dalam organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja karyawan. Fungsi utama *feedback* adalah meningkatkan kinerja dengan memberikan arahan yang jelas kepada karyawan mengenai apa yang perlu dipertahankan dan apa yang harus diperbaiki. Dengan informasi ini, karyawan dapat menyesuaikan perilaku dan proses kerja sehingga hasil yang dicapai lebih optimal. Selain itu, *feedback* juga berperan dalam meningkatkan motivasi. *Feedback* positif yang diberikan secara tepat dapat menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan semangat kerja, dan

mendorong karyawan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan prestasinya.

Feedback juga memiliki fungsi penting dalam memperbaiki kesalahan. Dengan mengetahui area yang memerlukan perbaikan, karyawan dapat mengambil langkah konkret untuk memperbaiki kinerja. Hal ini tidak hanya mengurangi risiko kesalahan yang berulang, tetapi juga membantu karyawan berkembang secara profesional. Fungsi lainnya adalah meningkatkan komunikasi dalam organisasi. Proses *feedback* mendorong interaksi dua arah antara atasan dan bawahan, sehingga tercipta saluran komunikasi yang terbuka, jujur, dan konstruktif. Interaksi ini juga memperkuat hubungan kerja, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi.

Menurut Stone & Heen (2021), *feedback* yang efektif tidak hanya menyampaikan kritik atau apresiasi, tetapi juga meningkatkan kesadaran diri individu terhadap kinerjanya. Dengan pemahaman ini, karyawan dapat lebih proaktif dalam mengembangkan diri, memperbaiki kelemahan, dan memanfaatkan kekuatan secara maksimal. *Feedback* juga membantu organisasi menyesuaikan strategi pengembangan sumber daya manusia, sehingga program pelatihan, *Mentoring*, atau *coaching* yang diberikan lebih tepat sasaran.

5. Proses *Feedback* dalam Organisasi

Proses *feedback* dalam organisasi merupakan rangkaian kegiatan yang sistematis untuk memastikan bahwa informasi mengenai kinerja karyawan disampaikan secara tepat, relevan, dan dapat ditindaklanjuti. Tahap pertama dalam proses ini adalah pengumpulan data kinerja, yaitu mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap mengenai kinerja individu atau tim. Data ini dapat diperoleh dari laporan kerja, observasi langsung, hasil penilaian KPI, atau masukan dari rekan kerja dan atasan. Pengumpulan data yang valid sangat penting agar *feedback* yang diberikan berdasarkan fakta dan bukan persepsi semata, sehingga meningkatkan objektivitas dan kredibilitas proses *feedback*.

Tahap kedua adalah analisis kinerja, di mana data yang telah dikumpulkan diolah dan dievaluasi untuk menentukan pencapaian target, kekuatan, serta area yang memerlukan perbaikan. Analisis ini juga

membantu membahas tren kinerja, perbedaan antara hasil aktual dan target, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Dengan analisis yang baik, *feedback* yang diberikan dapat bersifat spesifik, berimbang, dan fokus pada aspek yang paling kritis untuk pengembangan karyawan.

Tahap berikutnya adalah penyampaian *feedback*, yaitu komunikasi hasil evaluasi kinerja kepada karyawan. Menurut Armstrong (2021), penyampaian *feedback* harus dilakukan secara jelas, konstruktif, dan tepat waktu agar karyawan dapat segera memahami kinerjanya dan mengambil langkah perbaikan. Penyampaian ini sebaiknya bersifat dua arah, memungkinkan karyawan memberikan tanggapan, klarifikasi, atau mengajukan pertanyaan terkait *feedback* yang diterima.

Tahap terakhir adalah tindak lanjut (*follow-up*), yang mencakup pemantauan implementasi perbaikan, penyusunan rencana pengembangan, atau pemberian dukungan tambahan seperti pelatihan atau *mentoring*. *Follow-up* memastikan bahwa *feedback* tidak berhenti pada sekadar informasi, tetapi menjadi dasar tindakan nyata untuk meningkatkan kinerja. Proses berkelanjutan ini membantu menciptakan budaya perbaikan terus-menerus dan mendorong karyawan untuk terus mengembangkan kompetensi serta produktivitasnya.

6. Hambatan dalam Pemberian *Feedback*

Pemberian *feedback* dalam organisasi sering menghadapi berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitasnya. Salah satu hambatan utama adalah kurangnya keterampilan komunikasi dari pemberi *feedback*. Tanpa kemampuan menyampaikan informasi secara jelas, spesifik, dan konstruktif, pesan yang dimaksud bisa salah dipahami atau dianggap menyerang, sehingga tujuan *feedback* yaitu perbaikan kinerja tidak tercapai. Selain itu, karyawan yang bersikap defensif juga menjadi tantangan. Ketika menerima kritik atau masukan, beberapa karyawan cenderung menutup diri, membela diri, atau menolak informasi yang diberikan, sehingga proses *feedback* gagal menjadi sarana pembelajaran.

Hambatan lain muncul dari budaya organisasi yang tidak terbuka. Dalam organisasi yang jarang menekankan transparansi, komunikasi dua arah, dan saling menghargai, pemberian *feedback* sering dianggap sebagai alat kontrol atau hukuman, bukan sebagai mekanisme

pengembangan. Hal ini membuat karyawan kurang termotivasi untuk menerima atau menindaklanjuti *feedback*. Selain itu, ketakutan memberikan kritik juga kerap terjadi pada atasan atau rekan kerja, mungkin khawatir akan menimbulkan konflik, merusak hubungan interpersonal, atau merasa tidak nyaman menyampaikan kritik, sehingga *feedback* cenderung dihindari atau hanya bersifat umum dan kurang konkret.

Menurut Aguinis (2023), organisasi perlu mengatasi hambatan-hambatan tersebut dengan membangun budaya komunikasi terbuka yang mendukung pemberian dan penerimaan *feedback*. Budaya ini menekankan pentingnya kejujuran, saling menghormati, dan fokus pada pengembangan, sehingga kritik konstruktif diterima sebagai peluang untuk belajar, bukan ancaman. Selain itu, pemberian pelatihan bagi manajer dan karyawan dalam keterampilan komunikasi, teknik memberikan *feedback* yang efektif, serta penggunaan metode formal dan sistematis, dapat membantu meminimalkan hambatan tersebut.

B. Teknik Pemberian Umpan Balik yang Efektif

Pemberian umpan balik (*feedback*) merupakan proses penting dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Namun, efektivitas *feedback* sangat ditentukan oleh teknik yang digunakan dalam penyampaiannya. *Feedback* yang disampaikan dengan teknik yang tepat dapat meningkatkan motivasi, memperbaiki kinerja, serta memperkuat hubungan kerja, sedangkan *feedback* yang tidak tepat justru dapat menimbulkan resistensi dan konflik. Menurut Aguinis (2023), teknik pemberian *feedback* yang efektif harus mampu menyampaikan informasi secara jelas, konstruktif, dan berorientasi pada pengembangan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan teknik-teknik tertentu agar *feedback* dapat diterima dengan baik oleh karyawan.

1. Prinsip Dasar Pemberian *Feedback* yang Efektif

Prinsip dasar pemberian *feedback* yang efektif menjadi landasan agar proses komunikasi kinerja berjalan konstruktif dan berdampak positif. *Feedback* harus spesifik dan jelas, artinya informasi yang

diberikan membahas perilaku atau hasil kerja tertentu, sehingga karyawan tahu dengan tepat apa yang perlu dipertahankan atau diperbaiki. *Feedback* yang terlalu umum cenderung membingungkan dan tidak memberikan arahan yang berguna. Selanjutnya, *feedback* harus berbasis fakta atau objektif, yakni didukung oleh data, observasi, atau bukti nyata, bukan sekadar opini atau penilaian subjektif. Hal ini penting untuk menjaga keadilan dan kredibilitas proses evaluasi.

Tepat waktu juga menjadi prinsip utama. *Feedback* yang diberikan segera setelah perilaku atau kinerja terjadi lebih relevan dan mudah diterima oleh penerima, dibandingkan dengan penilaian yang disampaikan lama setelah kejadian. Selain itu, *feedback* harus berorientasi pada solusi, artinya bukan sekadar menunjukkan kesalahan, tetapi memberikan saran atau langkah perbaikan agar karyawan dapat meningkatkan performanya di masa depan. Pendekatan ini memotivasi karyawan untuk belajar dan berkembang, bukan merasa dikritik tanpa arah.

Feedback harus disampaikan secara komunikatif, menggunakan bahasa yang jelas dan empatik, sehingga tercipta suasana yang mendukung penerimaan informasi secara positif. Armstrong (2021) menekankan bahwa *feedback* yang efektif fokus pada perilaku dan hasil kerja, bukan pada karakter pribadi karyawan. Dengan mengikuti prinsip-prinsip ini, organisasi dapat memastikan bahwa *feedback* tidak hanya menjadi formalitas, tetapi juga menjadi alat strategis untuk peningkatan kinerja individu dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2. Teknik-Teknik Pemberian *Feedback*

Pada organisasi, pemberian *feedback* dapat dilakukan melalui berbagai teknik yang disesuaikan dengan situasi dan tujuan. Salah satu teknik yang populer adalah *Sandwich method* atau metode sandwich. Teknik ini menyampaikan *feedback* dalam tiga tahap: diawali dengan pujian, diikuti kritik atau saran perbaikan, dan diakhiri kembali dengan pujian. Pendekatan ini bertujuan untuk mengurangi resistensi dan menjaga motivasi karyawan, namun jika berlebihan dapat terkesan tidak tulus. Dessler (2022) menyatakan bahwa metode ini efektif terutama dalam situasi yang membutuhkan pendekatan persuasif.

Teknik kedua adalah SBI (*Situation – Behavior – Impact*), yang menyampaikan *feedback* secara terstruktur. Pertama, dijelaskan situasi (*Situation*), kemudian perilaku yang diamati (*Behavior*), dan terakhir dampaknya terhadap tim atau organisasi (*Impact*). Contoh penggunaannya adalah: “Pada rapat kemarin (*situation*), Anda terlambat menyampaikan laporan (*behavior*), sehingga tim kesulitan mengambil keputusan (*impact*).” Kelebihan teknik ini adalah bersifat jelas, objektif, dan mengurangi kesalahpahaman, sehingga membantu karyawan memahami dengan tepat apa yang perlu diperbaiki (Aguinis, 2023).

Feedforward merupakan teknik yang berfokus pada masa depan, bukan kesalahan yang telah terjadi. Misalnya, “Ke depan, akan lebih baik jika laporan disiapkan lebih awal.” Teknik ini lebih positif dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Goldsmith (2020) menekankan bahwa *feedforward* lebih efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan dibandingkan kritik yang berfokus pada masa lalu.

Coaching Approach menggunakan dialog dua arah antara atasan dan bawahan. Teknik ini bersifat interaktif, berbasis pertanyaan, dan fokus pada pengembangan kompetensi. Kelebihan metode ini adalah meningkatkan keterlibatan karyawan serta mendorong pembelajaran dan pengembangan diri. Armstrong & Taylor (2023) menyatakan bahwa *coaching* merupakan teknik *feedback* yang paling efektif untuk pengembangan karyawan karena membangun pemahaman dan kesadaran diri. Terakhir, *Direct Feedback* adalah teknik pemberian umpan balik secara langsung tanpa perantara. Keunggulannya adalah cepat dan jelas, namun bisa menimbulkan resistensi jika tidak disampaikan dengan cara yang tepat.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan *Feedback*

Keberhasilan pemberian *feedback* dalam organisasi tidak hanya bergantung pada teknik yang digunakan, tetapi juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor kunci. Pertama, keterampilan komunikasi dari pemberi *feedback* menjadi sangat penting. Pesan harus disampaikan dengan jelas, empatik, dan mudah dipahami agar penerima dapat menangkap maksud dan saran perbaikan tanpa menimbulkan kesalahpahaman. Kemampuan ini mencakup pemilihan kata yang tepat, nada bicara, serta penggunaan contoh konkret yang relevan dengan kinerja.

Kedua, hubungan interpersonal antara pemberi dan penerima *feedback* turut memengaruhi efektivitas proses. Hubungan yang baik, saling percaya, dan didasarkan pada rasa hormat akan mempermudah penerimaan kritik atau saran. Sebaliknya, jika hubungan kurang harmonis, penerima cenderung bersikap defensif atau menolak umpan balik, sehingga tujuan *feedback* untuk perbaikan kinerja menjadi tidak tercapai.

Ketiga, budaya organisasi memiliki peran signifikan. Organisasi yang memiliki budaya terbuka, komunikatif, dan mendukung pengembangan karyawan akan menciptakan lingkungan di mana *feedback* diterima secara positif. Dalam budaya seperti ini, karyawan tidak melihat *feedback* sebagai kritik personal, melainkan sebagai sarana untuk belajar dan berkembang. Stone & Heen (2021) menekankan bahwa penerimaan *feedback* sangat dipengaruhi oleh budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan rasa aman psikologis.

Keempat, waktu dan situasi pemberian *feedback* juga menentukan keberhasilan. *Feedback* harus diberikan segera setelah kinerja terjadi atau dalam konteks yang relevan agar tetap akurat dan mudah dihubungkan dengan perilaku atau hasil kerja yang dimaksud. Memberikan *feedback* pada waktu yang tepat juga mengurangi kebingungan dan meningkatkan efektivitas tindak lanjut yang diperlukan.

4. Kesalahan Umum dalam Pemberian *Feedback*

Kesalahan dalam pemberian *feedback* sering kali menjadi penyebab utama mengapa proses umpan balik gagal mencapai tujuannya. Salah satu kesalahan yang paling umum adalah *feedback* yang terlalu umum dan tidak spesifik. Ketika komentar bersifat kabur atau hanya menyinggung kinerja secara keseluruhan tanpa menunjukkan aspek konkret yang perlu diperbaiki, penerima akan kesulitan memahami apa yang harus dipertahankan atau diperbaiki. Hal ini membuat *feedback* kehilangan arah dan dampaknya terhadap perbaikan kinerja menjadi minimal.

Kesalahan kedua adalah terlalu fokus pada kesalahan. Pemberi *feedback* yang hanya membahas kekurangan atau kegagalan cenderung menimbulkan rasa defensif atau frustrasi pada penerima. Stone & Heen

(2021) menekankan bahwa *feedback* yang hanya negatif dapat menurunkan motivasi, sehingga karyawan kurang terdorong untuk memperbaiki diri. *Feedback* yang efektif seharusnya berimbang, mencakup pengakuan atas keberhasilan sekaligus arahan untuk peningkatan.

Kesalahan ketiga adalah disampaikan dengan emosi. *Feedback* yang disampaikan dalam keadaan marah, kesal, atau frustrasi sering kali menimbulkan konflik interpersonal dan menurunkan penerimaan pesan. Emosi yang tersalurkan dapat membuat karyawan fokus pada perasaan negatif terhadap pemberi *feedback*, bukan pada konten yang ingin disampaikan. Oleh karena itu, pengendalian emosi sangat penting agar komunikasi tetap profesional dan konstruktif.

Tidak memberikan solusi atau arahan perbaikan merupakan kesalahan yang umum terjadi. *Feedback* yang hanya menunjukkan masalah tanpa memberikan saran atau strategi perbaikan membuat penerima kebingungan tentang langkah konkret yang harus diambil. Aguinis (2023) menekankan bahwa *feedback* yang efektif harus berorientasi solusi, sehingga penerima dapat langsung memahami tindakan perbaikan yang diperlukan dan dapat segera diterapkan.

5. Dampak *Feedback* yang Efektif

Pemberian *feedback* yang efektif memiliki dampak signifikan bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Salah satu dampak utama adalah peningkatan kinerja. *Feedback* yang jelas, spesifik, dan berbasis fakta membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan, sehingga dapat melakukan perbaikan yang terarah. Dengan mengetahui area yang perlu ditingkatkan serta strategi yang tepat, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mencapai hasil yang lebih baik.

Feedback yang tepat juga berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan. Pemberian apresiasi atas pencapaian kinerja tertentu atau arahan konstruktif yang membimbing karyawan untuk berkembang dapat menumbuhkan rasa dihargai dan mendorong semangat kerja. Motivasi yang meningkat ini berkontribusi pada produktivitas jangka panjang karena karyawan merasa pekerjaannya diakui dan memiliki tujuan yang jelas.

Dampak lain yang tidak kalah penting adalah meningkatkan keterlibatan karyawan. *Feedback* yang bersifat dialogis, interaktif, dan berorientasi pengembangan membuat karyawan lebih aktif terlibat dalam proses kerja dan pengambilan keputusan. Karyawan yang merasa didengar dan diberi arahan akan lebih loyal, proaktif, dan siap mengambil tanggung jawab tambahan.

Feedback yang efektif memperkuat komunikasi dalam organisasi. Proses *feedback* yang terbuka menciptakan saluran komunikasi yang transparan antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang baik memungkinkan pertukaran informasi yang jelas, penyelesaian masalah yang cepat, serta terciptanya budaya kerja yang positif. Stone & Heen (2021) menekankan bahwa *feedback* yang dilakukan dengan komunikasi dua arah meningkatkan kesadaran diri dan kemampuan karyawan dalam bekerja, sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih harmonis.

6. Peran Teknologi dalam Pemberian *Feedback*

Di era digital saat ini, teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pemberian *feedback* di organisasi. Dengan memanfaatkan aplikasi manajemen kinerja, organisasi dapat menyimpan, memantau, dan menilai kinerja karyawan secara terstruktur dan konsisten. Aplikasi ini memungkinkan atasan memberikan *feedback* berbasis data, sehingga lebih objektif dan terukur, sekaligus memudahkan karyawan melihat progres secara transparan.

Platform komunikasi digital seperti chat internal, *video conference*, atau portal kolaborasi memfasilitasi *feedback* informal maupun formal secara cepat dan interaktif. Karyawan dapat menerima umpan balik langsung dari atasan maupun rekan kerja, dan juga memberikan tanggapan, sehingga proses *feedback* menjadi komunikasi dua arah yang efektif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga mempercepat perbaikan kinerja karena informasi disampaikan tepat waktu.

Penggunaan dashboard kinerja juga menjadi salah satu inovasi penting. Dashboard ini menampilkan indikator kinerja utama (KPI) secara real-time, memudahkan karyawan dan manajemen untuk memantau capaian target, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki,

serta memberikan *feedback* secara berbasis bukti. Dengan visualisasi data yang jelas, *feedback* menjadi lebih spesifik dan mudah dipahami, sehingga mendorong tindakan perbaikan yang tepat.

C. Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai tingkat pencapaian kerja individu dalam suatu periode tertentu. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, pengembangan karyawan, serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Dessler (2022), evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk menilai kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang diperlukan guna meningkatkan efektivitas kerja. Sementara itu, Aguinis (2023) menekankan bahwa evaluasi kinerja harus terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja agar dapat memberikan dampak yang optimal.

1. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk menilai seberapa baik karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Proses ini mencakup pengukuran hasil kerja, perilaku, dan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, evaluasi kinerja tidak hanya menilai output atau hasil akhir, tetapi juga mempertimbangkan cara kerja, keterampilan, dan sikap karyawan dalam mencapai target.

Menurut Armstrong (2021), evaluasi kinerja adalah bagian integral dari siklus manajemen kinerja, yang meliputi perencanaan, monitoring, dan evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai pencapaian karyawan terhadap target yang telah ditetapkan, baik dari sisi kuantitatif maupun kualitatif. Selain itu, evaluasi kinerja membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis terkait sumber daya manusia, seperti promosi, mutasi, penghargaan, maupun kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Evaluasi kinerja biasanya dilakukan secara periodik, misalnya bulanan, triwulanan, atau tahunan, tergantung pada kebijakan organisasi dan jenis pekerjaan. Proses evaluasi ini juga memberikan dasar bagi pemberian umpan balik (*feedback*) kepada karyawan, sehingga dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dalam kinerjanya serta memperbaiki performa di masa depan. Evaluasi kinerja yang efektif memerlukan indikator yang jelas, objektif, dan relevan, sehingga hasil penilaian dapat dipercaya dan digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan.

2. Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena memberikan gambaran yang jelas mengenai pencapaian individu dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Salah satu tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah menilai pencapaian kinerja karyawan. Dengan evaluasi, organisasi dapat mengetahui sejauh mana karyawan telah memenuhi target kerja yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Informasi ini penting untuk menilai efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan untuk memastikan bahwa hasil kerja selaras dengan standar organisasi.

Evaluasi kinerja menjadi dasar pengambilan keputusan SDM. Hasil evaluasi digunakan oleh manajemen untuk berbagai keputusan strategis, seperti promosi, mutasi, atau pemberian kompensasi. Dengan data evaluasi yang akurat, keputusan ini menjadi lebih objektif dan adil, sehingga meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen kinerja. Evaluasi juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu. Berdasarkan hasil evaluasi, manajemen dapat merancang program pelatihan atau pengembangan kompetensi yang sesuai, sehingga karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya.

Tujuan penting lainnya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Evaluasi memberikan dasar bagi pemberian umpan balik (*feedback*) yang konstruktif, membantu karyawan memahami kelemahan dan kekuahannya, serta memberikan arahan untuk perbaikan di masa depan.

Dengan demikian, evaluasi bukan hanya menilai hasil kerja, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengembangan berkelanjutan bagi individu.

3. Proses Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi kinerja merupakan rangkaian kegiatan sistematis yang dirancang untuk menilai sejauh mana karyawan mencapai standar yang telah ditetapkan dan memberikan dasar untuk pengembangan lebih lanjut. Tahap pertama dalam proses ini adalah penetapan standar kinerja, yaitu menentukan indikator dan target yang harus dicapai oleh setiap individu atau unit kerja. Standar ini harus jelas, terukur, dan relevan dengan tujuan organisasi agar evaluasi dapat dilakukan secara objektif. Penetapan standar yang baik juga membantu karyawan memahami ekspektasi dan arah yang diinginkan organisasi.

Tahap berikutnya adalah pengukuran kinerja, di mana organisasi mengumpulkan data terkait kinerja karyawan. Data ini dapat berasal dari berbagai sumber, seperti laporan kerja, observasi, hasil proyek, atau penggunaan KPI dan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi. Pengukuran yang akurat dan komprehensif sangat penting agar hasil evaluasi mencerminkan kinerja yang sebenarnya, bukan sekadar persepsi subjektif.

Setelah data dikumpulkan, dilakukan perbandingan dengan standar. Pada tahap ini, hasil kinerja karyawan dianalisis untuk melihat apakah target dan indikator yang ditetapkan telah tercapai. Proses ini membantu mengidentifikasi kesenjangan antara harapan dan realisasi kinerja. Selanjutnya, dilakukan analisis kinerja untuk menentukan kelebihan dan kekurangan individu atau tim. Analisis ini tidak hanya menekankan pada pencapaian hasil, tetapi juga perilaku kerja, kompetensi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Tahap terakhir adalah tindak lanjut, yang mencakup pemberian *feedback* kepada karyawan serta perencanaan program pengembangan atau pelatihan yang sesuai. Umpan balik ini bersifat konstruktif dan dirancang untuk mendorong peningkatan kinerja di masa depan. Selain itu, tindak lanjut memastikan evaluasi kinerja menjadi alat pengembangan berkelanjutan, bukan sekadar proses administratif.

4. Metode Evaluasi Kinerja

Metode evaluasi kinerja merupakan alat penting yang digunakan organisasi untuk menilai kinerja karyawan secara objektif dan menyeluruh. Salah satu metode yang paling umum digunakan adalah *Key Performance Indicators* (KPI). KPI berfokus pada pengukuran kinerja berdasarkan indikator yang terukur, seperti target penjualan, produktivitas, atau kualitas layanan. Dengan menggunakan KPI, organisasi dapat menilai secara kuantitatif apakah karyawan atau unit kerja berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga hasil evaluasi menjadi lebih konkret dan objektif.

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) juga banyak diterapkan, terutama dalam konteks strategis. BSC menilai kinerja dari empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini membantu organisasi melihat kinerja secara lebih holistik, bukan hanya dari sisi hasil finansial, tetapi juga kontribusi terhadap kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan pengembangan kompetensi karyawan. Menurut Kaplan & Norton (2022), penggunaan BSC memungkinkan organisasi mengintegrasikan strategi jangka panjang ke dalam evaluasi kinerja sehari-hari.

Metode lain yang semakin populer adalah *360-degree feedback*, di mana penilaian dilakukan oleh berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan karyawan itu sendiri. Pendekatan ini memberikan gambaran kinerja yang lebih lengkap dan objektif karena membahas berbagai aspek perilaku dan kompetensi dari berbagai perspektif. Metode ini juga meningkatkan kesadaran diri karyawan terhadap kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

Self-Assessment memungkinkan karyawan menilai kinerjanya sendiri berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Metode ini mendorong refleksi diri dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi. *Self-assessment* sering dikombinasikan dengan metode lain, seperti KPI atau *360-degree feedback*, untuk menghasilkan evaluasi yang lebih akurat dan komprehensif.

5. Kriteria Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja yang efektif harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan terukur agar hasil penilaian objektif dan adil. Beberapa kriteria

umum yang sering digunakan dalam organisasi mencakup kuantitas kerja, yaitu jumlah output atau hasil kerja yang dihasilkan karyawan dalam periode tertentu, serta kualitas kerja, yang menilai sejauh mana hasil kerja memenuhi standar yang ditetapkan dan sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu, ketepatan waktu menjadi kriteria penting karena menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal, yang berkontribusi pada efisiensi dan kelancaran operasional.

Kriteria lain yang sering digunakan adalah kerja sama, yang menilai kemampuan karyawan berinteraksi dan berkolaborasi dengan rekan kerja atau tim, serta disiplin, yang mencakup kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan etika kerja. Penekanan pada aspek-aspek ini memastikan evaluasi kinerja tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga perilaku dan proses kerja karyawan.

Menurut Dessler (2022), penggunaan kriteria yang jelas sangat penting untuk meningkatkan objektivitas penilaian, mengurangi subjektivitas penilai, dan meminimalkan konflik antara karyawan dan manajemen. Kriteria yang terdefinisi dengan baik juga memberikan arahan yang jelas bagi karyawan mengenai apa yang diharapkan darinya, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan fokus kerja. Dengan demikian, kriteria evaluasi kinerja yang komprehensif tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga sarana untuk mengembangkan kompetensi dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

6. Tantangan dalam Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja, meskipun penting untuk meningkatkan produktivitas dan pengembangan karyawan, sering menghadapi sejumlah tantangan yang dapat mengurangi efektivitasnya. Salah satu tantangan utama adalah subjektivitas penilai, di mana penilaian dapat dipengaruhi oleh preferensi pribadi, hubungan interpersonal, atau kesan umum terhadap karyawan, sehingga hasil evaluasi tidak sepenuhnya objektif. Tantangan lain adalah kurangnya data yang akurat, karena evaluasi kinerja bergantung pada informasi yang valid mengenai hasil kerja, perilaku, dan kontribusi karyawan. Jika data tidak lengkap atau tidak terkini, evaluasi bisa menjadi bias atau menyesatkan.

Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan juga menjadi hambatan. Karyawan yang tidak memahami kriteria penilaian atau standar yang digunakan mungkin merasa tidak adil atau bingung mengenai ekspektasi kerja. Hal ini dapat menurunkan motivasi dan menghambat perbaikan kinerja. Resistensi karyawan juga sering muncul, terutama jika evaluasi dianggap sebagai alat kontrol atau hukuman, bukan sarana pengembangan. Karyawan yang bersikap defensif cenderung menolak umpan balik, sehingga proses evaluasi tidak berjalan optimal.

Menurut Armstrong (2021), tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya bergantung pada metode atau alat penilaian, tetapi juga pada kompetensi penilai, kualitas data, dan budaya komunikasi organisasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu melatih penilai agar mampu melakukan evaluasi secara objektif, menggunakan sistem pengumpulan data yang akurat dan terintegrasi, serta membangun budaya yang mendorong keterbukaan dan partisipasi karyawan dalam proses evaluasi.

D. Peran Evaluasi dalam Peningkatan Kinerja

Evaluasi kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas kerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen kinerja modern, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk pengembangan, perbaikan berkelanjutan, serta pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang peningkatan kinerja. Menurut Aguinis (2023), evaluasi kinerja yang efektif harus mampu memberikan informasi yang relevan untuk meningkatkan kinerja di masa depan, bukan sekadar menilai hasil kerja masa lalu. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi memiliki peran penting dalam menciptakan proses pembelajaran dalam organisasi.

1. Evaluasi sebagai Alat Peningkatan Kinerja

Evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk peningkatan kinerja organisasi. Melalui evaluasi, organisasi dapat melakukan identifikasi kelemahan dan kekuatan individu maupun tim. Dengan mengetahui area yang kurang optimal, manajemen dapat mengambil langkah-langkah perbaikan yang tepat, sementara kekuatan karyawan dapat dipertahankan dan bahkan dimaksimalkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses ini memberikan dasar objektif bagi pengambilan keputusan terkait manajemen sumber daya manusia, sehingga setiap intervensi menjadi lebih tepat sasaran.

Evaluasi kinerja menjadi dasar pemberian umpan balik (*feedback*) yang konstruktif. *Feedback* yang disampaikan berdasarkan hasil evaluasi dapat membantu karyawan memahami secara spesifik aspek perilaku dan hasil kerja yang perlu diperbaiki, sekaligus menekankan perilaku positif yang sebaiknya dipertahankan. Pendekatan ini tidak hanya memperbaiki kinerja jangka pendek, tetapi juga membangun kesadaran diri karyawan dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Menurut Armstrong (2021), evaluasi yang diikuti dengan tindakan nyata akan menghasilkan dampak yang lebih signifikan dibandingkan evaluasi yang hanya bersifat administratif.

Evaluasi kinerja juga berperan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Hasil evaluasi digunakan untuk menyusun program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan individu maupun organisasi, termasuk pengembangan kompetensi teknis, manajerial, maupun soft skills. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa pengembangan karyawan selaras dengan kebutuhan strategis dan tuntutan pekerjaan, sekaligus mempersiapkan karyawan untuk posisi yang lebih tinggi di masa depan.

2. Evaluasi sebagai Dasar Pengambilan Keputusan

Evaluasi kinerja memiliki peran strategis sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Hasil evaluasi memberikan informasi yang objektif mengenai pencapaian, kompetensi, dan perilaku karyawan, sehingga manajemen dapat membuat keputusan yang tepat dan adil. Salah satu keputusan yang paling umum adalah promosi, di

mana evaluasi membantu menentukan karyawan yang siap untuk tanggung jawab yang lebih tinggi berdasarkan prestasi dan potensinya. Dengan dasar yang jelas, keputusan promosi menjadi lebih transparan dan dapat diterima oleh seluruh pihak dalam organisasi.

Evaluasi kinerja juga menjadi dasar mutasi atau rotasi jabatan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan karyawan melalui evaluasi, organisasi dapat menempatkan individu pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensi dan pengalamannya, sehingga produktivitas tim tetap terjaga dan risiko kesalahan operasional dapat diminimalkan. Evaluasi juga digunakan sebagai acuan dalam pemberian kompensasi, seperti kenaikan gaji atau bonus. Keputusan yang berbasis data evaluasi mendorong rasa keadilan di kalangan karyawan, karena penghargaan diberikan sesuai dengan kontribusi nyata.

Evaluasi kinerja berperan penting dalam perencanaan pengembangan karier. Hasil evaluasi dapat mengidentifikasi kompetensi yang perlu ditingkatkan dan membantu menyusun program pelatihan yang tepat sasaran. Pendekatan ini tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga organisasi, karena menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

3. Evaluasi dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan

Evaluasi kinerja memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan, terutama jika dilakukan secara adil dan transparan. Salah satu mekanismenya adalah melalui pengakuan terhadap kinerja. Karyawan yang hasil kerjanya diakui oleh manajemen merasa dihargai, sehingga semangat dan komitmen terhadap pekerjaan meningkat. Pengakuan ini dapat bersifat formal, seperti sertifikat atau penghargaan bulanan, maupun informal, seperti pujian langsung dari atasan.

Evaluasi kinerja menjadi dasar untuk pemberian penghargaan. Apabila hasil evaluasi menunjukkan pencapaian atau kontribusi yang signifikan, karyawan dapat menerima insentif berupa bonus, kenaikan gaji, atau promosi. Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kinerja tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan prestasinya di masa depan.

Evaluasi kinerja juga membuka kesempatan pengembangan bagi karyawan. Hasil evaluasi yang jelas menunjukkan area di mana karyawan dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan. Dengan adanya program pelatihan, *mentoring*, atau *coaching* yang sesuai, karyawan merasa didukung dalam pengembangan kariernya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik.

4. Evaluasi sebagai Bagian dari *Continuous Improvement*

Evaluasi kinerja dalam organisasi modern tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran atau penilaian, tetapi juga menjadi bagian integral dari proses *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan. Evaluasi yang dilakukan secara berkala memungkinkan organisasi untuk secara konsisten memantau kinerja karyawan dan efektivitas proses kerja, sehingga setiap kelemahan atau kesenjangan dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki. Dengan kata lain, evaluasi menjadi mekanisme refleksi yang mendorong pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas secara terus-menerus.

Ciri utama dari evaluasi kinerja berkelanjutan adalah periodik, artinya evaluasi dilakukan secara rutin baik bulanan, triwulanan, maupun tahunan sehingga organisasi memiliki data historis untuk memantau tren kinerja dan kemajuan karyawan dari waktu ke waktu. Hal ini berbeda dengan evaluasi tradisional yang bersifat insidental atau hanya dilakukan sekali dalam setahun, yang seringkali kurang memberikan dampak perbaikan secara real-time.

Evaluasi kinerja harus berbasis data. Penggunaan data yang akurat dan relevan, seperti KPI, laporan kerja, dan *feedback* 360 derajat, memungkinkan penilaian yang objektif dan dapat diandalkan. Data yang terukur juga memudahkan organisasi dalam menentukan tindakan perbaikan yang tepat, seperti penyesuaian target, program pelatihan, atau redistribusi sumber daya.

Evaluasi yang berkelanjutan juga terintegrasi dengan strategi organisasi. Artinya, setiap pengukuran kinerja tidak dilakukan secara terpisah, tetapi selaras dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dengan integrasi ini, hasil evaluasi tidak hanya memberikan gambaran individu, tetapi juga mencerminkan efektivitas strategi dan proses bisnis secara keseluruhan.

5. Evaluasi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja memiliki peran strategis yang tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan melakukan evaluasi secara sistematis, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karena setiap karyawan mendapatkan arahan yang jelas mengenai target yang harus dicapai dan cara mencapainya. Evaluasi memberikan gambaran tentang area yang membutuhkan perbaikan, sehingga sumber daya manusia dapat difokuskan pada aktivitas yang memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Evaluasi kinerja juga mendorong efisiensi kerja. Dengan mengetahui proses atau praktik kerja yang kurang efektif, organisasi dapat melakukan perbaikan atau penyesuaian. Hal ini memungkinkan pengurangan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya, sekaligus meningkatkan output dengan sumber daya yang sama. Evaluasi kinerja yang berkelanjutan juga mendorong standarisasi proses kerja, sehingga praktik terbaik dapat diterapkan secara konsisten di seluruh unit organisasi.

Evaluasi kinerja juga berdampak pada peningkatan kualitas layanan. Dengan pemantauan dan pengukuran kinerja secara teratur, organisasi dapat memastikan bahwa setiap layanan atau produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Umpan balik yang diberikan kepada karyawan membantu untuk memperbaiki kesalahan dan meningkatkan kualitas pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.

Evaluasi kinerja berkontribusi pada peningkatan daya saing organisasi. Organisasi yang mampu mengevaluasi dan mengembangkan kompetensi karyawan secara efektif akan memiliki tenaga kerja yang lebih terampil, adaptif, dan inovatif. Keunggulan ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar lebih cepat, mengadopsi teknologi baru, dan mengimplementasikan strategi yang lebih efektif dibandingkan pesaing.

6. Peran Teknologi dalam Evaluasi Kinerja

Teknologi berperan yang semakin krusial dalam proses evaluasi kinerja di era modern. Penggunaan sistem berbasis digital, seperti *Human Resource Information System* (HRIS), dashboard kinerja, dan *HR analytics*, memungkinkan organisasi untuk melakukan *monitoring* kinerja secara real-time, sehingga pimpinan dapat melihat perkembangan kinerja karyawan secara terus-menerus tanpa menunggu laporan periodik. Dengan demikian, potensi masalah dapat terdeteksi lebih cepat, dan tindak lanjut dapat dilakukan segera untuk meningkatkan hasil kerja.

Teknologi memungkinkan analisis data yang lebih akurat. Data kinerja yang dikumpulkan melalui sistem digital dapat diolah dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga evaluasi menjadi lebih objektif. Misalnya, penggunaan *HR analytics* memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi pola kinerja, tren produktivitas, dan area yang membutuhkan peningkatan, yang sulit dilakukan secara manual. Hal ini tidak hanya meningkatkan validitas evaluasi, tetapi juga membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based decision making*).

Teknologi juga meningkatkan transparansi dalam penilaian kinerja. Dashboard kinerja yang dapat diakses oleh karyawan dan manajemen memungkinkan semua pihak melihat hasil evaluasi secara jelas. Transparansi ini membantu mengurangi persepsi ketidakadilan, meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem evaluasi, dan mendorong budaya kerja yang lebih terbuka. Dengan *feedback* yang berbasis data, karyawan dapat lebih memahami kekuatan dan kelemahan serta langkah perbaikan yang harus diambil.



BAB V

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, kompetensi, dan kapasitas karyawan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan organisasi yang dinamis. Melalui berbagai kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang relevan dan berkelanjutan. Menurut Noe (2023) dan Armstrong (2021), pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dengan pengelolaan yang tepat, pengembangan SDM menjadi investasi jangka panjang yang mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi.

A. Konsep dan Tujuan Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek strategis dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, kompetensi, dan kapasitas karyawan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, pengembangan SDM tidak hanya menjadi kebutuhan operasional, tetapi juga menjadi investasi jangka panjang bagi keberlanjutan organisasi.

Menurut Noe (2023), pengembangan SDM adalah proses terencana yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja. Sementara itu, Armstrong (2021) menyatakan bahwa pengembangan SDM berfokus pada peningkatan kapasitas individu untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan.

1. Konsep Pengembangan SDM

Konsep pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu pendekatan strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas karyawan secara berkelanjutan. Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek perilaku, sikap, dan kompetensi lain yang mendukung pencapaian kinerja individu dan organisasi. Menurut Armstrong & Taylor (2023), pengembangan SDM adalah proses jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan potensi karyawan sehingga mampu berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Konsep ini menekankan pentingnya investasi dalam kemampuan individu agar tercipta tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

Secara lebih spesifik, pengembangan SDM memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari pelatihan sederhana atau kegiatan pengajaran jangka pendek. Pertama, pengembangan SDM bersifat berkelanjutan (*continuous*), artinya proses ini dilakukan secara terus-menerus dan tidak terbatas pada satu kali kegiatan saja. Kedua, pengembangan SDM berorientasi pada masa depan, sehingga setiap program atau intervensi dirancang untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tuntutan dan tantangan pekerjaan yang akan datang, bukan hanya menyelesaikan masalah saat ini. Ketiga, pengembangan SDM harus terintegrasi dengan strategi organisasi, sehingga peningkatan kemampuan karyawan selaras dengan tujuan strategis perusahaan dan mendukung pencapaian visi jangka panjang. Keempat, fokus utama pengembangan SDM adalah pengembangan kompetensi, baik kompetensi teknis maupun kompetensi perilaku dan manajerial, sehingga karyawan tidak hanya mampu melakukan pekerjaannya dengan baik tetapi juga memiliki kemampuan untuk berkembang dan berinovasi.

Pada praktiknya, pengembangan SDM melibatkan berbagai kegiatan, seperti pelatihan, coaching, *mentoring*, rotasi jabatan, serta program pengembangan kepemimpinan. Semua upaya ini diarahkan untuk membangun kapasitas individu agar dapat menghadapi perubahan, memecahkan masalah secara efektif, dan berperan aktif dalam

pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan sekadar formalitas administratif, melainkan strategi penting yang menghubungkan pertumbuhan individu dengan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Implementasi konsep ini memungkinkan organisasi menciptakan tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan mampu beradaptasi, sehingga secara keseluruhan meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, dan daya saing organisasi.

2. Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia (SDM) mencakup berbagai kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kapasitas karyawan secara menyeluruh. Salah satu aspek utama adalah pendidikan (*education*), yang bertujuan memberikan pengetahuan umum dan wawasan yang lebih luas, sehingga karyawan tidak hanya menguasai tugas spesifiknya tetapi juga mampu memahami konteks organisasi dan lingkungan eksternal yang memengaruhi pekerjaannya. Selain itu, pelatihan (*training*) menjadi komponen penting dalam pengembangan SDM karena fokus pada peningkatan keterampilan teknis yang berkaitan langsung dengan pekerjaan, mulai dari penguasaan teknologi, prosedur operasional, hingga kemampuan spesifik profesi.

Pengembangan SDM juga mencakup pengembangan karier, yang bertujuan mempersiapkan karyawan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi di masa depan. Hal ini dilakukan melalui program *mentoring*, *coaching*, rotasi jabatan, serta perencanaan karier yang sistematis. Dengan demikian, karyawan tidak hanya berkembang dalam kapasitas teknis, tetapi juga dalam kompetensi manajerial, kepemimpinan, dan kemampuan strategis. Selanjutnya, pengembangan organisasi merupakan aspek penting yang memastikan peningkatan efektivitas tidak hanya pada individu, tetapi juga pada sistem dan budaya organisasi. Program ini melibatkan perbaikan proses kerja, penerapan inovasi, pembentukan budaya kolaboratif, dan penyelarasan struktur organisasi agar mendukung pencapaian tujuan strategis.

Menurut Noe (2023), pengembangan SDM merupakan kombinasi antara pembelajaran formal dan pengalaman kerja, sehingga karyawan memperoleh pengetahuan teoritis sekaligus kemampuan

praktis yang aplikatif. Pendekatan ini menekankan pentingnya integrasi antara pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan bimbingan dalam membentuk SDM yang kompeten dan adaptif. Dengan ruang lingkup yang luas ini, pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat daya saing dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, menjadikannya salah satu strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia modern.

3. Tujuan Pengembangan SDM

Tujuan pengembangan sumber daya manusia (SDM) mencakup berbagai aspek strategis yang tidak hanya bermanfaat bagi individu karyawan tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Salah satu tujuan utama adalah meningkatkan kompetensi karyawan, yang meliputi peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang mendukung pelaksanaan tugas secara efektif. Dengan kompetensi yang meningkat, karyawan menjadi lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan dan menyelesaikan tugas dengan kualitas tinggi.

Pengembangan SDM bertujuan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi memadai cenderung lebih produktif, efisien, dan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian target organisasi. Hal ini selanjutnya berdampak pada dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena SDM yang berkualitas menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan strategi dan sasaran organisasi. Karyawan yang terus dikembangkan kemampuannya dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan kebutuhan bisnis dan tuntutan pasar yang berubah.

Pengembangan SDM juga penting dalam mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan, baik perubahan teknologi, proses kerja, maupun dinamika lingkungan organisasi. Dengan adanya pelatihan, bimbingan, dan pengalaman belajar yang relevan, karyawan dapat lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan, sehingga organisasi tetap kompetitif dan inovatif. Selain itu, pengembangan SDM berfungsi untuk mengembangkan karier karyawan, memberikan kesempatan baginya untuk tumbuh secara profesional, meningkatkan motivasi, dan membangun jalur karier yang jelas. Karyawan yang

merasa dihargai dan diberikan kesempatan berkembang cenderung lebih terlibat dan loyal terhadap organisasi.

4. Manfaat Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memberikan manfaat yang luas baik bagi organisasi maupun bagi karyawan secara individu. Dari sisi organisasi, pengembangan SDM dapat meningkatkan produktivitas, karena karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang lebih tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan menghasilkan output yang lebih berkualitas. Selain itu, pengembangan SDM juga berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja, karena pelatihan dan program pengembangan membantu karyawan menguasai teknik, prosedur, dan standar kerja yang lebih baik. Hal ini pada gilirannya meningkatkan daya saing organisasi, karena organisasi dengan SDM yang terampil dan adaptif lebih mampu merespons perubahan pasar, inovasi teknologi, dan tuntutan pelanggan, sehingga posisinya di industri menjadi lebih kuat.

Dari sisi karyawan, pengembangan SDM berfungsi untuk meningkatkan kompetensi individu, termasuk kemampuan teknis, manajerial, maupun keterampilan sosial. Karyawan yang terus berkembang secara profesional cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, pengembangan SDM juga berdampak pada kepuasan kerja, karena karyawan merasa diperhatikan, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang. Keterlibatan dalam program pengembangan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

Pengembangan SDM membuka peluang karier bagi karyawan. Program pengembangan yang terstruktur memungkinkan karyawan mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih tinggi atau tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya memperkuat kinerja individu, tetapi juga membangun loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

5. Prinsip-Prinsip Pengembangan SDM

Prinsip-prinsip pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi panduan penting agar setiap program pengembangan dapat berjalan secara efektif dan memberikan manfaat nyata bagi organisasi maupun karyawan. Prinsip pertama adalah relevansi, yang menekankan bahwa setiap kegiatan pengembangan harus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, pelatihan, pendidikan, atau program pengembangan yang dijalankan tidak hanya bersifat formal, tetapi benar-benar mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi serta kebutuhan kompetensi karyawan. Misalnya, pelatihan teknologi baru bagi karyawan di departemen IT akan lebih relevan daripada pelatihan yang tidak terkait langsung dengan pekerjaannya.

Prinsip kedua adalah efektivitas, yang menekankan bahwa program pengembangan harus mampu memberikan hasil yang konkret. Program yang efektif mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, atau kompetensi karyawan sehingga dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Evaluasi hasil program, misalnya melalui pengukuran kinerja sebelum dan sesudah pelatihan, menjadi salah satu cara memastikan efektivitas.

Prinsip ketiga adalah efisiensi, yaitu pemanfaatan sumber daya baik waktu, biaya, maupun tenaga secara optimal. Program pengembangan yang efisien tidak hanya hemat sumber daya tetapi juga memaksimalkan hasil yang diperoleh. Misalnya, penggunaan platform pembelajaran online dapat menjadi alternatif yang efisien dibandingkan pelatihan tatap muka yang memerlukan biaya perjalanan dan logistik tinggi.

Prinsip keempat adalah berkelanjutan, yang menekankan bahwa pengembangan SDM bukan kegiatan satu kali, melainkan proses yang harus berlangsung secara terus-menerus. Lingkungan kerja dan tuntutan organisasi selalu berubah, sehingga karyawan perlu terus meningkatkan kompetensi dan kemampuan adaptasinya. Program berkelanjutan juga membantu menciptakan budaya pembelajaran di organisasi, di mana pengembangan diri menjadi bagian dari rutinitas kerja.

6. Pengembangan SDM dalam Era Digital

Di era digital, pengembangan sumber daya manusia (SDM) mengalami transformasi yang signifikan karena kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan pendekatan yang lebih fleksibel, interaktif, dan efisien. Salah satu perubahan utama adalah penggunaan *e-learning*, di mana karyawan dapat mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja tanpa terbatas oleh ruang dan waktu. *E-learning* tidak hanya mempermudah penyampaian pengetahuan, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan konten dengan kebutuhan individu, sehingga setiap karyawan dapat belajar sesuai dengan tingkat kompetensi dan kecepatan masing-masing.

Platform pembelajaran digital menjadi alat penting dalam pengembangan SDM modern. Platform ini menyediakan berbagai jenis materi, seperti modul interaktif, video, simulasi, dan kuis, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi belajar karyawan. Platform digital juga mempermudah organisasi dalam memantau kemajuan belajar setiap individu, memberikan *feedback* secara real-time, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lebih awal.

Learning Management System (LMS) yang berfungsi sebagai pusat manajemen pembelajaran digital. LMS memungkinkan organisasi untuk merancang, mengelola, dan mengevaluasi program pelatihan secara terintegrasi. Dengan LMS, pelatihan dapat dikustomisasi berdasarkan jabatan, kompetensi, atau tujuan strategis organisasi, sehingga pengembangan SDM menjadi lebih terfokus dan relevan. Selain itu, LMS menyediakan laporan analitik yang membantu manajemen dalam mengambil keputusan terkait efektivitas program pengembangan.

B. Perencanaan Program Pengembangan SDM

Perencanaan program pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang dilakukan organisasi untuk merancang berbagai kegiatan yang bertujuan meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kapasitas karyawan. Perencanaan ini sangat penting agar program pengembangan yang dilaksanakan tepat sasaran, efektif, dan selaras dengan kebutuhan organisasi serta tuntutan lingkungan yang

terus berubah. Menurut Noe (2023), perencanaan pengembangan SDM adalah proses sistematis dalam mengidentifikasi kebutuhan, menetapkan tujuan, serta merancang program pembelajaran yang mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi. Sementara itu, Armstrong (2021) menegaskan bahwa perencanaan yang baik akan memastikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM memberikan hasil yang optimal.

1. Pengertian Perencanaan Pengembangan SDM

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang bertujuan untuk menyusun langkah-langkah sistematis dalam meningkatkan kualitas, kompetensi, dan kinerja karyawan melalui program-program yang terstruktur dan terukur. Proses ini tidak hanya berfokus pada kebutuhan individu, tetapi juga menyesuaikan dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan, sehingga pengembangan SDM dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian target jangka panjang.

Menurut Armstrong & Taylor (2023), perencanaan pengembangan SDM harus bersifat terintegrasi dengan strategi organisasi, yang berarti setiap langkah pengembangan mulai dari identifikasi kebutuhan, perancangan program, hingga evaluasi hasil harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Dengan integrasi ini, organisasi dapat memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi yang relevan, perilaku profesional, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Perencanaan pengembangan SDM juga menekankan pendekatan berkelanjutan dan proaktif, bukan sekadar reaktif terhadap masalah atau kekurangan keterampilan yang muncul. Proses ini mencakup analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, penentuan prioritas kompetensi yang perlu ditingkatkan, penyusunan program pendidikan atau pelatihan yang tepat, hingga evaluasi dampak program terhadap kinerja karyawan dan efektivitas organisasi.

2. Tujuan Perencanaan Pengembangan SDM

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki tujuan yang strategis dan praktis, karena berfungsi sebagai landasan bagi organisasi untuk merancang program yang tepat, efektif, dan efisien. Tujuan utama dari perencanaan ini adalah menjamin kesesuaian program dengan kebutuhan organisasi, sehingga setiap langkah pengembangan tidak hanya relevan bagi individu, tetapi juga selaras dengan tujuan strategis dan operasional organisasi. Dengan demikian, setiap investasi dalam pengembangan SDM benar-benar memberikan kontribusi terhadap pencapaian target jangka panjang.

Perencanaan yang matang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas program pengembangan, di mana kegiatan pelatihan, pendidikan, atau *mentoring* dirancang secara sistematis agar hasil yang diperoleh maksimal. Perencanaan yang baik membantu organisasi menentukan prioritas kompetensi yang perlu dikembangkan, memilih metode dan teknik yang sesuai, serta memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai jadwal dan tujuan yang ditetapkan.

Tujuan selanjutnya adalah mengoptimalkan penggunaan sumber daya, baik berupa biaya, waktu, maupun tenaga kerja. Tanpa perencanaan yang jelas, program pengembangan SDM berisiko menjadi tidak efisien, misalnya dengan melakukan pelatihan yang tidak relevan, mengulang materi yang sama, atau menggunakan sumber daya yang tidak proporsional. Dengan perencanaan yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa setiap sumber daya digunakan secara optimal, memberikan hasil maksimal bagi karyawan maupun organisasi.

Perencanaan pengembangan SDM juga mendukung pengembangan karier karyawan. Program yang dirancang secara sistematis memberikan arahan bagi individu mengenai kompetensi yang perlu ditingkatkan, jalur karier yang dapat ditempuh, serta kesempatan untuk berkembang secara profesional. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan talenta terbaik.

3. Tahapan Perencanaan Program Pengembangan SDM

Perencanaan program pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang sistematis dan terstruktur untuk

memastikan bahwa setiap langkah pengembangan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi dan karyawan. Tahapan pertama dalam perencanaan ini adalah analisis kebutuhan (*needs assessment*). Pada tahap ini, organisasi mengidentifikasi kebutuhan pengembangan berdasarkan tiga aspek utama, yaitu kebutuhan organisasi secara keseluruhan, kebutuhan spesifik terkait pekerjaan, serta kebutuhan individu karyawan. Analisis ini sangat penting karena menentukan jenis program yang tepat, baik dari segi materi, metode, maupun fokus pengembangan (Dessler, 2022).

Tahap berikutnya adalah penetapan tujuan program, di mana organisasi merumuskan tujuan yang ingin dicapai melalui program pengembangan. Tujuan ini dapat berupa peningkatan keterampilan teknis, pengembangan kemampuan manajerial, atau penguatan kompetensi perilaku tertentu. Tujuan program harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound*) agar dapat dievaluasi secara jelas dan objektif. Penetapan tujuan yang tepat menjadi landasan bagi perancangan dan implementasi program selanjutnya.

Setelah tujuan ditentukan, tahap perancangan program menjadi fokus. Pada tahap ini, organisasi menentukan materi pelatihan yang relevan, metode pembelajaran yang efektif, durasi program, serta instruktur atau fasilitator yang kompeten. Desain program juga harus mempertimbangkan karakteristik peserta, seperti tingkat pengalaman, latar belakang pendidikan, dan gaya belajar, agar program dapat diterima dan memberikan hasil maksimal (Noe, 2023).

Tahap implementasi program merupakan pelaksanaan rencana yang telah disusun. Program dijalankan sesuai jadwal, dengan memanfaatkan metode dan media pembelajaran yang telah ditentukan. Pelaksanaan yang disiplin dan terstruktur memastikan bahwa peserta memperoleh pengalaman belajar yang optimal dan dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan.

Tahap terakhir adalah evaluasi program, yang berfungsi untuk menilai efektivitas dan keberhasilan program pengembangan. Evaluasi dilakukan melalui penilaian peserta, pengukuran peningkatan kompetensi, serta analisis dampak terhadap kinerja individu maupun organisasi. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk memperbaiki dan

menyempurnakan program pengembangan di masa depan (Armstrong, 2021).

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan

Perencanaan pengembangan SDM tidak dapat dilakukan secara terlepas dari konteks organisasi, karena keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor utama adalah strategi organisasi. Program pengembangan SDM harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi agar setiap investasi dalam pengembangan karyawan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian target jangka panjang. Jika program tidak sesuai dengan strategi, upaya pengembangan akan kurang efektif dan berpotensi membuang sumber daya.

Faktor kedua adalah perkembangan teknologi. Di era digital, teknologi memengaruhi cara organisasi merancang dan menyampaikan program pengembangan, mulai dari penggunaan *e-learning*, platform pembelajaran digital, hingga *Learning Management System* (LMS). Pemanfaatan teknologi memungkinkan program lebih fleksibel, dapat diakses kapan saja, dan mampu menjangkau karyawan di berbagai lokasi. Selain itu, teknologi juga memudahkan pemantauan dan evaluasi hasil pelatihan secara real-time, sehingga organisasi dapat menyesuaikan program sesuai kebutuhan.

Budaya organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perencanaan pengembangan SDM. Organisasi yang memiliki budaya belajar, terbuka terhadap perubahan, dan mendorong kolaborasi cenderung lebih mudah mengimplementasikan program pengembangan. Sebaliknya, budaya yang kaku atau resistensi terhadap pembelajaran dapat menghambat efektivitas program, meskipun metode dan materi pelatihan sudah optimal. Budaya yang mendukung pembelajaran menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan berpartisipasi aktif dalam setiap program pengembangan.

Faktor terakhir adalah ketersediaan anggaran. Dana yang tersedia menentukan skala, jenis, dan frekuensi program pengembangan. Anggaran yang memadai memungkinkan organisasi menghadirkan instruktur profesional, fasilitas belajar yang lengkap, serta teknologi

pendukung yang modern. Sebaliknya, keterbatasan anggaran memerlukan perencanaan yang lebih kreatif, misalnya dengan memanfaatkan metode internal training, *mentoring*, atau modul *e-learning* yang lebih hemat biaya.

5. Jenis Program Pengembangan SDM

Program pengembangan SDM mencakup berbagai jenis kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara menyeluruh. Salah satu jenis yang paling umum adalah pelatihan teknis, yang bertujuan meningkatkan keterampilan spesifik yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari. Pelatihan ini fokus pada kemampuan operasional, penggunaan alat, atau prosedur tertentu agar karyawan dapat bekerja lebih efisien dan menghasilkan output yang berkualitas.

Terdapat pelatihan manajerial, yang ditujukan bagi karyawan yang memegang atau akan memegang posisi kepemimpinan. Program ini fokus pada pengembangan kemampuan manajemen, seperti pengambilan keputusan, perencanaan strategis, delegasi tugas, dan pemecahan masalah. Pelatihan manajerial tidak hanya meningkatkan efektivitas individu dalam mengelola tim, tetapi juga berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan *soft skills* menjadi jenis program yang semakin penting di era modern. *Soft skills* mencakup kemampuan komunikasi, kerja sama tim, negosiasi, adaptasi terhadap perubahan, serta kemampuan interpersonal lainnya. Menurut Wahyu & Samosir (2025), kemampuan ini menjadi kunci dalam menghadapi lingkungan kerja yang dinamis, global, dan berbasis teknologi. Karyawan yang memiliki *soft skills* yang baik cenderung lebih mudah berkolaborasi, menyelesaikan konflik, dan berkontribusi secara positif dalam budaya organisasi.

Jenis program lain yang penting adalah pengembangan kepemimpinan, yang dirancang untuk menyiapkan calon pemimpin organisasi. Program ini tidak hanya menekankan kemampuan teknis atau manajerial, tetapi juga pembentukan karakter, etika profesional, visi strategis, dan kemampuan memotivasi tim. Pengembangan kepemimpinan menjadi investasi jangka panjang bagi organisasi, karena kualitas pemimpin akan menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal.

6. Peran Teknologi dalam Perencanaan SDM

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Salah satu kontribusi utama teknologi adalah *e-learning*, yang memungkinkan karyawan mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja. *E-learning* membuat proses pengembangan menjadi lebih fleksibel, karena karyawan tidak lagi terikat oleh jadwal tatap muka atau lokasi tertentu. Hal ini sangat mendukung organisasi yang memiliki tenaga kerja tersebar di berbagai wilayah atau yang menerapkan model kerja hybrid.

Learning Management System (LMS) menjadi alat penting dalam perencanaan SDM modern. LMS memungkinkan organisasi untuk menyusun, mengelola, dan memantau program pelatihan secara terstruktur. Melalui LMS, manajer SDM dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendaftarkan peserta, memantau kemajuan belajar, serta mengevaluasi hasil pembelajaran secara real-time. Sistem ini tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga membantu memastikan bahwa program pengembangan sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi.

Teknologi juga memungkinkan pelaksanaan virtual training, di mana pelatihan dilakukan melalui platform konferensi online. Virtual training memudahkan organisasi dalam menyelenggarakan sesi interaktif, workshop, atau simulasi tanpa harus mengumpulkan peserta di lokasi fisik. Metode ini sangat efektif dalam menghemat biaya, waktu, dan sumber daya, serta memungkinkan kolaborasi lintas tim dan lokasi.

C. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan tahap awal yang sangat penting dalam proses pengembangan sumber daya manusia (SDM). Tahap ini bertujuan untuk menentukan jenis pelatihan yang benar-benar dibutuhkan oleh karyawan agar dapat meningkatkan kinerja secara efektif dan efisien. Tanpa identifikasi kebutuhan yang tepat, program pelatihan berisiko tidak relevan, tidak efektif, dan bahkan menjadi pemborosan sumber daya organisasi.

Menurut Noe (2023), identifikasi kebutuhan pelatihan atau *Training Needs Analysis* (TNA) adalah proses sistematis untuk menentukan kesenjangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan, serta mengidentifikasi solusi pelatihan yang tepat untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Sementara itu, Dessler (2022) menegaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan merupakan dasar dalam merancang program pelatihan yang efektif.

1. Pengertian Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan langkah awal yang krusial dalam pengembangan sumber daya manusia, karena menentukan fokus dan arah program pelatihan yang akan dijalankan. Secara umum, proses ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan apa yang perlu ditingkatkan pada karyawan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tanpa identifikasi yang tepat, program pelatihan berisiko tidak relevan dan kurang efektif, sehingga investasi organisasi dalam pengembangan karyawan menjadi sia-sia.

Menurut Armstrong (2021), identifikasi kebutuhan pelatihan memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan program dengan kondisi nyata di lapangan. Proses ini tidak hanya menilai kekurangan individu, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan tim, departemen, dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil identifikasi dapat menjadi dasar dalam merancang pelatihan yang bersifat targeted, efisien, dan berorientasi hasil.

Proses identifikasi kebutuhan pelatihan biasanya melibatkan beberapa pendekatan, seperti analisis kinerja, survei kompetensi, wawancara, dan pengamatan langsung. Analisis kinerja membantu menemukan kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual karyawan. Survei kompetensi atau *assessment center* dapat menilai tingkat kemampuan teknis dan perilaku karyawan. Wawancara dan diskusi dengan atasan serta karyawan memungkinkan penggalian informasi lebih mendalam mengenai tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari.

2. Tujuan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan memiliki tujuan yang sangat strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan kesenjangan kinerja (*performance gap*), yaitu perbedaan antara kinerja aktual karyawan dengan standar yang diharapkan. Dengan mengetahui gap ini, organisasi dapat menargetkan area yang membutuhkan perbaikan sehingga upaya pelatihan menjadi lebih terfokus dan relevan. Tanpa pemahaman yang jelas tentang kesenjangan kinerja, program pelatihan berisiko menjadi kurang efektif karena tidak sesuai dengan kebutuhan nyata karyawan dan organisasi.

Identifikasi kebutuhan pelatihan juga bertujuan untuk menentukan jenis pelatihan yang tepat. Dengan data yang akurat tentang kompetensi dan keterampilan yang perlu dikembangkan, organisasi dapat merancang program pelatihan yang sesuai, baik berupa pelatihan teknis, manajerial, maupun pengembangan *soft skills*. Hal ini membantu memastikan bahwa peserta pelatihan memperoleh materi yang relevan dan langsung dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Tujuan berikutnya adalah meningkatkan efektivitas program pelatihan. Dengan mengetahui kebutuhan yang sebenarnya, organisasi dapat memfokuskan sumber daya, waktu, dan tenaga instruktur pada area yang benar-benar membutuhkan pengembangan. Efektivitas pelatihan akan tercermin dari peningkatan kinerja karyawan setelah pelatihan, serta kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih baik.

Identifikasi kebutuhan pelatihan juga berperan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Program pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan akan mengurangi pemborosan biaya, waktu, dan tenaga. Organisasi tidak akan mengadakan pelatihan yang tidak relevan atau bersifat general, sehingga setiap program memiliki dampak nyata bagi pengembangan karyawan.

3. Tingkatan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan dalam organisasi dilakukan melalui tiga tingkatan analisis yang saling melengkapi, yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu. Tingkatan ini memastikan bahwa program pelatihan yang dirancang tidak hanya

relevan secara strategis, tetapi juga sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan karyawan secara spesifik.

Pertama, analisis organisasi (*organizational analysis*) berfokus pada konteks organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang selaras dengan visi, misi, dan strategi bisnis organisasi, serta kondisi kinerja keseluruhan. Dengan melakukan analisis ini, organisasi dapat memastikan bahwa program pelatihan mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang, meningkatkan efektivitas operasional, dan menutup kesenjangan yang mungkin ada dalam struktur atau proses organisasi. Analisis ini memberikan kerangka kerja agar pelatihan bukan hanya bersifat individual, tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kedua, analisis pekerjaan (*task analysis*) menekankan pada tuntutan pekerjaan tertentu. Analisis ini dilakukan untuk menentukan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan agar seorang karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif. Fokusnya mencakup tugas dan tanggung jawab pekerjaan, standar kerja yang diharapkan, serta keterampilan teknis maupun perilaku yang dibutuhkan. Dengan mengetahui persyaratan pekerjaan secara rinci, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih spesifik dan praktis, sehingga karyawan dapat langsung menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam pekerjaannya.

Ketiga, analisis individu (*person analysis*) berfokus pada karyawan sebagai unit terkecil dari sistem organisasi. Tujuannya adalah menilai kinerja individu dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi atau keterampilan yang perlu diperbaiki. Analisis ini mencakup evaluasi kinerja, penilaian kompetensi yang dimiliki, dan identifikasi area di mana pelatihan dapat meningkatkan kemampuan individu. Dengan demikian, pelatihan yang diberikan lebih personal dan relevan bagi kebutuhan karyawan, sehingga meningkatkan efektivitas pengembangan SDM secara keseluruhan.

4. Metode Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Proses identifikasi kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai metode yang saling melengkapi untuk menghasilkan analisis

yang akurat dan relevan. Salah satu metode yang sering digunakan adalah observasi, di mana penilai mengamati langsung kinerja karyawan di tempat kerja. Dengan observasi, organisasi dapat melihat secara nyata bagaimana seorang karyawan melaksanakan tugasnya, menemukan kelemahan atau kesenjangan keterampilan, serta mengetahui area yang memerlukan peningkatan. Metode ini efektif untuk mendapatkan data kontekstual yang tidak selalu terlihat melalui laporan atau dokumen.

Wawancara juga menjadi metode penting dalam identifikasi kebutuhan pelatihan. Wawancara dapat dilakukan secara individual maupun dengan atasan, rekan kerja, atau karyawan itu sendiri. Melalui percakapan ini, penilai dapat menggali informasi lebih mendalam mengenai pengalaman, tantangan, serta harapan karyawan terhadap pelatihan. Wawancara memberikan wawasan kualitatif yang membantu organisasi memahami kebutuhan yang mungkin tidak tercermin dalam data formal.

Metode kuesioner memungkinkan pengumpulan data secara sistematis dari banyak responden. Kuesioner biasanya dirancang dengan pertanyaan tertutup dan terbuka untuk mengukur persepsi, kompetensi, dan kebutuhan pengembangan karyawan. Keuntungan metode ini adalah kemampuannya untuk menjangkau kelompok besar dengan cepat dan mempermudah analisis kuantitatif, sehingga memberikan gambaran umum mengenai kebutuhan pelatihan dalam organisasi.

Analisis data kinerja merupakan metode berbasis bukti yang memanfaatkan hasil evaluasi atau penilaian kinerja sebelumnya. Dengan memeriksa catatan kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana karyawan belum mencapai standar atau target yang ditetapkan. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa program pelatihan berfokus pada kesenjangan nyata dan berorientasi pada hasil. *Focus Group Discussion* (FGD) digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara kolektif melalui diskusi kelompok. FGD memungkinkan karyawan dari berbagai departemen atau tingkatan jabatan berbagi pengalaman dan pandangan, sehingga kebutuhan yang muncul lebih representatif dan komprehensif.

5. Faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan pelatihan dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal, serta kondisi individu karyawan. Salah satu faktor utama adalah perubahan teknologi. Di era digital, inovasi teknologi terjadi dengan cepat, sehingga karyawan dituntut untuk menguasai keterampilan baru agar tetap produktif dan relevan. Misalnya, penerapan sistem otomatisasi atau perangkat lunak baru memerlukan pelatihan agar karyawan dapat mengoperasikan teknologi tersebut dengan efektif.

Perubahan organisasi juga menjadi faktor penting. Restrukturisasi, merger, atau pergeseran strategi bisnis sering kali mengubah peran, tanggung jawab, dan proses kerja karyawan. Situasi ini menuntut karyawan untuk mengembangkan kompetensi baru agar mampu menyesuaikan diri dengan peran yang berubah dan tetap mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Faktor berikutnya adalah kinerja karyawan. Evaluasi kinerja yang menunjukkan adanya kesenjangan antara hasil yang dicapai dan target yang diharapkan menandakan adanya kebutuhan pelatihan. Karyawan yang belum memenuhi standar kinerja tertentu perlu dibekali keterampilan tambahan agar dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya. Dengan demikian, pelatihan menjadi sarana untuk menutup gap antara kemampuan aktual dan kemampuan yang dibutuhkan.

Tuntutan pekerjaan turut memengaruhi kebutuhan pelatihan. Pekerjaan yang semakin kompleks atau multifungsi menuntut karyawan memiliki berbagai keterampilan tambahan, baik teknis maupun non-teknis, seperti manajemen waktu, komunikasi, dan pemecahan masalah. Pelatihan dirancang untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi yang memadai agar dapat menangani pekerjaan dengan efisien dan berkualitas.

6. Manfaat Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi benar-benar relevan dan efektif. Salah satu manfaat utamanya adalah program pelatihan menjadi lebih tepat sasaran. Dengan

mengetahui kompetensi yang perlu ditingkatkan, organisasi dapat merancang materi, metode, dan durasi pelatihan sesuai kebutuhan spesifik karyawan, sehingga setiap kegiatan pembelajaran memiliki tujuan yang jelas dan tidak bersifat umum.

Manfaat berikutnya adalah meningkatkan efektivitas pelatihan. Ketika pelatihan disesuaikan dengan kesenjangan keterampilan yang nyata, peserta dapat lebih mudah memahami materi dan menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu karena pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh relevan dengan tantangan yang dihadapi di lapangan.

Identifikasi kebutuhan pelatihan juga menghemat biaya dan waktu. Tanpa analisis yang sistematis, organisasi bisa menyelenggarakan pelatihan yang tidak dibutuhkan, sehingga sumber daya manusia, waktu, dan dana terbuang sia-sia. Dengan pendekatan berbasis kebutuhan, investasi dalam pengembangan karyawan menjadi lebih efisien karena hanya dialokasikan untuk program yang memberikan dampak nyata.

Manfaat penting lainnya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan yang tepat sasaran tidak hanya menambah keterampilan teknis, tetapi juga meningkatkan kompetensi perilaku dan manajerial yang mendukung produktivitas dan kualitas kerja. Karyawan yang merasa pelatihan relevan dan bermanfaat cenderung lebih termotivasi untuk menerapkan pembelajaran dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan ikut meningkat.

D. Strategi Pengembangan Kompetensi

Strategi pengembangan kompetensi merupakan pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam era persaingan global dan transformasi digital, pengembangan kompetensi menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. Menurut Armstrong & Taylor (2023), strategi pengembangan kompetensi adalah upaya terencana yang dirancang untuk meningkatkan kapabilitas

individu secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sementara itu, Noe (2023) menekankan bahwa strategi ini harus terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja dan pengembangan SDM secara keseluruhan.

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang mencakup keseluruhan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Kompetensi bukan sekadar kemampuan teknis atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga mencakup aspek perilaku yang memengaruhi cara seseorang bekerja dalam konteks organisasi. Misalnya, kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, dan etika profesional termasuk dalam kompetensi yang penting selain keterampilan teknis.

Menurut Dessler (2022), kompetensi mencerminkan kemampuan individu untuk mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga karyawan yang kompeten tidak hanya mampu menyelesaikan tugasnya, tetapi juga berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Konsep ini menekankan bahwa efektivitas kinerja tidak hanya ditentukan oleh apa yang dihasilkan, tetapi juga oleh bagaimana cara kerja dilakukan. Dengan kata lain, kompetensi menekankan integrasi antara “apa yang diketahui dan dikuasai” dengan “bagaimana cara menerapkannya secara tepat dan profesional”.

Kompetensi bersifat dinamis, artinya dapat berkembang seiring waktu melalui pengalaman, pelatihan, dan pengembangan diri. Hal ini penting bagi organisasi modern yang menghadapi perubahan teknologi, tuntutan pasar, dan lingkungan kerja yang semakin kompleks. Oleh karena itu, pemahaman dan pengembangan kompetensi menjadi strategi penting dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan serta membangun keunggulan kompetitif organisasi.

2. Tujuan Strategi Pengembangan Kompetensi

Strategi pengembangan kompetensi dirancang untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang tepat untuk mendukung kinerja individu sekaligus mencapai tujuan organisasi. Salah satu tujuan

utama strategi ini adalah meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki kompetensi memadai akan bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif. Kompetensi yang dikembangkan secara sistematis memungkinkan karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga berkontribusi pada kualitas hasil kerja yang lebih tinggi.

Strategi pengembangan kompetensi berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi yang selaras dengan kebutuhan strategis organisasi memastikan bahwa setiap karyawan dapat membantu organisasi mencapai target jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Tujuan berikutnya adalah mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis yang dinamis, kemajuan teknologi, dan perubahan pasar menuntut karyawan untuk terus beradaptasi. Strategi pengembangan kompetensi membantu karyawan memperoleh keterampilan baru dan memperbarui pengetahuannya sehingga mampu menghadapi tantangan baru tanpa mengalami penurunan kinerja.

Strategi ini juga berperan dalam pengembangan karier karyawan. Dengan mengetahui kompetensi yang diperlukan untuk posisi lebih tinggi, karyawan dapat diarahkan untuk mengikuti program pelatihan atau pengalaman kerja yang relevan. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga mempersiapkan calon pemimpin masa depan bagi organisasi.

3. Jenis-Jenis Kompetensi

Kompetensi merupakan fondasi utama yang menentukan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dan kompetensi itu sendiri dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis. Pertama, kompetensi teknis (*hard skills*), yaitu kemampuan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan. Kompetensi ini mencakup keterampilan operasional, penguasaan alat atau sistem tertentu, serta kemampuan teknis lain yang memungkinkan karyawan menjalankan fungsi

pekerjaannya dengan efektif. Misalnya, seorang akuntan harus menguasai software akuntansi, sedangkan teknisi harus mampu menggunakan peralatan khusus sesuai bidangnya.

Kedua, kompetensi perilaku (*soft skills*), yang mencakup kemampuan interpersonal dan perilaku yang mendukung kerja sama dan efektivitas tim. Kompetensi ini meliputi komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang efektif, kemampuan berkolaborasi, serta kemampuan menyelesaikan konflik. *Soft skills* sangat penting karena meskipun seorang karyawan memiliki kemampuan teknis yang baik, tanpa kemampuan perilaku yang memadai, efektivitas kerjanya dalam tim bisa terhambat.

Ketiga, kompetensi manajerial, yang berfokus pada kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan operasional tim atau departemen. Kompetensi ini meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengambilan keputusan strategis. Karyawan dengan kompetensi manajerial yang kuat mampu memimpin tim secara efektif, mendelegasikan tugas dengan tepat, dan memastikan target organisasi tercapai secara efisien.

Keempat, kompetensi digital, yang kini menjadi semakin penting di era teknologi informasi. Kompetensi ini mencakup kemampuan menggunakan perangkat digital, mengoperasikan sistem manajemen informasi, memahami analitik data, dan beradaptasi dengan teknologi baru. Kompetensi digital tidak hanya mendukung efisiensi kerja, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk berinovasi dan bersaing di pasar modern.

4. Strategi Pengembangan Kompetensi

Strategi pengembangan kompetensi karyawan merupakan pendekatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan individu secara sistematis sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Salah satu strategi yang paling umum adalah *on-the-job training*, yaitu pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja. Strategi ini memungkinkan karyawan belajar sambil bekerja, sehingga keterampilan yang diperoleh langsung relevan dan praktis untuk

diterapkan. Misalnya, seorang teknisi baru dapat belajar mengoperasikan mesin di bawah pengawasan senior.

Off-the-job training dilakukan di luar tempat kerja, seperti melalui seminar, workshop, atau kursus eksternal. Strategi ini memberi kesempatan karyawan untuk memperluas wawasan dan memperoleh pengetahuan baru yang mungkin tidak tersedia di lingkungan kerja sehari-hari. *Off-the-job training* efektif untuk meningkatkan pemahaman teoretis dan *soft skills*, seperti kepemimpinan atau komunikasi.

Coaching merupakan strategi lain yang bersifat personal, di mana seorang atasan atau pelatih membimbing karyawan secara individu untuk meningkatkan kompetensi tertentu. Pendekatan ini interaktif dan menekankan pengembangan langsung melalui bimbingan dan umpan balik. Sementara itu, *mentoring* melibatkan pembinaan oleh individu yang lebih berpengalaman, fokus pada pengembangan jangka panjang, serta transfer pengetahuan dan budaya organisasi.

Strategi *job rotation* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpindah antar posisi atau departemen, sehingga memperoleh pengalaman yang lebih luas dan memahami berbagai aspek organisasi. Strategi ini efektif untuk mengembangkan kompetensi manajerial dan kemampuan adaptasi karyawan. Di era digital, *e-learning* dan *digital learning* menjadi strategi penting karena memungkinkan pembelajaran fleksibel yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Platform digital mendukung personalisasi materi, *Monitoring* progres peserta, dan mempermudah integrasi pembelajaran dengan pekerjaan sehari-hari.

5. Pendekatan dalam Pengembangan Kompetensi

Pendekatan dalam pengembangan kompetensi merupakan cara organisasi merancang program agar karyawan dapat meningkatkan kemampuan secara efektif dan terukur. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah pendekatan berbasis kompetensi (*competency-based approach*), yang menekankan pengembangan kompetensi tertentu yang relevan dengan pekerjaan dan peran karyawan. Pendekatan ini fokus pada kemampuan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga setiap program pelatihan atau pembelajaran dirancang untuk menutup kesenjangan kompetensi yang ada. Misalnya, seorang manajer proyek dapat mengikuti pelatihan

khusus dalam manajemen risiko dan kepemimpinan tim untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.

Pendekatan kedua adalah pendekatan berbasis kinerja (*performance-based approach*), yang menitikberatkan pada pencapaian hasil kerja. Dalam pendekatan ini, pengembangan kompetensi dihubungkan langsung dengan target kinerja individu atau tim. Program pelatihan atau *coaching* dirancang untuk membantu karyawan mencapai sasaran spesifik, sehingga efektivitas pengembangan dapat diukur secara kuantitatif melalui peningkatan produktivitas, kualitas kerja, atau pencapaian indikator kinerja lainnya. Pendekatan ini cocok untuk lingkungan kerja yang sangat berorientasi pada hasil.

Pendekatan ketiga adalah pendekatan pembelajaran berkelanjutan, di mana pengembangan kompetensi dilakukan secara terus-menerus dan tidak hanya terbatas pada program pelatihan tertentu. Pendekatan ini menekankan budaya belajar di tempat kerja, integrasi pembelajaran dengan pengalaman kerja, serta pemanfaatan teknologi digital seperti *e-learning* atau learning management system. Dengan pendekatan ini, karyawan selalu dapat meningkatkan kemampuan seiring perubahan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi.

6. Peran Teknologi dalam Pengembangan Kompetensi

Peran teknologi dalam pengembangan kompetensi semakin vital seiring transformasi digital di dunia kerja. Teknologi menyediakan berbagai platform dan alat yang memungkinkan organisasi untuk merancang, melaksanakan, dan memantau program pengembangan kompetensi dengan lebih efisien. Salah satu contohnya adalah *Learning Management System* (LMS), yang memungkinkan karyawan mengakses materi pembelajaran secara online, mengikuti modul pelatihan, serta melacak kemajuan belajar secara individual maupun kelompok. LMS juga memudahkan manajemen dalam menyesuaikan konten pembelajaran dengan kebutuhan spesifik kompetensi tiap jabatan, sehingga program pelatihan menjadi lebih relevan dan tepat sasaran.

Platform pembelajaran online seperti webinar, *e-learning*, dan kursus digital memungkinkan karyawan belajar kapan saja dan di mana saja, tanpa terikat waktu atau lokasi tertentu. Fleksibilitas ini mendukung pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, terutama dalam

menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis dan perubahan teknologi yang cepat. Platform ini juga dapat menggabungkan elemen interaktif, simulasi, dan evaluasi, sehingga proses belajar lebih menarik dan efektif.

HR analytics menjadi komponen teknologi lain yang sangat mendukung pengembangan kompetensi. Dengan *HR analytics*, organisasi dapat menganalisis data kinerja, hasil pelatihan, dan tren kompetensi untuk menentukan area yang perlu ditingkatkan, merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, serta mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan. Analisis ini membantu membuat keputusan berbasis data, sehingga investasi dalam pengembangan SDM menjadi lebih efisien dan berfokus pada hasil yang nyata.



BAB VI

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN

Pendidikan dan pelatihan karyawan merupakan komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja guna mendukung kinerja individu dan organisasi. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, organisasi dituntut untuk secara aktif mengembangkan kompetensi karyawannya agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan global. Menurut Noe (2023) dan Armstrong (2021), pendidikan dan pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta daya saing organisasi. Dengan pelaksanaan yang terencana dan berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan karyawan menjadi investasi penting dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.

A. Konsep Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalisme karyawan. Dalam konteks organisasi modern, pendidikan dan pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis, termasuk perkembangan teknologi dan tuntutan globalisasi. Menurut Noe (2023), pendidikan dan pelatihan adalah proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan. Sementara itu, Armstrong (2021) menegaskan bahwa pelatihan merupakan bagian integral dari manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi.

1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia, namun keduanya memiliki fokus dan tujuan yang berbeda. Pendidikan umumnya bersifat jangka panjang dan menekankan pada peningkatan pengetahuan, kemampuan berpikir, serta wawasan karyawan. Tujuan pendidikan bukan sekadar memenuhi kebutuhan pekerjaan saat ini, tetapi mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan. Proses pendidikan biasanya melibatkan pembelajaran formal, seperti kuliah, seminar, atau program pengembangan akademik, yang membantu individu memperluas perspektif, meningkatkan kemampuan analitis, dan membangun landasan intelektual yang kuat. Dengan demikian, pendidikan berperan dalam membentuk kualitas sumber daya manusia yang adaptif, kreatif, dan mampu mengambil keputusan secara cerdas dalam konteks yang lebih luas.

Pelatihan bersifat lebih jangka pendek dan praktis, dengan fokus utama pada peningkatan keterampilan teknis yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Pelatihan dirancang untuk membantu karyawan menguasai kemampuan tertentu, seperti penggunaan perangkat lunak, prosedur operasional, atau teknik khusus yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari. Tujuan utama pelatihan adalah meningkatkan kinerja individu secara langsung sehingga mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan organisasi. Karena bersifat aplikatif, pelatihan biasanya dilakukan di tempat kerja atau melalui workshop, simulasi, dan praktik langsung, sehingga karyawan dapat segera menerapkan hasil pelatihan dalam aktivitas sehari-hari.

Menurut Dessler (2022), perbedaan mendasar antara pendidikan dan pelatihan terletak pada orientasinya terhadap waktu dan manfaat. Pelatihan lebih berfokus pada perbaikan kinerja saat ini, sedangkan pendidikan menekankan pada pengembangan kapasitas jangka panjang. Meskipun berbeda, kedua proses ini saling melengkapi. Pendidikan membekali karyawan dengan landasan teori, kemampuan berpikir kritis, dan wawasan luas, sementara pelatihan memastikan bahwa keterampilan

praktis dan teknik operasional yang diperlukan dalam pekerjaan dapat dikuasai dan diterapkan dengan efektif.

2. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua konsep penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang memiliki perbedaan mendasar, meskipun keduanya saling melengkapi. Dari segi tujuan, pendidikan bersifat jangka panjang, dirancang untuk membekali karyawan dengan pengetahuan luas, kemampuan berpikir kritis, dan wawasan yang dapat digunakan di masa depan. Pendidikan tidak hanya fokus pada pekerjaan saat ini, tetapi lebih kepada pengembangan kapasitas individu untuk menghadapi perubahan dan tantangan yang mungkin muncul di masa depan. Sebaliknya, pelatihan memiliki tujuan jangka pendek, yaitu meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang spesifik. Pelatihan lebih terfokus pada keterampilan praktis yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Dari segi fokus, pendidikan menekankan pada pengetahuan umum dan pemahaman konseptual, seperti prinsip-prinsip manajemen, teori komunikasi, atau analisis masalah yang lebih luas. Pengetahuan ini membentuk dasar berpikir strategis dan kemampuan adaptasi individu terhadap situasi baru. Sementara itu, pelatihan menitikberatkan pada keterampilan teknis dan prosedural, misalnya penggunaan perangkat lunak, prosedur operasional standar, atau teknik khusus dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan kata lain, pelatihan lebih aplikatif dan diarahkan pada kinerja yang dapat diukur secara langsung.

Aspek sifat juga menunjukkan perbedaan, di mana pendidikan bersifat teoritis, menekankan pembelajaran konsep, prinsip, dan analisis yang dapat diterapkan secara fleksibel dalam berbagai konteks. Pelatihan, sebaliknya, bersifat praktis, dengan metode yang lebih langsung seperti simulasi, praktik lapangan, atau demonstrasi, sehingga karyawan dapat segera menggunakan keterampilan yang diperoleh. Sedangkan dari sisi orientasi, pendidikan memiliki orientasi ke masa depan, mempersiapkan karyawan untuk pertumbuhan karier jangka

panjang dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, sedangkan pelatihan berorientasi pada kebutuhan saat ini, memastikan karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan secara efektif dan efisien.

3. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia karena keduanya bertujuan meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan secara menyeluruh. Salah satu tujuan utama pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan kompetensi karyawan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan teknis, maupun kemampuan perilaku. Dengan kompetensi yang lebih baik, karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif, efisien, dan sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Selain itu, pendidikan dan pelatihan juga bertujuan meningkatkan kinerja dan produktivitas. Karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan dan terbaru akan mampu bekerja lebih cepat, tepat, dan menghasilkan output yang berkualitas, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan lainnya adalah mengurangi kesalahan kerja. Pelatihan yang terstruktur membantu karyawan memahami tugas dan prosedur dengan lebih jelas, sehingga risiko kesalahan diminimalkan. Hal ini secara langsung berdampak pada kualitas hasil kerja dan kepuasan pelanggan. Selain itu, pendidikan dan pelatihan juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan. Karyawan yang kompeten dan terlatih mampu memberikan layanan yang lebih baik, responsif, dan profesional, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi dan daya saing organisasi.

Pendidikan dan pelatihan juga memiliki tujuan strategis, yaitu mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan. Lingkungan kerja saat ini sangat dinamis, dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, perubahan regulasi, dan tuntutan pasar. Program pendidikan dan pelatihan membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan tersebut, meningkatkan kemampuan *problem solving*, fleksibilitas, dan kesiapan menghadapi tantangan baru. Dengan demikian, karyawan tidak hanya mampu memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, tetapi juga siap menghadapi kebutuhan masa depan.

4. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan memberikan berbagai manfaat yang signifikan, baik bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, salah satu manfaat utama adalah meningkatkan produktivitas. Karyawan yang terlatih mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, tepat, dan efisien, sehingga output organisasi meningkat. Selain itu, pendidikan dan pelatihan juga meningkatkan kualitas kerja, karena karyawan memahami prosedur, standar, dan teknik yang benar untuk melaksanakan tugasnya. Dengan kompetensi yang lebih baik, risiko kesalahan kerja juga berkurang, yang pada gilirannya mengurangi biaya akibat kesalahan dan memperkecil kerugian yang dapat terjadi akibat pekerjaan yang tidak sesuai standar. Hal ini menjadikan investasi pada pendidikan dan pelatihan sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Bagi karyawan, pendidikan dan pelatihan berperan penting dalam meningkatkan keterampilan. Karyawan memperoleh pengetahuan baru, kemampuan teknis, dan keterampilan perilaku yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik. Peningkatan keterampilan ini juga berdampak pada meningkatnya kepercayaan diri karyawan, karena merasa lebih siap dan mampu menghadapi tuntutan pekerjaan. Selain itu, pendidikan dan pelatihan membuka peluang untuk pengembangan karier. Karyawan yang terus belajar dan mengembangkan kemampuan memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi, rotasi jabatan, atau penugasan yang lebih menantang, sehingga motivasi dan keterlibatannya meningkat.

Menurut Setyawati *et al.* (2024), program pendidikan dan pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, manfaat pendidikan dan pelatihan bersifat ganda: meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja karyawan, sekaligus memperkuat daya saing organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya investasi berkelanjutan pada pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu strategi utama untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

5. Prinsip-Prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan menjadi landasan penting agar program pengembangan karyawan dapat berjalan efektif dan memberikan dampak nyata terhadap kinerja. Prinsip relevansi menekankan bahwa materi pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, setiap program harus disesuaikan dengan kompetensi yang diperlukan agar peserta dapat langsung menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaannya. Hal ini membantu menghindari pemborosan waktu dan sumber daya pada materi yang tidak relevan.

Prinsip partisipasi aktif mendorong keterlibatan karyawan secara penuh dalam proses pembelajaran. Peserta tidak hanya menjadi pendengar pasif, tetapi turut berinteraksi, berdiskusi, dan mempraktikkan keterampilan yang dipelajari. Pendekatan ini terbukti meningkatkan pemahaman dan retensi materi karena karyawan belajar melalui pengalaman langsung. Selanjutnya, prinsip pengulangan menekankan pentingnya latihan dan praktik berulang untuk memperkuat pemahaman. Materi yang dipelajari beberapa kali akan lebih mudah diingat dan diterapkan dalam situasi kerja nyata.

Prinsip umpan balik juga sangat krusial. Memberikan evaluasi dan masukan kepada peserta selama atau setelah proses pendidikan dan pelatihan membantu memahami kekuatan, kelemahan, dan area yang perlu diperbaiki. Umpan balik yang konstruktif memotivasi peserta untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan secara berkelanjutan. Terakhir, prinsip transfer pembelajaran memastikan bahwa hasil pendidikan dan pelatihan dapat diterapkan langsung dalam pekerjaan sehari-hari. Tanpa transfer ini, pembelajaran cenderung berhenti pada tingkat teori dan tidak memberikan nilai tambah bagi organisasi maupun individu.

6. Peran Pendidikan dan Pelatihan dalam Organisasi

Pendidikan dan pelatihan berperan strategis dalam organisasi karena secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Salah satu peran utamanya adalah mendukung manajemen kinerja. Program pendidikan dan pelatihan yang tepat membantu karyawan memahami standar kinerja

yang diharapkan dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapainya. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memastikan kinerja organisasi tetap konsisten dan terukur.

Pendidikan dan pelatihan berperan dalam meningkatkan kualitas SDM. Karyawan yang mendapatkan pembelajaran yang berkelanjutan akan lebih kompeten, kreatif, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. Hal ini mencakup peningkatan keterampilan teknis, pengembangan kompetensi perilaku seperti komunikasi dan kepemimpinan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Kualitas SDM yang tinggi juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan motivasi, karena karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan profesionalnya.

Peran lainnya adalah mendukung inovasi. Pendidikan dan pelatihan memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru, ide-ide segar, dan teknik kerja yang lebih efektif. Lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran dan inovasi akan memacu terciptanya solusi kreatif dan peningkatan proses kerja. Program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat menanamkan budaya belajar dan inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi.

Pendidikan dan pelatihan juga berfungsi meningkatkan daya saing organisasi. Organisasi dengan SDM yang terampil, adaptif, dan inovatif memiliki kemampuan untuk bersaing lebih efektif di pasar, menghadapi perubahan teknologi, dan merespons tuntutan pelanggan dengan lebih baik. Menurut Armstrong (2021), organisasi yang berinvestasi secara sistematis dalam pendidikan dan pelatihan karyawan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, baik dari sisi produktivitas, kualitas layanan, maupun kepuasan pelanggan.

B. Metode Pelatihan dalam Organisasi

Metode pelatihan dalam organisasi merupakan cara atau teknik yang digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Pemilihan metode pelatihan yang tepat sangat menentukan keberhasilan program pelatihan, karena metode yang sesuai akan

memudahkan peserta dalam memahami materi serta meningkatkan efektivitas pembelajaran. Menurut Noe (2023), metode pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan, karakteristik peserta, serta jenis kompetensi yang ingin dikembangkan. Sementara itu, Dessler (2022) menegaskan bahwa penggunaan metode pelatihan yang tepat dapat meningkatkan hasil belajar dan kinerja karyawan secara signifikan.

1. Pengertian Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah suatu pendekatan atau strategi yang digunakan secara sistematis untuk menyampaikan materi pembelajaran kepada peserta dengan tujuan agar tujuan pelatihan tercapai secara efektif. Pendekatan ini tidak sekadar menyampaikan informasi, tetapi juga dirancang untuk menciptakan pengalaman belajar yang interaktif, menarik, dan relevan dengan konteks pekerjaan peserta. Dengan metode yang tepat, peserta tidak hanya memahami materi secara teoritis, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam situasi nyata di tempat kerja.

Menurut Armstrong (2021), pemilihan metode pelatihan harus mempertimbangkan karakteristik peserta, jenis kompetensi yang ingin dikembangkan, serta tujuan organisasi. Misalnya, untuk keterampilan teknis, metode praktik langsung atau simulasi lebih efektif dibandingkan ceramah tradisional. Sebaliknya, untuk pengembangan soft skills, pendekatan interaktif seperti diskusi kelompok, *role play*, atau *coaching* dapat lebih optimal.

Metode pelatihan yang baik biasanya menggabungkan aspek teori dan praktik, sehingga peserta dapat mengaitkan konsep dengan pengalaman kerja sehari-hari. Hal ini juga mendorong keterlibatan aktif peserta, memudahkan transfer pembelajaran ke lingkungan kerja, dan meningkatkan retensi materi.

2. Klasifikasi Metode Pelatihan

Metode pelatihan dalam organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu *On-the-Job Training* (OJT) dan *Off-the-Job Training*. *On-the-Job Training* dilakukan langsung di lingkungan kerja sehingga peserta dapat belajar sambil bekerja. Jenis-jenis OJT meliputi *Job Instruction Training* (JIT), yaitu pelatihan dengan instruksi langsung dari atasan atau instruktur; *coaching*, berupa

pendampingan untuk meningkatkan kinerja; *mentoring*, pembinaan oleh karyawan yang lebih berpengalaman; serta *Job Rotation*, yaitu rotasi pekerjaan untuk memperluas pengalaman. Kelebihan metode ini adalah praktis, langsung dapat diterapkan, dan biaya relatif rendah. Namun, kekurangannya terletak pada struktur yang kurang baku dan kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan instruktur.

Off-the-Job Training dilakukan di luar lingkungan kerja, misalnya di ruang pelatihan, lembaga pendidikan, atau fasilitas khusus. Metode ini meliputi *Lecture* (ceramah) untuk penyampaian materi secara teoritis, *Discussion* (diskusi) agar peserta dapat memahami materi melalui interaksi, *Case Study* untuk menganalisis kasus dan meningkatkan kemampuan *problem solving*, *Simulation* yang meniru situasi kerja untuk melatih keterampilan, *Role Playing* di mana peserta memerankan situasi tertentu, serta Workshop dan Seminar yang bersifat interaktif dan praktis. Kelebihan *Off-the-Job Training* adalah lebih terstruktur dan materi lebih sistematis, sehingga peserta mendapatkan pemahaman yang komprehensif. Kekurangannya, biaya pelatihan cenderung lebih tinggi dan materi kadang kurang langsung relevan dengan pekerjaan sehari-hari.

Dengan memahami klasifikasi ini, organisasi dapat menyesuaikan metode pelatihan dengan tujuan, jenis kompetensi yang dikembangkan, serta karakteristik peserta. Pendekatan kombinasi antara OJT dan *Off-the-Job Training* sering digunakan agar karyawan memperoleh keseimbangan antara pengalaman praktik langsung dan pemahaman teoritis yang mendalam. Strategi ini memastikan pembelajaran lebih efektif, relevan, dan berdampak nyata bagi peningkatan kompetensi dan kinerja individu maupun organisasi.

3. Metode Pelatihan Berbasis Teknologi

Perkembangan teknologi telah membawa transformasi signifikan dalam metode pelatihan di organisasi melalui pelatihan berbasis digital. Salah satu metode yang banyak digunakan adalah *E-learning*, yaitu pelatihan berbasis online yang memberikan fleksibilitas tinggi bagi peserta karena dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Metode ini memungkinkan karyawan belajar sesuai kecepatannya sendiri dan mengurangi keterbatasan waktu serta lokasi.

Terdapat *Virtual Training*, di mana pelatihan dilakukan melalui platform digital seperti Zoom, Microsoft Teams, atau *Learning Management System* (LMS). Metode ini memungkinkan interaksi langsung antara instruktur dan peserta meskipun secara daring, sehingga tetap mempertahankan elemen diskusi dan kolaborasi. Selanjutnya, *Mobile Learning* menghadirkan pembelajaran melalui perangkat mobile, memungkinkan akses cepat ke modul pelatihan, video, atau kuis interaktif, sehingga mendukung pembelajaran *on-the-go*.

Blended learning menggabungkan pendekatan online dan tatap muka. Dengan metode ini, peserta mendapatkan keuntungan dari fleksibilitas *e-learning* sekaligus interaksi langsung dalam sesi tatap muka, yang efektif untuk praktik keterampilan atau simulasi situasi kerja. Pendekatan ini memaksimalkan pemahaman peserta dengan memadukan teori dan praktik.

4. Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Metode Pelatihan

Pemilihan metode pelatihan dalam organisasi tidak dapat dilakukan secara sembarangan karena efektivitas pembelajaran sangat bergantung pada kesesuaian metode dengan konteks pelatihan. Salah satu faktor utama yang perlu dipertimbangkan adalah tujuan pelatihan. Metode yang dipilih harus mendukung pencapaian hasil yang diinginkan, apakah untuk meningkatkan keterampilan teknis, kemampuan manajerial, atau pengembangan *soft skills*. Misalnya, pelatihan yang berfokus pada keterampilan praktis lebih cocok menggunakan *on-the-job training* atau simulasi, sementara pengembangan pengetahuan umum dapat lebih efektif melalui *e-learning* atau ceramah.

Faktor kedua adalah karakteristik peserta, yang mencakup tingkat pengalaman, kemampuan belajar, preferensi belajar, dan motivasi. Peserta yang lebih muda atau terbiasa dengan teknologi cenderung lebih nyaman dengan metode digital seperti *virtual training* atau *mobile learning*, sedangkan peserta yang memerlukan bimbingan langsung mungkin lebih cocok dengan *coaching* atau *mentoring*. Jenis materi pelatihan juga menentukan metode yang tepat. Materi yang bersifat teoritis dapat disampaikan secara online atau melalui seminar,

sedangkan materi yang membutuhkan praktik atau simulasi lebih baik dilakukan dengan metode interaktif seperti *role playing* atau *job rotation*.

Ketersediaan sumber daya menjadi faktor penting lainnya. Sumber daya meliputi anggaran, waktu, dan tenaga instruktur. Metode pelatihan yang mahal atau memerlukan banyak waktu, seperti workshop tatap muka, harus disesuaikan dengan kapasitas organisasi. Sedangkan metode berbasis teknologi bisa lebih hemat biaya dan menjangkau banyak peserta sekaligus. Teknologi yang digunakan memengaruhi pemilihan metode. Organisasi dengan infrastruktur digital yang baik dapat memanfaatkan *learning management system* (LMS), *e-learning*, atau *blended learning*, sementara organisasi dengan keterbatasan teknologi mungkin tetap mengandalkan metode tradisional.

5. Prinsip Pemilihan Metode Pelatihan

Prinsip pemilihan metode pelatihan sangat penting untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan tidak hanya bersifat formalitas, tetapi benar-benar berdampak pada peningkatan kompetensi dan kinerja peserta. Salah satu prinsip utama adalah relevansi dengan pekerjaan, artinya materi dan metode yang digunakan harus sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan. Pelatihan yang tidak relevan cenderung sia-sia karena peserta sulit mengaitkan pembelajaran dengan kebutuhan nyata di tempat kerja.

Prinsip kedua adalah partisipasi aktif peserta. Pelatihan yang efektif mendorong peserta untuk terlibat secara aktif melalui diskusi, latihan, dan praktik, bukan sekadar menerima informasi secara pasif. Keterlibatan ini meningkatkan pemahaman dan retensi pengetahuan, serta memotivasi peserta untuk menerapkan apa yang dipelajari. Selanjutnya, interaksi dalam pembelajaran menjadi prinsip penting. Interaksi antara peserta dan instruktur, maupun antar peserta sendiri, memperkaya pengalaman belajar. Metode seperti diskusi kelompok, simulasi, dan *role playing* memungkinkan peserta saling bertukar pengalaman, memperluas perspektif, dan meningkatkan kemampuan *problem solving*.

Prinsip praktik langsung juga esensial. Pembelajaran yang dapat langsung dipraktikkan akan memperkuat keterampilan yang dibutuhkan di lapangan. Misalnya, melalui *on-the-job training*, simulasi, atau

workshop, peserta dapat menghubungkan teori dengan aplikasi nyata, sehingga kinerjanya lebih cepat meningkat setelah pelatihan. Terakhir, umpan balik menjadi prinsip yang tidak kalah penting. Peserta perlu menerima evaluasi dan saran terkait kinerja selama pelatihan agar dapat mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Umpan balik yang konstruktif mendorong pembelajaran berkelanjutan dan mempersiapkan peserta untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang sesungguhnya.

6. Kelebihan dan Kekurangan Metode Pelatihan

Setiap metode pelatihan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, sehingga pemilihan metode yang tepat sangat bergantung pada tujuan, karakteristik peserta, dan sumber daya organisasi. Metode *On-the-Job Training* memiliki keunggulan karena bersifat praktis dan biaya relatif murah. Peserta dapat langsung belajar sambil bekerja, sehingga materi yang dipelajari relevan dan mudah diterapkan. Namun, metode ini kurang terstruktur, sehingga kualitas pelatihan bisa bergantung pada kemampuan instruktur atau atasan yang membimbing.

Metode *Off-the-Job Training*, seperti workshop, seminar, atau simulasi di luar tempat kerja, menawarkan keunggulan berupa penyampaian materi yang lebih sistematis dan terstruktur. Peserta memperoleh teori dan praktik yang dirancang khusus sehingga pembelajaran lebih menyeluruh. Kekurangannya, metode ini cenderung memerlukan biaya lebih tinggi dan terkadang kurang terkait langsung dengan pekerjaan sehari-hari, sehingga penerapan materi bisa tidak maksimal jika tidak diikuti dengan praktik.

E-learning dan metode pelatihan berbasis teknologi menawarkan fleksibilitas tinggi. Peserta dapat mengakses materi kapan saja dan di mana saja, sehingga memungkinkan pembelajaran yang lebih fleksibel dan efisien. Namun, metode ini memiliki keterbatasan berupa kurangnya interaksi langsung, yang dapat memengaruhi keterlibatan peserta dan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi secara real-time.

C. Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Evaluasi efektivitas pelatihan merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana program pelatihan yang dilaksanakan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa pelatihan tidak hanya memberikan pengetahuan kepada peserta, tetapi juga berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Tanpa evaluasi yang tepat, organisasi tidak dapat mengetahui apakah pelatihan yang diberikan berhasil atau perlu diperbaiki. Menurut Noe (2023), evaluasi pelatihan adalah proses untuk mengukur hasil pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan dampaknya terhadap kinerja. Sementara itu, Dessler (2022) menegaskan bahwa evaluasi pelatihan penting untuk menentukan efektivitas investasi organisasi dalam pengembangan SDM.

1. Pengertian Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Evaluasi efektivitas pelatihan merupakan proses penting dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia karena bertujuan untuk menilai sejauh mana program pelatihan berhasil mencapai tujuannya. Secara khusus, evaluasi ini menilai kemampuan pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja karyawan sehingga dapat bekerja lebih efektif dan produktif. Dengan kata lain, evaluasi efektivitas pelatihan tidak hanya menilai seberapa baik materi disampaikan, tetapi juga dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Armstrong (2021), evaluasi pelatihan harus dapat memberikan bukti nyata mengenai kontribusi program terhadap peningkatan kinerja. Hal ini berarti evaluasi tidak cukup sekadar mengukur kepuasan peserta atau seberapa banyak materi yang diterima, tetapi juga harus menilai perubahan nyata dalam kemampuan karyawan yang relevan dengan pekerjaan. Evaluasi ini menjadi dasar bagi organisasi untuk menentukan apakah program pelatihan layak diteruskan, dikembangkan, atau disesuaikan.

Evaluasi efektivitas pelatihan membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara berkesinambungan. Dengan evaluasi yang tepat, organisasi dapat

memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan nilai tambah yang signifikan, baik dari segi peningkatan kompetensi karyawan maupun pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi ini juga mendukung perencanaan program pengembangan SDM di masa depan, karena hasilnya memberikan informasi akurat mengenai kebutuhan pelatihan berikutnya dan metode yang paling efektif untuk digunakan.

2. Tujuan Evaluasi Pelatihan

Tujuan evaluasi pelatihan adalah untuk memastikan bahwa setiap program pengembangan yang dijalankan oleh organisasi memberikan hasil yang maksimal dan sesuai dengan kebutuhan peserta serta organisasi. Secara umum, evaluasi pelatihan bertujuan untuk menilai keberhasilan program, sehingga organisasi dapat mengetahui sejauh mana pelatihan telah memberikan manfaat nyata bagi karyawan. Evaluasi ini juga digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan pelatihan, baik dari sisi peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun perubahan perilaku yang diharapkan dari peserta.

Evaluasi pelatihan berfungsi untuk mengidentifikasi kekurangan program. Dengan mengetahui aspek yang belum efektif misalnya metode pembelajaran yang kurang tepat atau materi yang sulit dipahami organisasi dapat melakukan perbaikan sehingga program pelatihan berikutnya lebih optimal. Hal ini membuat evaluasi tidak hanya menjadi alat ukur, tetapi juga dasar perbaikan berkelanjutan bagi program pengembangan SDM. Evaluasi juga menilai dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan, sehingga organisasi dapat melihat hubungan langsung antara pelatihan yang diberikan dan peningkatan produktivitas atau kualitas kerja.

Menurut Noe (2023), tujuan utama evaluasi pelatihan adalah membantu organisasi meningkatkan kualitas program pengembangan SDM. Artinya, evaluasi bukan sekadar formalitas, tetapi instrumen strategis untuk memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan nilai tambah nyata. Dengan evaluasi yang tepat, organisasi dapat menyusun program pelatihan yang lebih relevan, efektif, dan efisien, sekaligus memotivasi karyawan untuk belajar dan berkembang. Evaluasi ini juga memungkinkan manajemen untuk menyesuaikan strategi pelatihan dengan perubahan teknologi, tuntutan pekerjaan, dan

kebutuhan organisasi, sehingga program pengembangan SDM selalu selaras dengan tujuan strategis organisasi.

3. Model Evaluasi Pelatihan

Model evaluasi pelatihan yang paling banyak digunakan dalam organisasi adalah Model Kirkpatrick, yang diperkenalkan oleh Kirkpatrick & Kirkpatrick (2021). Model ini membagi evaluasi pelatihan menjadi empat tingkat yang saling terkait, sehingga memungkinkan organisasi menilai efektivitas pelatihan secara menyeluruh, mulai dari kepuasan peserta hingga dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Tingkat pertama adalah *Reaction* (Reaksi), yang berfokus pada sejauh mana peserta puas dengan pelatihan yang diberikan. Evaluasi pada tingkat ini biasanya menanyakan persepsi peserta mengenai materi, metode penyampaian, dan relevansi pelatihan. Contoh pertanyaannya bisa berupa: “Apakah materi mudah dipahami?” atau “Apakah pelatihan menarik dan bermanfaat?” Reaksi positif peserta menjadi indikator awal bahwa pelatihan diterima dengan baik dan menciptakan motivasi untuk belajar lebih lanjut.

Tingkat kedua adalah *Learning* (Pembelajaran), yang mengukur sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru setelah mengikuti pelatihan. Evaluasi ini biasanya dilakukan melalui tes sebelum dan sesudah pelatihan atau simulasi praktis yang menunjukkan peningkatan kompetensi. Hasil dari tingkat ini menunjukkan apakah materi pelatihan berhasil ditransfer dan dipahami oleh peserta, sehingga menjadi dasar bagi penerapan keterampilan di tempat kerja.

Tingkat ketiga adalah *Behavior* (Perilaku), yang menilai perubahan perilaku peserta di lingkungan kerja setelah pelatihan. Di sini, fokusnya adalah apakah peserta mampu menerapkan keterampilan atau pengetahuan baru dalam tugas sehari-hari. Contoh evaluasinya antara lain observasi kinerja, wawancara dengan atasan, atau umpan balik dari rekan kerja. Tingkat ini penting karena pelatihan yang efektif harus mampu menghasilkan perubahan nyata dalam perilaku kerja.

Tingkat keempat adalah *Results* (Hasil), yang menilai dampak pelatihan terhadap organisasi secara keseluruhan. Evaluasi ini mengukur kontribusi pelatihan terhadap produktivitas, efisiensi, kualitas layanan, atau pengurangan kesalahan kerja. Hasil pada tingkat ini menunjukkan

nilai strategis pelatihan bagi organisasi, bukan hanya peningkatan individu.

4. Metode Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan merupakan langkah penting untuk menilai efektivitas program pengembangan SDM, dan dapat dilakukan melalui berbagai metode yang saling melengkapi. Salah satu metode yang umum digunakan adalah kuesioner, di mana peserta pelatihan memberikan umpan balik terkait materi, metode penyampaian, dan relevansi pelatihan. Kuesioner membantu organisasi mengetahui persepsi peserta dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Selain itu, tes digunakan untuk mengukur peningkatan pengetahuan atau keterampilan peserta sebelum dan setelah pelatihan. Metode ini memberikan data kuantitatif tentang sejauh mana pembelajaran berhasil ditransfer dan dipahami, sehingga dapat menjadi indikator objektif keberhasilan pelatihan.

Metode observasi juga penting, karena memungkinkan organisasi melihat perubahan perilaku peserta di lingkungan kerja setelah pelatihan. Dengan mengamati penerapan keterampilan atau prosedur baru, organisasi dapat menilai apakah pelatihan berdampak nyata pada praktik kerja sehari-hari. Wawancara merupakan metode evaluasi yang lebih mendalam, memungkinkan evaluator menggali pengalaman peserta, hambatan yang dihadapi, dan saran untuk perbaikan. Melalui wawancara, informasi kualitatif yang detail dapat diperoleh untuk memahami aspek yang tidak terlihat melalui kuesioner atau tes.

Analisis kinerja menilai dampak pelatihan terhadap hasil kerja atau produktivitas. Misalnya, pengukuran dapat dilakukan dengan membandingkan indikator kinerja sebelum dan sesudah pelatihan, seperti jumlah kesalahan, efisiensi, atau kualitas output. Analisis ini memberikan gambaran langsung tentang kontribusi pelatihan terhadap tujuan organisasi.

5. Indikator Efektivitas Pelatihan

Efektivitas pelatihan dapat diukur melalui sejumlah indikator yang mencerminkan sejauh mana program pelatihan berhasil mencapai

tujuan pengembangan SDM. Salah satu indikator utama adalah peningkatan pengetahuan, yaitu kemampuan peserta dalam memahami konsep, prosedur, atau teori yang diajarkan selama pelatihan. Indikator ini biasanya diukur melalui tes sebelum dan sesudah pelatihan, atau melalui evaluasi materi yang diberikan.

Peningkatan keterampilan menjadi indikator penting lainnya. Keterampilan yang dimaksud mencakup kemampuan praktis yang berkaitan langsung dengan pekerjaan peserta, misalnya penggunaan alat, prosedur kerja, atau teknik khusus yang dipelajari. Pengukuran keterampilan dapat dilakukan melalui simulasi, praktik langsung, atau observasi di tempat kerja.

Perubahan perilaku kerja juga menjadi tolok ukur efektivitas pelatihan. Hal ini mencakup sejauh mana peserta menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam aktivitas sehari-hari di lingkungan kerja. Perubahan perilaku dapat diamati oleh atasan atau melalui *self-assessment* peserta, dan menunjukkan keberhasilan pelatihan dalam mendorong transformasi nyata di tempat kerja.

Indikator lain yang krusial adalah peningkatan kinerja, yang menunjukkan kontribusi langsung pelatihan terhadap pencapaian target kerja individu atau tim. Misalnya, karyawan yang mengikuti pelatihan penjualan diharapkan mampu meningkatkan jumlah transaksi atau kualitas layanan pelanggan. Peningkatan produktivitas organisasi menjadi indikator yang lebih makro. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga berdampak pada efisiensi, kualitas output, dan hasil keseluruhan organisasi. Dengan kata lain, pelatihan yang berhasil harus memberikan nilai tambah bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

6. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan

Efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, yang menentukan sejauh mana program pelatihan mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja peserta. Salah satu faktor utama adalah kualitas materi pelatihan. Materi yang relevan, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan akan memudahkan peserta memahami konsep dan keterampilan yang diajarkan. Materi yang kurang

relevan atau terlalu teoritis cenderung menurunkan minat belajar dan mengurangi dampak pelatihan.

Faktor kedua adalah kompetensi instruktur. Instruktur yang berpengalaman, komunikatif, dan mampu menyampaikan materi dengan cara yang menarik akan meningkatkan pemahaman peserta. Kompetensi instruktur tidak hanya mencakup pengetahuan teknis, tetapi juga kemampuan untuk membimbing, memberi umpan balik, dan memotivasi peserta selama proses pembelajaran.

Metode pelatihan juga menjadi faktor penting. Pemilihan metode yang sesuai dengan tujuan, karakteristik peserta, dan jenis materi akan meningkatkan keterlibatan dan efektivitas pembelajaran. Misalnya, metode *on-the-job training* cocok untuk keterampilan praktis, sementara *blended learning* efektif untuk kombinasi teori dan praktik. Selain itu, motivasi peserta berperan penting. Peserta yang memiliki minat dan kemauan belajar tinggi lebih cepat menyerap materi, menerapkan keterampilan baru, dan mengubah perilaku kerja. Motivasi ini dapat dipengaruhi oleh pengakuan, insentif, atau relevansi pelatihan dengan tujuan karier peserta.

Faktor terakhir adalah dukungan organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk adanya fasilitas, waktu, dan pengakuan dari manajemen, akan meningkatkan peluang peserta menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Tanpa dukungan organisasi, keterampilan yang diperoleh seringkali tidak diimplementasikan, sehingga dampak pelatihan menjadi minimal.

D. Pembelajaran Berkelanjutan dalam Organisasi

Pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) merupakan konsep penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang menekankan bahwa proses belajar tidak berhenti setelah pelatihan formal, tetapi berlangsung secara terus-menerus sepanjang karier karyawan. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh perubahan, organisasi dituntut untuk menciptakan budaya belajar yang

memungkinkan karyawan terus meningkatkan kompetensinya agar tetap relevan dan kompetitif.

Menurut Noe (2023), pembelajaran berkelanjutan adalah proses sistematis yang memungkinkan individu memperoleh, memperbarui, dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan secara terus-menerus. Sementara itu, Garavan *et al.* (2021) menegaskan bahwa pembelajaran berkelanjutan merupakan kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan inovatif.

1. Pengertian Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan merupakan konsep yang menekankan pentingnya proses belajar tanpa henti bagi individu dalam organisasi agar tetap relevan dan kompeten sesuai dengan kebutuhan yang terus berubah. Tidak seperti pelatihan satu kali atau pendidikan formal jangka panjang, pembelajaran berkelanjutan bersifat dinamis dan fleksibel, menggabungkan berbagai sumber belajar, mulai dari pelatihan formal, pengalaman langsung di tempat kerja, hingga interaksi sosial dengan rekan kerja dan mentor. Tujuannya adalah agar karyawan tidak hanya menguasai keterampilan yang dibutuhkan saat ini, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, strategi organisasi, dan tuntutan lingkungan kerja.

Menurut Armstrong (2021), pembelajaran berkelanjutan mencakup aspek formal dan informal. Aspek formal meliputi program pelatihan, workshop, seminar, dan kursus yang dirancang secara terstruktur. Sementara aspek informal terjadi melalui kegiatan sehari-hari, seperti proyek kolaboratif, *mentoring*, diskusi tim, serta pembelajaran dari kesalahan dan keberhasilan sebelumnya. Pendekatan ini memungkinkan karyawan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional secara menyeluruh, tidak terbatas pada satu jenis kompetensi saja.

Ciri khas dari pembelajaran berkelanjutan adalah keterpaduannya dengan strategi organisasi. Artinya, pembelajaran yang dilakukan oleh individu selalu diarahkan untuk mendukung tujuan jangka panjang organisasi, sekaligus meningkatkan kapasitas individu agar dapat berkontribusi secara maksimal. Selain itu, pembelajaran berkelanjutan bersifat proaktif, mendorong karyawan untuk mencari

peluang belajar secara mandiri, berpartisipasi aktif, dan mengevaluasi kemajuan diri secara berkala.

2. Tujuan Pembelajaran Berkelanjutan

Tujuan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi dirancang untuk memastikan bahwa karyawan terus meningkatkan kompetensi secara konsisten, seiring dengan perubahan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan. Salah satu tujuan utama adalah meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan, sehingga mampu menguasai keterampilan baru, memperdalam pengetahuan, dan mengembangkan sikap profesional yang relevan dengan perannya. Hal ini penting agar individu tidak stagnan dan tetap siap menghadapi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Pembelajaran berkelanjutan berperan dalam mendukung adaptasi terhadap perubahan. Di era modern, organisasi menghadapi perubahan teknologi, struktur, dan pasar yang cepat. Karyawan yang terbiasa belajar secara terus-menerus lebih mudah beradaptasi, menyesuaikan diri dengan prosedur baru, dan memanfaatkan teknologi secara efektif. Dengan demikian, organisasi dapat mempertahankan kelincahan operasionalnya dan menanggapi perubahan eksternal dengan lebih cepat.

Tujuan lainnya adalah meningkatkan inovasi dan kreativitas. Proses pembelajaran yang berkelanjutan mendorong karyawan untuk berpikir kritis, mencoba pendekatan baru, dan menghasilkan ide-ide kreatif. Inovasi ini tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan individu, tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi di pasar. Selain itu, pembelajaran berkelanjutan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang mutakhir cenderung bekerja lebih produktif, efisien, dan berkualitas. Dampaknya, tujuan strategis organisasi dapat dicapai dengan lebih optimal.

Pembelajaran berkelanjutan berfungsi untuk menciptakan budaya belajar dalam organisasi. Budaya ini memotivasi setiap individu untuk aktif mencari peluang belajar, berbagi pengetahuan, dan saling mendukung dalam pengembangan diri. Budaya belajar yang kuat membentuk lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja jangka panjang.

3. Karakteristik Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan memiliki karakteristik yang membedakannya dari bentuk pembelajaran lainnya, sehingga menjadikannya lebih relevan dan efektif dalam konteks organisasi modern. Pertama, pembelajaran ini bersifat terus-menerus (*continuous*), artinya proses belajar tidak berhenti setelah mengikuti pelatihan formal atau program tertentu, tetapi berlangsung sepanjang karier karyawan. Pendekatan ini memungkinkan individu untuk selalu memperbarui keterampilan, memperluas pengetahuan, dan menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja.

Kedua, pembelajaran berkelanjutan berbasis kebutuhan, yang berarti fokusnya disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan, perkembangan teknologi, serta kebutuhan organisasi. Dengan demikian, setiap kegiatan pembelajaran menjadi relevan dan memberikan nilai tambah langsung bagi karyawan dan organisasi. Hal ini membantu mencegah pemborosan sumber daya dan memastikan bahwa karyawan memperoleh keterampilan yang benar-benar dibutuhkan untuk meningkatkan kinerjanya.

Ketiga, pembelajaran berkelanjutan terintegrasi dengan pekerjaan, sehingga tidak hanya terjadi di ruang kelas atau pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman kerja sehari-hari, *Mentoring*, coaching, dan interaksi sosial di tempat kerja. Integrasi ini membuat pembelajaran menjadi lebih praktis, kontekstual, dan dapat diterapkan secara langsung dalam pekerjaan, sehingga transfer pengetahuan dan keterampilan menjadi lebih efektif.

Keempat, pembelajaran berkelanjutan berorientasi pada pengembangan jangka panjang, artinya tujuannya bukan sekadar memperbaiki kinerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan, mengembangkan karier, dan meningkatkan kontribusinya terhadap pencapaian strategi organisasi. Pendekatan jangka panjang ini memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang siap beradaptasi dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

4. Strategi Pembelajaran Berkelanjutan

Strategi pembelajaran berkelanjutan merupakan upaya organisasi untuk memastikan bahwa karyawan terus mengembangkan kompetensi secara konsisten dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Salah satu strategi yang populer adalah *E-learning*, yaitu pembelajaran berbasis digital yang fleksibel dan dapat diakses kapan saja dan di mana saja. *E-learning* memungkinkan karyawan belajar sesuai kecepatan sendiri, mengakses materi terbaru, dan menyesuaikan pembelajaran dengan jadwal kerja, sehingga efisiensi waktu dan biaya lebih terjaga.

Learning Management System (LMS) menjadi strategi penting lainnya. LMS adalah platform yang membantu organisasi dalam mengelola seluruh proses pembelajaran, mulai dari pendaftaran peserta, penyampaian materi, pemantauan kemajuan, hingga evaluasi hasil belajar. Dengan LMS, organisasi dapat mengintegrasikan berbagai program pelatihan, melacak perkembangan karyawan, dan memastikan bahwa pembelajaran berjalan secara terstruktur dan sistematis.

Strategi lain yang sangat efektif adalah *coaching* dan *mentoring*, di mana karyawan mendapat pendampingan langsung dari atasan atau rekan yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini memungkinkan transfer pengetahuan dan keterampilan secara praktis, sekaligus membangun hubungan kerja yang lebih dekat. Karyawan tidak hanya belajar dari materi formal, tetapi juga dari pengalaman nyata dan nasihat mentor, sehingga pembelajaran lebih kontekstual dan mudah diterapkan.

Knowledge Sharing atau berbagi pengetahuan juga menjadi strategi yang penting. Dengan menciptakan budaya berbagi informasi dan pengalaman antar karyawan, organisasi dapat mempercepat penyebaran praktik terbaik, meningkatkan inovasi, dan membangun kolaborasi tim yang efektif. Strategi ini menekankan pentingnya pembelajaran sosial dan kolaboratif, sehingga karyawan tidak hanya mengembangkan diri sendiri tetapi juga saling mendukung perkembangan rekan kerja.

Self-Directed Learning mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam proses pembelajaran sendiri. Pendekatan ini menekankan tanggung jawab individu dalam menentukan apa yang ingin dipelajari, bagaimana cara mempelajarinya, dan kapan pembelajaran dilakukan.

Self-directed learning meningkatkan motivasi, kemandirian, dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan.

5. Peran Teknologi dalam Pembelajaran Berkelanjutan

Peran teknologi dalam pembelajaran berkelanjutan sangat signifikan karena mampu meningkatkan akses, fleksibilitas, dan efektivitas proses pembelajaran. Salah satu bentuk implementasinya adalah platform pembelajaran online, yang memungkinkan karyawan mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja, tanpa harus bergantung pada lokasi fisik. Platform ini tidak hanya menyediakan materi yang beragam, tetapi juga fitur evaluasi, kuis, dan tracking kemajuan peserta, sehingga pembelajaran dapat dipantau dan diukur secara sistematis.

Webinar dan virtual training menjadi metode populer untuk menyampaikan pelatihan secara real-time meskipun peserta berada di lokasi yang berbeda. Virtual training memungkinkan interaksi langsung antara instruktur dan peserta melalui diskusi, tanya jawab, dan simulasi kasus, sehingga pengalaman belajar tetap interaktif meskipun dilakukan secara daring. Hal ini sangat membantu organisasi dalam menghemat biaya dan waktu perjalanan, sekaligus menjangkau karyawan di berbagai cabang atau wilayah.

Mobile learning atau pembelajaran melalui perangkat mobile juga memperluas jangkauan dan kemudahan akses. Dengan *mobile learning*, karyawan dapat belajar di sela-sela pekerjaannya, memanfaatkan waktu luang, dan mengulang materi sesuai kebutuhan. Aplikasi mobile memungkinkan integrasi materi multimedia seperti video, audio, dan modul interaktif yang memperkaya pengalaman belajar, sehingga pembelajaran menjadi lebih menarik dan efektif.

6. Manfaat Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan memberikan manfaat yang luas, baik bagi organisasi maupun karyawan, sehingga menjadi salah satu pilar penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Bagi organisasi, pembelajaran berkelanjutan berkontribusi pada peningkatan daya saing, karena karyawan yang terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dapat menghadapi tantangan pasar dan perubahan

lingkungan bisnis dengan lebih efektif. Selain itu, pembelajaran berkelanjutan mendorong inovasi, karena individu yang terpapar pengetahuan baru cenderung lebih kreatif dalam menemukan solusi dan memperbaiki proses kerja. Dampak lainnya adalah peningkatan produktivitas, di mana karyawan yang memiliki kompetensi lebih tinggi mampu bekerja lebih efisien, mengurangi kesalahan, dan memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Di sisi karyawan, pembelajaran berkelanjutan meningkatkan kompetensi, baik dari segi keterampilan teknis maupun perilaku, sehingga lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berubah. Hal ini juga membuka peluang karier yang lebih luas, karena karyawan yang kompeten memiliki kemampuan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi atau berperan dalam proyek-proyek strategis organisasi. Selain itu, pembelajaran berkelanjutan berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa diperhatikan, dihargai, dan diberikan kesempatan untuk berkembang, sehingga tercipta motivasi dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Menurut Setyawati *et al.* (2024), organisasi yang menerapkan pembelajaran berkelanjutan secara konsisten cenderung mengalami peningkatan kinerja secara signifikan. Hal ini dikarenakan pembelajaran berkelanjutan tidak hanya menekankan penguasaan materi baru, tetapi juga menciptakan budaya belajar yang menstimulasi adaptasi, kolaborasi, dan inovasi di seluruh tingkatan organisasi. Dengan demikian, manfaat pembelajaran berkelanjutan bersifat dua arah: meningkatkan kapabilitas individu sekaligus memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan, perubahan teknologi, dan tuntutan bisnis modern.



BAB VII

MANAJEMEN TALENTA DAN PERENCANAAN KARIER

Manajemen talenta dan perencanaan karier merupakan aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki individu berkualitas dan siap menghadapi tantangan masa depan. Manajemen talenta fokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan berpotensi tinggi, sementara perencanaan karier membantu karyawan merencanakan jalur profesional sekaligus mendukung kebutuhan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga meminimalkan risiko kekosongan posisi strategis melalui *succession planning* yang terstruktur (Armstrong & Taylor, 2023; Noe, 2023; Rothwell, 2021). Dengan demikian, manajemen talenta dan perencanaan karier menjadi kunci dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, loyal, dan berkelanjutan.

A. Konsep Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan salah satu pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada upaya menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu terbaik dalam organisasi. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkompeten. Oleh karena itu, manajemen talenta menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut Armstrong & Taylor (2023), manajemen talenta adalah pendekatan terintegrasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Sementara itu, Collings & Mellahi (2022)

mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi posisi strategis dalam organisasi serta mengelola individu yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi posisi tersebut.

1. Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan suatu pendekatan strategis yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi serta kinerja unggul agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini tidak hanya berfokus pada pengisian posisi tertentu, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh, termasuk perencanaan karier, pengembangan kompetensi, dan retensi karyawan kunci. Menurut Noe (2023), manajemen talenta melibatkan serangkaian aktivitas yang saling terkait, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan keterampilan, hingga strategi retensi, sehingga karyawan yang memiliki nilai strategis bagi organisasi dapat tetap termotivasi dan berkembang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Manajemen talenta menekankan pentingnya mengidentifikasi individu dengan potensi tinggi, baik dari sisi kemampuan teknis maupun perilaku, dan memberikan program pengembangan yang tepat. Program ini dapat berupa pelatihan formal, *mentoring*, *coaching*, *job rotation*, maupun pembelajaran berbasis proyek yang menantang kemampuannya. Tujuannya adalah tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mempersiapkan untuk mengambil peran penting di masa depan, seperti posisi kepemimpinan atau peran strategis lainnya. Dengan pendekatan ini, organisasi mampu memastikan keberlanjutan kepemimpinan, inovasi, dan daya saing jangka panjang.

Manajemen talenta juga mencakup strategi retensi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi agar tidak berpindah ke organisasi lain. Hal ini melibatkan pemberian insentif yang adil, pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung. Menurut Noe (2023), keberhasilan manajemen talenta sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan praktik-praktik ini dengan strategi bisnis secara keseluruhan, sehingga manajemen talenta tidak hanya menjadi

fungsi HR semata, tetapi bagian dari strategi korporat yang mendukung tujuan jangka panjang.

2. Tujuan Manajemen Talenta

Manajemen talenta memiliki tujuan strategis yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Tujuan pertama adalah menarik talenta terbaik. Organisasi yang menerapkan manajemen talenta secara efektif berusaha mengidentifikasi dan merekrut karyawan dengan kompetensi tinggi, baik dari segi keterampilan teknis maupun kemampuan perilaku, sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal sejak awal. Proses ini melibatkan strategi rekrutmen yang selektif dan penawaran nilai organisasi yang menarik, agar karyawan potensial tertarik untuk bergabung.

Tujuan kedua adalah mengembangkan kompetensi karyawan. Setelah talenta berkualitas bergabung, organisasi harus memastikan terus berkembang melalui program pelatihan, coaching, *mentoring*, serta pengalaman kerja yang menantang. Pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan kepemimpinan, kreativitas, dan kapasitas untuk menghadapi perubahan. Menurut Armstrong (2021), strategi ini memungkinkan karyawan beradaptasi dengan tuntutan organisasi yang dinamis dan meningkatkan kesiapan untuk peran yang lebih strategis di masa depan.

Tujuan ketiga adalah mempertahankan karyawan berkualitas. Retensi talenta unggul menjadi fokus penting karena kehilangan karyawan berpotensi tinggi dapat berdampak signifikan pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Strategi retensi mencakup pemberian penghargaan yang adil, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan mempertahankan karyawan berkualitas, organisasi dapat mengurangi biaya dan risiko yang terkait dengan turnover tinggi serta memastikan kontinuitas pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan.

Tujuan keempat adalah meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kombinasi talenta yang tepat, kompetensi yang terus dikembangkan, dan retensi karyawan berkualitas, organisasi mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Karyawan yang termotivasi dan kompeten berperan langsung dalam mencapai target organisasi serta mendorong keunggulan kompetitif. Armstrong (2021) menekankan bahwa manajemen talenta bukan sekadar kegiatan HR, tetapi merupakan strategi inti yang berkontribusi signifikan terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi jangka panjang.

3. Karakteristik Manajemen Talenta

Manajemen talenta memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari praktik manajemen SDM biasa. Pertama, bersifat strategis, artinya seluruh kegiatan manajemen talenta tidak hanya berfokus pada kebutuhan operasional jangka pendek, tetapi juga selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dengan pendekatan strategis ini, organisasi mampu merencanakan pengembangan dan retensi karyawan yang akan menjadi penggerak utama kesuksesan di masa depan.

Kedua, manajemen talenta bersifat terintegrasi, mencakup seluruh proses manajemen SDM mulai dari rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, hingga retensi. Integrasi ini memastikan setiap langkah dalam manajemen SDM saling mendukung dan tidak berdiri sendiri. Misalnya, hasil evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan program pengembangan kompetensi, sehingga setiap proses memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Garavan *et al.* (2021), integrasi dengan strategi organisasi merupakan kunci agar manajemen talenta efektif dan berkelanjutan.

Ketiga, manajemen talenta berorientasi pada kinerja, artinya fokus utamanya adalah hasil kerja karyawan yang memberikan dampak nyata bagi organisasi. Tidak hanya menekankan pada kehadiran atau pemenuhan tugas rutin, tetapi juga pada pencapaian target, produktivitas, dan kualitas output. Pendekatan ini membuat manajemen talenta menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi.

Keempat, manajemen talenta berbasis kompetensi, yakni menekankan pada pengembangan kemampuan dan potensi karyawan sesuai kebutuhan organisasi. Kompetensi yang dikembangkan mencakup aspek teknis, perilaku, dan kepemimpinan, sehingga karyawan tidak

hanya mampu menjalankan tugas saat ini, tetapi juga siap menghadapi peran dan tantangan di masa depan. Dengan fokus pada kompetensi, organisasi dapat membangun karyawan yang adaptif, kreatif, dan siap berkontribusi secara maksimal.

4. Komponen Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan konsep yang komprehensif dan terdiri dari beberapa komponen utama yang saling berkaitan untuk membentuk sistem pengelolaan SDM yang efektif. Komponen pertama adalah *Talent Acquisition*, yaitu proses menarik dan merekrut karyawan berkualitas yang memiliki potensi tinggi serta kemampuan sesuai kebutuhan organisasi. Aktivitas ini mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, seleksi, wawancara, hingga orientasi awal, dengan tujuan memastikan organisasi mendapatkan talenta terbaik yang mampu memberikan kontribusi strategis sejak awal.

Komponen kedua adalah *Talent Development*, yang berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan melalui berbagai program, seperti pelatihan, coaching, *mentoring*, dan pengalaman kerja yang menantang. Pengembangan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan perilaku dan kepemimpinan karyawan, sehingga siap menghadapi peran yang lebih kompleks di masa depan. Menurut Noe (2023), pengembangan talenta merupakan inti dari manajemen talenta karena menentukan kapasitas karyawan untuk berkontribusi secara optimal.

Komponen ketiga adalah *Talent Retention*, yaitu upaya untuk mempertahankan karyawan berkualitas agar tidak berpindah ke organisasi lain. Retensi dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi yang kompetitif, penghargaan atas prestasi, pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Strategi retensi yang efektif penting karena kehilangan karyawan berpotensi menimbulkan biaya tinggi dan mengurangi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Komponen keempat adalah *Talent Deployment*, yang mencakup penempatan karyawan pada posisi atau tugas yang sesuai dengan kompetensi dan potensi. Penempatan yang tepat memastikan karyawan dapat bekerja secara produktif, memaksimalkan potensi, dan memberikan dampak positif bagi organisasi. Deployment yang efektif

juga memungkinkan pengembangan karier yang berkelanjutan, sehingga karyawan dapat tumbuh bersama organisasi.

5. Manfaat Manajemen Talenta

Penerapan manajemen talenta memberikan berbagai manfaat strategis yang signifikan bagi organisasi. Pertama, manajemen talenta mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan karyawan yang kompeten dan ditempatkan pada posisi yang tepat, dapat bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga hasil kerja meningkat. Hal ini berdampak langsung pada pencapaian target organisasi dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Kedua, manajemen talenta berperan dalam meningkatkan daya saing organisasi. Organisasi yang mampu mengelola talenta secara strategis memiliki sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan inovatif, sehingga mampu bersaing di pasar global maupun menghadapi perubahan industri yang cepat. Karyawan yang terampil dan termotivasi menjadi aset penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Ketiga, penerapan manajemen talenta dapat mengurangi tingkat turnover karyawan. Strategi retensi yang efektif, termasuk pengembangan karier, pemberian penghargaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bertahan. Pengurangan turnover ini tidak hanya menekan biaya rekrutmen dan pelatihan baru, tetapi juga menjaga kontinuitas kinerja tim dan stabilitas organisasi.

Keempat, manajemen talenta mendorong inovasi dalam organisasi. Karyawan berkualitas dan memiliki potensi tinggi cenderung lebih kreatif dalam menemukan solusi, mengembangkan produk baru, dan meningkatkan proses kerja. Lingkungan yang mendukung pengembangan talenta memacu ide-ide inovatif, sehingga organisasi mampu menanggapi tantangan dan peluang dengan lebih cepat dan efektif.

6. Tantangan dalam Manajemen Talenta

Manajemen talenta menghadirkan berbagai tantangan strategis bagi organisasi, yang memerlukan pendekatan adaptif dan proaktif.

Salah satu tantangan utama adalah persaingan dalam mendapatkan talenta. Di era globalisasi, karyawan berbakat menjadi sumber daya yang sangat diminati, sehingga organisasi harus mampu menarik dan merekrut individu yang kompeten sebelum pesaing melakukannya. Strategi rekrutmen yang efektif, citra perusahaan yang kuat, serta paket kompensasi dan manfaat yang kompetitif menjadi kunci dalam mengatasi tantangan ini.

Perubahan teknologi yang cepat menjadi tantangan signifikan dalam manajemen talenta. Transformasi digital menuntut karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan baru agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi. Karyawan yang tidak mampu beradaptasi dengan teknologi dapat menimbulkan kesenjangan kompetensi, sehingga organisasi perlu menyiapkan program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan perkembangan industri.

Tantangan berikutnya adalah kurangnya sistem pengembangan talenta yang efektif. Banyak organisasi masih menghadapi kesulitan dalam merancang, menerapkan, dan mengevaluasi program pengembangan yang mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan secara signifikan. Tanpa sistem yang terstruktur, upaya pengembangan talenta dapat menjadi tidak fokus, tidak tepat sasaran, dan kurang memberikan dampak jangka panjang bagi organisasi. Oleh karena itu, integrasi strategi pengembangan dengan tujuan organisasi dan pengukuran efektivitas program menjadi sangat penting.

Tingginya ekspektasi karyawan juga menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan manajemen talenta. Karyawan masa kini mencari lebih dari sekadar kompensasi finansial; menginginkan kesempatan pengembangan karier, pengakuan, fleksibilitas, dan pengalaman kerja yang bermakna. Jika organisasi gagal memenuhi ekspektasi ini, risiko turnover meningkat, dan retensi talenta kunci menjadi sulit.

B. Identifikasi dan Pengembangan Talenta

Identifikasi dan pengembangan talenta merupakan bagian penting dalam manajemen talenta yang bertujuan untuk memastikan

bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan masa depan. Proses ini melibatkan upaya sistematis dalam menemukan individu yang memiliki potensi tinggi serta mengembangkan kemampuan agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Menurut Noe (2023), identifikasi dan pengembangan talenta merupakan proses strategis yang berfokus pada pengelolaan karyawan dengan potensi tinggi (*high-potential employees*) melalui berbagai program pengembangan yang terencana. Sementara itu, Collings & Mellahi (2022) menekankan bahwa organisasi harus mampu mengidentifikasi posisi kunci dan individu yang memiliki potensi untuk mengisi posisi tersebut di masa depan.

1. Pengertian Identifikasi Talenta

Identifikasi talenta merupakan tahap awal yang krusial dalam manajemen talenta, yaitu proses untuk menemukan individu yang memiliki kompetensi, potensi, dan kinerja tinggi di dalam organisasi. Proses ini tidak sekadar menilai karyawan dari prestasi yang terlihat saat ini, tetapi juga menilai kemampuan untuk berkembang dan mengambil peran strategis di masa depan. Dengan kata lain, identifikasi talenta berfokus pada kombinasi kinerja aktual dan potensi jangka panjang, sehingga organisasi dapat merencanakan pengembangan karier yang tepat dan memastikan keberlanjutan kualitas sumber daya manusia.

Menurut Armstrong & Taylor (2023), identifikasi talenta harus dilakukan secara objektif dan berbasis data. Hal ini berarti organisasi perlu menggunakan indikator yang jelas, seperti penilaian kinerja, kompetensi inti, hasil evaluasi 360 derajat, dan potensi kepemimpinan, untuk memastikan keputusan yang diambil tidak bersifat subjektif. Pendekatan berbasis data ini membantu meminimalkan bias, seperti favoritisme atau penilaian emosional, sehingga individu yang benar-benar berpotensi dapat dikenali dengan akurat.

Identifikasi talenta juga berkaitan dengan perencanaan suksesi. Dengan mengetahui siapa saja karyawan yang memiliki kemampuan dan potensi unggul, organisasi dapat menyiapkan kandidat untuk posisi kunci

di masa depan. Hal ini penting untuk menjaga keberlanjutan operasional dan strategi organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi, dinamika pasar, dan persaingan talenta global.

2. Tujuan Identifikasi Talenta

Tujuan identifikasi talenta adalah untuk memastikan organisasi dapat mengenali dan mengelola individu-individu yang memiliki potensi dan kinerja tinggi sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal. Tujuan utama dari identifikasi ini dimulai dengan menemukan karyawan berpotensi tinggi yang memiliki kemampuan, kompetensi, dan sikap kerja yang unggul. Dengan mengenali talenta ini sejak dini, organisasi dapat merancang strategi pengembangan yang tepat dan mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk memaksimalkan kontribusinya.

Identifikasi talenta juga bertujuan menyiapkan calon pemimpin masa depan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk merencanakan suksesi kepemimpinan dengan lebih matang, sehingga posisi strategis di masa depan tidak kosong dan keberlanjutan organisasi tetap terjaga. Calon pemimpin yang teridentifikasi dapat diberikan pelatihan, *mentoring*, dan pengalaman kerja yang relevan untuk mempersiapkannya menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

Identifikasi talenta berperan dalam mendukung keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Dengan memiliki peta talenta yang jelas, organisasi mampu menyesuaikan strategi pengelolaan SDM dengan kebutuhan jangka panjang, menghadapi perubahan teknologi, dan bersaing dalam pasar global. Hal ini membantu menciptakan stabilitas operasional dan keberlanjutan pertumbuhan organisasi.

Tujuan identifikasi talenta juga mencakup meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Data yang diperoleh dari proses identifikasi talenta memungkinkan manajer SDM untuk mengambil keputusan yang lebih tepat terkait promosi, rotasi, pengembangan, dan retensi karyawan. Hal ini memastikan bahwa program pengembangan SDM tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan individu dan strategi organisasi.

3. Metode Identifikasi Talenta

Metode identifikasi talenta merupakan langkah penting dalam memastikan organisasi mampu mengenali individu dengan potensi dan kinerja tinggi. Salah satu metode yang paling umum digunakan adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*), di mana karyawan dievaluasi berdasarkan hasil kerjanya. Metode ini memungkinkan organisasi untuk melihat pencapaian target, kualitas pekerjaan, dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Penilaian kinerja memberikan gambaran awal mengenai siapa saja yang menunjukkan kemampuan unggul dan konsisten.

Organisasi sering menggunakan *assessment center*, sebuah metode yang melibatkan simulasi pekerjaan, tes kemampuan, dan studi kasus untuk menilai potensi karyawan secara menyeluruh. Melalui simulasi ini, perilaku, keterampilan, dan kemampuan manajerial karyawan dapat diamati secara langsung, sehingga memudahkan organisasi dalam menentukan individu yang memiliki kapasitas untuk mengambil peran strategis di masa depan.

Psikotes juga menjadi metode penting, terutama untuk mengukur kemampuan kognitif, kepribadian, dan gaya kerja karyawan. Dengan psikotes, organisasi dapat menilai kecocokan individu dengan peran tertentu serta mengenali potensi tersembunyi yang mungkin tidak terlihat dalam pekerjaan sehari-hari. Metode lain yang semakin populer adalah *360-degree feedback*, di mana karyawan dinilai oleh berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Pendekatan ini memberikan perspektif yang lebih lengkap mengenai kompetensi, perilaku, dan interaksi sosial karyawan, sehingga identifikasi talenta menjadi lebih objektif dan akurat.

Talent review merupakan diskusi manajemen yang melibatkan peninjauan karyawan secara kolektif untuk menentukan siapa yang memiliki potensi tinggi. *Talent review* membantu organisasi dalam merencanakan pengembangan, rotasi, dan suksesi kepemimpinan berdasarkan data dan pertimbangan strategis. Menurut Dessler (2022), penggunaan kombinasi berbagai metode ini meningkatkan akurasi identifikasi talenta, karena setiap metode memiliki fokus dan kelebihan tersendiri. Dengan penerapan metode yang sistematis dan komprehensif, organisasi tidak hanya dapat mengenali talenta unggul, tetapi juga

merencanakan pengembangan secara optimal sehingga kontribusi karyawan terhadap organisasi menjadi maksimal. Integrasi berbagai metode ini memastikan keputusan manajemen talenta berbasis data dan relevan dengan tujuan strategis organisasi.

4. Kriteria Identifikasi Talenta

Kriteria identifikasi talenta merupakan pedoman penting bagi organisasi dalam menemukan individu yang memiliki kemampuan dan potensi unggul. Salah satu kriteria utama adalah kinerja tinggi, yaitu kemampuan karyawan untuk mencapai atau melebihi target kerja secara konsisten. Kinerja tinggi menunjukkan bahwa seorang karyawan tidak hanya produktif, tetapi juga dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan kualitas baik.

Potensi kepemimpinan menjadi kriteria penting dalam identifikasi talenta. Individu yang menunjukkan kemampuan memimpin, mengambil inisiatif, serta memengaruhi tim secara positif dianggap memiliki potensi untuk menempati posisi strategis di masa depan. Kriteria ini membantu organisasi dalam menyiapkan calon pemimpin yang mampu mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

Kemampuan belajar atau *learning agility* juga menjadi faktor penting. Karyawan yang cepat belajar, mudah menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mampu mengembangkan keterampilan baru memiliki nilai strategis tinggi. Kemampuan ini menunjukkan bahwa individu tidak hanya efektif dalam pekerjaan saat ini, tetapi juga siap menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan. Selain itu, komitmen terhadap organisasi menjadi kriteria yang tidak kalah penting. Karyawan yang menunjukkan loyalitas, integritas, dan dedikasi tinggi cenderung lebih stabil dan berkontribusi secara berkelanjutan. Komitmen ini mendukung retensi talenta, mengurangi turnover, dan memastikan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan karyawan memberikan hasil jangka panjang.

5. Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta merupakan tahap krusial setelah proses identifikasi talenta dilakukan. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kesiapan karyawan agar mampu

menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Dengan kata lain, pengembangan talenta bukan hanya fokus pada kebutuhan pekerjaan saat ini, tetapi juga pada persiapan individu untuk posisi strategis dan kepemimpinan dalam organisasi.

Langkah pengembangan talenta biasanya melibatkan program pelatihan formal, seperti workshop, seminar, dan kursus khusus, yang dirancang untuk memperkuat keterampilan teknis maupun manajerial. Selain itu, pengalaman kerja langsung melalui proyek khusus, job rotation, dan tugas lintas departemen juga digunakan untuk mengasah kemampuan praktis, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan. Pendekatan ini memungkinkan karyawan belajar sambil berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Coaching dan *mentoring* menjadi strategi penting dalam pengembangan talenta. Melalui pendampingan dari atasan atau senior yang berpengalaman, karyawan memperoleh arahan, umpan balik, dan bimbingan yang membantu mengatasi tantangan pekerjaan dan meningkatkan potensi. Strategi ini juga memperkuat aspek *soft skills*, seperti komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan, yang seringkali sulit diperoleh melalui pelatihan formal semata.

Peran teknologi dalam pengembangan talenta juga semakin penting. Platform digital, *Learning Management System* (LMS), *e-learning*, dan *HR analytics* memungkinkan organisasi memberikan pelatihan yang fleksibel, terukur, dan berbasis data. Dengan teknologi, progres pengembangan talenta dapat dipantau secara real-time, dan program pengembangan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun organisasi.

6. Tujuan Pengembangan Talenta

Tujuan pengembangan talenta adalah untuk memastikan bahwa karyawan yang memiliki potensi tinggi dapat berkembang secara optimal dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Salah satu tujuan utama adalah meningkatkan kompetensi karyawan, baik dari sisi keterampilan teknis maupun kemampuan manajerial dan perilaku. Dengan kompetensi yang lebih tinggi, karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, inovatif, dan produktif, sehingga organisasi memperoleh manfaat langsung berupa peningkatan kualitas kerja.

Pengembangan talenta berperan dalam mempersiapkan pemimpin masa depan. Karyawan yang berpotensi tinggi diberi kesempatan untuk mengikuti program pengembangan yang dirancang khusus, seperti *mentoring*, coaching, rotasi pekerjaan, atau proyek strategis. Tujuan dari langkah ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pipeline kepemimpinan yang siap menghadapi tantangan jangka panjang, sehingga keberlanjutan organisasi dapat terjamin.

Tujuan lainnya adalah meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Talenta yang dikembangkan secara sistematis akan mampu berkontribusi lebih signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi, mulai dari peningkatan produktivitas, inovasi, hingga kualitas layanan. Dengan kata lain, pengembangan talenta tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada efektivitas dan daya saing organisasi.

Pengembangan talenta juga bertujuan meningkatkan retensi karyawan. Organisasi yang memberikan perhatian pada pengembangan individu cenderung membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi, sehingga mengurangi risiko turnover. Dengan mempertahankan talenta berkualitas, organisasi dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, sekaligus menjaga stabilitas tim dan kontinuitas proyek strategis.

C. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Perencanaan dan pengembangan karier merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu karyawan mencapai tujuan profesionalnya sekaligus mendukung kebutuhan organisasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, organisasi perlu memberikan arah dan peluang bagi karyawan untuk berkembang agar dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas.

Menurut Noe (2023), perencanaan karier adalah proses di mana individu mengidentifikasi tujuan kariernya dan merancang langkah-langkah untuk mencapainya, sedangkan organisasi menyediakan dukungan melalui program pengembangan. Sementara itu, Armstrong & Taylor (2023) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan

upaya sistematis untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

1. Pengertian Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan proses strategis yang dilakukan baik oleh individu maupun organisasi untuk merancang jalur karier karyawan secara terarah dan berkelanjutan. Proses ini tidak hanya sekadar menentukan posisi atau jabatan yang akan diisi, tetapi juga mencakup identifikasi kekuatan, kelemahan, minat, serta aspirasi karyawan, sehingga jalur karier yang dibentuk dapat selaras dengan tujuan pribadi maupun strategi organisasi. Dengan kata lain, perencanaan karier membantu karyawan memahami langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai pengembangan profesional yang diinginkan, sekaligus memberikan organisasi alat untuk menyiapkan tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Menurut Dessler (2022), perencanaan karier juga melibatkan analisis peluang yang tersedia dalam organisasi, termasuk potensi promosi, rotasi pekerjaan, atau program pengembangan yang dapat menunjang kemajuan karier. Proses ini bersifat proaktif, di mana karyawan didorong untuk mengevaluasi kompetensi, menetapkan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, serta menyesuaikan aspirasi dengan kebutuhan organisasi. Dengan pendekatan ini, perencanaan karier tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan talenta berkualitas, mengurangi turnover, dan meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

Secara esensial, perencanaan karier menjadi jembatan antara pengembangan pribadi karyawan dan strategi bisnis organisasi. Individu yang memiliki rencana karier jelas lebih termotivasi, memiliki arah yang pasti dalam pengembangan kompetensi, dan mampu merespons perubahan pekerjaan atau tuntutan pasar kerja dengan lebih adaptif. Sementara organisasi mendapatkan keuntungan berupa peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, dan kesiapan tenaga kerja untuk mengisi posisi-posisi kritis di masa depan. Dengan demikian, perencanaan karier bukan sekadar dokumen formal, melainkan proses

berkelanjutan yang mengintegrasikan aspirasi karyawan dengan tujuan strategis organisasi.

2. Tujuan Perencanaan Karier

Tujuan perencanaan karier adalah untuk memberikan arah yang jelas bagi pengembangan individu sekaligus mendukung kebutuhan organisasi. Salah satu tujuan utamanya adalah membantu karyawan meraih tujuan karier dengan menyediakan jalur yang terstruktur, mulai dari identifikasi kompetensi yang dimiliki hingga langkah-langkah pengembangan yang harus ditempuh. Dengan adanya perencanaan karier yang baik, karyawan akan lebih termotivasi untuk belajar dan berkembang, karena mengetahui bagaimana upaya dan pencapaiannya akan berdampak pada kemajuan profesional.

Perencanaan karier juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa jalur kariernya jelas dan selaras dengan aspirasi pribadi cenderung memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya, sehingga lebih puas dan berkomitmen. Hal ini berdampak positif terhadap retensi, karena karyawan yang melihat prospek pengembangan diri dalam organisasi lebih kecil kemungkinannya untuk berpindah ke tempat lain.

Dari perspektif organisasi, perencanaan karier mendukung kebutuhan strategis perusahaan dengan menyiapkan tenaga kerja yang kompeten dan siap mengisi posisi-posisi penting di masa depan. Organisasi dapat menyesuaikan pengembangan karyawan dengan tujuan bisnis jangka panjang, misalnya melalui program pelatihan, *mentoring*, atau rotasi pekerjaan, sehingga karyawan berkembang seiring dengan kebutuhan perusahaan.

3. Tahapan Perencanaan Karier

Tahapan perencanaan karier merupakan langkah-langkah sistematis yang membantu karyawan mengelola perkembangan profesionalnya secara efektif dan terarah. Tahap pertama adalah penilaian diri (*self-assessment*), di mana karyawan mengevaluasi kemampuan, minat, nilai-nilai pribadi, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Proses ini penting untuk memahami potensi diri dan menentukan jalur karier yang sesuai dengan aspirasi individu.

Tahap kedua adalah penetapan tujuan karier, yaitu menentukan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan ini harus spesifik, realistis, dan selaras dengan kompetensi yang dimiliki serta peluang yang tersedia dalam organisasi. Dengan adanya tujuan yang jelas, karyawan memiliki arah yang konkret untuk pengembangan diri dan dapat memprioritaskan langkah-langkah yang harus diambil.

Tahap ketiga adalah pengembangan kompetensi, di mana karyawan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang relevan melalui berbagai program pelatihan, pengalaman kerja, *Mentoring*, atau rotasi pekerjaan. Proses ini memastikan bahwa karyawan siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan mampu berkontribusi secara maksimal bagi organisasi.

Tahap keempat adalah implementasi rencana karier, yaitu melaksanakan langkah-langkah yang telah direncanakan. Karyawan mulai menerapkan kemampuan baru, mengambil proyek atau tugas yang menantang, serta memanfaatkan peluang pengembangan yang tersedia. Implementasi yang konsisten memungkinkan tercapainya tujuan karier yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tahap terakhir adalah evaluasi karier, di mana karyawan dan organisasi secara berkala menilai kemajuan dan pencapaian yang telah diraih. Evaluasi ini dapat mencakup peninjauan kompetensi yang berkembang, pencapaian target, maupun adaptasi terhadap perubahan kebutuhan organisasi. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk menyesuaikan rencana karier berikutnya dan memastikan bahwa jalur pengembangan tetap relevan dan efektif.

4. Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses sistematis yang bertujuan meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar dapat mencapai tujuan karier secara efektif. Proses ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga memastikan bahwa karyawan siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Noe (2023), pengembangan karier melibatkan berbagai aktivitas yang saling mendukung, seperti pelatihan, yang menekankan

peningkatan keterampilan teknis atau manajerial; pendidikan, yang memperluas wawasan dan kemampuan berpikir jangka panjang; serta pengalaman kerja, yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar secara langsung melalui penugasan proyek, rotasi pekerjaan, atau peran baru. Kombinasi dari ketiga aktivitas ini memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi secara holistik, mulai dari hard skills hingga soft skills, sekaligus membangun kesiapan untuk posisi yang lebih strategis di masa depan.

Pengembangan karier juga bersifat berkelanjutan, menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi dan dinamika lingkungan kerja. Karyawan yang mengikuti proses pengembangan karier secara aktif cenderung lebih termotivasi, memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, dan mampu menghadapi perubahan teknologi atau tuntutan pekerjaan baru dengan lebih adaptif.

Pengembangan karier memberikan manfaat ganda. Bagi karyawan, proses ini meningkatkan peluang pertumbuhan profesional, memperluas keterampilan, dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas terhadap organisasi. Bagi organisasi, pengembangan karier memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, mengurangi risiko kekosongan posisi kunci, dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

5. Strategi Pengembangan Karier

Strategi pengembangan karier merupakan langkah-langkah yang dirancang organisasi untuk membantu karyawan mencapai tujuan kariernya sekaligus mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Strategi ini berfokus pada peningkatan kompetensi, pengalaman, dan kesiapan karyawan untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Menurut Dessler (2022), penerapan strategi yang tepat akan membuat pengembangan karier lebih sistematis dan efektif, sehingga karyawan dapat berkembang secara optimal.

Salah satu strategi yang umum diterapkan adalah promosi, yaitu kenaikan jabatan yang disertai dengan tanggung jawab yang lebih luas. Promosi tidak hanya memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, tetapi juga menyiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan yang lebih kompleks. Strategi kedua adalah mutasi, yaitu perpindahan

karyawan ke posisi atau departemen lain untuk memperluas pengalaman dan wawasan kerja. Mutasi membantu karyawan memahami berbagai fungsi organisasi serta mengembangkan fleksibilitas dalam menghadapi tugas baru.

Pelatihan dan pendidikan tetap menjadi strategi inti dalam pengembangan karier. Aktivitas ini mencakup peningkatan keterampilan teknis, manajerial, maupun perilaku, sehingga karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang terus berubah. Selanjutnya, *coaching* dan *mentoring* memberikan bimbingan secara individu dari atasan atau karyawan yang lebih berpengalaman. Melalui strategi ini, karyawan memperoleh arahan, *feedback*, dan pembelajaran berbasis pengalaman yang praktis.

Strategi lain yang efektif adalah *job rotation*, di mana karyawan dipindahkan secara bergiliran ke beberapa posisi dalam organisasi. Metode ini memungkinkan karyawan untuk memperluas keterampilan, memahami proses lintas departemen, dan meningkatkan kemampuan adaptasi. *Job rotation* juga menjadi alat untuk mengidentifikasi potensi kepemimpinan dan kompetensi tambahan yang mungkin belum terlihat dalam pekerjaan rutin.

6. Peran Organisasi dalam Pengembangan Karier

Peran organisasi dalam pengembangan karier sangat strategis karena organisasi menjadi fasilitator utama bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dan mencapai tujuan karier. Salah satu peran utama organisasi adalah menyediakan program pelatihan yang relevan, baik berupa pelatihan teknis, manajerial, maupun pengembangan soft skills. Program ini tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga mempersiapkan menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Organisasi harus memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi. Promosi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas kinerja, tetapi juga menjadi motivasi bagi karyawan untuk terus berkembang. Kesempatan ini membantu membangun jalur karier yang jelas, sehingga karyawan memiliki pandangan tentang langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.

Organisasi juga perlu menyediakan informasi karier yang transparan, termasuk peluang pengembangan, persyaratan jabatan, dan jalur promosi. Informasi ini membantu karyawan membuat keputusan yang tepat terkait pengembangan diri dan merencanakan langkah karier secara efektif. Dengan informasi yang memadai, karyawan dapat menyelaraskan aspirasi pribadi dengan kebutuhan organisasi, sehingga tercipta sinergi yang menguntungkan kedua belah pihak.

Bimbingan karier menjadi aspek penting dalam peran organisasi. Melalui *coaching* dan *mentoring*, karyawan mendapatkan arahan, umpan balik, serta pembelajaran berbasis pengalaman yang membantu mengatasi hambatan dan mengembangkan potensi. Pendekatan ini memberikan dukungan personal yang lebih mendalam dibandingkan pelatihan formal, sehingga meningkatkan kesiapan karyawan untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

D. *Succession Planning* dalam Organisasi

Succession planning (perencanaan suksesi) adalah salah satu elemen penting dalam manajemen talenta yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan organisasi melalui identifikasi dan pengembangan kandidat yang dapat mengisi posisi kunci di masa depan. Dalam organisasi modern, terutama di era perubahan yang cepat, kehilangan pemimpin atau karyawan strategis dapat menimbulkan risiko serius bagi kelangsungan operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perencanaan suksesi menjadi strategi krusial untuk menciptakan kesinambungan kepemimpinan dan stabilitas organisasi.

Menurut Rothwell (2021), *succession planning* adalah proses sistematis yang menyiapkan individu agar siap mengambil alih posisi kritis ketika terjadi peralihan, baik karena promosi, pensiun, maupun pengunduran diri. Sementara itu, Armstrong & Taylor (2023) menekankan bahwa *succession planning* tidak hanya fokus pada pemimpin senior, tetapi juga meliputi posisi strategis lainnya yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

1. Tujuan *Succession Planning*

Succession planning merupakan proses strategis yang dirancang untuk memastikan keberlanjutan organisasi melalui persiapan pemimpin masa depan. Tujuan utama dari *succession planning* adalah menjamin kelangsungan organisasi dengan meminimalkan risiko kekosongan posisi-posisi kunci yang dapat mengganggu operasi dan stabilitas perusahaan. Dengan adanya rencana suksesi yang matang, organisasi dapat memastikan bahwa ada kader internal yang siap mengambil alih tanggung jawab kritis ketika posisi strategis menjadi kosong, baik karena pensiun, promosi, maupun perubahan lainnya.

Succession planning berperan dalam mengembangkan pemimpin masa depan. Organisasi tidak hanya menilai kinerja saat ini, tetapi juga menyiapkan program pengembangan untuk calon pemimpin, termasuk pelatihan, *mentoring*, dan pengalaman lintas fungsi. Hal ini membantu menciptakan pipeline pemimpin yang kompeten, adaptif, dan selaras dengan strategi jangka panjang organisasi.

Succession planning juga berdampak pada retensi dan motivasi karyawan. Karyawan yang mengetahui adanya jalur karier yang jelas dan peluang untuk menduduki posisi strategis cenderung lebih loyal dan termotivasi. Karyawan melihat organisasi sebagai tempat yang mendukung pengembangan profesional, sehingga mengurangi risiko turnover dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Rencana suksesi dapat mengurangi biaya rekrutmen eksternal. Mengisi posisi strategis dari internal lebih efisien dan efektif karena karyawan yang sudah mengenal budaya, proses, dan strategi organisasi dapat beradaptasi lebih cepat. Hal ini tidak hanya menghemat waktu dan biaya, tetapi juga meningkatkan kesinambungan kepemimpinan yang konsisten dengan visi dan misi organisasi.

2. Tahapan *Succession Planning*

Tahapan *succession planning* dilakukan melalui serangkaian langkah strategis yang bertujuan memastikan posisi-posisi kunci dalam organisasi selalu memiliki pengisi yang kompeten. Tahap pertama adalah identifikasi posisi kunci, yaitu menentukan jabatan atau peran yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Posisi ini bisa berupa manajerial, teknis, atau strategis, karena

kekosongan di posisi-posisi ini berpotensi mengganggu operasi dan pencapaian tujuan organisasi.

Tahap kedua adalah identifikasi kandidat potensial. Pada tahap ini, organisasi menilai karyawan internal yang memiliki kinerja tinggi serta potensi untuk menempati posisi kunci di masa depan. Proses ini biasanya melibatkan penilaian kinerja, evaluasi kompetensi, dan penggunaan metode objektif seperti *assessment center* atau *360-degree feedback* untuk memastikan kandidat yang dipilih memang tepat.

Tahap berikutnya adalah pengembangan kandidat. Organisasi memberikan pelatihan, *Mentoring*, coaching, dan pengalaman kerja yang relevan agar kandidat siap menghadapi tanggung jawab posisi strategis. Aktivitas pengembangan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan adaptasi terhadap perubahan.

Tahap keempat adalah evaluasi kesiapan, di mana secara berkala dilakukan penilaian terhadap sejauh mana kandidat siap untuk mengisi posisi kunci. Evaluasi ini membantu organisasi menyesuaikan program pengembangan dan memastikan bahwa setiap kandidat mencapai tingkat kesiapan yang diperlukan sebelum promosi atau penempatan dilakukan.

Tahap terakhir adalah implementasi, yaitu pengisian posisi strategis sesuai dengan rencana *succession planning* dan kebutuhan organisasi saat itu. Pada tahap ini, kandidat yang sudah siap ditempatkan, dan organisasi dapat memantau transisi untuk memastikan kelancaran operasi serta keberlanjutan kepemimpinan.

3. Strategi *Succession Planning*

Strategi *succession planning* dirancang untuk memastikan organisasi memiliki pipeline pemimpin yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan. Salah satu strategi utama adalah *High-Potential Programs* (HiPo), yaitu program khusus yang menargetkan karyawan dengan potensi tinggi. Program ini biasanya mencakup penilaian kinerja dan potensi, diikuti dengan rencana pengembangan individu yang intensif agar siap mengisi posisi strategis di masa depan.

Organisasi juga menerapkan *Leadership Development Programs*, yang berfokus pada pengembangan keterampilan

kepemimpinan. Program ini bisa berupa pelatihan formal, workshop kepemimpinan, simulasi pengambilan keputusan, hingga pengalaman kerja yang memperluas wawasan manajerial. Tujuannya adalah mempersiapkan calon pemimpin yang mampu mengambil keputusan strategis dan mengelola tim dengan efektif.

Strategi berikutnya adalah *Job Rotation* dan *Stretch Assignments*. *Job rotation* memberikan pengalaman bekerja di berbagai posisi atau departemen, sehingga kandidat memahami keseluruhan proses bisnis dan dapat beradaptasi dengan berbagai situasi. *Stretch assignments* adalah penugasan yang menantang kandidat di luar zona nyamannya, mendorong pengembangan kemampuan problem solving, kepemimpinan, dan kreativitas. Kombinasi kedua metode ini membantu memperluas kompetensi kandidat secara signifikan.

Mentoring dan *coaching* menjadi strategi penting dalam *succession planning*. Melalui pendampingan oleh senior atau atasan yang berpengalaman, kandidat mendapatkan bimbingan praktis, masukan konstruktif, serta pembinaan sikap dan perilaku yang mendukung peran kepemimpinan. *mentoring* dan *coaching* membantu kandidat memahami ekspektasi organisasi sekaligus menyiapkannya menghadapi tanggung jawab baru secara matang.

4. Manfaat *Succession Planning*

Manfaat *succession planning* sangat signifikan bagi organisasi karena memberikan kontribusi terhadap stabilitas, pengembangan kepemimpinan, motivasi karyawan, dan efisiensi operasional. Pertama, *succession planning* menjamin stabilitas organisasi dengan mengurangi risiko kekosongan posisi strategis yang berpotensi mengganggu kelancaran operasional. Dengan memiliki kandidat internal yang siap menempati posisi penting, organisasi dapat menghindari gangguan manajemen atau kehilangan momentum dalam pencapaian tujuan strategis.

Kedua, *succession planning* berperan dalam pengembangan kepemimpinan. Program perencanaan suksesi mempersiapkan pemimpin internal melalui pelatihan, *mentoring*, *job rotation*, dan pengalaman proyek yang menantang. Hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial kandidat, tetapi juga membentuk

sikap kepemimpinan yang sesuai dengan budaya dan strategi organisasi. Dengan demikian, organisasi memiliki pemimpin berkualitas yang siap mengambil alih posisi kritis tanpa hambatan.

Ketiga, *succession planning* meningkatkan motivasi dan retensi karyawan. Karyawan yang melihat adanya jalur karier yang jelas dan peluang pengembangan merasa lebih dihargai dan terdorong untuk bertahan di organisasi. Perasaan aman dan pengakuan terhadap potensi mendorong loyalitas, mengurangi turnover, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Keempat, *succession planning* memberikan efisiensi biaya dan waktu. Mengisi posisi strategis melalui internal lebih hemat dibandingkan melakukan rekrutmen eksternal yang mahal dan memakan waktu. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang ada secara lebih optimal, sementara karyawan yang sudah familiar dengan budaya dan proses organisasi dapat beradaptasi lebih cepat.

5. Tantangan dalam *Succession Planning*

Tantangan dalam *succession planning* sering menjadi hambatan bagi organisasi yang ingin menjaga kontinuitas kepemimpinan dan pengembangan talenta internal. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya kandidat internal yang siap mengisi posisi strategis. Tidak semua organisasi memiliki pipeline talenta yang memadai, sehingga saat posisi kunci kosong, organisasi kesulitan menemukan pengganti yang kompeten dari dalam. Kondisi ini menuntut perencanaan lebih awal dan program pengembangan yang berkelanjutan untuk menyiapkan kandidat internal sejak dini.

Bias dalam pemilihan kandidat menjadi tantangan yang sering muncul. Penilaian terhadap potensi dan kinerja karyawan bisa dipengaruhi subjektivitas manajer atau preferensi personal, sehingga talenta terbaik mungkin terlewatkan. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan sistem penilaian yang objektif dan berbasis data, seperti *360-degree feedback*, *assessment center*, dan metrik kinerja yang terukur.

Tantangan berikutnya adalah kurangnya dukungan manajemen. *Succession planning* bukan sekadar program HR, melainkan strategi organisasi yang memerlukan komitmen penuh dari manajemen puncak. Tanpa dukungan dan pengawasan dari level atas, perencanaan suksesi

cenderung tidak konsisten dan kurang efektif. Manajemen perlu menyediakan sumber daya, waktu, dan perhatian yang cukup untuk memastikan program berjalan sesuai rencana.

Perubahan lingkungan organisasi juga memengaruhi efektivitas *succession planning*. Kebutuhan kompetensi dan posisi strategis dapat berubah seiring dinamika bisnis, teknologi, dan pasar. Hal ini menuntut organisasi untuk fleksibel dan adaptif, memperbarui rencana suksesi secara berkala agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan.

BAB VIII

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KINERJA

Kepemimpinan dan pengembangan kinerja merupakan elemen kunci dalam menciptakan organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pengambilan keputusan dan pengarahan tim, tetapi juga pada motivasi, pembinaan, dan pemberdayaan karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Gaya kepemimpinan, penerapan *coaching* dan *Mentoring*, serta program pengembangan kepemimpinan yang sistematis berperan penting dalam meningkatkan kompetensi, inovasi, dan loyalitas karyawan. Dengan pendekatan ini, organisasi mampu membangun budaya kerja yang produktif, mendukung pencapaian tujuan strategis, serta menyiapkan pemimpin masa depan yang siap menghadapi tantangan global dan perubahan organisasi.

A. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Kinerja

Kepemimpinan merupakan faktor kunci yang menentukan efektivitas manajemen kinerja dalam organisasi. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab dalam mencapai target dan tujuan organisasi, tetapi juga membentuk perilaku, motivasi, dan budaya kerja karyawan sehingga kinerja individu dan tim dapat optimal (Northouse, 2021; Armstrong, 2021). Peran kepemimpinan dalam manajemen kinerja meliputi beberapa aspek penting:

1. Penetapan Visi dan Tujuan

Penetapan visi dan tujuan merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan dan manajemen organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab strategis untuk merumuskan visi yang jelas, realistis, dan inspiratif, yang menjadi arah jangka panjang bagi seluruh anggota

organisasi. Visi yang baik tidak hanya menggambarkan kondisi masa depan yang diinginkan, tetapi juga memberikan motivasi dan makna bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Dengan visi yang tepat, karyawan dapat memahami “gambaran besar” organisasi dan melihat bagaimana kontribusinya berperan dalam mencapai tujuan strategis tersebut.

Pemimpin juga harus menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dan relevan dengan strategi organisasi. Tujuan yang jelas memberikan panduan bagi karyawan dalam menyusun prioritas kerja, mengelola sumber daya, dan mengambil keputusan yang konsisten dengan arah organisasi. Ketika tujuan tersampaikan dengan baik, setiap individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai apa yang harus dicapai, sehingga aktivitas dan inisiatif yang dilakukan dapat selaras dan saling mendukung. Hal ini juga meminimalkan kebingungan dan konflik internal yang sering muncul akibat perbedaan interpretasi terhadap arah organisasi.

Penetapan visi dan tujuan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan fokus dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan memahami apa yang diharapkan darinya dan bagaimana kontribusi berdampak pada pencapaian organisasi, motivasi intrinsik akan meningkat. Karyawan cenderung lebih proaktif dalam menghadapi tantangan, mencari solusi inovatif, dan berkomitmen untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Visi yang inspiratif juga berfungsi sebagai alat komunikasi strategis yang mempersatukan seluruh tim, menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, dan memperkuat identitas organisasi di mata internal maupun eksternal.

2. Motivasi dan Pemberdayaan Karyawan

Motivasi dan pemberdayaan karyawan merupakan elemen kunci dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin berperan sebagai motivator dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal. Melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat, seperti komunikasi yang jelas, pengakuan atas prestasi, dan dukungan terhadap pengembangan individu, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Motivasi

yang konsisten tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menumbuhkan loyalitas dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Pemberdayaan karyawan berperan strategis dalam meningkatkan tanggung jawab dan kreativitas. Dengan memberikan kebebasan untuk mengambil keputusan, berinovasi, dan mengelola tugasnya sendiri, karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaannya. Hal ini mendorong rasa kepemilikan terhadap hasil kerja dan meningkatkan inisiatif dalam menghadapi tantangan sehari-hari. Pemberdayaan juga membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kemampuan problem solving, yang menjadi aset penting bagi pertumbuhan individu maupun organisasi.

Menurut Noe (2023), kombinasi motivasi dan pemberdayaan menciptakan budaya kerja yang dinamis, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih. Pemimpin yang mampu mengimplementasikan kedua aspek ini secara efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, motivasi dan pemberdayaan menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi.

3. Monitoring dan Evaluasi Kinerja

Monitoring dan evaluasi kinerja merupakan salah satu fungsi vital dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin tidak hanya menetapkan tujuan dan arahan, tetapi juga secara aktif memantau pencapaian tim melalui indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicators* (KPI). Penggunaan KPI memungkinkan pemimpin untuk mengukur secara objektif sejauh mana target organisasi dan individu tercapai, sehingga proses pemantauan menjadi lebih sistematis dan terukur. Selain itu, evaluasi rutin yang dilakukan secara berkala membantu mengidentifikasi kekuatan karyawan dan area yang memerlukan perbaikan.

Feedback yang diberikan oleh pemimpin dalam proses evaluasi tidak hanya bersifat korektif, tetapi juga bersifat membangun. Karyawan yang menerima umpan balik secara konstruktif dapat memahami dengan jelas perilaku atau hasil kerja yang perlu ditingkatkan, sekaligus memotivasi untuk mempertahankan kinerja yang baik. Menurut Garavan

et al. (2021), mekanisme *Monitoring* dan evaluasi yang konsisten memungkinkan perbaikan kinerja dilakukan secara cepat dan efektif, sehingga tim dan organisasi dapat tetap adaptif menghadapi perubahan atau tantangan baru.

Monitoring dan evaluasi kinerja juga berfungsi sebagai sarana pembelajaran. Proses ini memberikan data yang dapat digunakan untuk merencanakan pengembangan kompetensi, pelatihan, atau penyesuaian strategi kerja. Dengan demikian, karyawan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang perannya, meningkatkan tanggung jawab pribadi, dan menguatkan hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

4. Pengembangan Kompetensi dan Talenta

Pengembangan kompetensi dan talenta merupakan aspek strategis dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi tinggi, baik dari segi keterampilan, pengetahuan, maupun kemampuan kepemimpinan. Identifikasi talenta ini dilakukan secara sistematis melalui penilaian kinerja, observasi perilaku, dan metode lain seperti *360-degree feedback* atau *assessment center*, sehingga pemimpin dapat memahami kekuatan serta area pengembangan masing-masing anggota tim.

Langkah berikutnya adalah mengembangkan potensi melalui berbagai strategi. Salah satunya adalah *coaching*, di mana pemimpin membimbing karyawan secara individual untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun perilaku kerja. Selain itu, *mentoring* memungkinkan karyawan belajar dari pengalaman senior atau mentor yang lebih berpengalaman, sehingga transfer pengetahuan dan budaya organisasi dapat berjalan efektif. Pelatihan formal juga menjadi bagian penting dari pengembangan kompetensi, terutama untuk keterampilan spesifik yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini maupun untuk tanggung jawab di masa depan.

Pendekatan pengembangan ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga menyiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan yang lebih kompleks dan posisi strategis di masa mendatang. Menurut Noe (2023) dan Armstrong (2021),

pengembangan talenta yang sistematis membantu organisasi menciptakan pipeline pemimpin yang kompeten dan memastikan keberlanjutan organisasi. Selain itu, pengembangan kompetensi dan talenta meningkatkan motivasi karyawan karena merasa dihargai, diberdayakan, dan memiliki jalur karier yang jelas.

5. Membangun Budaya Kinerja Tinggi

Membangun budaya kinerja tinggi merupakan salah satu peran kunci pemimpin dalam menciptakan organisasi yang efektif dan adaptif. Pemimpin bertanggung jawab untuk menetapkan norma, nilai, dan prinsip yang menjadi landasan perilaku seluruh anggota organisasi. Norma ini mencakup disiplin dalam bekerja, kolaborasi antar tim, inovasi dalam menyelesaikan masalah, serta akuntabilitas atas setiap tindakan dan hasil kerja. Dengan menekankan nilai-nilai tersebut, pemimpin menciptakan lingkungan yang mendorong setiap karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Budaya kinerja tinggi tidak hanya terbentuk dari aturan formal, tetapi juga dari teladan yang diberikan oleh pemimpin. Ketika pemimpin konsisten menunjukkan integritas, tanggung jawab, dan orientasi pada hasil, karyawan cenderung meniru sikap dan perilaku tersebut. Hal ini membangun atmosfer kerja di mana produktivitas, inovasi, dan kolaborasi menjadi bagian dari keseharian tim. Menurut Garavan *et al.* (2021), budaya yang kuat dan mendukung kinerja tinggi mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan, sekaligus memperkuat daya saing organisasi di pasar.

Budaya kinerja tinggi memfasilitasi implementasi strategi manajemen SDM lainnya, seperti pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan *succession planning*. Lingkungan yang menekankan pencapaian hasil membuat karyawan lebih terbuka terhadap pelatihan dan bimbingan, serta lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan. Pemimpin juga harus memastikan adanya sistem penghargaan dan pengakuan yang adil, sehingga perilaku kinerja tinggi dihargai dan menjadi kebiasaan yang berkelanjutan.

6. Penyelarasan Kinerja Individu dengan Strategi Organisasi

Penyelarasan kinerja individu dengan strategi organisasi merupakan aspek krusial dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin berperan sebagai penghubung antara tujuan strategis organisasi dan kontribusi setiap karyawan, sehingga semua aktivitas individu sejalan dengan visi jangka panjang. Melalui komunikasi yang jelas dan konsisten, pemimpin menjelaskan prioritas organisasi, target yang ingin dicapai, dan bagaimana setiap peran berkontribusi terhadap keberhasilan keseluruhan. Dengan demikian, karyawan memahami pentingnya tugas dan merasa memiliki tanggung jawab langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin juga melakukan alokasi sumber daya secara strategis agar setiap karyawan memiliki dukungan yang cukup untuk melaksanakan tugasnya. Ini mencakup penyediaan alat, informasi, pelatihan, dan bimbingan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya pengarahan yang tepat, karyawan tidak hanya bekerja sesuai instruksi, tetapi juga memiliki pemahaman tentang konteks strategis di balik tugas. Menurut Armstrong & Taylor (2023), penyelarasan ini meningkatkan efektivitas organisasi karena setiap tindakan individu memiliki dampak langsung terhadap pencapaian target strategis.

Proses penyelarasan ini juga mendorong akuntabilitas dan motivasi karyawan. Ketika individu menyadari bagaimana kontribusinya memengaruhi hasil organisasi, lebih termotivasi untuk bekerja secara proaktif dan berfokus pada hasil yang bernilai. Pemimpin yang efektif menggunakan sistem *monitoring* dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa upaya individu tetap selaras dengan strategi organisasi. *Feedback* yang diberikan secara rutin membantu karyawan menyesuaikan pendekatannya dan meningkatkan kualitas output, sehingga tujuan strategis dapat tercapai secara lebih efisien.

B. Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki

pengaruh langsung terhadap kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada situasi, karakteristik karyawan, serta tujuan organisasi (Northouse, 2021; Armstrong & Taylor, 2023).

1. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis-jenis gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin berinteraksi dengan bawahan dan mengarahkan organisasi, serta memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja tim. Salah satu gaya yang paling dikenal adalah kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan bawahan melalui visi yang jelas, komunikasi efektif, serta keteladanan. Pemimpin transformasional tidak hanya menekankan pencapaian target, tetapi juga mendorong kreativitas dan inovasi. Dampaknya terhadap kinerja sangat signifikan, termasuk meningkatnya motivasi intrinsik, loyalitas karyawan, serta kinerja tim secara keseluruhan (Bass & Riggio, 2019).

Berbeda dengan gaya ini, kepemimpinan transaksional berorientasi pada *reward* dan *punishment*, dengan fokus utama pada pencapaian target dan kepatuhan terhadap aturan. Gaya ini cocok untuk organisasi yang membutuhkan standar operasional yang ketat atau tugas rutin. Meski efektif untuk memastikan target jangka pendek tercapai, kepemimpinan transaksional kurang mampu mengembangkan potensi kreatif dan inovatif karyawan (Burns, 2018).

Gaya lain yang populer adalah kepemimpinan servant atau pelayan, di mana pemimpin menempatkan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadi. Fokus utama pemimpin servant adalah pemberdayaan tim dan kesejahteraan karyawan. Dampak gaya ini terhadap kinerja terlihat pada meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, dan terciptanya budaya kerja yang suportif dan kolaboratif (Greenleaf, 2020).

Ada kepemimpinan situasional, yang menekankan fleksibilitas dan adaptasi. Pemimpin menyesuaikan pendekatan berdasarkan tingkat kompetensi dan motivasi bawahan, sehingga mampu memaksimalkan potensi setiap anggota tim. Gaya ini efektif dalam pengambilan

keputusan dan memastikan bahwa strategi organisasi dapat dijalankan sesuai dengan kondisi aktual di lapangan (Hersey & Blanchard, 2019).

2. Dampak Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan organisasi sangat signifikan karena gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi, produktivitas, inovasi, serta retensi karyawan. Pertama, dari sisi motivasi karyawan, kepemimpinan transformasional dan situasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik. Pemimpin transformasional menginspirasi bawahan melalui visi yang jelas dan keteladanan, sedangkan kepemimpinan situasional menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan dan kemampuan individu, sehingga setiap karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih efektif dalam meningkatkan motivasi ekstrinsik, misalnya melalui penghargaan dan hukuman, yang mendorong pencapaian target jangka pendek (Noe, 2023).

Kedua, dalam hal produktivitas dan efisiensi, kepemimpinan transaksional menjaga disiplin kerja dengan menekankan kepatuhan terhadap standar dan prosedur. Sementara itu, kepemimpinan transformasional meningkatkan efisiensi dengan mendorong inovasi, kreativitas, dan kolaborasi, sehingga proses kerja menjadi lebih optimal dan adaptif terhadap perubahan. Gaya kepemimpinan yang tepat membantu tim mencapai target operasional sekaligus meningkatkan kualitas output.

Ketiga, inovasi dan kreativitas sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mendorong pemikiran terbuka dan pemberdayaan bawahan. Kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* cenderung memfasilitasi lingkungan kerja yang aman untuk bereksperimen, mengemukakan ide baru, dan mengembangkan solusi kreatif, sehingga tim dapat menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Hal ini sangat penting terutama bagi organisasi yang bergerak di sektor dinamis atau berbasis teknologi (Armstrong, 2021).

Keempat, dari sisi retensi dan loyalitas karyawan, gaya kepemimpinan *servant* dan transformasional terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan tim dan mengembangkan potensi individu

menciptakan ikatan emosional dengan karyawan, sehingga turnover menurun dan organisasi dapat mempertahankan talenta unggul.

3. Faktor Penentu Pemilihan Gaya Kepemimpinan

Pemilihan gaya kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada beberapa faktor kunci yang berkaitan dengan bawahan, kebutuhan organisasi, dan situasi eksternal. Pertama, karakteristik bawahan menjadi faktor utama dalam menentukan pendekatan kepemimpinan. Tingkat kompetensi, pengalaman, dan motivasi bawahan sangat memengaruhi gaya yang paling tepat. Misalnya, bawahan yang memiliki kompetensi tinggi dan motivasi intrinsik mungkin lebih cocok dengan kepemimpinan transformasional atau situasional yang mendorong inisiatif dan kreativitas, sementara bawahan yang baru atau kurang berpengalaman mungkin memerlukan arahan yang lebih jelas dan terstruktur melalui kepemimpinan transaksional.

Kedua, kebutuhan organisasi turut menentukan pemilihan gaya kepemimpinan. Lingkungan kerja yang dinamis, penuh inovasi, dan menuntut adaptasi cepat akan lebih membutuhkan gaya kepemimpinan transformasional atau situasional. Kepemimpinan transformasional mendorong visi bersama, kreativitas, dan pengembangan individu, sedangkan kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan tuntutan tugas dan kemampuan bawahan. Sebaliknya, organisasi yang lebih stabil atau sangat berorientasi pada prosedur mungkin menemukan kepemimpinan transaksional lebih efektif untuk menjaga disiplin dan kepatuhan standar operasional.

Ketiga, situasi dan kondisi eksternal juga berperan penting dalam menentukan gaya kepemimpinan. Perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan regulasi baru menuntut fleksibilitas dari pemimpin dalam menyesuaikan pendekatannya. Gaya kepemimpinan yang adaptif, seperti situasional, memungkinkan organisasi tetap responsif terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, dan mengurangi risiko. Pemimpin yang mampu membaca situasi eksternal dan menyesuaikan gaya kepemimpinan akan lebih efektif dalam memandu tim mencapai tujuan strategis organisasi.

C. *Coaching* dan *Mentoring*

Coaching dan *Mentoring* adalah dua pendekatan utama dalam pengembangan kinerja dan kepemimpinan. Keduanya fokus pada peningkatan kompetensi, pembelajaran, dan pengembangan karier karyawan, tetapi memiliki perbedaan dalam tujuan, durasi, dan cara pelaksanaan.

1. Definisi *Coaching* dan *Mentoring*

Coaching dan *Mentoring* merupakan dua pendekatan penting dalam pengembangan karyawan, namun keduanya memiliki fokus dan karakteristik yang berbeda. *Coaching* adalah proses interaktif antara seorang pelatih (*coach*) dan karyawan (*coachee*) yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada area tertentu atau mencapai tujuan spesifik. Proses ini biasanya bersifat jangka pendek dan terfokus, dengan penggunaan *feedback*, bimbingan, dan latihan terarah untuk memperbaiki keterampilan teknis, menyelesaikan proyek tertentu, atau mencapai target kinerja tertentu. *Coaching* menekankan pencapaian hasil yang terukur dan perubahan perilaku yang langsung relevan dengan pekerjaan sehari-hari (Noe, 2023).

Mentoring merupakan hubungan jangka panjang yang lebih holistik antara mentor dan mentee. Tujuan *Mentoring* tidak hanya untuk meningkatkan kinerja spesifik, tetapi juga untuk membimbing perkembangan karier, membangun keterampilan kepemimpinan, dan menanamkan pemahaman mendalam mengenai budaya organisasi. *Mentoring* cenderung bersifat strategis dan berfokus pada pertumbuhan profesional dan pribadi mentee, termasuk kesiapan untuk menghadapi tantangan jangka panjang dan peluang karier di masa depan (Armstrong & Taylor, 2023).

Perbedaan mendasar antara *coaching* dan *Mentoring* terletak pada cakupan, durasi, dan orientasi. *Coaching* bersifat lebih formal, singkat, dan berorientasi pada hasil tertentu, sedangkan *Mentoring* bersifat lebih informal, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan keseluruhan individu. Kedua pendekatan ini saling melengkapi, karena *coaching* dapat memberikan dorongan cepat untuk

perbaikan kinerja, sementara *Mentoring* membangun fondasi untuk pengembangan jangka panjang.

2. Peran *Coaching* dalam Pengembangan Kinerja

Coaching memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan kinerja karyawan. Salah satu kontribusi utamanya adalah memberikan *feedback* konstruktif, yang memungkinkan karyawan mengenali kekuatan dan kelemahan. Dengan adanya *feedback* ini, karyawan dapat memahami area yang perlu diperbaiki dan langkah-langkah konkret yang harus diambil untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, *coaching* juga meningkatkan kompetensi teknis dan interpersonal karyawan, karena melalui proses ini dapat mempelajari keterampilan baru yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sehari-hari, baik dalam hal kemampuan profesional maupun kemampuan berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja atau atasan.

Coaching juga mendorong tanggung jawab dan inisiatif. Dengan bimbingan dari coach, karyawan terdorong untuk lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas kinerja individu, tetapi juga membentuk budaya kerja yang mandiri dan berorientasi pada pencapaian.

Dampak *coaching* terhadap organisasi pun signifikan, karena mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Ketika karyawan meningkatkan kinerjanya melalui *coaching*, produktivitas tim meningkat, dan target strategis organisasi dapat dicapai lebih efisien. Proses *coaching* yang efektif menciptakan sinergi antara pengembangan individu dan pencapaian tujuan organisasi, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Menurut Garavan *et al.* (2021), organisasi yang menerapkan *coaching* secara sistematis mampu memperkuat kompetensi karyawan sekaligus meningkatkan efektivitas tim dan keseluruhan organisasi.

3. Peran *Mentoring* dalam Pengembangan Karier

Mentoring berperan penting dalam pengembangan karier karyawan dengan pendekatan yang lebih holistik dan jangka panjang dibanding *coaching*. Salah satu peran utamanya adalah membimbing

perkembangan karier, di mana mentor memberikan panduan strategis terkait jalur karier, peluang promosi, serta peningkatan kompetensi yang relevan dengan tujuan profesional mentee. Dengan arahan ini, mentee dapat merencanakan langkah-langkah pengembangan diri secara lebih terarah dan realistis.

Mentoring juga memperluas wawasan dan pemahaman tentang organisasi. Melalui interaksi dengan mentor, mentee belajar mengenai nilai-nilai, budaya, serta dinamika internal organisasi, yang membantunya beradaptasi dengan lebih cepat dan efektif dalam lingkungan kerja. Pemahaman ini tidak hanya memperkuat keterampilan sosial dan profesional, tetapi juga memudahkan mentee dalam membuat keputusan yang selaras dengan visi dan misi organisasi.

Peran lain *mentoring* adalah mempersiapkan pemimpin masa depan. Mentor secara aktif mendukung pengembangan keterampilan kepemimpinan mentee, termasuk kemampuan mengambil keputusan strategis, memimpin tim, dan menangani tantangan kompleks. Dengan bimbingan ini, mentee lebih siap mengisi posisi kunci di masa depan, sehingga organisasi memiliki pipeline pemimpin yang kompeten dan berkelanjutan.

4. Praktik *Coaching* dan *Mentoring* yang Efektif

Praktik *coaching* dan *Mentoring* yang efektif menekankan pada pendekatan yang sistematis dan berorientasi pada hasil. Salah satu prinsip utamanya adalah pendekatan berbasis tujuan (*goal-oriented*), di mana setiap sesi dirancang dengan sasaran yang jelas dan spesifik. Hal ini memastikan bahwa interaksi antara coach atau mentor dengan coachee/mentee memiliki arah yang terukur dan setiap kegiatan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja atau pengembangan karier.

Komunikasi dua arah menjadi aspek penting dalam praktik yang efektif. Coach atau mentor tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendengarkan secara aktif, menanggapi pertanyaan, serta mendorong coachee atau mentee untuk memberikan umpan balik. Proses komunikasi ini memperkuat keterlibatan peserta, meningkatkan pemahaman, dan

membangun hubungan saling percaya yang menjadi fondasi keberhasilan pengembangan.

Evaluasi dan tindak lanjut juga merupakan komponen kunci. Hasil dari *coaching* dan *Mentoring* dievaluasi secara berkala untuk menilai pencapaian tujuan dan mengidentifikasi area yang masih membutuhkan perbaikan. Evaluasi ini memungkinkan program disesuaikan secara berkelanjutan sehingga dampak pengembangan dapat maksimal. Selain itu, keberhasilan praktik *coaching* dan *Mentoring* sangat dipengaruhi oleh dukungan dari manajemen puncak. Dukungan formal berupa alokasi waktu, sumber daya, dan pengakuan terhadap program meningkatkan legitimasi dan partisipasi peserta, sehingga intervensi *coaching* dan *Mentoring* dapat berjalan secara efektif.

Kombinasi dengan pelatihan formal menjadi strategi tambahan untuk memperkuat hasil pengembangan. Misalnya, pelatihan teknis atau soft skills dapat dilengkapi dengan sesi *coaching* atau *mentoring* untuk memastikan transfer pengetahuan ke praktik kerja sehari-hari. Pendekatan integratif ini meningkatkan efektivitas, karena peserta tidak hanya belajar teori tetapi juga memperoleh bimbingan langsung dalam menerapkannya (Garavan *et al.*, 2021; Noe, 2023).

5. Dampak *Coaching* dan *Mentoring* terhadap Kinerja

Coaching dan *Mentoring* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Salah satu dampak utama adalah peningkatan kompetensi karyawan. Melalui *coaching*, karyawan memperoleh arahan dan latihan terarah untuk meningkatkan keterampilan teknis yang relevan dengan pekerjaannya, sekaligus mengembangkan kemampuan interpersonal dan kepemimpinan. *mentoring*, dengan fokus jangka panjang, turut membantu karyawan memahami dinamika organisasi, nilai-nilai budaya, serta strategi yang diperlukan untuk berkontribusi lebih efektif. Kombinasi pendekatan ini memastikan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya bersifat teori, tetapi langsung dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Coaching dan *mentoring* juga berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan melalui bimbingan personal dari coach atau mentor cenderung merasa dihargai

dan lebih termotivasi untuk mencapai target kerja. Peningkatan motivasi intrinsik ini turut memperkuat kepuasan kerja, mengurangi stres, dan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam tugas-tugas organisasi.

Dampak lain yang tak kalah penting adalah pengembangan pemimpin internal. Program *mentoring*, terutama yang terfokus pada karyawan berpotensi tinggi, membantu mempersiapkannya untuk mengambil posisi strategis di masa depan. Mentor membimbing mentee dalam memahami tanggung jawab kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan manajemen tim, sehingga pipeline pemimpin organisasi tetap terjaga dan keberlanjutan organisasi lebih terjamin.

Seluruh efek tersebut berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Karyawan yang lebih kompeten, termotivasi, dan memiliki jalur pengembangan karier yang jelas akan bekerja lebih efektif, mengambil inisiatif, serta berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian target organisasi. Dengan demikian, *coaching* dan *mentoring* tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat kinerja tim dan organisasi secara berkelanjutan.

D. Pengembangan Kepemimpinan dalam Organisasi

Pengembangan kepemimpinan adalah proses strategis yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan kompetensi pemimpin agar mampu memimpin tim secara efektif, mendukung manajemen kinerja, serta mencapai tujuan strategis organisasi. Dalam konteks organisasi modern, pengembangan kepemimpinan menjadi faktor kunci untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil (Northouse, 2021; Armstrong & Taylor, 2023).

1. Tujuan Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan memiliki tujuan strategis yang penting bagi keberhasilan organisasi. Salah satu tujuan utamanya adalah meningkatkan kompetensi pemimpin, yang mencakup pengembangan keterampilan kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, serta kemampuan mengelola konflik. Pemimpin yang kompeten tidak hanya

mampu memimpin tim secara efektif, tetapi juga mampu menghadapi tantangan organisasi dengan lebih adaptif dan profesional.

Pengembangan kepemimpinan bertujuan untuk mempersiapkan pemimpin masa depan. Melalui program pengembangan yang terstruktur, organisasi dapat menyiapkan calon pemimpin internal yang siap mengisi posisi strategis. Hal ini penting untuk menjamin keberlanjutan organisasi, mengurangi risiko kekosongan posisi kunci, dan menjaga kelangsungan operasional yang stabil. Rothwell (2021) menekankan bahwa *succession planning* dan pengembangan kepemimpinan harus berjalan selaras agar organisasi memiliki pipeline pemimpin yang kompeten.

Tujuan berikutnya adalah mendorong budaya kinerja tinggi. Pemimpin yang mendapatkan pengembangan yang tepat mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan inovatif. Dengan menekankan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, dan kolaborasi, pemimpin dapat meningkatkan motivasi tim, memacu kreativitas, dan mendorong pencapaian target organisasi secara berkelanjutan. Budaya kinerja tinggi ini juga membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan pasar dan tuntutan bisnis yang dinamis.

Pengembangan kepemimpinan berkontribusi pada peningkatan retensi dan loyalitas karyawan. Karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika dipimpin oleh sosok yang kompeten dan suportif. Hal ini mengurangi risiko turnover dan memastikan bahwa talenta terbaik tetap berada dalam organisasi. Menurut Noe (2023), investasi pada pengembangan kepemimpinan tidak hanya meningkatkan kualitas pemimpin, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2. Strategi Pengembangan Kepemimpinan

Strategi pengembangan kepemimpinan dirancang untuk memastikan bahwa pemimpin tidak hanya kompeten dalam peran saat ini, tetapi juga siap menghadapi tantangan masa depan organisasi. Salah satu strategi utama adalah pelatihan dan workshop kepemimpinan, yang merupakan program formal untuk meningkatkan keterampilan manajerial, komunikasi, dan kepemimpinan berbasis kompetensi. Melalui pendekatan ini, pemimpin dapat mempelajari teori dan praktik

kepemimpinan, serta mengembangkan kemampuan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Organisasi sering menerapkan *High-Potential Programs* (HiPo Programs) untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi tinggi. Program ini bertujuan menyiapkan individu untuk mengisi posisi strategis di masa depan, sehingga organisasi memiliki pipeline pemimpin yang siap menghadapi perubahan dan tantangan bisnis. HiPo Programs membantu organisasi mengurangi risiko kekosongan posisi kunci dan meningkatkan keberlanjutan kepemimpinan.

Strategi berikutnya adalah *coaching* dan *mentoring*, yang memberikan pendampingan langsung kepada pemimpin untuk mengasah keterampilan, menghadapi situasi kompleks, dan mempersiapkan diri menghadapi tanggung jawab lebih besar. *Coaching* biasanya fokus pada pencapaian tujuan tertentu dan peningkatan kinerja spesifik, sementara *mentoring* bersifat jangka panjang dan membantu pengembangan karier serta pemahaman budaya organisasi (Garavan *et al.*, 2021).

Pengembangan kepemimpinan juga dapat dilakukan melalui *job rotation* dan *stretch assignments*, yaitu memberikan pengalaman kerja di berbagai fungsi, departemen, atau proyek strategis. Strategi ini memperluas wawasan pemimpin, meningkatkan fleksibilitas, dan mempersiapkannya untuk mengambil keputusan di berbagai konteks. *Stretch assignments* mendorong pemimpin keluar dari zona nyaman, sehingga kemampuan problem solving, adaptasi, dan kepemimpinan semakin terasah.

Pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) menjadi strategi penting dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi dan perkembangan teknologi. Penggunaan *e-learning*, seminar, workshop, dan platform digital memastikan pemimpin terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan secara fleksibel. Menurut Cappelli & Tavis (2022), kombinasi berbagai strategi ini menghasilkan pengembangan kepemimpinan yang efektif, berkelanjutan, dan mampu mendukung tujuan strategis organisasi.

3. Dampak Pengembangan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi

Pengembangan kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Salah satu dampak utama adalah peningkatan produktivitas tim. Pemimpin yang terlatih tidak hanya memahami strategi dan tujuan organisasi, tetapi juga mampu memimpin tim secara efektif, meningkatkan kolaborasi antaranggota, dan memastikan target kerja tercapai tepat waktu. Kepemimpinan yang efektif mendorong koordinasi yang lebih baik, penyelesaian tugas secara efisien, dan penggunaan sumber daya yang optimal, sehingga tim dapat berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan kepemimpinan juga berkontribusi pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang kompeten mampu memberikan arahan yang jelas, umpan balik konstruktif, serta dukungan dalam penyelesaian masalah sehari-hari. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi untuk bekerja lebih baik, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih kreatif, proaktif, dan berkomitmen terhadap keberhasilan tim, yang secara langsung meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dampak lain yang penting adalah pembentukan budaya organisasi positif. Pemimpin yang terlatih dapat menanamkan nilai-nilai seperti integritas, akuntabilitas, inovasi, dan kolaborasi ke dalam praktik kerja sehari-hari. Budaya yang kuat ini mendorong perilaku karyawan yang selaras dengan visi dan tujuan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan adaptif terhadap perubahan. Dengan budaya yang positif, risiko konflik internal berkurang, komunikasi menjadi lebih efektif, dan tim mampu berinovasi dalam menghadapi tantangan.

Pengembangan kepemimpinan mendukung keberlanjutan organisasi. Organisasi yang memiliki pipeline pemimpin yang siap dan kompeten dapat mengantisipasi perubahan lingkungan, teknologi, dan pasar dengan lebih adaptif. Kesiapan pemimpin internal untuk mengambil posisi strategis memastikan organisasi tetap stabil dan berkelanjutan, bahkan ketika menghadapi krisis atau restrukturisasi. Armstrong (2021) menekankan bahwa keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan, karena pemimpin yang efektif

menjadi penggerak utama pencapaian tujuan jangka panjang dan pertumbuhan organisasi.

4. Perspektif Administrasi Publik

Pada perspektif administrasi publik, pengembangan kepemimpinan berperan strategis dalam meningkatkan kualitas aparatur dan efektivitas pelayanan publik. Pemimpin di sektor publik tidak hanya dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara efisien, tetapi juga harus mampu mengambil keputusan yang transparan, akuntabel, dan berbasis bukti. Mahardhani (2023) menekankan bahwa program pengembangan kepemimpinan di lembaga pemerintahan perlu menitikberatkan pada kompetensi kepemimpinan kolaboratif, kemampuan beradaptasi dengan perubahan kebijakan, serta keterampilan manajerial yang mendukung koordinasi lintas unit kerja.

Pengembangan kepemimpinan di sektor publik berbeda dengan sektor swasta karena orientasinya tidak semata pada keuntungan finansial, melainkan pada pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, strategi pelatihan dan pengembangan harus dirancang untuk membentuk aparatur yang profesional, mampu bekerja sama dengan berbagai pihak, dan responsif terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan politik. Pendekatan kolaboratif ini memungkinkan pemimpin publik untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan, memperkuat legitimasi kebijakan, serta meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

Pengembangan kepemimpinan juga mendukung manajemen kinerja yang efektif di sektor publik. Aparatur yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dapat menetapkan tujuan yang jelas, memantau pencapaian kinerja, serta memberikan arahan yang tepat bagi timnya. Dengan demikian, organisasi publik tidak hanya mampu menjalankan tugasnya secara efisien, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang akuntabel dan inovatif. Mahardhani (2023) menekankan bahwa fokus pada kompetensi adaptif, kolaboratif, dan berbasis bukti akan memastikan aparatur publik siap menghadapi tantangan masa depan, termasuk kompleksitas regulasi, tekanan masyarakat, dan perubahan teknologi.



BAB IX

MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN

Motivasi dan kinerja karyawan merupakan dua elemen yang saling terkait dan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Motivasi mendorong individu untuk memberikan usaha maksimal, kreativitas, dan ketekunan dalam mencapai tujuan kerja, sedangkan kinerja yang baik akan memperkuat motivasi melalui pengakuan dan penghargaan. Pemahaman terhadap teori motivasi, strategi peningkatan motivasi, serta penerapan sistem penghargaan dan pengakuan yang tepat memungkinkan organisasi membangun budaya kerja produktif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

A. Teori Motivasi dalam Manajemen SDM

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), memahami teori motivasi sangat penting untuk merancang strategi yang meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan (Armstrong & Taylor, 2023; Noe, 2023). Teori motivasi membedah alasan mengapa karyawan bekerja dengan tingkat usaha tertentu, serta bagaimana organisasi dapat memengaruhi motivasi tersebut.

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943) merupakan salah satu teori psikologi klasik yang menjelaskan motivasi manusia berdasarkan tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap. Menurut Maslow, kebutuhan manusia tersusun dalam lima tingkatan yang membentuk hierarki, mulai dari kebutuhan paling dasar hingga kebutuhan tertinggi. Tingkat pertama

adalah kebutuhan fisiologis, yang mencakup kebutuhan dasar untuk bertahan hidup, seperti makan, minum, tidur, dan tempat tinggal. Kebutuhan ini merupakan fondasi utama, karena tanpa terpenuhinya kebutuhan dasar, motivasi untuk memenuhi kebutuhan lain menjadi tidak mungkin.

Tingkatan kedua adalah kebutuhan keamanan, yang mencakup perlindungan terhadap ancaman fisik maupun finansial. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini diwujudkan melalui jaminan keamanan kerja, lingkungan kerja yang aman, serta kepastian penghasilan. Pemenuhan kebutuhan keamanan membuat karyawan merasa stabil dan nyaman, sehingga dapat memusatkan energi pada pencapaian tujuan yang lebih tinggi. Tingkat berikutnya adalah kebutuhan sosial, yaitu dorongan manusia untuk membentuk hubungan sosial, diterima dalam kelompok, dan merasakan rasa memiliki. Di tempat kerja, kebutuhan sosial dapat dipenuhi melalui interaksi dengan rekan kerja, kolaborasi dalam tim, serta budaya organisasi yang mendukung inklusivitas.

Kebutuhan penghargaan menjadi motivasi penting bagi individu. Kebutuhan ini mencakup keinginan untuk diakui, dihormati, dan memiliki prestise. Dalam organisasi, hal ini bisa diwujudkan melalui pengakuan prestasi, promosi, penghargaan, dan tanggung jawab yang menantang. Pemenuhan kebutuhan penghargaan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih optimal. Tingkat tertinggi dalam hierarki Maslow adalah aktualisasi diri, yang menekankan pengembangan potensi individu, kreativitas, dan pencapaian tujuan pribadi. Karyawan yang mencapai tingkat ini termotivasi oleh kesempatan untuk belajar, berkembang, dan memberikan kontribusi yang bermakna bagi organisasi.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959) menjelaskan motivasi kerja manusia dengan membedakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan. Herzberg mengelompokkan faktor-faktor tersebut menjadi dua kategori utama, yaitu faktor hygiene dan faktor motivator. Faktor hygiene mencakup elemen-elemen dasar yang jika tidak terpenuhi dapat

menimbulkan ketidakpuasan, tetapi jika terpenuhi tidak otomatis menciptakan motivasi tinggi. Contoh faktor hygiene antara lain gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Dengan kata lain, faktor-faktor ini berfungsi sebagai syarat minimal agar karyawan merasa nyaman dan tidak frustrasi dalam lingkungan kerja.

Faktor motivator adalah elemen yang secara langsung meningkatkan kepuasan, kinerja, dan motivasi intrinsik karyawan. Faktor ini mencakup prestasi, tanggung jawab, pengembangan karier, pengakuan, serta kesempatan untuk belajar dan berinovasi. Faktor motivator memberikan dorongan jangka panjang bagi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal, karena memuaskan kebutuhan psikologis dan aspirasi pribadi. Herzberg menekankan bahwa organisasi yang ingin membangun motivasi dan kinerja tinggi tidak boleh hanya fokus pada faktor hygiene; pemenuhan faktor motivator menjadi kunci untuk menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Pada konteks organisasi modern, penerapan teori Herzberg dapat diwujudkan melalui strategi manajemen sumber daya manusia yang seimbang. Misalnya, organisasi memastikan kondisi kerja yang aman, gaji yang adil, dan hubungan interpersonal yang baik sebagai dasar kenyamanan karyawan, sekaligus menyediakan program pengembangan karier, pelatihan kepemimpinan, pengakuan prestasi, dan tanggung jawab yang menantang untuk memotivasi karyawan secara intrinsik. Dengan cara ini, karyawan tidak hanya merasa puas dengan lingkungan kerja, tetapi juga terdorong untuk meningkatkan kinerja, berinovasi, dan berkomitmen jangka panjang terhadap organisasi.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) Vroom

Teori Harapan atau *Expectancy theory* yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964) menjelaskan motivasi karyawan sebagai hasil interaksi antara usaha, kinerja, dan imbalan. Menurut teori ini, seorang individu termotivasi ketika ada keyakinan bahwa usaha yang dikerahkan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan (*expectancy*), kinerja tersebut akan diakui atau dihargai dengan imbalan yang sesuai (*instrumentality*), dan imbalan itu memiliki nilai atau daya tarik pribadi bagi individu (*valence*). Ketiga komponen ini saling terkait dan

membentuk mekanisme motivasi: jika salah satu komponen tidak terpenuhi, motivasi cenderung menurun.

Expectancy menekankan bahwa karyawan harus percaya bahwa upaya yang dilakukan akan membuahkan hasil. Misalnya, seorang karyawan perlu yakin bahwa bekerja lebih keras atau meningkatkan keterampilan akan benar-benar meningkatkan kinerjanya. Tanpa keyakinan ini, karyawan mungkin merasa sia-sia dan enggan berusaha lebih. *Instrumentality* menekankan hubungan antara kinerja dan penghargaan. Karyawan harus merasa bahwa pencapaian target atau kontribusi nyatanya akan mendapatkan pengakuan atau imbalan yang adil, seperti bonus, promosi, atau pengakuan profesional. Jika karyawan merasa bahwa hasil kerja tidak akan diakui, motivasi untuk berprestasi menurun. *Valence* berkaitan dengan seberapa besar nilai atau daya tarik imbalan bagi karyawan. Imbalan yang dianggap penting atau bermanfaat, baik secara finansial maupun non-finansial, akan meningkatkan motivasi. Sebaliknya, imbalan yang tidak relevan atau kurang dihargai tidak akan mendorong upaya ekstra.

Pada konteks organisasi, penerapan teori ini menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memahami hubungan antara usaha yang dilakukan, kinerja yang dihasilkan, dan imbalan yang diterima. Strategi manajemen motivasi yang efektif dapat mencakup penetapan target yang realistis, sistem penghargaan yang transparan, dan penyesuaian imbalan sesuai preferensi karyawan. Dengan demikian, karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal, sementara organisasi mencapai tujuan strategisnya.

4. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan, yang dikemukakan oleh Adams (1965), menekankan bahwa motivasi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya imbalan atau penghargaan yang diterima, tetapi juga oleh persepsi keadilan dalam perbandingan antara input dan output. Input mencakup segala usaha, keterampilan, pengalaman, waktu, dan kontribusi yang diberikan karyawan, sedangkan output mencakup imbalan yang diperoleh, seperti gaji, bonus, pengakuan, promosi, atau kesempatan pengembangan karier. Karyawan secara alami

membandingkan rasio input-output dengan rasio yang dimiliki oleh rekan sejawat atau individu lain di organisasi.

Jika karyawan merasa bahwa input yang diberikan tidak sebanding dengan output yang diterima dibandingkan dengan rekan-rekannya, muncul perasaan ketidakadilan atau *perceived inequity*. Ketidakadilan ini dapat memunculkan dampak negatif, seperti penurunan motivasi, kinerja yang menurun, frustrasi, atau bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai secara adil dan seimbang dengan apa yang diterima orang lain, muncul rasa puas, motivasi meningkat, dan lebih termotivasi untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja.

Teori ini juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan bersifat subjektif, sehingga meskipun secara objektif organisasi telah memberikan imbalan yang wajar, jika karyawan menilai perbandingan tidak adil, efek negatif tetap mungkin terjadi. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan transparansi dalam penentuan imbalan, penilaian kinerja, dan pengambilan keputusan terkait penghargaan. Karyawan perlu memahami bagaimana kontribusinya diukur, bagaimana imbalan diberikan, dan bagaimana standar keadilan diterapkan di seluruh organisasi.

5. Teori Motivasi Modern

Teori Motivasi Modern, khususnya *Self-determination theory* (SDT) yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (2017), menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam mendorong kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan teori motivasi tradisional yang lebih fokus pada imbalan eksternal, SDT berfokus pada tiga kebutuhan psikologis dasar yang harus dipenuhi agar karyawan merasa termotivasi secara internal: *autonomy* (kemandirian), *competence* (kompetensi), dan *relatedness* (hubungan sosial).

Autonomy mengacu pada kemampuan karyawan untuk membuat keputusan sendiri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ketika karyawan diberikan otonomi, merasa memiliki kontrol atas pekerjaannya, sehingga lebih termotivasi untuk menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan inovasi. Misalnya, seorang karyawan yang diberi

kebebasan memilih metode penyelesaian proyek cenderung lebih bertanggung jawab dan berdedikasi terhadap hasilnya.

Competence berkaitan dengan perasaan karyawan bahwa ia mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan menunjukkan keahlian yang relevan. Pemenuhan kebutuhan ini meningkatkan kepercayaan diri dan memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, atau pengalaman kerja yang menantang. Ketika karyawan merasa kompeten, lebih siap menghadapi tanggung jawab yang kompleks dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Relatedness adalah kebutuhan untuk merasa terhubung dan diterima dalam lingkungan kerja. Hubungan yang positif dengan rekan kerja, atasan, dan tim menciptakan rasa saling menghargai dan kolaborasi yang kuat. Karyawan yang merasa diterima dan memiliki hubungan yang baik dengan tim cenderung lebih termotivasi, loyal, dan bersedia berkontribusi lebih.

B. Hubungan Motivasi dan Kinerja

Motivasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat dan saling memengaruhi dalam konteks organisasi. Motivasi berperan sebagai pendorong internal dan eksternal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan usaha karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja, pada gilirannya, dapat memperkuat motivasi melalui umpan balik, penghargaan, dan pengakuan atas pencapaian kerja (Armstrong & Taylor, 2023; Noe, 2023; Latham & Pinder, 2021).

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara individu maupun tim. Salah satu dampak utama motivasi terlihat pada intensitas usaha yang ditunjukkan oleh karyawan. Individu yang termotivasi cenderung menampilkan fokus, konsistensi, dan energi kerja yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini berarti bahwa motivasi tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga membantu mengalokasikan energi secara efektif untuk tugas

yang paling penting, sehingga berdampak langsung pada pencapaian hasil kerja yang optimal.

Motivasi memengaruhi inisiatif dan kreativitas karyawan. Motivasi intrinsik, seperti dorongan untuk berkembang, menguasai keterampilan baru, atau berkontribusi secara bermakna, mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan proaktif. Karyawan yang termotivasi tidak hanya menyelesaikan pekerjaan sesuai instruksi, tetapi juga berani mengusulkan inovasi, mencari solusi baru untuk masalah yang muncul, dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks organisasi modern yang menuntut adaptasi cepat dan inovasi berkelanjutan, kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif ini menjadi aset strategis yang meningkatkan daya saing organisasi.

Motivasi juga memengaruhi persistensi dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih mampu bertahan menghadapi tantangan, tekanan, atau kegagalan sementara. Karyawan menunjukkan ketekunan dalam menyelesaikan tugas meskipun menghadapi hambatan atau rintangan, sehingga kinerja individu dan tim menjadi lebih stabil dan berkelanjutan. Persistensi ini sangat penting dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi karena memastikan bahwa proyek dan inisiatif tidak terhenti hanya karena adanya kendala sementara.

2. Mekanisme Hubungan Motivasi–Kinerja

Hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui mekanisme yang saling terkait. Pertama, motivasi sebagai pendorong tujuan berperan sentral dalam mengarahkan energi dan upaya karyawan. Motivasi membuat karyawan fokus pada target spesifik, sehingga usaha yang dilakukan menjadi lebih terarah dan efisien. Misalnya, seorang karyawan yang termotivasi untuk mencapai target penjualan akan mengalokasikan waktu dan strateginya dengan cermat, memprioritaskan aktivitas yang benar-benar mendukung pencapaian sasaran, dan menghindari pekerjaan yang tidak relevan. Dengan demikian, motivasi bertindak sebagai “kompas internal” yang mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kedua, motivasi berfungsi sebagai penentu kualitas kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi tidak hanya bekerja keras,

tetapi juga cenderung memperhatikan detail, ketelitian, dan kualitas hasil kerjanya. Lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, memastikan bahwa pekerjaan memenuhi standar organisasi, dan mencari cara untuk meningkatkan output. Misalnya, dalam konteks proyek tim, motivasi tinggi dapat mendorong karyawan untuk melakukan pengecekan ulang, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan memberikan kontribusi ide yang memperbaiki hasil akhir. Dengan demikian, motivasi tidak hanya meningkatkan kuantitas kerja, tetapi juga kualitas kinerja secara menyeluruh.

Ketiga, motivasi berperan sebagai faktor kepuasan dan retensi. Karyawan yang merasa termotivasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyalitas terhadap organisasi, dan komitmen jangka panjang. Hal ini menciptakan efek berantai yang positif: karyawan yang puas dan loyal lebih konsisten dalam memberikan kinerja tinggi, lebih proaktif dalam membantu rekan kerja, dan lebih sedikit kemungkinan meninggalkan organisasi. Efek ini secara langsung meningkatkan kinerja tim dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh, program penghargaan berbasis prestasi atau pengembangan karier yang memotivasi karyawan dapat meningkatkan keterlibatannya, yang akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan hasil organisasi yang lebih baik.

3. Faktor Penentu Hubungan Motivasi dan Kinerja

Hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan tidak terjadi dalam vakum; ada beberapa faktor kunci yang menentukan seberapa efektif motivasi dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Pertama, keselarasan tujuan individu dan organisasi menjadi faktor penting. Ketika karyawan memahami bagaimana pekerjaannya berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi, motivasi menjadi lebih terfokus dan terarah. Misalnya, seorang karyawan yang menyadari bahwa inovasi yang dihasilkan akan berdampak langsung pada peningkatan kepuasan pelanggan atau pertumbuhan penjualan cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya. Kesadaran ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas dan konsistensi kinerja (Noe, 2023).

Kedua, sistem penghargaan dan pengakuan berperan signifikan dalam memperkuat hubungan motivasi–kinerja. Pemberian penghargaan yang adil dan tepat waktu, baik berupa kompensasi finansial, promosi, maupun pengakuan publik, meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Misalnya, seorang karyawan yang mendapat apresiasi atas kontribusinya dalam proyek penting cenderung terdorong untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan performanya. Hal ini menegaskan prinsip bahwa motivasi yang dirangsang oleh penghargaan yang jelas dan relevan dapat mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Ketiga, lingkungan kerja dan budaya organisasi merupakan faktor penentu lain. Budaya yang mendukung kolaborasi, transparansi, keterbukaan, dan penghargaan atas kontribusi individu menciptakan iklim psikologis yang positif bagi karyawan. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan merasa dihargai, didengar, dan aman untuk mengambil inisiatif. Lingkungan kerja yang kondusif tersebut mempermudah terwujudnya motivasi intrinsik, yang kemudian diterjemahkan menjadi performa kerja yang lebih baik, kreatif, dan inovatif.

Keempat, kepemimpinan yang mendukung menjadi faktor penting dalam memperkuat motivasi. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, melakukan coaching, *mentoring*, dan mendukung pengembangan kompetensi karyawan membantunya tetap termotivasi. Misalnya, seorang manajer yang secara rutin memberikan *feedback* konstruktif dan memfasilitasi pelatihan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga rasa percaya diri karyawan, sehingga berdampak langsung pada kinerja tim (Armstrong & Taylor, 2023; Garavan *et al.*, 2021).

4. Dampak Positif Hubungan Motivasi–Kinerja

Hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek organisasi. Pertama, produktivitas individu dan tim meningkat secara nyata ketika karyawan termotivasi. Motivasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, konsisten, dan efisien dalam menyelesaikan tugas, sehingga target individu maupun tim lebih mudah dicapai secara berkelanjutan. Dalam tim, motivasi kolektif memperkuat kolaborasi, mengurangi hambatan

komunikasi, dan meningkatkan sinergi antaranggota, sehingga hasil kerja tim lebih optimal.

Kedua, kualitas pekerjaan juga mengalami peningkatan. Motivasi intrinsik, seperti rasa tanggung jawab dan keinginan untuk berkembang, membuat karyawan lebih memperhatikan detail, mengambil inisiatif, dan berinovasi. Akibatnya, output yang dihasilkan tidak hanya memenuhi standar, tetapi sering kali melampaui ekspektasi organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung kreatif dalam menyelesaikan masalah, mencari solusi baru, dan meningkatkan efisiensi kerja melalui metode atau proses yang lebih baik.

Ketiga, kepuasan kerja dan retensi karyawan turut meningkat. Hubungan positif antara motivasi dan kinerja menciptakan rasa pencapaian dan penghargaan yang nyata bagi karyawan. Merasa dihargai, kompeten, dan termotivasi untuk terus berkembang, sehingga tingkat turnover menurun dan loyalitas terhadap organisasi meningkat. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berdedikasi, memiliki komitmen jangka panjang, dan siap menghadapi tantangan yang diberikan oleh organisasi.

Keempat, pembentukan budaya kinerja tinggi menjadi salah satu hasil jangka panjang dari pengelolaan motivasi yang efektif. Organisasi yang mampu mendorong motivasi karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kerja yang mendukung disiplin, inovasi, dan kolaborasi. Budaya ini menciptakan lingkungan yang kompetitif secara sehat, menstimulasi kreativitas, dan mendorong setiap individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Selain itu, budaya kinerja tinggi membantu organisasi tetap adaptif terhadap perubahan eksternal dan persaingan pasar, karena seluruh karyawan memiliki orientasi yang jelas terhadap pencapaian tujuan bersama (Latham & Pinder, 2021; Armstrong & Taylor, 2023).

C. Strategi Meningkatkan Motivasi Karyawan

Meningkatkan motivasi karyawan adalah salah satu tugas utama manajemen SDM dalam organisasi modern. Strategi motivasi harus mampu memadukan pendekatan intrinsik, ekstrinsik, dan budaya organisasi, sehingga karyawan tidak hanya terdorong untuk bekerja,

tetapi juga merasa puas, terlibat, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2023; Noe, 2023).

1. Strategi Berbasis Motivasi Intrinsik

Strategi berbasis motivasi intrinsik fokus pada dorongan internal karyawan yang membuatnya merasa puas dan terpenuhi dalam bekerja, bukan sekadar mengejar imbalan eksternal seperti gaji atau bonus. Salah satu pendekatan utama adalah pengembangan karier, di mana organisasi menyediakan jalur karier yang jelas dan peluang promosi internal. Karyawan diberikan akses ke pelatihan, workshop, dan *mentoring* yang membantu meningkatkan kemampuan profesional serta menyiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar. Pendekatan ini juga menekankan pembelajaran berkelanjutan, yang sejalan dengan teori Maslow tentang aktualisasi diri dan *Self-determination theory* dari Deci & Ryan (2017), di mana individu termotivasi ketika merasa mampu berkembang dan mengaktualisasikan potensinya (Armstrong & Taylor, 2023).

Pemberdayaan karyawan (*empowerment*) menjadi strategi penting dalam membangun motivasi intrinsik. Dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, karyawan merasa dihargai dan memiliki kontrol atas hasil kerja. Pemberian kebebasan ini mendorong inisiatif, kreativitas, dan inovasi, sekaligus meningkatkan rasa kompetensi dan keterikatan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil terbaik, karena pekerjaan bukan sekadar kewajiban, tetapi sumber kepuasan pribadi.

Strategi lain yang efektif adalah memberikan tantangan dan tugas yang menarik, seperti proyek yang kompleks atau *stretch assignments*. Tugas-tugas ini memaksa karyawan keluar dari zona nyaman, mengasah kemampuan *problem-solving*, dan mendorong kreativitas. Proyek yang menantang tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga menumbuhkan rasa pencapaian yang memuaskan secara psikologis, sehingga karyawan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Latham & Pinder (2021) menekankan bahwa tantangan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan kinerja individu secara signifikan.

2. Strategi Berbasis Motivasi Ekstrinsik

Strategi berbasis motivasi ekstrinsik menekankan faktor-faktor luar individu yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, seperti kompensasi, penghargaan, dan pengakuan formal. Salah satu pendekatan utama adalah kompensasi dan insentif finansial, di mana organisasi menyediakan gaji yang adil, bonus berbasis kinerja, tunjangan, dan penghargaan lain yang terkait pencapaian target. Sistem kompensasi yang transparan dan selaras dengan sasaran kinerja tidak hanya mendorong motivasi jangka pendek, tetapi juga meningkatkan komitmen jangka panjang karyawan, karena merasa usaha dan kontribusinya dihargai secara nyata (Noe, 2023; Armstrong, 2021).

Pengakuan formal menjadi elemen penting dalam strategi ekstrinsik. Pemberian penghargaan publik, sertifikat prestasi, dan promosi berdasarkan pencapaian kerja menciptakan rasa dihargai yang kuat. Pengakuan ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya, tetapi juga menumbuhkan loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan yang sering mendapatkan pengakuan cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi secara konsisten dalam mencapai tujuan organisasi.

Aspek lain yang memengaruhi motivasi ekstrinsik adalah lingkungan kerja dan fasilitas. Organisasi yang menyediakan kondisi kerja aman, fasilitas yang memadai, dan fleksibilitas jam kerja menciptakan kenyamanan yang mendukung kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif membantu karyawan fokus pada tugas, meningkatkan kepuasan kerja, dan meminimalkan stres, sehingga motivasi ekstrinsik dapat berfungsi lebih efektif. Faktor-faktor ini berperan sebagai pemicu eksternal yang mendorong karyawan untuk memenuhi target organisasi tanpa mengabaikan kesejahteraan dan kepuasan pribadi.

3. Strategi Sosial dan Budaya Organisasi

Strategi sosial dan budaya organisasi berperan penting dalam membentuk motivasi karyawan karena faktor-faktor interpersonal dan nilai-nilai budaya dapat memperkuat baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Salah satu pendekatan yang efektif adalah team-building dan kolaborasi, di mana aktivitas bersama antar anggota tim meningkatkan

hubungan interpersonal, membangun rasa saling percaya, dan memperkuat keterikatan emosional karyawan dengan organisasi. Melalui interaksi ini, karyawan merasa dihargai sebagai bagian dari tim, yang secara langsung meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama.

Budaya organisasi yang positif menjadi fondasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Budaya yang menekankan kepercayaan, transparansi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung ini tidak hanya memperkuat motivasi intrinsik, seperti kepuasan dari pencapaian pribadi dan rasa memiliki, tetapi juga meningkatkan motivasi ekstrinsik melalui pengakuan sosial dan dukungan tim.

Kepemimpinan yang inspiratif juga merupakan komponen krusial dalam strategi sosial dan budaya. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, melakukan *coaching* dan *mentoring* secara konsisten, serta mencontohkan perilaku positif mampu mendorong motivasi bawahan secara signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional dan suportif terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan, mendorong kreativitas, serta memperkuat kinerja tim dan individu. Pemimpin yang mampu menginspirasi bukan hanya mempengaruhi perilaku kerja sehari-hari, tetapi juga menanamkan nilai-nilai organisasi yang positif sehingga karyawan terdorong untuk berkontribusi lebih maksimal.

D. Penghargaan dan Pengakuan dalam Organisasi

Penghargaan dan pengakuan merupakan elemen penting dalam manajemen motivasi karyawan. Keduanya berfungsi sebagai bentuk umpan balik yang menghargai kontribusi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja. Organisasi yang mampu mengelola sistem penghargaan dan pengakuan dengan baik dapat membangun budaya kerja produktif dan berorientasi hasil (Armstrong & Taylor, 2023; Noe, 2023; Latham & Pinder, 2021).

1. Definisi Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan dua mekanisme penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Penghargaan (*reward*) merujuk pada imbalan formal yang diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi atas pencapaian atau kontribusi tertentu. Bentuk penghargaan ini umumnya bersifat finansial, seperti gaji tambahan, bonus kinerja, tunjangan, promosi, atau benefit tambahan lainnya. Tujuan utama penghargaan adalah memberikan insentif yang jelas sehingga karyawan terdorong untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. Penghargaan bersifat konkret dan formal, sehingga secara langsung memengaruhi motivasi ekstrinsik karyawan melalui imbalan yang dapat diukur dan dirasakan.

Pengakuan (*recognition*) menekankan aspek psikologis dan sosial dari apresiasi karyawan. Pengakuan dapat diberikan melalui pujian, sertifikat, penghargaan publik, atau pengakuan secara pribadi atas prestasi, dedikasi, atau kontribusi yang ditunjukkan karyawan. Fokus pengakuan adalah pada perasaan dihargai dan diperhatikan, yang berdampak pada motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa diakui cenderung lebih puas, loyal, dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik karena merasakan nilai keberadaannya dalam organisasi.

Kedua konsep ini, meskipun berbeda dalam bentuk dan pendekatan, saling melengkapi. Penghargaan memberikan insentif finansial yang konkret, sedangkan pengakuan membangun hubungan emosional dan psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi. Kombinasi keduanya terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta retensi karyawan, sekaligus memperkuat budaya organisasi yang menghargai prestasi dan kontribusi individu. Organisasi modern biasanya menerapkan kedua mekanisme ini secara terintegrasi agar karyawan tidak hanya termotivasi secara finansial, tetapi juga merasa dihargai secara personal dan profesional.

2. Peran Penghargaan dan Pengakuan

Peran penghargaan dan pengakuan dalam organisasi sangat strategis karena keduanya tidak hanya meningkatkan kinerja individu,

tetapi juga memperkuat budaya kerja secara keseluruhan. Salah satu peran utama adalah mempertahankan motivasi karyawan. Penghargaan finansial dan pengakuan non-finansial berfungsi sebagai pendorong motivasi jangka panjang, mendorong karyawan untuk tetap bersemangat, produktif, dan loyal terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya dihargai, cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan dengan sikap positif.

Penghargaan dan pengakuan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pengakuan terhadap pencapaian kerja, baik melalui pujian, sertifikat, maupun penghargaan formal, meningkatkan rasa harga diri dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya membuat karyawan lebih bahagia, tetapi juga meningkatkan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Karyawan yang puas lebih termotivasi untuk mempertahankan kualitas kerja dan berkontribusi pada pencapaian target tim maupun organisasi.

Sistem penghargaan dan pengakuan yang adil dan konsisten dapat mendorong budaya kinerja tinggi dalam organisasi. Dengan adanya mekanisme penghargaan yang transparan dan pengakuan yang tepat waktu, karyawan terdorong untuk bersaing secara sehat, meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kreativitas. Budaya ini menekankan pentingnya pencapaian hasil dan inovasi, sehingga organisasi mampu berkembang secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, penghargaan dan pengakuan menjadi alat penting bagi manajemen untuk membangun lingkungan kerja yang suportif, memotivasi, dan berorientasi pada prestasi, sekaligus memastikan bahwa karyawan merasa dihargai baik secara profesional maupun personal (Armstrong & Taylor, 2023; Latham & Pinder, 2021).

3. Praktik Penghargaan dan Pengakuan yang Efektif

Praktik penghargaan dan pengakuan yang efektif merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Salah satu pendekatan penting adalah penggabungan penghargaan finansial dan non-finansial. Kombinasi gaji, bonus, promosi, serta pengakuan publik maupun personal

memungkinkan motivasi karyawan terstimulasi secara holistik. Karyawan tidak hanya merasa dihargai secara materi, tetapi juga merasakan apresiasi psikologis yang memperkuat keterikatan dengan organisasi.

Pemberian pengakuan yang spesifik dan tepat waktu menjadi praktik yang sangat efektif. Pengakuan harus merujuk langsung pada pencapaian tertentu, bukan bersifat umum, sehingga karyawan memahami secara jelas perilaku atau hasil kerja yang diapresiasi. Ketepatan waktu juga sangat penting; pengakuan yang diberikan segera setelah pencapaian menimbulkan dampak psikologis yang lebih positif, meningkatkan rasa pencapaian dan motivasi intrinsik.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah keadilan dan transparansi dalam sistem penghargaan. Penghargaan yang diberikan secara adil dan konsisten mencegah timbulnya persepsi ketidakadilan di antara karyawan, yang dapat menurunkan motivasi dan merusak budaya organisasi. Transparansi dalam kriteria, proses, dan mekanisme pemberian penghargaan membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dan bagaimana dapat mencapainya, sehingga mendorong perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Praktik penghargaan dan pengakuan harus selaras dengan tujuan organisasi. Artinya, penghargaan tidak hanya diberikan secara acak, tetapi diarahkan untuk mendukung pencapaian KPI dan target strategis organisasi. Dengan demikian, kontribusi karyawan menjadi lebih jelas terkait keberhasilan organisasi, dan karyawan terdorong untuk fokus pada aktivitas yang berdampak langsung pada hasil bisnis. Pendekatan ini memastikan bahwa penghargaan dan pengakuan tidak hanya memuaskan kebutuhan individu, tetapi juga memperkuat budaya kinerja tinggi dan pencapaian tujuan strategis jangka panjang (Armstrong & Taylor, 2023; Garavan *et al.*, 2021).

4. Dampak Positif Penghargaan dan Pengakuan

Dampak positif penghargaan dan pengakuan terhadap organisasi sangat signifikan dan terlihat pada berbagai aspek kinerja serta budaya kerja. Pertama, kinerja yang lebih tinggi menjadi salah satu hasil paling langsung dari praktik penghargaan yang efektif. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui kontribusinya cenderung menunjukkan produktivitas

lebih tinggi, memperhatikan kualitas kerja, dan berupaya melebihi target yang ditetapkan. Penghargaan memberikan dorongan psikologis yang memperkuat komitmen karyawan terhadap tugasnya, sehingga kualitas output meningkat secara konsisten.

Kedua, kepuasan dan retensi karyawan ikut meningkat. Pengakuan terhadap pencapaian kerja dan pemberian penghargaan finansial maupun non-finansial menumbuhkan rasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama di organisasi, sehingga turnover menurun dan organisasi dapat menghemat biaya serta waktu yang biasanya diperlukan untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

Ketiga, penghargaan dan pengakuan menciptakan motivasi yang berkelanjutan. Kombinasi antara imbalan finansial, non-finansial, dan pengakuan psikologis mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara bersamaan. Motivasi yang berkelanjutan ini tidak hanya mendorong karyawan untuk terus mengembangkan kompetensi profesionalnya, tetapi juga memacu kontribusi jangka panjang terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, karyawan menjadi lebih proaktif dalam mencari solusi inovatif dan berpartisipasi aktif dalam proyek atau inisiatif baru.



BAB X

PENGELOLAAN KINERJA BERBASIS TEKNOLOGI

Pengelolaan kinerja berbasis teknologi merupakan pendekatan modern dalam manajemen kinerja yang memanfaatkan sistem digital untuk memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan secara lebih efisien dan akurat. Dengan integrasi sistem informasi manajemen kinerja, digitalisasi proses SDM, dan analisis data (*Hr analytics*), organisasi dapat menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan strategis, meningkatkan transparansi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti. Namun, implementasi teknologi ini juga menghadirkan tantangan, termasuk integrasi sistem, keamanan data, dan resistensi terhadap perubahan, yang memerlukan strategi adaptasi dan pelatihan bagi karyawan dan manajer agar manfaat teknologi dapat dimaksimalkan.

A. Sistem Informasi Manajemen Kinerja

Sistem Informasi Manajemen Kinerja (PMS) adalah platform digital yang dirancang untuk mengelola, memantau, dan mengevaluasi kinerja karyawan secara sistematis dan berbasis data. PMS mengintegrasikan seluruh proses manajemen kinerja, mulai dari penetapan tujuan, pemantauan *Key Performance Indicators* (KPI), pemberian *feedback*, hingga evaluasi akhir, sehingga meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja individu maupun tim (Marler & Boudreau, 2017; Stone *et al.*, 2022).

1. Fungsi Utama PMS

Fungsi utama dari *Performance Management System* (PMS) sangat krusial dalam mendukung efektivitas manajemen kinerja di

organisasi modern. Salah satu fungsi utamanya adalah pemantauan kinerja secara real-time, di mana PMS memungkinkan manajer dan tim HR untuk memonitor pencapaian karyawan terhadap *Key Performance Indicators* (KPI) secara langsung. Dengan adanya dashboard interaktif, informasi tentang performa individu maupun tim dapat divisualisasikan dengan jelas, sehingga manajer dapat segera mendeteksi masalah, peluang perbaikan, atau pencapaian signifikan yang perlu diapresiasi. Pemantauan real-time ini membantu organisasi bertindak cepat dalam menghadapi tantangan kinerja dan memastikan target strategis tercapai sesuai rencana.

PMS memiliki fungsi penyimpanan data terpusat, di mana seluruh informasi kinerja tersimpan secara digital dan terstruktur. Hal ini mengurangi risiko kehilangan data, kesalahan pencatatan, atau ketidakakuratan yang sering terjadi pada sistem manual. Dengan adanya data yang terpusat, audit kinerja, laporan manajemen, dan pengambilan keputusan strategis dapat dilakukan lebih mudah dan efisien. Data yang terkelola dengan baik juga memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis tren kinerja jangka panjang, sehingga perencanaan pengembangan SDM menjadi lebih tepat sasaran.

Fungsi berikutnya adalah integrasi dengan sistem HR lainnya, terutama *Human resource information system* (HRIS). Integrasi ini memungkinkan data terkait absensi, cuti, pelatihan, dan kompensasi dikaitkan langsung dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, organisasi bisa melakukan analisis komprehensif, misalnya mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja, atau melihat korelasi antara tingkat absensi dan produktivitas. Integrasi ini menambah dimensi strategis pada pengelolaan kinerja karena keputusan berbasis data menjadi lebih akurat dan relevan.

2. Manfaat Implementasi PMS

Implementasi *Performance Management System* (PMS) memberikan berbagai manfaat yang signifikan bagi organisasi, baik dari sisi manajemen maupun pengembangan karyawan. Salah satu manfaat utamanya adalah transparansi dan objektivitas dalam penilaian kinerja. Dengan evaluasi berbasis data yang terukur dan terdokumentasi, PMS mengurangi unsur subjektivitas yang sering muncul pada sistem

penilaian manual. Hal ini membuat proses evaluasi lebih adil dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen kinerja.

Manfaat berikutnya adalah penyelarasan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Data yang dihasilkan PMS memungkinkan manajer untuk menghubungkan sasaran kerja karyawan dengan target strategis organisasi secara jelas. Karyawan dapat memahami kontribusi spesifik terhadap pencapaian misi organisasi, sementara manajer dapat memastikan bahwa upaya seluruh tim sejalan dengan prioritas strategis. Penyelarasan ini tidak hanya meningkatkan fokus kerja tetapi juga memperkuat efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

PMS juga mendukung efisiensi dan penghematan waktu. Proses administrasi yang sebelumnya memakan waktu, seperti pencatatan kinerja, evaluasi, dan pelaporan manual, kini dapat diotomatisasi. Hal ini memungkinkan manajer dan tim HR lebih banyak mengalokasikan waktu untuk pengembangan karyawan, coaching, dan strategi peningkatan kinerja, alih-alih terjebak dalam pekerjaan administratif. Otomatisasi ini juga mengurangi risiko kesalahan manusia, meningkatkan akurasi data, dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

3. Penerapan PMS di Organisasi Modern

Penerapan *Performance Management System* (PMS) di organisasi modern menunjukkan transformasi signifikan dalam cara kinerja dikelola dan dimonitor. Saat ini, banyak organisasi mengadopsi PMS berbasis cloud, yang memungkinkan manajer dan karyawan mengakses sistem kapan saja dan dari mana saja, baik melalui komputer maupun perangkat mobile. Aksesibilitas ini meningkatkan fleksibilitas, mempercepat komunikasi, dan memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time tanpa terbatas oleh lokasi fisik kantor.

Organisasi modern juga memanfaatkan berbagai fitur canggih PMS untuk mendukung pengelolaan kinerja yang lebih efektif. Fitur seperti goal setting otomatis memungkinkan sasaran individu dan tim ditetapkan secara jelas dan selaras dengan target strategis organisasi. Sementara itu, tracking KPI secara otomatis memberikan informasi

terkini mengenai pencapaian setiap karyawan dan tim, sehingga manajer dapat segera mengenali area yang memerlukan intervensi atau penghargaan. Fitur laporan kinerja berbasis visual juga memudahkan interpretasi data, memperlihatkan tren, pencapaian, dan potensi masalah secara intuitif, yang mempermudah pengambilan keputusan strategis. Selain itu, analisis tren kinerja membantu organisasi memahami pola performa jangka panjang, memprediksi kebutuhan pengembangan karyawan, dan mengidentifikasi talenta potensial.

PMS modern memungkinkan organisasi menerapkan manajemen kinerja yang agile dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan data real-time dan integrasi dengan sistem HR lainnya, organisasi dapat menyesuaikan sasaran, meninjau strategi, dan melakukan intervensi pengembangan karyawan dengan cepat. Pendekatan ini membuat proses manajemen kinerja tidak hanya bersifat evaluatif tetapi juga proaktif, membantu organisasi tetap kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar, perubahan teknologi, dan tuntutan karyawan yang terus berkembang.

B. Digitalisasi dalam Manajemen SDM

Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses penggunaan teknologi digital untuk mengotomatisasi, mengintegrasikan, dan meningkatkan seluruh proses SDM, termasuk pengelolaan kinerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen talenta. Transformasi digital memungkinkan organisasi mengurangi pekerjaan administratif manual, mempercepat pengambilan keputusan berbasis data, dan meningkatkan keterlibatan serta produktivitas karyawan (Stone *et al.*, 2022; Bondarouk & Brewster, 2016).

1. Komponen Digitalisasi SDM

Digitalisasi SDM telah menjadi pilar utama dalam transformasi manajemen sumber daya manusia modern. Salah satu komponen utama adalah aplikasi HR cloud-based, seperti SAP SuccessFactors, Workday, atau Oracle HCM Cloud, yang memungkinkan organisasi mengelola berbagai fungsi SDM secara terpadu, termasuk kinerja, pelatihan,

manajemen talenta, dan penggajian. Dengan platform ini, manajer dan karyawan dapat mengakses data secara real-time, memantau perkembangan karier, mengevaluasi pencapaian kinerja, dan mengatur pelatihan secara efisien, sehingga meminimalkan keterlambatan informasi dan meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan.

Automasi proses SDM menjadi aspek penting dalam digitalisasi. Dengan sistem digital, alur penilaian kinerja, pengingat KPI, dan evaluasi *feedback* dapat berjalan otomatis. Automasi ini tidak hanya mengurangi bias manusia, tetapi juga mempercepat proses administrasi dan mengurangi risiko kesalahan input data, yang pada akhirnya mendukung pengelolaan SDM yang lebih akurat dan efektif.

Komponen berikutnya adalah *self-service employee portals*, yang memberikan karyawan kemampuan untuk memeriksa catatan kinerja, melaporkan target, dan melakukan self-assessment secara mandiri. Fitur ini meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan, sekaligus mendorong budaya kerja yang proaktif dan berorientasi pada hasil.

Digital learning dan e-training juga menjadi komponen penting, memungkinkan karyawan mengakses pelatihan kapan saja dan di mana saja. Platform pembelajaran digital ini mendukung pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan individu dan strategi organisasi, serta memungkinkan pembelajaran yang bersifat *personalized* dan fleksibel.

Kolaborasi dan komunikasi digital melalui tools seperti Microsoft Teams, Slack, atau Zoom memfasilitasi komunikasi real-time antara manajer, mentor, dan karyawan. Hal ini mempermudah proses *feedback*, *coaching*, *mentoring*, dan koordinasi proyek lintas tim, sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.

2. Dampak Digitalisasi terhadap Pengelolaan Kinerja

Digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan kinerja karyawan, mulai dari efisiensi proses hingga pengambilan keputusan berbasis data. Salah satu dampak utama adalah efisiensi proses. Dengan sistem digital, siklus penilaian kinerja, pengumpulan data, dan evaluasi dapat dilakukan lebih cepat dan tepat waktu dibandingkan metode manual. Automasi ini tidak hanya

mengurangi beban administrasi bagi manajer dan HR, tetapi juga memungkinkan fokus pada pengembangan karyawan dan strategi organisasi.

Digitalisasi meningkatkan akurasi data dan transparansi. Sistem digital memungkinkan pemantauan kinerja berbasis data yang objektif dan real-time, sehingga meminimalkan bias penilaian subjektif. Dashboard interaktif yang menyajikan KPI secara jelas membantu manajer dan karyawan memahami pencapaian, progres, dan area yang perlu diperbaiki. Akses data yang mudah juga membangun kepercayaan karyawan terhadap sistem penilaian, karena dapat melihat hasil dan umpan balik secara terbuka.

Dampak berikutnya adalah penyelarasan kinerja dengan strategi organisasi. Dengan informasi digital, target individu dan tim dapat disesuaikan dengan sasaran strategis organisasi. Hal ini memastikan setiap kontribusi karyawan berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan jangka panjang, sehingga organisasi dapat mencapai kinerja optimal secara konsisten. Dashboard dan laporan visual memudahkan manajer dalam mengambil keputusan berbasis data, memprioritaskan intervensi, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif.

Digitalisasi juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan akses ke data kinerja sendiri melalui self-service portal, karyawan dapat memantau progres, merencanakan pengembangan diri, dan mengambil inisiatif untuk berkontribusi lebih proaktif. *feedback* digital yang cepat dan terstruktur mendorong rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan motivasi intrinsik, sehingga kinerja individu maupun tim meningkat.

Digitalisasi mendukung analisis dan perencanaan SDM melalui *HR analytics*. Data kinerja yang tersimpan secara digital memungkinkan prediksi kebutuhan pelatihan, identifikasi potensi turnover, dan proyeksi kinerja di masa depan. Organisasi dapat merancang intervensi yang tepat sasaran, berbasis bukti, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Marler & Boudreau, 2017; Stone *et al.*, 2022).

3. Tantangan Digitalisasi SDM

Digitalisasi SDM menawarkan banyak manfaat, tetapi penerapannya tidak terlepas dari berbagai tantangan yang harus diantisipasi oleh organisasi. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak karyawan dan manajer yang terbiasa dengan proses manual atau tradisional merasa kesulitan beradaptasi dengan sistem digital baru. Perubahan ini menuntutnya untuk belajar menggunakan platform, memahami alur kerja baru, dan menyesuaikan kebiasaan lama dengan teknologi yang lebih canggih. Tanpa pendekatan manajemen perubahan yang baik, resistensi ini dapat menghambat efektivitas digitalisasi.

Keamanan data dan privasi menjadi perhatian kritis. Sistem digital mengelola informasi sensitif, termasuk data kinerja, catatan personal, dan kompensasi karyawan. Jika data tidak dijaga dengan baik, kebocoran atau penyalahgunaan dapat terjadi, yang tidak hanya merugikan individu tetapi juga menurunkan kepercayaan terhadap organisasi. Oleh karena itu, protokol keamanan yang kuat, enkripsi, dan kebijakan privasi yang jelas menjadi kebutuhan mutlak.

Tantangan berikutnya adalah kompetensi digital. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan teknologi yang sama, sehingga implementasi platform digital memerlukan pelatihan yang memadai. Pelatihan ini harus mencakup cara penggunaan fitur, interpretasi data, dan pemanfaatan sistem untuk pengambilan keputusan atau pengembangan karier. Kompetensi digital yang rendah dapat menyebabkan penggunaan sistem tidak maksimal, mengurangi manfaat digitalisasi bagi organisasi dan individu.

Integrasi sistem menjadi faktor penting. Platform digital tidak berdiri sendiri; agar efektif, sistem ini harus dapat terhubung dengan sistem HR lainnya seperti payroll, absensi, manajemen talenta, dan learning management system. Integrasi yang buruk dapat menyebabkan data tidak konsisten, duplikasi informasi, dan kesulitan dalam menghasilkan analisis HR yang akurat. Organisasi harus memastikan bahwa setiap sistem digital saling terhubung dan mendukung proses pengelolaan SDM secara holistik.

C. Analisis Data Kinerja (*HR Analytics*)

Analisis data kinerja, atau *HR analytics*, merupakan penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data terkait karyawan dan kinerja. Tujuannya adalah mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti, meningkatkan efektivitas manajemen SDM, serta memperkuat strategi organisasi secara keseluruhan. *HR analytics* memungkinkan organisasi untuk memahami tren kinerja, memprediksi kebutuhan SDM, dan menilai efektivitas program pengembangan karyawan (Marler & Boudreau, 2017; Stone *et al.*, 2022).

1. Komponen *HR Analytics*

Hr analytics merupakan pendekatan berbasis data yang semakin krusial dalam manajemen sumber daya manusia modern, karena memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis bukti. Salah satu komponen utama *HR analytics* adalah *Descriptive Analytics*, yang fokus pada analisis data historis untuk memahami apa yang telah terjadi di masa lalu. Contohnya termasuk laporan kinerja tahunan, analisis KPI, tingkat absensi, dan retensi karyawan. Dengan *Descriptive Analytics*, manajer dapat melihat tren kinerja individu, tim, maupun departemen, sehingga mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pola kerja, pencapaian, dan area yang memerlukan perbaikan.

Komponen berikutnya adalah *Predictive Analytics*, yang memanfaatkan data historis untuk memproyeksikan hasil di masa depan. *Predictive Analytics* membantu organisasi mengantisipasi potensi masalah dan peluang sebelum terjadi. Misalnya, melalui analisis data karyawan, manajer dapat memprediksi risiko turnover, menentukan karyawan yang mungkin membutuhkan pelatihan tambahan, atau memproyeksikan pencapaian KPI tertentu. Dengan informasi prediktif ini, intervensi dapat dilakukan secara proaktif, seperti menyiapkan program retensi untuk karyawan berpotensi tinggi atau merancang rencana pengembangan karier yang tepat waktu.

Prescriptive Analytics menawarkan rekomendasi tindakan berdasarkan hasil analisis data. Berbeda dengan *Descriptive* dan

Predictive Analytics yang lebih bersifat informatif, *Prescriptive Analytics* memberikan langkah konkret yang dapat diambil oleh manajer. Contohnya termasuk menyarankan program pelatihan khusus untuk karyawan yang membutuhkan peningkatan kompetensi, redistribusi tugas untuk mengoptimalkan kinerja tim, atau strategi penghargaan yang disesuaikan untuk memaksimalkan motivasi. *Prescriptive Analytics* memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien, karena setiap rekomendasi didukung oleh data yang terukur dan terintegrasi.

2. Manfaat *HR Analytics* dalam Pengelolaan Kinerja

HR analytics memiliki peran yang sangat strategis dalam pengelolaan kinerja karyawan karena memungkinkan organisasi membuat keputusan berbasis data yang lebih objektif, tepat, dan efektif. Salah satu manfaat utamanya adalah peningkatan objektivitas penilaian kinerja. Dengan memanfaatkan metrik yang terukur, *HR analytics* mengurangi bias subjektif yang sering muncul dalam penilaian tradisional. Misalnya, evaluasi karyawan tidak hanya bergantung pada persepsi manajer, tetapi didukung oleh data KPI, produktivitas, kehadiran, dan pencapaian target secara real-time, sehingga hasil penilaian menjadi lebih adil dan transparan.

HR analytics memudahkan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Analisis data memungkinkan organisasi untuk menilai variabel yang berkontribusi pada keberhasilan atau hambatan karyawan, seperti keterampilan teknis, motivasi intrinsik, beban kerja, atau interaksi tim. Informasi ini membantu manajer memahami mengapa kinerja tertentu tidak optimal dan merancang intervensi yang lebih tepat sasaran.

Manfaat selanjutnya adalah pengambilan keputusan strategis. Data yang diperoleh melalui *HR analytics* dapat digunakan untuk merencanakan promosi, rotasi pekerjaan, sistem kompensasi, dan pengembangan karier. Dengan pendekatan berbasis data, keputusan manajemen SDM menjadi lebih akurat dan relevan dengan kebutuhan individu maupun organisasi.

HR analytics juga meningkatkan efisiensi program pengembangan SDM. Dengan menganalisis kompetensi dan performa

karyawan, organisasi dapat menyesuaikan pelatihan, *mentoring*, dan *coaching* sesuai kebutuhan nyata, sehingga sumber daya pengembangan manusia digunakan secara optimal dan hasilnya lebih terukur.

3. Implementasi *HR Analytics*

Implementasi *HR analytics* di organisasi modern membutuhkan pendekatan yang sistematis dan berbasis teknologi untuk menghasilkan wawasan yang akurat dan relevan bagi pengambilan keputusan SDM. Langkah pertama adalah pengumpulan data yang akurat. Data kinerja harus dikumpulkan secara sistematis dari berbagai sumber, termasuk *Performance Management System* (PMS), *Human Resource Information System* (HRIS), serta sistem digital lainnya. Pengumpulan yang konsisten dan terstruktur memastikan bahwa informasi yang dianalisis mencerminkan kondisi nyata karyawan dan tim, sehingga keputusan berbasis data menjadi lebih valid.

HR analytics memanfaatkan dashboard dan visualisasi interaktif untuk memudahkan manajer dan pemangku kepentingan melihat tren, KPI, serta peringatan terkait kinerja secara real-time. Dashboard ini memungkinkan pemantauan performa individu maupun tim, sehingga manajer dapat mendeteksi masalah lebih cepat, merencanakan intervensi yang tepat, dan merespons perubahan kondisi operasional dengan cepat. Visualisasi yang jelas juga mempermudah komunikasi hasil analisis kepada manajemen dan karyawan, sehingga keputusan menjadi lebih transparan.

Gambar 2. *Big Data*



Sumber: *Corporate Traning*

Implementasi *HR analytics* modern juga melibatkan pengolahan data besar (*big data*). Ribuan catatan karyawan, mulai dari absensi, proyek yang ditangani, *feedback*, hingga penilaian kinerja, diolah menggunakan algoritma analitik. Pendekatan *big data* memungkinkan organisasi menemukan pola, tren, dan hubungan yang mungkin tidak terlihat melalui analisis tradisional. Misalnya, *predictive analytics* dapat digunakan untuk memproyeksikan risiko turnover, menentukan kebutuhan pelatihan, atau mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi untuk program pengembangan kepemimpinan.

4. Tantangan *HR Analytics*

Implementasi *HR analytics* di organisasi tidak terlepas dari sejumlah tantangan kritis yang perlu diatasi agar analisis dapat menghasilkan wawasan yang akurat dan bermanfaat. Salah satu tantangan utama adalah kualitas dan konsistensi data. Data yang tidak lengkap, tidak akurat, atau tidak diperbarui secara rutin dapat menghasilkan analisis yang salah, sehingga keputusan yang diambil berdasarkan data tersebut menjadi kurang tepat. Misalnya, jika catatan kinerja karyawan tidak lengkap atau input KPI tidak konsisten, prediksi risiko turnover atau rekomendasi pelatihan dapat meleset dari sasaran.

Kompetensi analitik pengguna menjadi faktor penting. *HR analytics* memberikan data yang kompleks dan insight yang mendalam, tetapi manajer dan staf HR harus mampu menginterpretasikan informasi ini dengan benar. Tanpa pemahaman analitik yang memadai, hasil yang diperoleh bisa disalahartikan atau tidak diterapkan secara efektif dalam pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan kemampuan analisis data bagi pengguna menjadi hal yang krusial.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah privasi dan etika data. Informasi karyawan, mulai dari performa, absensi, hingga *feedback* pribadi, bersifat sensitif dan harus dijaga kerahasiaannya. Penggunaan data secara tidak etis, seperti membocorkan informasi pribadi atau menyalahgunakan hasil analisis untuk diskriminasi, dapat menimbulkan risiko hukum dan menurunkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Implementasi *HR analytics* harus dilengkapi dengan kebijakan privasi dan protokol keamanan yang ketat untuk memastikan penggunaan data yang etis dan aman.

D. Tantangan Implementasi Teknologi

Meskipun pengelolaan kinerja berbasis teknologi menawarkan banyak keuntungan, implementasinya di organisasi tidak selalu mudah. Tantangan ini muncul baik dari sisi teknis, organisasi, maupun manusia. Mengetahui dan mengatasi tantangan tersebut sangat penting agar teknologi dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja dan motivasi karyawan (Bondarouk & Brewster, 2016; Stone *et al.*, 2022).

1. Tantangan Teknis

Tantangan teknis menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi digitalisasi SDM dan *HR analytics* di organisasi modern. Salah satu isu paling krusial adalah integrasi sistem. Banyak organisasi menggunakan beragam platform digital, seperti PMS (*Performance Management System*), HRIS (*Human Resource Information System*), dan platform pembelajaran digital. Jika sistem-sistem ini tidak terintegrasi dengan baik, data karyawan akan terfragmentasi, menyulitkan analisis menyeluruh dan pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Misalnya,

informasi kinerja yang tersimpan di PMS tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan catatan pelatihan di platform lain, sehingga sulit untuk memetakan kebutuhan pengembangan karyawan secara akurat.

Keamanan dan privasi data menjadi tantangan kritis. Data SDM memuat informasi sensitif, mulai dari evaluasi kinerja, kompensasi, hingga catatan pribadi karyawan. Sistem digital yang tidak memiliki protokol keamanan yang kuat dapat menjadi rentan terhadap kebocoran atau penyalahgunaan data, yang berpotensi merusak kepercayaan karyawan dan menimbulkan risiko hukum bagi organisasi. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah keamanan yang ketat, seperti enkripsi, kontrol akses berbasis peran, dan audit keamanan rutin, agar data karyawan tetap terlindungi.

Faktor ketiga adalah kualitas dan akurasi data. Data yang tidak lengkap, tidak konsisten, atau salah input dapat menghasilkan analisis yang keliru dan keputusan manajerial yang tidak tepat. Contohnya, prediksi turnover berbasis data historis akan bias jika catatan absensi atau penilaian kinerja tidak akurat. Untuk itu, validasi data secara berkala dan standarisasi pengumpulan informasi menjadi sangat penting agar sistem dapat memberikan insight yang andal dan mendukung strategi pengelolaan SDM secara efektif.

2. Tantangan Organisasi

Tantangan organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi digitalisasi SDM dan *HR analytics*. Salah satu kendala utama adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak karyawan dan manajer yang terbiasa dengan sistem manual atau prosedur tradisional cenderung enggan beradaptasi dengan platform digital baru. Resistensi ini bisa muncul karena ketidakpahaman terhadap manfaat sistem baru atau kekhawatiran terhadap kompleksitas teknologi. Akibatnya, implementasi sistem digital dapat menjadi kurang efektif, bahkan penggunaan fitur-fitur penting menjadi suboptimal, sehingga tujuan peningkatan kinerja dan efisiensi tidak tercapai.

Kurangnya kompetensi digital juga menjadi tantangan yang signifikan. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan untuk menggunakan platform digital secara efektif, terutama untuk sistem yang kompleks seperti *HR analytics* atau PMS berbasis cloud. Keterbatasan

ini dapat menimbulkan kesalahan input data, ketidakakuratan analisis, dan frustrasi pengguna, yang pada gilirannya menurunkan produktivitas dan motivasi. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menyediakan program pelatihan, pendampingan, dan modul pembelajaran digital agar literasi digital karyawan meningkat dan mampu memanfaatkan sistem secara optimal.

Faktor ketiga adalah kesesuaian sistem dengan proses bisnis. Teknologi digital harus selaras dengan kebutuhan dan alur kerja organisasi. Sistem yang kaku atau tidak fleksibel dapat menimbulkan ketidakcocokan dengan prosedur internal, menghambat efisiensi operasional, dan bahkan menimbulkan frustrasi di kalangan karyawan. Misalnya, fitur pelaporan otomatis yang tidak menyesuaikan dengan struktur departemen atau KPI organisasi dapat mengurangi nilai sistem dan membuat manajemen kehilangan insight penting untuk pengambilan keputusan.

3. Tantangan Manusia

Tantangan manusia menjadi aspek krusial dalam implementasi digitalisasi SDM dan sistem *HR analytics* karena keberhasilan teknologi sangat bergantung pada perilaku, persepsi, dan keterlibatan karyawan. Salah satu masalah utama adalah persepsi bias dan ketidakadilan. Ketika algoritma atau sistem digital digunakan untuk evaluasi kinerja, risiko bias bisa muncul jika data yang digunakan tidak lengkap, tidak akurat, atau salah diinterpretasikan. Misalnya, sistem yang hanya menilai KPI kuantitatif tanpa mempertimbangkan konteks pekerjaan atau kontribusi kualitatif dapat membuat karyawan merasa dirugikan. Persepsi ketidakadilan ini berpotensi menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan bahkan loyalitas karyawan, sehingga berdampak negatif pada kinerja individu maupun tim.

Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses desain atau implementasi teknologi juga menjadi tantangan. Karyawan yang tidak diberikan kesempatan untuk memberikan masukan atau memahami cara kerja sistem digital cenderung kurang termotivasi untuk menggunakannya secara optimal. Hal ini dapat menyebabkan adopsi sistem yang rendah, penggunaan fitur yang minim, dan bahkan resistensi

terselubung terhadap perubahan, sehingga tujuan efisiensi dan akurasi data sulit tercapai.

Tantangan ketiga adalah perubahan budaya organisasi. Penerapan teknologi digital menuntut transformasi budaya kerja menuju praktik berbasis data, transparansi, dan kolaborasi yang lebih intens. Budaya lama yang mengandalkan penilaian subjektif atau prosedur manual mungkin perlu digeser, dan proses ini tidak terjadi secara instan. Organisasi harus merancang strategi komunikasi yang efektif, program pelatihan, dan contoh kepemimpinan yang konsisten untuk membantu karyawan beradaptasi dengan norma dan nilai baru.

4. Strategi Mengatasi Tantangan

Mengatasi tantangan digitalisasi SDM dan implementasi *HR analytics* memerlukan strategi yang terstruktur dan menyeluruh, yang tidak hanya fokus pada teknologi, tetapi juga pada aspek manusia dan organisasi. Salah satu strategi utama adalah pelatihan dan pendampingan. Memberikan pelatihan yang memadai bagi karyawan dan manajer membantu meningkatkan kemampuan digital, pemahaman terhadap fitur sistem, dan keterampilan dalam menggunakan data untuk pengambilan keputusan. Pendampingan secara berkelanjutan juga penting agar pengguna merasa percaya diri dan mampu memanfaatkan sistem secara optimal.

Strategi kedua adalah keterlibatan karyawan dalam desain sistem. Melibatkan karyawan sejak tahap perencanaan, pemilihan, dan implementasi platform digital meningkatkan rasa kepemilikan, adopsi sistem yang lebih tinggi, serta kepuasan pengguna. Karyawan yang terlibat juga dapat memberikan masukan praktis terkait kebutuhan dan proses kerja sehari-hari, sehingga sistem menjadi lebih relevan dan mudah digunakan.

Audit dan evaluasi berkala menjadi langkah penting untuk memastikan sistem dan algoritma yang digunakan tetap akurat, adil, dan aman. Audit rutin memungkinkan organisasi mendeteksi kesalahan, bias, atau ketidaksesuaian data yang dapat memengaruhi penilaian kinerja, sehingga intervensi dapat dilakukan tepat waktu. Selanjutnya, kebijakan keamanan dan etika data harus ditegakkan secara tegas. Protokol yang jelas terkait privasi karyawan, penggunaan informasi, dan perlindungan

data menjadi fondasi kepercayaan dalam penggunaan sistem digital. Dengan kepastian keamanan, karyawan lebih nyaman berinteraksi dengan sistem dan berbagi data yang diperlukan.

Strategi terakhir adalah kustomisasi sistem. Platform digital perlu disesuaikan dengan alur kerja, kebutuhan, dan proses bisnis organisasi agar lebih relevan, efisien, dan fleksibel. Kustomisasi ini mencakup integrasi dengan sistem HR lain, penyesuaian dashboard dan KPI, serta fitur yang mendukung praktik kerja spesifik organisasi.



BAB XI

EVALUASI DAN PENGEMBANGAN BERKELANJUTAN

Evaluasi dan pengembangan berkelanjutan merupakan elemen penting dalam manajemen kinerja modern yang menekankan pada pemantauan, pengendalian, dan peningkatan kinerja organisasi secara konsisten. Proses ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga membangun budaya kinerja tinggi, continuous improvement, dan pengembangan kompetensi karyawan secara berkesinambungan. Dengan menerapkan strategi evaluasi yang sistematis, penggunaan teknologi, dan praktik terbaik dalam pengembangan SDM, organisasi dapat memastikan keberlanjutan kinerja, adaptasi terhadap perubahan, dan pencapaian keunggulan kompetitif jangka panjang.

A. *Monitoring* dan Pengendalian Kinerja

Monitoring dan pengendalian kinerja adalah bagian esensial dari siklus manajemen kinerja yang bertujuan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara konsisten dan efisien. *Monitoring* berfokus pada pengamatan dan pencatatan kinerja secara berkelanjutan, sedangkan pengendalian melibatkan tindakan korektif dan preventif untuk menyesuaikan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan (Aguinis, 2019; Armstrong & Taylor, 2023).

1. Konsep *Monitoring* Kinerja

Monitoring kinerja merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi data terkait aktivitas serta hasil kerja karyawan atau tim dalam suatu organisasi. Proses ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa kinerja yang

dilakukan sesuai dengan target dan indikator kinerja utama (KPI) yang telah ditetapkan. Dengan adanya *monitoring* yang konsisten, manajer dapat secara cepat mengidentifikasi apakah hasil kerja memenuhi standar yang diharapkan atau memerlukan intervensi tambahan. Salah satu manfaat utama *monitoring* kinerja adalah deteksi dini terhadap masalah atau hambatan. Dengan memantau kinerja secara berkelanjutan, penyimpangan dari target atau kendala dalam proses kerja dapat dikenali sejak awal, sehingga organisasi dapat melakukan perbaikan atau penyesuaian sebelum masalah tersebut berkembang menjadi isu yang lebih besar.

Monitoring kinerja juga berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Data yang dikumpulkan melalui proses *monitoring* memberikan informasi yang objektif bagi manajer untuk mengevaluasi efektivitas karyawan, tim, maupun departemen secara keseluruhan. Keputusan terkait pengalokasian sumber daya, penentuan prioritas proyek, atau intervensi pengembangan karyawan menjadi lebih tepat sasaran karena didasarkan pada fakta dan bukti kinerja nyata.

Metode *monitoring* kinerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif fokus pada pengukuran angka dan data numerik, seperti pencapaian KPI, tingkat produktivitas, angka penjualan, atau target operasional lainnya. Data ini memberikan gambaran yang jelas mengenai performa secara objektif dan dapat digunakan untuk perbandingan antarperiode atau antarunit kerja. Sementara itu, pendekatan kualitatif menekankan pada evaluasi aspek non-numerik, seperti observasi perilaku karyawan, kualitas layanan yang diberikan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Metode ini penting untuk memahami konteks kerja yang tidak selalu tercermin dalam angka, termasuk efektivitas komunikasi, kolaborasi tim, dan kepatuhan terhadap standar kerja.

2. Konsep Pengendalian Kinerja

Pengendalian kinerja adalah proses sistematis yang bertujuan memastikan bahwa kinerja aktual individu atau tim sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Konsep ini berfokus pada upaya menutup kesenjangan antara hasil yang diharapkan dengan pencapaian nyata, sehingga organisasi dapat tetap produktif dan

efektif dalam mencapai tujuan strategisnya. Salah satu tujuan utama pengendalian kinerja adalah perbaikan proses kerja. Dengan memantau kinerja secara terus-menerus, manajer dapat mengidentifikasi akar penyebab ketidaksesuaian, hambatan, atau inefisiensi dalam prosedur kerja, kemudian mengambil tindakan intervensi untuk memperbaiki proses agar lebih optimal.

Pengendalian kinerja juga membantu dalam optimalisasi sumber daya. Dengan memahami area yang membutuhkan perbaikan, organisasi dapat menyusun ulang pembagian tugas, mengalokasikan tenaga kerja secara lebih efisien, atau menyesuaikan prioritas pekerjaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional tetapi juga memastikan bahwa setiap sumber daya, baik manusia maupun material, digunakan secara maksimal untuk mendukung pencapaian target organisasi. Lebih jauh, pengendalian kinerja meningkatkan akuntabilitas individu dan tim. Dengan adanya mekanisme pengendalian, setiap anggota organisasi menjadi lebih bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai karena kinerja diukur secara objektif dan dievaluasi secara berkala.

Berbagai alat dan metode digunakan untuk mendukung pengendalian kinerja. Salah satunya adalah gap analysis, yaitu perbandingan antara kinerja aktual dan target yang telah ditentukan. Analisis ini membantu manajer memahami sejauh mana pencapaian kinerja sesuai dengan standar, sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian khusus. Metode lain adalah *feedback loop*, yaitu pemberian umpan balik secara berkala kepada karyawan mengenai kinerja. Dengan mekanisme ini, individu dapat menyesuaikan perilaku dan proses kerja secara tepat waktu, sehingga kesalahan atau penyimpangan dapat diminimalkan. Selanjutnya, action plan atau rencana aksi digunakan sebagai strategi korektif berdasarkan data monitoring. Rencana ini mencakup langkah-langkah konkret untuk memperbaiki kinerja, menetapkan tanggung jawab, dan menentukan tenggat waktu pencapaian perbaikan.

3. Peran Teknologi dalam *Monitoring* dan Pengendalian

Peran teknologi dalam *monitoring* dan pengendalian kinerja semakin krusial dalam organisasi modern karena mampu menghadirkan proses yang lebih cepat, akurat, dan berbasis data. Salah satu kontribusi

utama teknologi adalah melalui dashboard kinerja, yang menyajikan indikator kinerja utama (KPI) secara visual dan real-time. Dengan tampilan grafis yang mudah dipahami, manajer dan karyawan dapat memantau pencapaian target secara langsung, mengenali tren, dan menilai efektivitas strategi kerja tanpa harus menunggu laporan manual yang memakan waktu.

Teknologi mendukung notifikasi otomatis, di mana sistem memberikan peringatan saat kinerja turun di bawah ambang batas tertentu. Mekanisme ini memungkinkan intervensi cepat, sehingga masalah atau penyimpangan kinerja dapat ditangani sebelum berdampak besar pada produktivitas tim atau organisasi. Fitur ini sangat berguna dalam lingkungan kerja yang dinamis, di mana perubahan kondisi atau tuntutan bisnis dapat terjadi secara tiba-tiba.

Teknologi juga memungkinkan integrasi data dari berbagai sistem HR dan operasional, seperti HRIS, *Performance Management System* (PMS), serta platform digital lainnya. Integrasi ini menciptakan satu sumber data yang holistik, memudahkan analisis lintas fungsi, serta mengurangi risiko kesalahan atau ketidakkonsistenan informasi. Dengan data yang terpusat, manajer dapat melakukan evaluasi kinerja lebih komprehensif, mempertimbangkan aspek kuantitatif maupun kualitatif secara bersamaan.

Teknologi mendukung analisis historis dengan memanfaatkan data kinerja masa lalu untuk memprediksi tren dan perencanaan tindakan preventif. Misalnya, data historis dapat digunakan untuk memproyeksikan risiko penurunan kinerja, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, atau merencanakan alokasi sumber daya secara lebih tepat. Analisis ini memungkinkan organisasi bersifat proaktif, bukan hanya reaktif, dalam menjaga kualitas kinerja dan mencapai tujuan strategis.

4. Manfaat *Monitoring* dan Pengendalian Kinerja

Monitoring dan pengendalian kinerja membawa berbagai manfaat strategis bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan akuntabilitas. Dengan sistem *monitoring* yang efektif, organisasi mampu mengidentifikasi hambatan atau ketidakefisienan dalam alur kerja dan mengambil langkah perbaikan yang tepat. Misalnya, jika data menunjukkan proses tertentu memakan

waktu lebih lama dari standar, manajer dapat menyesuaikan tugas, alokasi sumber daya, atau metode kerja agar lebih optimal. Hal ini secara langsung meningkatkan produktivitas tim dan keseluruhan organisasi.

Monitoring kinerja meningkatkan transparansi di lingkungan kerja. Karyawan dapat melihat posisinya terkait pencapaian target dan KPI, sehingga memiliki pemahaman yang jelas tentang kontribusi terhadap tujuan organisasi. Transparansi ini mendorong partisipasi aktif, kolaborasi, dan rasa tanggung jawab, karena setiap individu mengetahui bagaimana kinerjanya dinilai dan dihubungkan dengan hasil tim atau departemen.

Manfaat lain yang signifikan adalah dukungan terhadap pengembangan karyawan. Data yang diperoleh dari *monitoring* digunakan sebagai dasar untuk *coaching*, *mentoring*, dan perencanaan pengembangan kompetensi. Dengan informasi yang akurat, manajer dapat memberikan *feedback* spesifik, merancang pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu, dan membantu karyawan meningkatkan keterampilan teknis maupun perilaku. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Pengendalian kinerja memperkuat akuntabilitas organisasi. Semua aktivitas, hasil kerja, dan intervensi terdokumentasi secara sistematis, sehingga evaluasi kinerja menjadi lebih objektif. Karyawan mengetahui bahwa pencapaian tercatat dan dapat dianalisis, sementara manajemen memiliki dasar yang jelas untuk membuat keputusan terkait promosi, penghargaan, atau intervensi perbaikan. Akuntabilitas ini mendorong disiplin kerja dan menumbuhkan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil.

B. *Continuous Improvement* dalam Organisasi

Continuous Improvement (CI) atau perbaikan berkelanjutan adalah filosofi manajemen yang menekankan pada peningkatan kualitas, proses, dan kinerja organisasi secara konsisten. CI bukanlah kegiatan sekali jadi, melainkan suatu budaya dan proses yang terintegrasi dalam setiap aktivitas organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing. Pendekatan ini menekankan pembelajaran berkelanjutan,

kolaborasi tim, dan adaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal (Deming, 1986; Womack & Jones, 2003; Aguinis, 2019).

1. Konsep *Continuous Improvement*

Continuous Improvement (CI) atau perbaikan berkelanjutan adalah konsep manajemen yang menekankan pentingnya melakukan perubahan kecil secara konsisten untuk menghasilkan dampak yang signifikan dalam jangka panjang. Prinsip ini berangkat dari pemikiran bahwa peningkatan kinerja tidak selalu harus berupa transformasi besar; sebaliknya, penyederhanaan prosedur kerja, optimisasi alur komunikasi, atau pengurangan waktu proses secara bertahap dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas organisasi secara signifikan. Dengan melakukan langkah-langkah kecil secara teratur, organisasi dapat membangun budaya perbaikan yang berkesinambungan tanpa menimbulkan resistensi besar dari karyawan.

Konsep CI juga erat kaitannya dengan filosofi Lean dan *Total Quality Management* (TQM). Lean menekankan eliminasi waste atau aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga setiap proses dalam organisasi harus efektif dan efisien. Sedangkan TQM menekankan kualitas pada setiap tahap proses dan produk, serta melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya peningkatan mutu. Kombinasi prinsip Lean dan TQM mendukung terciptanya perbaikan berkelanjutan yang sistematis, terukur, dan menyeluruh, sehingga organisasi mampu menjaga keunggulan kompetitif.

Pendekatan CI dilakukan berbasis data dan fakta, bukan sekadar opini atau asumsi. *Monitoring* kinerja, pengumpulan *feedback*, dan analisis indikator kinerja menjadi sumber utama informasi untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Misalnya, jika data menunjukkan bahwa waktu penyelesaian suatu proses lebih lama dari standar, langkah-langkah korektif dapat segera dirancang dan diterapkan. Pendekatan berbasis data ini memastikan bahwa setiap intervensi memiliki dasar objektif, sehingga hasil perbaikan lebih efektif dan relevan.

2. Metodologi *Continuous Improvement*

Metodologi *Continuous Improvement* (CI) mencakup berbagai pendekatan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan proses, kualitas, dan efisiensi organisasi secara berkelanjutan. Salah satu metodologi yang paling umum digunakan adalah *PDCA Cycle* (*Plan–Do–Check–Act*). Siklus ini dimulai dengan tahap *Plan*, di mana organisasi merencanakan perbaikan berdasarkan analisis masalah dan identifikasi area yang perlu ditingkatkan. Selanjutnya pada tahap *Do*, perubahan diterapkan dalam skala terbatas atau melalui percobaan (*pilot*) untuk menguji efektivitasnya. Tahap *Check* kemudian mengevaluasi hasil perubahan dengan membandingkannya terhadap target yang diinginkan, sehingga organisasi dapat menilai apakah intervensi berhasil atau perlu penyesuaian. Tahap terakhir, *Act*, menetapkan perubahan yang berhasil sebagai standar baru atau melakukan modifikasi tambahan untuk perbaikan lebih lanjut. Siklus PDCA memastikan bahwa perbaikan dilakukan secara berulang, sistematis, dan berbasis data.

Kaizen menjadi metodologi CI yang populer, terutama berasal dari filosofi Jepang yang berarti “perbaikan berkelanjutan.” Kaizen menekankan partisipasi seluruh anggota organisasi, dari manajemen hingga pekerja lapangan, dalam mengidentifikasi peluang perbaikan, mengusulkan solusi, dan mendorong inovasi. Pendekatan ini menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, di mana setiap individu merasa bertanggung jawab terhadap peningkatan proses dan kualitas. Kaizen menekankan bahwa perbaikan kecil yang konsisten dapat menghasilkan dampak besar secara kumulatif.

Metodologi lain yang berfokus pada kualitas adalah Six Sigma, yang menggunakan pendekatan berbasis statistik untuk mengurangi variasi proses dan meningkatkan konsistensi hasil. Dengan Six Sigma, organisasi dapat menganalisis akar penyebab masalah, mengukur kinerja secara objektif, dan memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan benar-benar berkelanjutan. Pendekatan ini sangat efektif untuk proses yang kompleks dan membutuhkan akurasi tinggi, misalnya manufaktur atau layanan berbasis data.

Benchmarking menjadi strategi penting dalam CI untuk mengevaluasi posisi organisasi dibandingkan dengan organisasi lain atau standar industri. Dengan membandingkan praktik terbaik dan kinerja

kompetitor, organisasi dapat mengidentifikasi gap dan menemukan peluang perbaikan yang sebelumnya tidak terlihat. Benchmarking mendorong organisasi untuk belajar dari yang terbaik, mengadopsi praktik unggul, dan menyesuaikannya dengan konteks internal sehingga proses perbaikan lebih efektif dan kompetitif.

3. Implementasi *Continuous Improvement* dalam Organisasi

Implementasi *Continuous Improvement* (CI) dalam organisasi memerlukan pendekatan menyeluruh yang melibatkan budaya, keterampilan, dan sistem pengukuran yang tepat. Salah satu faktor kunci adalah budaya organisasi yang mendukung. Organisasi harus menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk memberikan masukan, belajar dari kesalahan, dan berinovasi tanpa takut akan konsekuensi negatif. Budaya semacam ini menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap proses kerja dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota tim dalam upaya peningkatan kualitas dan efisiensi.

Keterlibatan tim dan kolaborasi menjadi elemen penting. Perbaikan yang signifikan biasanya dicapai ketika karyawan dari berbagai departemen bekerja sama, berbagi pengalaman, dan mencari solusi kreatif untuk masalah yang ada. Kolaborasi lintas fungsi ini memungkinkan pemanfaatan beragam perspektif dan keahlian, sehingga solusi yang dihasilkan lebih holistik dan sesuai kebutuhan organisasi. Dengan demikian, CI tidak hanya menjadi tanggung jawab individu atau departemen tertentu, tetapi menjadi upaya kolektif yang menyeluruh.

Aspek berikutnya adalah pelatihan dan peningkatan kompetensi. Agar CI efektif, karyawan perlu memahami metodologi seperti PDCA, Kaizen, Lean, dan Six Sigma. Pelatihan ini memperkuat kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis data, merancang solusi, dan menilai dampaknya. Keterampilan ini penting tidak hanya untuk meningkatkan kualitas proses, tetapi juga untuk membangun budaya pembelajaran berkelanjutan di seluruh organisasi.

Sistem pengukuran dan evaluasi menjadi fondasi agar CI dapat memberikan dampak nyata. Setiap inisiatif perbaikan harus diukur dampaknya terhadap produktivitas, kualitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. *Monitoring* yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi apakah langkah-langkah perbaikan efektif, serta

menyesuaikan strategi jika diperlukan. Evaluasi ini juga memastikan bahwa perbaikan tidak bersifat sementara, melainkan menjadi bagian dari standar operasional yang terus berkembang.

4. Manfaat *Continuous Improvement*

Penerapan *Continuous Improvement* (CI) memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi, baik dari sisi operasional maupun sumber daya manusia. Salah satu manfaat utama adalah efisiensi operasional. Dengan menerapkan perbaikan proses secara sistematis, organisasi dapat mengurangi pemborosan, waktu yang tidak produktif, dan biaya yang tidak perlu. Misalnya, penyederhanaan alur kerja atau optimisasi proses produksi secara berkelanjutan dapat meningkatkan output tanpa menambah sumber daya tambahan, sehingga operasi menjadi lebih lean dan efektif.

CI berkontribusi pada peningkatan kualitas produk dan layanan. Proses yang diperbaiki secara konsisten menghasilkan output yang lebih konsisten dan sesuai standar kualitas yang ditetapkan. Metode seperti *Total Quality Management* (TQM) atau Six Sigma menekankan pengendalian kualitas di setiap tahap, sehingga kesalahan atau cacat dapat diminimalkan. Dengan kualitas yang lebih tinggi, organisasi mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi di pasar, yang secara langsung berdampak pada keberlanjutan bisnis.

Manfaat lainnya adalah keterlibatan karyawan. Implementasi CI yang melibatkan partisipasi semua level organisasi membuat karyawan merasa dihargai, karena ide dan kontribusinya diakui dalam perbaikan proses. Keterlibatan ini meningkatkan motivasi, loyalitas, dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa kontribusinya berarti cenderung lebih kreatif dan proaktif dalam mencari solusi inovatif, sehingga budaya organisasi menjadi lebih kolaboratif dan adaptif.

CI juga meningkatkan ketahanan organisasi. Organisasi yang terbiasa melakukan perbaikan berkelanjutan lebih siap menghadapi perubahan pasar, kemajuan teknologi, atau dinamika lingkungan eksternal. Fleksibilitas dan adaptabilitas ini membuat organisasi lebih tangguh dan mampu bertahan dalam situasi yang tidak pasti. CI memberikan keunggulan kompetitif. Organisasi yang terus-menerus

memperbaiki proses, meningkatkan kualitas, dan memberdayakan karyawan akan memiliki produktivitas yang lebih tinggi, inovasi yang lebih kuat, dan kepuasan pelanggan yang lebih baik. Kombinasi faktor-faktor ini memungkinkan organisasi memenangkan persaingan, memperluas pangsa pasar, dan membangun posisi yang solid dalam industri.

5. Tantangan dalam Implementasi *Continuous Improvement*

Implementasi *Continuous Improvement* (CI) menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan agar inisiatif perbaikan berkelanjutan dapat berjalan efektif. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan. Karyawan sering kali merasa nyaman dengan cara kerja lama dan enggan mengadopsi prosedur baru, terutama jika khawatir kehilangan kontrol atau merasa terancam oleh perubahan. Resistensi ini dapat menghambat proses CI dan menurunkan efektivitas program, sehingga dibutuhkan strategi komunikasi yang jelas dan keterlibatan karyawan sejak awal untuk meminimalkan ketakutan dan meningkatkan partisipasi.

Tantangan berikutnya adalah kurangnya dukungan manajemen. *Continuous Improvement* membutuhkan komitmen aktif dari pimpinan, baik dalam bentuk alokasi sumber daya, pembentukan kebijakan, maupun contoh perilaku. Tanpa dukungan manajemen, inisiatif CI cenderung menjadi proyek sampingan yang kurang diperhatikan, sehingga motivasi karyawan untuk berpartisipasi juga menurun. Dukungan pimpinan yang konsisten sangat penting untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan.

Keterbatasan sumber daya juga menjadi hambatan signifikan. Implementasi CI memerlukan waktu, tenaga, dan biaya, terutama untuk pelatihan karyawan, pengumpulan dan analisis data, serta penerapan perbaikan proses. Organisasi perlu merencanakan alokasi sumber daya secara realistis agar perbaikan tidak terhenti di tengah jalan dan dapat memberikan hasil yang nyata.

Tantangan terakhir adalah kesulitan dalam mengukur dampak. Karena CI menekankan perbaikan kecil yang dilakukan secara konsisten, efeknya mungkin tidak langsung terlihat atau sulit diukur secara kuantitatif. Oleh karena itu, dibutuhkan indikator kinerja yang tepat dan

sistem *monitoring* yang konsisten untuk menilai keberhasilan inisiatif CI. Penggunaan dashboard, analisis data, dan evaluasi berkelanjutan menjadi kunci untuk memastikan setiap perubahan kecil memberikan dampak positif pada produktivitas, kualitas, dan kepuasan karyawan.

C. Budaya Kinerja Tinggi (*High Performance Culture*)

Budaya kinerja tinggi (*High Performance Culture*) adalah budaya organisasi di mana nilai-nilai, perilaku, dan praktik kerja mendukung pencapaian hasil luar biasa secara konsisten. Budaya ini tidak hanya menekankan target kuantitatif, tetapi juga perilaku dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal. Organisasi dengan budaya kinerja tinggi mampu menciptakan sinergi antara karyawan, proses, dan strategi untuk menghasilkan hasil yang berkelanjutan dan inovatif (Schein, 2010; Armstrong & Taylor, 2023; Aguinis, 2019).

1. Konsep Budaya Kinerja Tinggi

Budaya kinerja tinggi adalah suatu kerangka kerja organisasi di mana strategi, perilaku karyawan, dan sistem manajemen kinerja saling terintegrasi untuk mencapai hasil optimal. Salah satu ciri utamanya adalah fokus pada hasil, di mana setiap aktivitas diarahkan untuk memenuhi tujuan strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) organisasi. Dalam budaya ini, karyawan tidak hanya menjalankan tugasnya, tetapi juga memahami bagaimana pekerjaan berdampak pada keberhasilan keseluruhan organisasi, sehingga setiap tindakan memiliki makna dan kontribusi yang jelas terhadap pencapaian target.

Budaya kinerja tinggi menekankan akuntabilitas tinggi. Setiap individu bertanggung jawab penuh terhadap hasil dan kualitas pekerjaannya. Sistem penilaian kinerja, *feedback* rutin, dan mekanisme evaluasi menjadi alat penting untuk memastikan bahwa tanggung jawab ini ditegakkan. Dengan akuntabilitas yang jelas, karyawan terdorong untuk menjaga kualitas kerja dan berkontribusi secara konsisten terhadap tujuan tim dan organisasi.

Ciri berikutnya adalah pembelajaran berkelanjutan. Organisasi yang mengadopsi budaya kinerja tinggi melihat kesalahan bukan sebagai

kegagalan semata, tetapi sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan kemampuan. Karyawan didorong untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, coaching, *Mentoring*, dan program pengembangan profesional lainnya. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya kinerja tinggi ditandai dengan kolaborasi dan dukungan tim. Lingkungan kerja dirancang untuk mendorong interaksi lintas fungsi, di mana informasi, pengetahuan, dan sumber daya dibagikan secara efektif. Kolaborasi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, inovasi yang lebih cepat, dan pencapaian tujuan yang lebih efisien. Karyawan merasa didukung dan termotivasi karena kontribusinya dihargai, sementara tim secara kolektif mendorong pencapaian hasil yang unggul.

2. Elemen Kunci Budaya Kinerja Tinggi

Elemen kunci dari budaya kinerja tinggi mencerminkan fondasi yang memungkinkan organisasi mencapai hasil optimal melalui integrasi strategi, perilaku, dan sistem manajemen kinerja. Salah satu elemen utama adalah visi dan nilai yang jelas, di mana seluruh anggota organisasi memahami arah dan tujuan jangka panjang perusahaan. Visi ini menjadi panduan dalam pengambilan keputusan, prioritas kerja, dan perilaku sehari-hari, sehingga semua tindakan karyawan selaras dengan strategi organisasi. Nilai-nilai tersebut juga menanamkan budaya profesionalisme, integritas, dan fokus pada hasil, yang menjadi dasar pembentukan budaya kinerja tinggi.

Elemen berikutnya adalah sistem penilaian yang mendukung. Sistem ini dirancang agar adil, transparan, dan terstruktur, sehingga karyawan mengetahui standar yang diharapkan dan bagaimana kontribusinya diukur. Penilaian kinerja yang baik tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga proses kerja, perilaku, dan pencapaian tujuan individu yang selaras dengan tujuan organisasi. Dengan adanya sistem ini, akuntabilitas karyawan meningkat, dan hubungan antara usaha individu dan keberhasilan organisasi menjadi lebih jelas.

Pengakuan dan penghargaan menjadi elemen penting dalam budaya kinerja tinggi. Karyawan yang mencapai kinerja unggul diberikan apresiasi baik secara finansial maupun non-finansial, seperti bonus, promosi, sertifikat, atau pengakuan publik. Penghargaan ini tidak hanya meningkatkan motivasi jangka pendek, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik dan keterlibatan karyawan, sehingga terdorong untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja secara konsisten.

3. Manfaat Budaya Kinerja Tinggi

Budaya kinerja tinggi memberikan manfaat signifikan bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Dengan adanya fokus yang jelas pada tujuan dan peran masing-masing karyawan dalam strategi organisasi, individu dapat bekerja lebih terarah dan efisien. Pemahaman ini mengurangi kebingungan, mengoptimalkan penggunaan waktu dan sumber daya, serta memastikan setiap aktivitas mendukung pencapaian target strategis. Sebagai hasilnya, produktivitas tim dan organisasi secara keseluruhan meningkat secara konsisten.

Budaya kinerja tinggi meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai dan memiliki dampak nyata terhadap keberhasilan organisasi, cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen. Rasa kepemilikan ini mendorong inisiatif pribadi, kolaborasi lintas tim, dan partisipasi aktif dalam pencapaian hasil kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan proaktif. Keterlibatan yang tinggi juga menurunkan tingkat turnover, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat hubungan kerja antara karyawan dan manajemen.

Dari sisi organisasi, penerapan budaya kinerja tinggi memberikan keunggulan kompetitif. Organisasi yang menanamkan prinsip kinerja tinggi mampu merespons perubahan pasar dengan lebih cepat, beradaptasi terhadap teknologi baru, dan menghadapi persaingan dengan strategi yang lebih efektif. Fleksibilitas ini memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan memanfaatkan peluang baru lebih cepat dibandingkan pesaing yang kurang fokus pada kinerja dan budaya internal.

4. Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya

Peran kepemimpinan sangat krusial dalam membentuk dan mempertahankan budaya kinerja tinggi di suatu organisasi. Pemimpin berfungsi sebagai teladan bagi karyawan, karena perilaku, keputusan, dan tindakannya mencerminkan nilai-nilai serta standar kinerja yang diharapkan. Ketika pemimpin konsisten menunjukkan integritas, komitmen, dan profesionalisme, karyawan akan meniru perilaku tersebut, sehingga budaya kinerja tinggi dapat tertanam secara alami dalam praktik sehari-hari.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengkomunikasikan visi dan nilai organisasi secara jelas. Visi yang dipahami oleh seluruh anggota organisasi membantu karyawan melihat hubungan antara pekerjaannya dengan tujuan strategis perusahaan. Dengan pemahaman ini, setiap individu lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, karena mengetahui dampak nyata dari kinerjanya terhadap kesuksesan organisasi.

Pemimpin juga perlu mendorong *feedback* dan partisipasi. Jalur komunikasi dua arah memungkinkan karyawan menyampaikan ide, masukan, dan kendala yang dihadapi, sekaligus merasa didengar dan dihargai. Keterlibatan ini meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap proses kerja, memacu kreativitas, dan memperkuat kolaborasi antar tim. *Feedback* yang konstruktif dari pemimpin tidak hanya memperbaiki kinerja individu, tetapi juga membantu organisasi terus beradaptasi dan memperbaiki proses kerja.

5. Strategi Membangun Budaya Kinerja Tinggi

Membangun budaya kinerja tinggi membutuhkan strategi yang terencana dan konsisten, sehingga nilai-nilai organisasi dapat tertanam pada setiap aspek kerja karyawan. Salah satu strategi utama adalah integrasi strategi dan nilai organisasi, di mana tujuan strategis perusahaan selaras dengan perilaku, kompetensi, dan standar kinerja yang diharapkan dari setiap karyawan. Hal ini memastikan bahwa setiap aktivitas individu dan tim mendukung pencapaian visi organisasi, sekaligus menciptakan kesadaran akan kontribusi masing-masing terhadap kesuksesan bersama.

Pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kinerja tinggi. Melalui program pelatihan formal, workshop, coaching, dan *mentoring*, karyawan dilengkapi dengan keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, serta kemampuan problem solving yang mendukung standar kinerja tinggi. Peningkatan kompetensi tidak hanya mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan motivasi intrinsik untuk berkontribusi lebih maksimal.

Strategi berikutnya adalah penerapan sistem reward dan recognition. Penghargaan finansial maupun non-finansial diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja unggul, inovasi, kolaborasi, serta perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi. Sistem ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas, tetapi juga memperkuat perilaku positif yang diinginkan, sehingga budaya kinerja tinggi menjadi bagian dari praktik sehari-hari. Pengakuan yang tepat waktu dan spesifik memastikan efek psikologis positif yang berkelanjutan bagi karyawan.

Strategi evaluasi dan pengembangan berkelanjutan memastikan budaya kinerja tinggi tetap relevan dengan dinamika organisasi. Melalui *monitoring* kinerja, *feedback* rutin, dan penyesuaian kebijakan, organisasi dapat mengevaluasi efektivitas budaya yang diterapkan dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Pendekatan ini menciptakan siklus perbaikan terus-menerus, sehingga budaya kinerja tinggi dapat beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan karyawan.

D. Tantangan dan Masa Depan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja modern menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks akibat perubahan teknologi, dinamika organisasi, dan kebutuhan karyawan yang terus berkembang. Selain itu, era digital dan globalisasi menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat, menerapkan inovasi, dan menjaga keunggulan kompetitif. Di sisi lain, manajemen kinerja juga berkembang ke arah masa depan yang lebih *strategic*, *data-driven*, dan *employee-centered*, dengan fokus pada pengembangan berkelanjutan dan budaya kinerja tinggi (Aguinis, 2019; Armstrong & Taylor, 2023).

1. Tantangan Manajemen Kinerja Saat Ini

Tantangan manajemen kinerja saat ini semakin kompleks seiring dengan transformasi digital dan meningkatnya penggunaan data dalam organisasi. Salah satu isu utama adalah transformasi digital dan literasi data. Banyak perusahaan telah mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis digital, seperti PMS atau *HR analytics*, yang memungkinkan pemantauan real-time dan analisis mendalam. Namun, keterampilan karyawan dan manajer dalam menafsirkan data kinerja masih terbatas. Data yang tidak diinterpretasikan dengan tepat dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang keliru atau bias, sehingga tujuan strategis organisasi tidak tercapai.

Resistensi terhadap perubahan juga menjadi hambatan signifikan. Karyawan yang terbiasa dengan proses manual atau sistem lama cenderung menolak perubahan, terutama jika tidak memahami manfaat atau merasa terancam. Kepemimpinan yang lemah atau komunikasi internal yang kurang efektif dapat memperburuk resistensi ini, sehingga implementasi sistem baru berjalan lambat atau tidak optimal. Oleh karena itu, manajemen perlu mempersiapkan strategi komunikasi, pelatihan, dan *coaching* agar karyawan dapat beradaptasi dengan sistem kinerja baru.

Isu keadilan dan transparansi juga menjadi perhatian penting. Penilaian kinerja yang tidak objektif atau subjektif berpotensi menurunkan motivasi dan menimbulkan konflik internal. Organisasi harus memastikan bahwa indikator kinerja jelas, metode evaluasi berbasis data, dan mekanisme umpan balik diterapkan secara konsisten. Hal ini membantu menciptakan persepsi keadilan dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap proses manajemen kinerja.

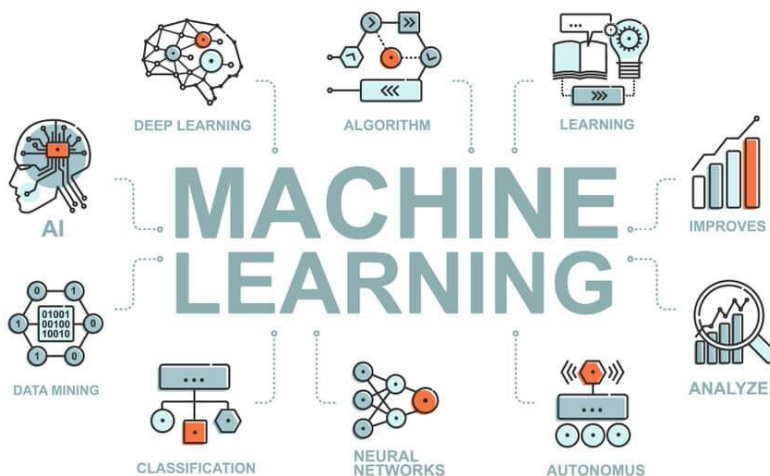
Overload data muncul sebagai tantangan tersendiri. Dengan digitalisasi, manajer sering dihadapkan pada jumlah data yang sangat besar (*big data*). Tanpa kemampuan analisis yang tepat, data yang berlimpah justru dapat membingungkan, memperlambat pengambilan keputusan, dan mengurangi efektivitas manajemen kinerja. Terakhir, kesesuaian dengan budaya organisasi menjadi faktor krusial. Sistem atau metode manajemen kinerja baru harus selaras dengan nilai, norma, dan praktik organisasi. Jika tidak, karyawan bisa mengalami kebingungan,

demotivasi, atau bahkan kehilangan kepercayaan terhadap sistem. Integrasi antara teknologi, proses, dan budaya organisasi menjadi kunci agar manajemen kinerja dapat berjalan efektif, mendukung produktivitas, dan meningkatkan kepuasan serta keterlibatan karyawan.

2. Tren dan Masa Depan Manajemen Kinerja

Tren manajemen kinerja saat ini menunjukkan pergeseran signifikan dari metode tradisional yang bersifat periodik dan berbasis hasil semata menuju pendekatan yang lebih dinamis, berbasis data, dan berfokus pada pengalaman karyawan. Salah satu tren utama adalah penerapan *People analytics* dan *HR analytics*. Dengan dukungan AI dan machine learning, organisasi dapat menganalisis data karyawan untuk memprediksi kinerja, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, serta memberikan rekomendasi intervensi proaktif. Pendekatan ini memungkinkan manajer membuat keputusan berbasis bukti, meningkatkan akurasi penilaian, serta merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif.

Gambar 3. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Sistem *feedback* real-time menjadi semakin populer. Penilaian tahunan yang lambat mulai digantikan dengan mekanisme umpan balik berkelanjutan, sehingga karyawan dapat menerima informasi mengenai kinerja secara instan. Hal ini memungkinkan perbaikan cepat, adaptasi

terhadap perubahan tugas, dan peningkatan kualitas hasil kerja secara berkesinambungan. Dengan *feedback* real-time, keterlibatan karyawan juga meningkat karena merasa didukung dan diakui sepanjang perjalanan kerja.

Gamifikasi kinerja juga muncul sebagai strategi inovatif untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Elemen-elemen permainan seperti *leaderboard*, *badge*, dan *point system* tidak hanya menambah daya tarik dalam mencapai target, tetapi juga mendorong kompetisi sehat, kolaborasi tim, dan pengakuan terhadap pencapaian individu. Selain itu, konsep *employee experience platforms* menekankan pentingnya pengalaman holistik karyawan. Fokusnya bukan hanya pada pencapaian KPI, tetapi juga kesejahteraan, pengembangan kompetensi, dan keterlibatan emosional karyawan. Platform ini mengintegrasikan teknologi, *feedback*, dan sistem reward untuk menciptakan pengalaman kerja yang memotivasi, meningkatkan loyalitas, dan menurunkan turnover.

Evaluasi berbasis kompetensi dan nilai budaya menjadi elemen penting dalam manajemen kinerja masa depan. Penilaian tidak hanya mengukur hasil kerja, tetapi juga perilaku, keterampilan, dan kontribusi karyawan terhadap budaya organisasi. Pendekatan ini memastikan karyawan tidak hanya produktif, tetapi juga selaras dengan nilai strategis dan tujuan jangka panjang organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

3. Strategi Menghadapi Tantangan dan Menyongsong Masa Depan

Strategi menghadapi tantangan manajemen kinerja sekaligus mempersiapkan organisasi menghadapi masa depan menuntut pendekatan yang terintegrasi antara teknologi, budaya, dan pengembangan SDM. Pertama, penguatan literasi data menjadi fondasi penting. Organisasi perlu melatih manajer dan karyawan untuk memahami, menganalisis, dan menginterpretasikan data kinerja dengan tepat. Kemampuan ini memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti yang akurat, sekaligus mengurangi risiko kesalahan akibat salah tafsir data atau bias subjektif.

Kedua, integrasi teknologi berperan kunci. Penggunaan *Performance Management System* (PMS) berbasis digital memudahkan pengumpulan data, analisis, dan visualisasi KPI secara real-time. Sistem ini tidak hanya mempercepat proses *monitoring* dan evaluasi kinerja, tetapi juga meningkatkan transparansi dan objektivitas penilaian. Dashboard interaktif dan notifikasi otomatis memungkinkan manajer dan karyawan untuk segera mendeteksi penyimpangan kinerja dan mengambil tindakan korektif.

Ketiga, penerapan budaya kinerja tinggi memastikan sistem manajemen kinerja selaras dengan nilai dan perilaku organisasi. Penilaian kinerja yang konsisten dengan budaya organisasi meningkatkan akseptasi dan keterlibatan karyawan. Dalam lingkungan seperti ini, *feedback* tidak sekadar formalitas, melainkan bagian dari proses pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan yang mendorong produktivitas dan inovasi.

Keempat, strategi ini menekankan pentingnya *feedback* berkesinambungan dan transparan. *Continuous feedback* loops memungkinkan karyawan menerima informasi kinerja secara real-time, bukan hanya melalui evaluasi tahunan. Pendekatan ini meningkatkan motivasi, membantu karyawan menyesuaikan perilaku, dan memperbaiki hasil kerja secara cepat.

Adaptasi berbasis *employee experience* menjadi kunci untuk menjaga keterlibatan dan komitmen jangka panjang. Organisasi perlu menciptakan sistem yang memperhatikan kesejahteraan, kepuasan, dan pengembangan karier karyawan. Dengan memperkuat rasa memiliki, mendukung pertumbuhan profesional, dan mengakui kontribusi karyawan, organisasi mampu memaksimalkan potensi individu sekaligus mencapai tujuan strategis secara optimal.



DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). *Performance management* around the world: Solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 159–170.
- Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a *human resource management* assistant. *Organizational Dynamics*.
- Ahmed, S., & Malik, K. (2020). The role of *Continuous Improvement* in organizational development. *Business Process Management Journal*, 26(8), 2053–2068.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of organizational culture and *leadership style* on *employee engagement* and *job satisfaction*. *Sustainability*, 13(14), 7778.
- Anastasya Putri Yudiana, & Hassan Sain, Z. (2023). Effective strategies in *human resource management* to improve productivity. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 2(2), 229.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (6th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (17th ed.). Kogan Page.
- Azmi, F. F., Lamtiar, S., & Al-ashari, K. A. (2024). Strategi pengelolaan kinerja dan SDM dalam meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja. *Jurnal ABOJ*, 3(1), 1381.
- Bahits Rizqulloh, A. D., Kuncoro, W. A., & Hidayati, R. (2024). Improving employee performance quality through training and work-life balance: Literature review. *Research Horizon*, 4(6), 427.

- Baker, T., & Roper, J. (2022). *High Performance Culture* in organizations: Best practices. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 45–56.
- Baker, T., Smith, R., & Adler, H. (2020). Designing effective *performance management* systems. *Human Resource Development Review*, 19(3), 263–287.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bell, S., & Kozlowski, S. (2008). Active learning: Effects on knowledge, skill, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 296–308.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of *HRM* and technology research. *The International Journal of Human resource management*, 27(21), 2652–2671.
- Boud, D., & Hager, P. (2012). Re-thinking continuing professional development. *Studies in Continuing Education*, 34(1), 17–30.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Burns, J. M. (2018). *Leadership*. Harper Perennial.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46–52.
- Chung, Y., & Jackson, S. E. (2020). Digital transformation and employee performance. *Human resource management Journal*, 30(3), 300–317.
- Cianci, A., & Gambardella, A. (2021). *Gamification and employee engagement*. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 98–114.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2022). *Strategic talent management: A research overview* (2nd ed.). Routledge.
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2017). *Competing on analytics: Updated, with a new introduction*. Harvard Business Review Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.
- De Waal, A. (2017). *Strategic performance management: A managerial and behavioral approach*. Bloomsbury Publishing.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in *strategic human resource management*. *Academy of Management Review*, 21(3), 854–888.
- Deloitte. (2024). *Employee performance management*. Deloitte Insights.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dewa Elmario, R. (2024). Pengaruh *digital leadership*, management information system, dan emotional intelligence terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 59–70.
- Drucker, P. F. (2020). *Management: Tasks, responsibilities, practices* (Revised ed.). Harper Business.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier: innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 1–10.
- Fatmawati, D., Nazmi, I., & Falah, N. (2025). Human resource *performance management* strategies to enhance *employee retention* through *job satisfaction*. *Journal of Economics and Management*, 3(1), 26–32.
- Febrian, W. D., Ansori, K., Roza, N., Syafri, M., Susanto, S., & Lubis, F. M. (2024). Strategi manajemen talenta untuk peningkatan kinerja dan retensi karyawan. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(2), 4069–4077.
- Firdaus, M. A., Ginanjar, A., & Hasnin, H. R. (2025). Balance scorecard approach to employee *performance management* in tyre company. *Annals of Human resource management Research*, 5(1), 31–42.
- Fitriyah, N., Sukasmono, T., Qomariyah, N., & Fawaid, M. (2024). The role of *leadership style* and motivation in improving employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(5), 1959–1968.
- Frazee, D. (2024). *Performance management and employee engagement: A practical guide*. HRM Press.

- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2021). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and development*, 45(2/3), 112–129.
- Goldsmith, M. (2020). *What got you here won't get you there* (Updated ed.). Hachette Books.
- Grau, J. B., & Ripoll, C. G. (2010). *Strategic HRM and the balanced scorecard*. *Psychology in Spain*, 14(1), 64–73.
- Greenleaf, R. K. (2020). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Paulist Press.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. *Human resource management Review*, 21(2), 123–136.
- Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework*. *Human resource management Journal*, 27(1), 22–38.
- Gupta, A., & Kumar, V. (2022). Employee reward systems and performance. *Journal of Business Research*, 141, 355–368.
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employee performance. *Business Management and Strategy*, 6(1), 58–73.
- Hair, J. F., *et al.* (2022). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Harvey, S., & Buckley, M. R. (2019). Leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 14–28.
- Haryono, B. (2024). *Strategic HRM in the digital era*. Jakarta: Gramedia Academic.
- Herni, Y., Pratama, A., & Karlina, D. (2024). The influence of *leadership style* and *work motivation* on employee performance. *Jurnal Price: Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 125–136.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2019). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Hubbard, G. (2020). *Performance measurement and KPIs*. Wiley.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of *human resource management* practices on turnover. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2021). *Managing human capital* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding *human resource management* in the context of organizations. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2022). *The balanced scorecard: Translating strategy into action* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance HR practices. *Human resource management Journal*, 23(2), 98–115.
- Khan, S., Khan, I., & Safdar, B. (2020). Employee *turnover intention* and *job satisfaction*. *Asian Journal of Business Research*, 10(1), 1–16.
- Khar, G. S. M., Chapra, B., Arshad, A., & Malik, A. (2026). The impact of *human resource management* practice on organizational performance [Manuscript].
- Kim, S., & Holzer, M. (2016). Public employees and *performance appraisal*. *Public Personnel Management*, 45(2), 148–170.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2021). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2021). *Work motivation* theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational behavior*, 8, 1–25.
- Latorre, F., Guest, D. E., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices. *European Management Journal*, 34(4), 328–337.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). Global trends in *human resource management*. *Human resource management Review*, 25(2), 81–84.

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining human resource architecture. *Human resource management Review*, 12(1), 17–46.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging *employee engagement*. *SHRM Research Quarterly*, 52(2), 1–12.
- Mahardhani, A. J. (2023). Kebijakan pendidikan dalam perspektif administrasi publik: Teori dan praktik. Yogyakarta: Penerbit Akademik.
- Mahardhani, A. J. (2023). Pemerintahan kolaboratif (Menjawab tantangan masa depan). Yogyakarta: Penerbit Akademik.
- Malik, P., Ahmad, A., & Hussain, S. (2021). Human capital and organizational performance: The role of *Hr analytics*. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(3), 257–274.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of *Hr analytics*. *The International Journal of Human resource management*, 28(1), 3–26.
- McKinsey & Company. (2022). The state of organizations 2022. McKinsey.
- McKinsey & Company. (2024). Organizational health and talent: Winning with purpose, people, and performance.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage Publications.
- Mukayah, A., Anwar, K., Taufiqurrohman, M., & Anshori, M. I. (2023). Pengaruh penerapan sistem manajemen kinerja terhadap produktivitas karyawan.
- Nadae, J. de, Carvalho, M. M., & Vieira, D. R. (2019). Exploring influence of environmental and social standards. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 840–861.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nugroho, M., & Putro, B. D. P. (2021). Peningkatan kinerja berbasis manajemen talenta. *Jurnal Trias Politika*, 4(1), 90–99.
- O’Boyle, E. H., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79–111.
- Page, M. J., *et al.* (2021). The PRISMA 2020 statement: updated guideline for reporting systematic reviews. *International Journal of Surgery*, 88.
- Pamukçu, T. (2023). *Digital HR strategies for the future workforce*. Routledge.
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (4th ed.). Wiley.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School Press.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley.
- Putri, A. P., Azhar, A., & Purnamasari, P. (2025). Manajemen kinerja dan manajemen talenta sebagai instrumen penguatan kapasitas organisasi di era digital. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(7), 5969.
- Rizal, M., & Hidayatullah, S. (2025). Manajemen kinerja efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen SDM Indonesia*, 6(1), 45–60.
- Rizqulloh, A. D. B., & Kuncoro, W. A. (2024). Improving employee performance quality. *Research Horizon*, 4(6), 427.
- Rothwell, W. J. (2021). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (6th ed.). AMACOM.
- Saeed, R., & Iqbal, J. (2022). Impact of employee motivation on organizational performance: A case study. *Journal of Business & Management Studies*, 10(3), 112–125.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about *employee engagement*? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of *training and development* in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schweyer, A. (2021). *Talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. McGraw-Hill.
- Setyawati, R., *et al.* (2024). Peran manajemen kinerja dalam pengembangan sumber daya manusia. (*Jurnal ilmiah*).
- Sharma, R., & Jain, A. (2023). Role of digital *Hr analytics* in enhancing employee productivity. *International Journal of Human resource management*, 34(5), 1023–1042.
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). *Employee engagement* and leadership: A review. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 72–84.
- Simamora, H. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2022). The influence of technology on the future of *human resource management*. *Human resource management Review*, 32(3), 100781.
- Stone, D., & Heen, S. (2021). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well* (Revised ed.). Penguin Books.
- Storey, J., Wright, P., & Ulrich, D. (2019). *The Routledge companion to strategic human resource management*. Routledge.
- Supriyadi, D., & Nurhadi, D. (2022). Digitalisasi HR: Peluang dan tantangan dalam manajemen kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 45–60.
- Sutherland, J., & Jarrahi, M. H. (2018). The sharing economy and digital work. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 271–289.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). *Talent management* and HRM: Challenges. *International Journal of Human resource management*, 24(9), 1765–1782.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.

- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? *Human resource management*, 54(2), 219–236.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). *Talent management decision-making*. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 40(1), 1–22.
- Verma, S. (2018). Human resource analytics: A *strategic* approach. *International Journal of HRD Practice*, 3(2), 45–55.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wahyu, D., & Samosir, H. (2025). Transformasi manajemen kinerja di era digital. (Artikel ilmiah).
- Wardhana, A., *et al.* (2023). Manajemen kinerja: Konsep, teori, dan penerapannya. Media Sains Indonesia.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed.). Free Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: *HRM and performance*. *Journal of Management*, 37(1), 276–292.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on organizational performance. *Human resource management Journal*, 13(3), 21–36.
- Wright, P., & Snell, S. (2020). *Strategic HRM and firm performance*. *Human resource management Review*, 30(1), 100703.
- Yamamoto, K., & Nakayama, S. (2021). The future of *performance management* systems in organizations. *International Journal of Productivity and Performance management*, 70(2), 273–289.
- Yang, C., & Hsu, W. (2022). Digitalization of HR functions: A systematic review. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 567–589.
- Yusoff, W. F. W., & Omar, A. (2023). *Employee engagement and sustainable performance*. *Sustainability*, 15(7), 6423.
- Zen, A., *et al.* (2024). Strategi manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi. (Jurnal ilmiah).

- Zeng, S., Tian, P., & Tam, C. (2022). *Hr analytics*: Linking workforce planning with organizational outcomes. *International Journal of Human resource management*, 33(12), 2485–2508.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2019). *The extraordinary leader*. McGraw-Hill.
- Zhang, Y., & Jia, M. (2021). Leadership, employee motivation, and performance. *Journal of Management Development*, 40(7), 543–562.



GLOSARIUM

Analisis Jabatan

Proses sistematis untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, wewenang, serta kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sebagai dasar rekrutmen dan evaluasi kinerja.

Assessment Center

Metode penilaian kompetensi karyawan melalui simulasi, studi kasus, dan observasi untuk memprediksi kinerja di masa depan.

Balanced Scorecard

Sistem manajemen kinerja yang mengukur keberhasilan organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Benchmarking

Teknik membandingkan proses dan kinerja organisasi dengan praktik terbaik (best practices) untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Coaching

Proses pengembangan individu melalui dialog terarah antara atasan dan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan potensi.

<i>Competency Mapping</i>	Proses mengidentifikasi dan mencocokkan kompetensi individu dengan kebutuhan jabatan atau organisasi.
<i>Development Plan</i>	Dokumen terstruktur yang berisi rencana peningkatan kompetensi individu melalui pelatihan, pengalaman kerja, atau pendidikan.
<i>Disiplin Kerja</i>	Tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja organisasi.
<i>Employee Engagement</i>	Tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi yang memengaruhi produktivitas.
<i>Evaluasi Kinerja</i>	Proses penilaian terhadap hasil kerja karyawan untuk menentukan pencapaian target dan area perbaikan.
<i>Feedback</i>	Informasi atau umpan balik yang diberikan untuk membantu individu memahami kekuatan dan kelemahan kinerjanya.
<i>Functional Training</i>	Pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan teknis sesuai bidang pekerjaan tertentu.
<i>Goal Setting</i>	Proses menetapkan tujuan kerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).

<i>Gap Analysis</i>	Analisis untuk mengidentifikasi perbedaan antara kondisi kinerja saat ini dengan target yang diharapkan.
<i>Human Capital</i>	Aset organisasi berupa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki karyawan.
<i>High Performer</i>	Karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja tinggi dan melampaui target yang ditetapkan.
Indikator Kinerja Utama	Ukuran kuantitatif atau kualitatif yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
<i>Job Description</i>	Dokumen yang menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan hubungan kerja dalam suatu jabatan.
<i>Job Evaluation</i>	Proses menentukan nilai relatif suatu pekerjaan untuk kepentingan penggajian dan struktur organisasi.
Kinerja	Tingkat pencapaian hasil kerja individu atau tim sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
Kompetensi	Gabungan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif.

<i>Learning Organization</i>	Organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan adaptasi dan inovasi.
<i>Leadership Development</i>	Program yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan individu dalam organisasi.
<i>Mentoring</i>	Hubungan pembinaan jangka panjang antara mentor dan mentee untuk pengembangan karier dan kompetensi.
<i>Performance Appraisal</i>	Penilaian formal terhadap kinerja karyawan dalam periode tertentu sebagai dasar pengambilan keputusan.
<i>Reward System</i>	Sistem pemberian penghargaan berupa finansial atau non-finansial untuk memotivasi karyawan.
<i>Retention</i>	Strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan berkualitas agar tidak keluar.
<i>Succession Planning</i>	Perencanaan penggantian posisi strategis dengan menyiapkan kandidat internal.
<i>Soft Skills</i>	Keterampilan non-teknis seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja sama tim.
<i>Talent Management</i>	Proses mengelola talenta mulai dari rekrutmen hingga pengembangan dan retensi.

<i>Training</i>	Kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja.
<i>Upskilling</i>	Proses meningkatkan keterampilan karyawan agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan.
<i>Work-Life Balance</i>	Keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.
<i>Workforce Planning</i>	Perencanaan jumlah dan kompetensi tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi.
<i>Employee Experience</i>	Keseluruhan pengalaman karyawan selama bekerja, mulai dari rekrutmen hingga keluar dari organisasi.



INDEKS

B

bias, 5, 41, 50, 52, 53, 55, 56,
60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67,
71, 72, 85, 146, 201, 204,
208, 209, 210, 227, 230, 251

D

data, 2, 4, 6, 7, 11, 12, 14, 15,
16, 24, 25, 27, 31, 35, 36, 37,
39, 42, 46, 48, 52, 53, 54, 55,
65, 66, 71, 73, 75, 80, 82, 85,
87, 88, 90, 104, 106, 107,
111, 114, 129, 146, 148, 150,
160, 165, 197, 198, 199, 200,
201, 202, 203, 204, 205, 206,
207, 208, 209, 210, 213, 214,
215, 216, 218, 219, 220, 222,
227, 228, 230, 236, 238, 251
digital, 5, 15, 36, 39, 42, 48, 55,
56, 59, 66, 79, 80, 90, 91, 96,
97, 100, 107, 109, 111, 112,
113, 114, 123, 124, 135, 144,
149, 178, 197, 198, 200, 201,
202, 203, 205, 207, 208, 209,
210, 211, 216, 227, 230, 235,
236, 239, 240, 241, 251
digitalisasi, 12, 197, 200, 202,
203, 207, 208, 209, 210, 228,
251
disiplin, 25, 27, 31, 47, 60, 84,
100, 167, 170, 171, 176, 190,
217, 251

E

efektif, i, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 13,
14, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 24,
29, 30, 33, 34, 35, 36, 38, 39,
40, 41, 46, 48, 51, 52, 56, 57,
58, 59, 61, 62, 67, 70, 71, 73,
75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84,
86, 89, 91, 92, 94, 95, 96, 97,
98, 100, 103, 104, 105, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 112,
113, 114, 115, 116, 117, 118,
119, 121, 122, 123, 124, 125,
127, 128, 129, 130, 131, 133,
134, 135, 136, 137, 141, 142,
143, 144, 145, 149, 150, 153,
154, 155, 156, 157, 159, 160,
163, 164, 165, 166, 167, 168,
169, 170, 171, 172, 173, 174,
175, 176, 178, 179, 184, 185,
186, 188, 190, 191, 192, 194,
195, 196, 199, 201, 202, 203,
204, 207, 208, 210, 214, 216,
218, 219, 220, 221, 223, 225,
227, 228, 239, 245, 251
evaluasi, i, 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10,
11, 14, 19, 20, 22, 24, 25, 26,
27, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39,
42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 51,
52, 54, 55, 56, 58, 61, 62, 63,
64, 66, 67, 69, 70, 72, 73, 75,
80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87,
88, 89, 90, 98, 100, 101, 106,

107, 114, 120, 125, 126, 127,
128, 129, 130, 135, 136, 142,
146, 153, 158, 165, 168, 197,
198, 199, 200, 201, 204, 208,
209, 210, 213, 214, 216, 217,
220, 222, 223, 226, 228, 230,
243, 251, 256

I

individu, i, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11,
12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28,
29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47,
48, 49, 50, 51, 53, 54, 56, 57,
58, 59, 62, 63, 64, 65, 69, 70,
71, 72, 73, 76, 80, 81, 82, 83,
85, 86, 87, 89, 91, 92, 93, 94,
95, 96, 97, 98, 99, 100, 102,
103, 104, 105, 106, 107, 108,
109, 110, 112, 113, 115, 116,
117, 119, 120, 123, 126, 127,
129, 130, 132, 133, 134, 136,
137, 139, 140, 144, 145, 146,
147, 148, 149, 150, 151, 152,
153, 154, 155, 156, 158, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 169,
170, 171, 172, 173, 174, 175,
177, 181, 182, 183, 184, 186,
187, 188, 189, 190, 191, 192,
193, 194, 196, 197, 198, 199,
201, 202, 203, 204, 205, 209,
214, 215, 217, 219, 220, 223,
224, 225, 226, 229, 231, 243,
244, 245, 251, 256
interaksi, 7, 10, 40, 46, 47, 57,
59, 70, 72, 122, 123, 125,
126, 132, 134, 136, 148, 173,
174, 182, 183, 192, 205, 223,
251

investasi, 34, 55, 91, 92, 97, 98,
100, 102, 103, 108, 114, 115,
119, 126, 127, 128, 149, 176,
251

J

jabatan, 56, 61, 87, 92, 93, 97,
107, 114, 119, 151, 155, 156,
157, 243, 245, 251

K

karier, i, 7, 9, 31, 57, 58, 59, 60,
61, 63, 72, 87, 91, 93, 94, 95,
99, 110, 117, 119, 131, 132,
134, 137, 139, 140, 141, 143,
144, 145, 146, 151, 152, 153,
154, 155, 156, 157, 160, 166,
171, 172, 173, 174, 175, 177,
183, 184, 188, 190, 200, 203,
204, 205, 231, 245, 251, 256
karyawan, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,
10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18,
19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34,
35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42,
43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66,
69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76,
77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84,
85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 96, 97, 98, 99,
100, 101, 102, 103, 104, 105,
106, 107, 108, 109, 110, 111,
112, 113, 114, 115, 116, 117,
118, 119, 120, 121, 122, 123,
125, 127, 128, 130, 132, 133,
134, 135, 136, 137, 139, 140,
141, 142, 143, 144, 145, 146,
147, 148, 149, 150, 151, 152,
153, 154, 155, 156, 157, 158,

159, 160, 163, 164, 165, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172,
173, 175, 176, 177, 178, 181,
182, 183, 184, 185, 186, 187,
188, 189, 190, 191, 192, 193,
194, 195, 196, 197, 198, 199,
200, 201, 202, 203, 204, 205,
206, 207, 208, 209, 210, 213,
214, 215, 217, 218, 219, 220,
221, 222, 223, 224, 225, 226,
227, 228, 229, 230, 231, 235,
238, 239, 243, 244, 245, 246,
252

kinerja, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,
10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,
26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41,
42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57,
58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65,
66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74,
75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82,
83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90,
91, 92, 94, 95, 96, 97, 98,
100, 103, 104, 105, 106, 107,
108, 109, 110, 113, 114, 115,
116, 117, 118, 119, 120, 121,
122, 123, 125, 126, 127, 128,
129, 130, 131, 133, 134, 137,
139, 140, 141, 142, 143, 144,
145, 146, 147, 148, 150, 151,
155, 156, 157, 158, 160, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 169,
171, 172, 173, 174, 175, 176,
177, 178, 179, 181, 183, 184,
185, 186, 187, 188, 189, 190,
191, 192, 193, 194, 195, 196,
197, 198, 199, 200, 201, 202,
203, 204, 205, 206, 207, 208,
209, 210, 213, 214, 215, 216,
217, 218, 219, 222, 223, 224,

225, 226, 227, 228, 229, 230,
233, 235, 238, 239, 240, 241,
243, 244, 245, 252, 256
kompetensi, i, 1, 3, 4, 5, 6, 9,
11, 15, 34, 43, 44, 45, 46, 47,
48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56,
57, 58, 59, 60, 61, 63, 70, 71,
74, 77, 82, 83, 84, 85, 86, 87,
88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 96,
97, 98, 99, 100, 101, 103,
104, 105, 106, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 113, 114, 115,
118, 119, 120, 121, 122, 123,
125, 127, 129, 131, 132, 133,
135, 137, 140, 141, 142, 143,
144, 145, 146, 148, 149, 150,
151, 152, 153, 154, 155, 158,
159, 161, 163, 165, 166, 167,
169, 170, 171, 172, 173, 175,
176, 177, 179, 180, 185, 189,
191, 196, 201, 203, 204, 205,
208, 213, 217, 220, 222, 223,
226, 229, 243, 245, 246, 252,
256

komunikasi, 7, 10, 24, 27, 36,
39, 40, 44, 46, 47, 52, 53, 57,
59, 60, 69, 70, 72, 73, 74, 75,
77, 78, 79, 80, 85, 96, 102,
108, 111, 112, 117, 120, 149,
164, 167, 168, 174, 176, 177,
179, 189, 199, 201, 206, 210,
214, 218, 222, 225, 226, 227,
246, 252

M

manajemen, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,
8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 18, 19, 21, 22, 25, 26,
27, 28, 29, 30, 31, 32, 36, 37,
39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 52, 55, 56, 57, 62,

64, 67, 69, 71, 72, 75, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 94, 97, 101, 108, 109, 111, 113, 114, 115, 117, 120, 126, 128, 131, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 151, 152, 156, 159, 160, 163, 167, 174, 175, 179, 181, 183, 184, 185, 190, 193, 195, 197, 198, 200, 202, 203, 205, 206, 209, 213, 217, 219, 222, 223, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 235, 238, 239, 240, 241, 243, 252, 256

mis, 2, 5, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 34, 35, 37, 39, 40, 49, 63, 98, 100, 105, 157, 173, 199, 252

modern, 1, 4, 6, 8, 10, 37, 40, 42, 43, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 66, 69, 85, 88, 90, 94, 97, 101, 102, 110, 111, 115, 133, 134, 137, 156, 176, 183, 186, 190, 194, 197, 199, 200, 203, 205, 206, 207, 213, 215, 227, 252, 256

motivasi, i, 1, 6, 7, 10, 21, 22, 25, 28, 29, 32, 37, 38, 43, 45, 46, 47, 52, 53, 62, 63, 64, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 84, 85, 87, 88, 94, 95, 97, 99, 111, 119, 120, 124, 128, 131, 136, 137, 151, 156, 157, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 176, 178, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 202, 204, 205, 207, 209, 221, 222, 224, 226, 227, 229, 230, 233, 252

O

organisasi, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 231, 239, 241, 243, 244, 245, 246, 252, 256

P

pelatihan, i, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 26, 31, 32, 33, 34, 36, 46, 47, 48, 54, 55, 56, 59, 60, 61, 63, 65,

66, 73, 74, 75, 81, 82, 83, 86,
87, 88, 91, 92, 93, 94, 95, 96,
97, 98, 99, 100, 101, 102,
103, 104, 105, 106, 107, 108,
110, 112, 113, 114, 115, 116,
117, 118, 119, 120, 121, 122,
123, 124, 125, 126, 127, 128,
129, 130, 131, 132, 134, 135,
136, 140, 141, 143, 144, 147,
149, 150, 152, 153, 154, 155,
156, 157, 158, 159, 165, 167,
168, 174, 177, 179, 183, 185,
189, 190, 196, 197, 198, 200,
201, 202, 203, 204, 205, 206,
207, 208, 209, 210, 216, 217,
220, 222, 223, 226, 227, 244,
252, 256

pemimpin, 102, 111, 146, 148,
150, 156, 157, 158, 159, 163,
165, 166, 167, 168, 169, 171,
173, 175, 176, 177, 178, 179,
225, 226, 252

pengembangan, i, 1, 2, 3, 4, 5,
6, 7, 8, 9, 11, 12, 18, 26, 29,
31, 34, 43, 44, 45, 46, 48, 49,
50, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 59,
60, 61, 63, 67, 69, 70, 71, 72,
73, 74, 75, 77, 79, 80, 81, 82,
83, 85, 86, 87, 88, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 97, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 106,
108, 109, 110, 112, 113, 114,
115, 116, 117, 119, 120, 122,
124, 126, 127, 128, 129, 130,
132, 133, 134, 136, 139, 140,
141, 142, 143, 144, 145, 146,
147, 148, 149, 150, 151, 152,
153, 154, 155, 156, 157, 158,
159, 160, 163, 164, 165, 166,
167, 168, 171, 172, 173, 174,
175, 176, 177, 178, 179, 182,
183, 184, 188, 189, 190, 198,

199, 200, 201, 202, 203, 204,
205, 206, 207, 208, 213, 214,
217, 223, 226, 227, 228, 229,
230, 231, 240, 243, 245, 246,
252, 256

R

reward, 10, 169, 193, 226, 229,
236, 252

S

strategi, i, 2, 3, 5, 11, 12, 13,
14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22,
23, 25, 26, 28, 31, 32, 35, 37,
38, 39, 40, 41, 42, 44, 53, 63,
66, 73, 78, 79, 83, 88, 89, 92,
94, 98, 100, 105, 107, 109,
110, 112, 115, 119, 121, 128,
132, 133, 134, 135, 140, 141,
142, 145, 146, 147, 149, 151,
152, 155, 156, 157, 158, 159,
160, 164, 166, 167, 168, 169,
174, 175, 177, 178, 179, 181,
183, 191, 192, 197, 199, 200,
201, 202, 203, 204, 208, 210,
213, 215, 219, 220, 222, 223,
224, 225, 226, 227, 228, 229,
230, 252, 256

T

talenta, i, 99, 139, 140, 141,
142, 143, 144, 145, 146, 147,
148, 149, 150, 152, 156, 160,
166, 170, 176, 200, 203, 235,
238, 239, 246, 252

teknologi, i, 4, 12, 15, 42, 48,
54, 55, 66, 79, 82, 89, 93, 94,
95, 96, 100, 101, 102, 107,
110, 111, 113, 114, 115, 118,
121, 123, 124, 126, 128, 132,
133, 134, 136, 137, 144, 146,

147, 149, 154, 161, 170, 171,
178, 179, 180, 197, 200, 202,
203, 205, 207, 208, 209, 210,
213, 215, 221, 225, 227, 228,
229, 230, 252

V

visi, 2, 5, 13, 17, 18, 19, 20, 21,
22, 26, 28, 34, 35, 37, 39, 40,
49, 63, 92, 98, 100, 102, 105,
157, 163, 164, 167, 168, 169,
171, 173, 178, 224, 225, 226,
252

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

Lahir di Tasikmalaya, 16 Mei 1964. Lulus S3 di Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Padjadjaran Tahun 2016. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Al Ghifari Bandung pada Program Studi Administrasi Negara FISIP. Sebelumnya mengabdikan pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.



Nur Wulan Intan Palupi, S.E., M.M.

Lahir di Pati, 11 Juni 1995. Lulus S2 di Program Studi Manajemen FEB Universitas Muria Kudus tahun 2020. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Safin Pati pada Program Studi Manajemen FEB.



Dr. Jean Henry Raule, S.Pd., SKM., M.Kes.

Lahir Kotamobagu 13-09-1965. Pend: PPM SPK Manado 1985, AKPERDepKes Ujungpandang 1992, S1 Psikologi Pendidikan dan *Counseling* IKIP 1996, S.2 PKIP IKM UNAIR, S.1 PKIP STIKES 2016, S.3 MSDM UNJ 2013. Dosen Poltekkes Manado, Email. jeanh1666@gmail.com.



Dr. Andi Batary Citta, S.E., M.M.

Lahir di Kota Parepare pada tanggal 25 Juli 1985. Ia menyelesaikan pendidikan Strata Tiga (S3) pada tahun 2021 di Universitas Hasanuddin.

Saat ini penulis merupakan dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar. Bidang keahlian dan minat penelitiannya berfokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya pada isu-isu pengembangan SDM, perilaku organisasi, serta praktik manajemen modern yang berkelanjutan.

Sebagai akademisi, penulis aktif melaksanakan kegiatan tridharma perguruan tinggi, meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, penulis juga aktif berpartisipasi dalam berbagai konferensi nasional dan internasional, seminar ilmiah, serta forum akademik lainnya sebagai bentuk kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Dalam bidang publikasi ilmiah, penulis telah menghasilkan berbagai karya ilmiah berupa buku, artikel jurnal, dan prosiding, baik pada tingkat nasional maupun internasional, yang berkaitan dengan bidang manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.



SINOPSIS

Buku referensi “Manajemen Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” membahas secara komprehensif konsep, teori, dan praktik pengelolaan kinerja serta pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi modern. Buku referensi ini membahas bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan potensi individu melalui sistem manajemen kinerja yang terstruktur, terukur, dan berorientasi pada pencapaian tujuan strategis. Buku referensi ini membahas konsep dasar manajemen kinerja, indikator penilaian kinerja, serta metode evaluasi yang digunakan dalam organisasi. Selanjutnya, buku referensi ini membahas berbagai pendekatan dalam pengembangan sumber daya manusia, termasuk pelatihan, pengembangan kompetensi, perencanaan karier, dan strategi peningkatan produktivitas kerja.

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM

Buku referensi “Manajemen Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” membahas secara komprehensif konsep, teori, dan praktik pengelolaan kinerja serta pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi modern. Buku referensi ini membahas bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan potensi individu melalui sistem manajemen kinerja yang terstruktur, terukur, dan berorientasi pada pencapaian tujuan strategis. Buku referensi ini membahas konsep dasar manajemen kinerja, indikator penilaian kinerja, serta metode evaluasi yang digunakan dalam organisasi. Selanjutnya, buku referensi ini membahas berbagai pendekatan dalam pengembangan sumber daya manusia, termasuk pelatihan, pengembangan kompetensi, perencanaan karier, dan strategi peningkatan produktivitas kerja.

