

Research/Review

## Perencanaan Tujuan dan Sasaran Evaluasi Kinerja

Muhammad Rizky Efendi<sup>1</sup>, Khoirotun Nuroh<sup>2</sup>, dan Adi Lukman Hakim<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> Universitas Muhammadiyah Lamongan; Lamongan, Jawa Timur; Indonesia; e-mail : [rizkyefendi27@gmail.com](mailto:rizkyefendi27@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Muhammadiyah Lamongan; Lamongan, Jawa Timur; Indonesia; e-mail : [nurohkhoirotun@gmail.com](mailto:nurohkhoirotun@gmail.com)

<sup>3</sup> Universitas Muhammadiyah Lamongan; Lamongan, Jawa Timur; Indonesia; e-mail : [adilukmanhakim@uml.ac.id](mailto:adilukmanhakim@uml.ac.id)

\* Corresponding Author: **Adi Lukman Hakim**

**Abstract:** *This research examines the strategic role of performance management in optimizing organizational human resources through measurable goal setting and systematic performance evaluation. Using a literature study method with a descriptive qualitative approach, this research analyzes the relationship between goal planning, performance evaluation, and organizational goal achievement. The research findings indicate that setting goals aligned with the organizational vision is a crucial foundation for shaping productive work behavior and enhancing employee commitment. The study's findings also suggest that misalignment between individual and organizational goals can decrease employee motivation and productivity. Effective performance management, accompanied by mature goal planning and periodic evaluation, has been shown to strengthen the reciprocal relationship between the organization and its employees, thereby contributing to improved performance and the achievement of organizational competitive advantage. Additionally, the study highlights that consistent communication, transparent feedback, and continuous capacity building are essential to ensure that employees clearly understand expectations and are able to contribute optimally. When these elements are implemented effectively, performance management becomes not only a monitoring tool but also a strategic mechanism to foster long-term organizational sustainability.*

**Keywords:** *Performance Management; Goal Setting; Performance Evaluation; Goal Alignment; Employee Productivity.*

**Abstrak:** Penelitian ini mengkaji peran strategis manajemen kinerja dalam mengoptimalkan sumber daya manusia organisasi melalui penetapan tujuan yang terukur dan evaluasi kinerja yang sistematis. Dengan menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini menganalisis hubungan antara perencanaan tujuan, evaluasi kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa menetapkan tujuan yang selaras dengan visi organisasi adalah fondasi penting untuk membentuk perilaku kerja yang produktif dan meningkatkan komitmen karyawan. Temuan studi ini juga menunjukkan bahwa ketidakselarasan antara tujuan individu dan organisasi dapat menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan. Manajemen kinerja yang efektif, disertai dengan perencanaan tujuan yang matang dan evaluasi berkala, telah terbukti memperkuat hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawannya, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja dan pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Selain itu, studi ini menyoroti bahwa komunikasi yang konsisten, umpan balik yang transparan, dan pengembangan kapasitas berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami harapan dengan jelas dan mampu berkontribusi secara optimal. Ketika elemen-elemen ini diterapkan secara efektif, manajemen kinerja tidak hanya menjadi alat pemantauan tetapi juga mekanisme strategis untuk mendorong keberlanjutan organisasi jangka panjang.

**Kata kunci:** Manajemen Kinerja; Penetapan Tujuan; Evaluasi Kinerja; Keselarasan Tujuan; Produktivitas Karyawan.

### 1. Pendahuluan

Manajemen kinerja memiliki peran strategis dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif. Melalui strategi SDM yang terarah, organisasi dapat meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja karyawan, yang pada gilirannya memperkuat kemampuan perusahaan dalam mencapai sasaran bisnisnya. Menurut Ainiyah (2025), di tengah era digital

Naskah Masuk: 18 September 2025;

Revisi: 21 Oktober 2025;

Diterima: 14 November 2025;

Tersedia: 18 November 2025.



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

yang penuh persaingan, penerapan manajemen kinerja menjadi semakin vital untuk memaksimalkan potensi karyawan melalui pengelolaan yang sistematis, mulai dari proses rekrutmen hingga pengembangan dan retensi.

Di era globalisasi dan transformasi digital yang terjadi saat ini, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusianya. Perkembangan teknologi yang pesat telah mengubah cara kerja dan ekspektasi terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks ini, manajemen kinerja tidak lagi sekadar menjadi alat administratif, melainkan telah berkembang menjadi instrumen strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Pahira dan Rinaldy (2023) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan melalui pengelolaan yang terstruktur dan berorientasi pada hasil.

Tahap awal yang menentukan dalam evaluasi kinerja adalah penetapan tujuan atau *goal setting*. Dengan adanya tujuan yang terukur dan selaras dengan visi organisasi, karyawan memperoleh arah kerja yang jelas. Susanto (2013) menegaskan bahwa penetapan tujuan tidak hanya membentuk perilaku kerja yang produktif, tetapi juga memperkuat komitmen emosional karyawan terhadap penyelesaian tugas secara optimal, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kinerja mereka. Penelitian terbaru oleh Nanik et al. (2024) juga menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan, terutama ketika tujuan organisasi dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh anggota tim.

Penetapan tujuan yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Riofita (2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa motivasi finansial dan nonfinansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam menetapkan tujuan, organisasi perlu mempertimbangkan tidak hanya aspek kuantitatif seperti target penjualan atau produktivitas, tetapi juga aspek kualitatif yang berkaitan dengan pengembangan diri, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja karyawan.

Namun demikian, dalam praktiknya, masih sering dijumpai ketidaksesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi atau yang dikenal dengan istilah *job mismatch*. Ningsih et al. (2025) menjelaskan bahwa kondisi ini dapat menurunkan motivasi, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM perlu memastikan adanya keselarasan antara kemampuan individu dengan tanggung jawab pekerjaan guna meminimalkan risiko stres dan *turnover*. Penelitian yang dilakukan oleh Fara Damayanti et al. (2024) juga mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mana keduanya sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara ekspektasi karyawan dengan realitas pekerjaan mereka.

Ketidakselarasan tujuan tidak hanya berdampak pada kinerja individual, tetapi juga dapat mempengaruhi dinamika tim dan budaya organisasi secara keseluruhan. Sulistriana dan Nabila (2025) dalam penelitiannya menekankan pentingnya optimalisasi manajemen SDM untuk mendukung pertumbuhan dan resiliensi organisasi. Mereka menemukan bahwa organisasi yang berhasil menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dan mampu beradaptasi lebih baik terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Evaluasi kinerja sebagai bagian integral dari manajemen kinerja memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Mukayah et al. (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja yang sistematis dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Sistem evaluasi kinerja yang baik tidak hanya mengukur pencapaian hasil, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif untuk pengembangan karyawan. Khofi et al. (2024) menegaskan pentingnya umpan balik konstruktif dalam lingkungan kerja sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja dan membangun hubungan yang positif antara manajer dan karyawan.

Dalam konteks evaluasi kinerja, penggunaan metode yang tepat menjadi sangat penting. Penelitian oleh Fitriana et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan Key Performance Indicator (KPI) sebagai sistem penilaian kinerja dapat mempermudah manajer dalam mengawasi kinerja karyawan dan mempercepat proses evaluasi. Metode ini memungkinkan organisasi untuk mengukur pencapaian tujuan secara objektif dan memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan karir, kompensasi, dan penempatan karyawan.

Pendekatan manajemen kinerja yang efektif, disertai perencanaan tujuan yang tepat, akan memperkuat hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan merasakan kesesuaian antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, berkomitmen tinggi, dan memiliki dorongan kuat untuk berkontribusi lebih besar. Selti Sella dan Hendra Riofita (2024) menyatakan bahwa evaluasi

kinerja yang berfokus pada pencapaian tujuan strategis merupakan instrumen penting bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Hal ini sejalan dengan temuan Basuki (2023) yang menekankan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat mengoptimalkan modal manusia untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

Era digital juga membawa implikasi signifikan terhadap praktik manajemen kinerja. Riofita (2023) menjelaskan bahwa teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusianya. Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan pemantauan yang lebih akurat, umpan balik yang lebih cepat, dan analisis data yang lebih mendalam tentang kinerja karyawan. Susanto et al. (2024) menambahkan bahwa transformasi digital dalam manajemen SDM dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui efisiensi proses dan pengambilan keputusan yang lebih tepat.

Dengan memahami pentingnya manajemen kinerja, penetapan tujuan yang matang, serta keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, perusahaan dapat merancang sistem perencanaan dan evaluasi kinerja yang efektif. Upaya ini menjadi fondasi utama dalam meningkatkan kinerja SDM sekaligus menjaga keberlanjutan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana perencanaan tujuan dan evaluasi kinerja dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks organisasi modern, dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

## **2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait**

### **Pengertian Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja dapat dipahami sebagai sistem yang dirancang secara sistematis untuk mengoptimalkan performa organisasi, kelompok, maupun individu di bawah pengawasan manajer. Armstrong dan Baron (1998) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses di mana manajer memastikan aktivitas serta output karyawan tetap konsisten dengan sasaran strategis dan standar organisasi. Proses ini berlangsung terus-menerus, mencakup penetapan arah kerja, pemantauan kinerja, evaluasi hasil, serta tindak lanjut untuk mencapai efektivitas yang maksimal.

Dalam perkembangannya, konsep manajemen kinerja telah mengalami evolusi yang signifikan. Jika pada awalnya manajemen kinerja lebih berfokus pada penilaian retrospektif terhadap kinerja yang telah dilakukan, kini pendekatan modern menekankan pada aspek pengembangan yang berkelanjutan dan peningkatan kinerja masa depan. Murphy dan DeNisi (2023) dalam penelitiannya menegaskan bahwa pendekatan baru dalam manajemen kinerja tidak sekedar menghilangkan sistem penilaian kinerja tradisional, melainkan mentransformasikannya menjadi proses yang lebih dinamis, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan.

Manajemen kinerja yang efektif memerlukan integrasi berbagai elemen penting. Nurdin et al. (2024) menjelaskan bahwa mengelola talenta untuk kinerja optimal memerlukan pendekatan holistik yang mencakup perencanaan strategis, pengembangan kompetensi, sistem reward yang adil, dan budaya organisasi yang mendukung. Dalam konteks ini, manajemen kinerja tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM, tetapi merupakan tanggung jawab bersama antara manajemen puncak, manajer lini, dan karyawan itu sendiri.

Teknologi juga memainkan peran penting dalam transformasi manajemen kinerja modern. Husnul Hotimah et al. (2023) menyatakan bahwa manajemen kinerja digital memungkinkan organisasi untuk melakukan pemantauan real-time, memberikan umpan balik yang lebih cepat, dan menganalisis data kinerja secara lebih mendalam. Sistem digital memfasilitasi proses dokumentasi yang lebih baik, transparansi yang lebih tinggi, dan aksesibilitas informasi kinerja yang lebih mudah bagi semua pihak yang berkepentingan.

### **Hubungan Antara Manajemen Kinerja dan Strategi Organisasi**

Hubungan antara manajemen kinerja dan strategi organisasi sangat erat, sebab keduanya saling berkontribusi dalam pencapaian sasaran jangka panjang. Mamat (2014) menjelaskan bahwa manajemen kinerja disusun untuk menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan setiap individu agar semua elemen bekerja dalam arah yang seragam. Dengan penerapan yang optimal, manajemen kinerja mampu mempercepat terwujudnya visi dan misi organisasi sekaligus menjamin bahwa setiap aktivitas operasional berjalan sejalan dengan strategi inti perusahaan.

Keterkaitan antara manajemen kinerja dan strategi organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek fundamental. Pertama, manajemen kinerja berfungsi sebagai mekanisme untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam tindakan konkret di tingkat operasional. Ngurah et al. (2024) menegaskan bahwa peran strategis manajemen SDM terletak pada

kemampuannya untuk mengalignment tujuan individu dengan tujuan strategis organisasi, sehingga setiap karyawan memahami kontribusi mereka terhadap pencapaian visi organisasi.

Kedua, manajemen kinerja menyediakan mekanisme untuk memantau dan mengevaluasi sejauh mana strategi organisasi telah diimplementasikan dengan efektif. Supriyadi (2023) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja organisasi memerlukan pendekatan yang sistematis untuk mengukur pencapaian tujuan strategis dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Melalui sistem evaluasi yang terstruktur, organisasi dapat melakukan penyesuaian strategi secara dinamis berdasarkan feedback dari implementasi di lapangan.

Ketiga, manajemen kinerja berperan dalam membangun kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk mengeksekusi strategi. Aula et al. (2022) dalam studinya tentang resiliensi organisasi menemukan bahwa manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mempertahankan kinerjanya di tengah ketidakpastian. Hal ini sangat relevan dalam konteks bisnis yang dinamis, di mana kemampuan untuk beradaptasi menjadi kunci keberhasilan jangka panjang.

Dalam konteks strategi kompetitif, manajemen kinerja juga berkontribusi pada penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Farchan (2018) menjelaskan bahwa strategi manajemen SDM merupakan cara untuk menciptakan kinerja organisasi yang unggul dalam mencapai keunggulan bersaing. Organisasi yang mampu mengelola kinerja karyawannya dengan efektif cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, tingkat inovasi yang lebih baik, dan kemampuan yang lebih kuat untuk merespons perubahan pasar.

Penelitian oleh Aguilera (2024) memberikan perspektif yang lebih luas tentang hubungan antara tujuan organisasi dan penilaian kinerja. Mereka menekankan pentingnya mempertimbangkan konteks mikro (seperti aspirasi dan nilai individu), konteks meso (seperti struktur kepemilikan dan sumber daya), konteks makro (seperti industri dan lingkungan institusional), serta konteks kronologis (seperti siklus waktu dan disrupsi) dalam mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan holistik ini memungkinkan organisasi untuk memiliki pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan kesuksesan organisasi.

### **Konsep Perencanaan Tujuan dan Sasaran (Goal Setting)**

Perencanaan tujuan atau *goal setting* merupakan fondasi penting dalam manajemen kinerja yang efektif. Locke et al. (1981) mendefinisikan penetapan tujuan sebagai apa yang ingin dicapai individu, yaitu objek atau target dari suatu tindakan, seperti mencapai standar keterampilan tertentu dalam batas waktu yang ditetapkan. Konsep ini telah berkembang menjadi salah satu teori yang paling sering digunakan dalam intervensi perubahan perilaku, termasuk dalam konteks peningkatan kinerja organisasi.

Teori penetapan tujuan (Goal Setting Theory) menekankan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja individu lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang samar atau tidak jelas. Penelitian terbaru oleh Åsberg et al. (2025) menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang efektif dalam intervensi perilaku digital dapat meningkatkan engagement dan hasil yang diinginkan. Mereka menemukan bahwa partisipan yang menetapkan tujuan spesifik dan menerima tantangan cenderung lebih berhasil dalam mencapai perubahan perilaku yang diinginkan.

Dalam konteks organisasi, penetapan tujuan memerlukan pendekatan yang sistematis dan terstruktur. Salah satu framework yang paling populer adalah konsep SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Tujuan yang SMART memberikan kejelasan tentang apa yang ingin dicapai, bagaimana mengukur pencapaiannya, apakah realistis untuk dicapai, bagaimana relevansinya dengan tujuan yang lebih besar, dan kapan harus diselesaikan. Pendekatan ini telah terbukti efektif dalam meningkatkan fokus dan motivasi karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan.

Penelitian oleh Bauer dan Friesl (2023) mengeksplorasi bagaimana struktur perhatian dan praktik valuasi sinergi mempengaruhi cara tujuan organisasi didefinisikan dan dikejar, khususnya dalam konteks merger dan akuisisi. Mereka menemukan bahwa berbagai jenis sinergi bersaing untuk mendapatkan perhatian manajerial, dan perhatian terhadap sinergi fungsional cenderung mengurangi perhatian terhadap sinergi model bisnis dan strategis. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya alokasi perhatian yang tepat dalam proses penetapan tujuan organisasi.

Penetapan tujuan juga memerlukan pemahaman yang mendalam tentang konteks organisasi dan individual. Penelitian praktisi psikologi olahraga yang dilakukan oleh peneliti di Inggris (2024) mengungkapkan bahwa praktisi melakukan evaluasi klien sebelum atau selama penetapan tujuan, termasuk analisis kebutuhan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan klien. Pendekatan ini memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan sesuai dengan

kapabilitas dan kebutuhan pengembangan individu, sehingga lebih mungkin untuk dicapai dan memberikan dampak positif pada kinerja.

Dalam praktik penetapan tujuan, penting juga untuk mempertimbangkan berbagai level tujuan. Organisasi perlu menetapkan tujuan strategis di level korporat, tujuan taktis di level departemen, dan tujuan operasional di level individual. Keselarasan antara berbagai level tujuan ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi bergerak ke arah yang sama. Yuwono et al. (2023) menekankan bahwa pengelolaan SDM dan perencanaan sumber daya manusia yang baik memerlukan keselarasan antara tujuan organisasi dan tujuan individual untuk kemajuan organisasi.

Proses penetapan tujuan juga harus bersifat partisipatif dan kolaboratif. Keterlibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan telah terbukti meningkatkan komitmen dan rasa kepemilikan terhadap tujuan tersebut. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan kontribusi mereka dihargai dalam proses penetapan tujuan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini juga meningkatkan pemahaman karyawan tentang mengapa tujuan tertentu penting dan bagaimana mereka dapat berkontribusi pada pencapaiannya.

Selain aspek motivasional, penetapan tujuan juga memiliki fungsi direktif yang penting. Tujuan yang jelas memberikan arah dan fokus bagi aktivitas karyawan, membantu mereka memprioritaskan tugas-tugas mereka, dan mengurangi ambiguitas tentang apa yang diharapkan dari mereka. Dalam lingkungan kerja yang kompleks dan serba cepat, fungsi direktif ini menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa energi dan sumber daya dialokasikan secara efisien untuk aktivitas yang paling berkontribusi pada tujuan organisasi.

Mekanisme tujuan (goal mechanisms) juga memainkan peran penting dalam menerjemahkan tujuan inti menjadi tindakan konkret. Penelitian tentang aplikasi fitness mobile menunjukkan bahwa mekanisme tujuan bertindak sebagai mediator antara tujuan inti dan engagement, memungkinkan individu untuk menerjemahkan tujuan umum menjadi rencana aksi spesifik. Prinsip yang sama dapat diterapkan dalam konteks organisasi, di mana mekanisme seperti milestone, checkpoint, dan sistem monitoring membantu karyawan untuk tetap on track dalam mencapai tujuan mereka.

### **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja merupakan komponen krusial dalam sistem manajemen kinerja yang komprehensif. Secara fundamental, evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk menilai pencapaian kerja karyawan, memberikan umpan balik konstruktif, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan menjadi dasar untuk pengambilan keputusan terkait kompensasi, promosi, dan pengembangan karier. Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluatif, tetapi juga sebagai mekanisme untuk pengembangan dan peningkatan kinerja berkelanjutan.

Tujuan evaluasi kinerja dalam organisasi modern sangat beragam dan multidimensional. Pertama, evaluasi kinerja berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kualitas pekerjaan mereka dan area yang perlu diperbaiki. Khofi et al. (2024) menegaskan pentingnya umpan balik konstruktif dalam lingkungan kerja sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja dan membangun hubungan positif antara manajer dan karyawan. Umpan balik yang efektif harus spesifik, tepat waktu, dan berorientasi pada pengembangan, bukan hanya kritik.

Kedua, evaluasi kinerja menyediakan dasar objektif untuk keputusan penyesuaian kompensasi. Dengan sistem penilaian yang adil dan transparan, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang berkinerja luar biasa dan memberikan penghargaan yang sesuai, sekaligus mengidentifikasi karyawan yang memerlukan bantuan tambahan. Hal ini penting untuk mempertahankan keadilan internal dan meningkatkan motivasi karyawan.

Ketiga, evaluasi kinerja memfasilitasi keputusan penempatan dan promosi. Melalui penilaian yang sistematis, departemen SDM dapat mengevaluasi apakah seorang karyawan siap untuk naik jabatan atau memerlukan penugasan yang berbeda untuk mengoptimalkan kontribusinya. Prayudista dan Virgia (2023) menjelaskan bahwa strategi seleksi yang tepat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi, dan evaluasi kinerja menjadi input penting dalam proses seleksi internal.

Keempat, evaluasi kinerja membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan karyawan melalui proses evaluasi, organisasi dapat merancang program pengembangan yang targeted dan efektif. Handayani et al. (2022) menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada kinerja, terutama dalam konteks perusahaan IT consulting yang memerlukan pembaruan keterampilan yang konstan.

### 3. Metode yang Diusulkan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka atau *library research* untuk mengkaji secara mendalam konsep perencanaan tujuan dan evaluasi kinerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Metode studi pustaka dipilih karena kemampuannya untuk memberikan pemahaman komprehensif melalui analisis berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian.

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap berbagai sumber literatur yang mencakup jurnal ilmiah, buku teks, artikel akademik, dan publikasi penelitian terkini yang telah dipublikasikan dalam rentang waktu 1998 hingga 2025. Pemilihan rentang waktu ini dimaksudkan untuk mendapatkan perspektif historis sekaligus perkembangan terkini dalam bidang manajemen kinerja dan evaluasi kinerja.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah jurnal-jurnal ilmiah yang telah melewati proses *peer review* dan dipublikasikan dalam berbagai database akademik terpercaya. Penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang relevan seperti "manajemen kinerja", "evaluasi kinerja", "penetapan tujuan", "goal setting", "kinerja karyawan", "job mismatch", dan "strategi SDM". Proses pencarian dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa literatur yang dikumpulkan memiliki kredibilitas akademik yang tinggi dan relevan dengan fokus penelitian.

Kriteria inklusi yang digunakan dalam pemilihan literatur meliputi beberapa aspek penting. Pertama, literatur harus membahas topik yang berkaitan langsung dengan manajemen kinerja, perencanaan tujuan, atau evaluasi kinerja. Kedua, publikasi harus berasal dari sumber yang kredibel dan telah melewati proses review akademik. Ketiga, untuk literatur berbahasa Indonesia, prioritas diberikan pada penelitian yang dilakukan dalam konteks organisasi Indonesia atau memiliki relevansi dengan praktik manajemen di Indonesia. Keempat, untuk teori-teori fundamental, literatur klasik yang menjadi rujukan utama dalam bidang ini tetap dimasukkan meskipun tahun publikasinya lebih lama.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis konten kualitatif. Proses analisis dimulai dengan membaca dan memahami secara mendalam setiap literatur yang telah dikumpulkan. Selanjutnya, dilakukan identifikasi tema-tema utama, konsep-konsep kunci, dan temuan-temuan penting dari masing-masing literatur. Informasi yang diperoleh kemudian dikategorisasikan berdasarkan sub-topik penelitian, yaitu pengertian manajemen kinerja, hubungan manajemen kinerja dengan strategi organisasi, konsep perencanaan tujuan, dan evaluasi kinerja.

Proses sintesis dilakukan dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dan temuan dari literatur yang berbeda untuk membangun pemahaman yang komprehensif tentang topik penelitian. Dalam proses ini, peneliti melakukan analisis komparatif untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, dan pola yang muncul dari berbagai literatur. Perhatian khusus diberikan pada perkembangan konseptual dari waktu ke waktu, serta bagaimana teori dan praktik manajemen kinerja telah berevolusi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Validitas penelitian dijaga melalui proses triangulasi sumber, di mana informasi yang diperoleh dari satu sumber diverifikasi dan diperkuat dengan informasi dari sumber lain yang kredibel. Peneliti juga melakukan critical appraisal terhadap setiap literatur untuk menilai kualitas metodologi, kejelasan argumentasi, dan kekuatan bukti yang disajikan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil didasarkan pada bukti yang kuat dan dapat dipercaya.

Keterbatasan penelitian ini perlu diakui secara terbuka. Sebagai penelitian berbasis studi pustaka, temuan penelitian ini bergantung sepenuhnya pada literatur yang tersedia dan dapat diakses oleh peneliti. Mungkin terdapat literatur relevan lainnya yang tidak teridentifikasi dalam proses pencarian. Selain itu, sebagai penelitian kualitatif, interpretasi peneliti terhadap literatur dapat dipengaruhi oleh perspektif dan pengalaman peneliti sendiri. Namun demikian, upaya sistematis telah dilakukan untuk meminimalkan bias dan memastikan objektivitas dalam analisis.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Pentingnya Manajemen Kinerja dalam Organisasi Modern

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa manajemen kinerja telah berkembang menjadi komponen strategis yang sangat penting dalam kesuksesan organisasi modern. Temuan ini konsisten dengan pernyataan Ainiyah (2025) yang menekankan bahwa di era digital yang penuh persaingan, manajemen kinerja menjadi vital untuk memaksimalkan potensi karyawan. Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, tingkat

retensi karyawan yang lebih baik, dan kemampuan yang lebih kuat untuk mencapai tujuan strategis.

Analisis mendalam terhadap berbagai literatur mengungkapkan bahwa efektivitas manajemen kinerja sangat bergantung pada beberapa faktor kunci. Pertama, dukungan dari manajemen puncak sangat krusial. Tanpa komitmen yang kuat dari tingkat eksekutif, sistem manajemen kinerja cenderung menjadi formalitas administratif yang tidak memberikan nilai tambah signifikan. Organisasi yang berhasil adalah yang melihat manajemen kinerja sebagai prioritas strategis, bukan sekadar kewajiban administratif.

Kedua, budaya organisasi memainkan peran penting dalam kesuksesan implementasi manajemen kinerja. Budaya yang mendukung komunikasi terbuka, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan karyawan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk manajemen kinerja yang efektif. Sebaliknya, budaya yang hierarkis, tertutup, dan punitif dapat menghambat efektivitas sistem manajemen kinerja, bahkan jika sistem tersebut dirancang dengan baik secara teknis.

Ketiga, kapabilitas manajerial menjadi faktor penentu yang signifikan. Manajer yang memiliki keterampilan dalam memberikan umpan balik konstruktif, melakukan coaching, dan memfasilitasi pengembangan karyawan akan lebih efektif dalam mengelola kinerja timnya. Penelitian menunjukkan bahwa banyak organisasi mengalami kesenjangan antara desain sistem manajemen kinerja yang baik dengan implementasi yang kurang optimal, dan hal ini seringkali disebabkan oleh keterbatasan kapabilitas manajerial.

#### Keselaran Tujuan sebagai Fondasi Kinerja Optimal

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keselaran antara tujuan individu dan tujuan organisasi merupakan faktor fundamental yang menentukan efektivitas manajemen kinerja. Analisis literatur mengungkapkan bahwa ketidakselaran tujuan, atau yang dikenal sebagai *job mismatch*, memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi. Ningsih et al. (2025) menegaskan bahwa kondisi ini dapat menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.

Fenomena *job mismatch* dapat terjadi dalam berbagai bentuk. Pertama, terdapat ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaannya. Hal ini dapat terjadi karena proses rekrutmen yang kurang tepat, perubahan kebutuhan pekerjaan seiring dengan evolusi teknologi, atau kurangnya investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan. Kedua, terdapat ketidaksesuaian antara nilai-nilai atau preferensi karyawan dengan karakteristik pekerjaan atau budaya organisasi. Ketiga, terdapat ketidaksesuaian antara aspirasi karier karyawan dengan peluang pengembangan yang tersedia dalam organisasi.

Dampak dari *job mismatch* sangat luas dan mendalam. Pada level individual, kondisi ini dapat menyebabkan stres kerja, penurunan kepuasan kerja, dan berkurangnya komitmen organisasional. Karyawan yang mengalami ketidaksesuaian cenderung kurang termotivasi, kurang produktif, dan lebih mungkin untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Pada level organisasi, *job mismatch* yang meluas dapat meningkatkan tingkat turnover, menurunkan produktivitas keseluruhan, dan menghambat pencapaian tujuan strategis.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang komprehensif dalam memastikan keselaran tujuan. Proses dimulai dari tahap rekrutmen, di mana organisasi perlu melakukan analisis pekerjaan yang menyeluruh dan komunikasi yang jelas tentang ekspektasi pekerjaan. Selama proses seleksi, penting untuk tidak hanya menilai keterampilan teknis kandidat, tetapi juga kesesuaian nilai dan aspirasi mereka dengan budaya dan peluang yang ditawarkan organisasi.

Setelah karyawan bergabung, proses onboarding yang efektif menjadi krusial untuk membangun pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi dan bagaimana peran mereka berkontribusi pada tujuan tersebut. Proses penetapan tujuan individual harus dilakukan secara kolaboratif, dengan mempertimbangkan tidak hanya kebutuhan organisasi tetapi juga aspirasi dan kebutuhan pengembangan karyawan. Dialog yang terbuka dan berkelanjutan antara manajer dan karyawan tentang tujuan, ekspektasi, dan tantangan yang dihadapi menjadi sangat penting.

Penelitian juga menunjukkan pentingnya fleksibilitas dalam manajemen tujuan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, tujuan organisasi dan prioritas strategis dapat berubah. Organisasi yang efektif adalah yang mampu mengkomunikasikan perubahan ini dengan jelas dan memfasilitasi penyesuaian tujuan individual agar tetap selaras dengan arah baru organisasi. Proses ini memerlukan komunikasi yang transparan, keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, dan dukungan yang memadai untuk membantu karyawan beradaptasi dengan ekspektasi baru.

### Implementasi Praktis Perencanaan Tujuan

Hasil analisis literatur mengungkapkan bahwa implementasi perencanaan tujuan yang efektif memerlukan pendekatan yang sistematis dan terstruktur. Teori penetapan tujuan yang dikembangkan oleh Locke dan Latham menekankan pentingnya tujuan yang spesifik, menantang namun dapat dicapai, dan disertai dengan umpan balik yang reguler. Namun, penerapan prinsip-prinsip ini dalam konteks organisasi yang nyata seringkali lebih kompleks daripada yang terlihat dalam teori.

Salah satu tantangan utama dalam implementasi perencanaan tujuan adalah menemukan keseimbangan yang tepat antara tujuan yang menantang dengan tujuan yang realistis. Tujuan yang terlalu mudah tidak akan memotivasi karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka, sementara tujuan yang terlalu sulit dapat menyebabkan frustrasi dan demotivasi. Penelitian menunjukkan bahwa tujuan yang optimal adalah yang memerlukan peningkatan kinerja sekitar sepuluh hingga dua puluh persen dari tingkat kinerja saat ini. Namun, angka ini bersifat kontekstual dan dapat bervariasi tergantung pada karakteristik pekerjaan, tingkat kematangan karyawan, dan kondisi lingkungan kerja.

Aspek partisipasi dalam penetapan tujuan juga muncul sebagai tema penting dalam literatur. Meskipun dalam beberapa situasi penetapan tujuan yang bersifat top-down dapat efektif, penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan cenderung menghasilkan komitmen yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki suara dalam menentukan tujuan mereka, mereka cenderung lebih memahami rasional di balik tujuan tersebut, lebih termotivasi untuk mencapainya, dan lebih mampu untuk mengidentifikasi hambatan potensial dan strategi untuk mengatasinya.

Proses penetapan tujuan juga perlu mempertimbangkan berbagai jenis tujuan yang perlu ditetapkan. Tujuan hasil (*outcome goals*) berfokus pada apa yang ingin dicapai, seperti target penjualan atau tingkat kepuasan pelanggan. Tujuan kinerja (*performance goals*) berfokus pada pencapaian standar kinerja tertentu yang mungkin tidak sepenuhnya dalam kendali individu tetapi dipengaruhi oleh usaha mereka. Tujuan proses (*process goals*) berfokus pada perilaku atau tindakan spesifik yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan hasil atau kinerja, seperti melakukan sejumlah panggilan penjualan per hari atau menghadiri pelatihan tertentu.

Penelitian menunjukkan bahwa kombinasi dari berbagai jenis tujuan ini cenderung lebih efektif daripada hanya berfokus pada satu jenis tujuan. Tujuan hasil memberikan arah keseluruhan, tujuan kinerja memberikan standar untuk dinilai, dan tujuan proses memberikan panduan konkret tentang apa yang perlu dilakukan sehari-hari. Pendekatan yang seimbang ini membantu karyawan untuk tidak hanya fokus pada hasil akhir tetapi juga pada proses dan perilaku yang akan membawa mereka ke sana.

Dokumentasi dan komunikasi tujuan juga merupakan aspek penting yang seringkali diabaikan. Tujuan yang ditetapkan perlu didokumentasikan secara jelas dan dapat diakses oleh semua pihak yang relevan. Dokumentasi ini tidak hanya berfungsi sebagai pengingat tetapi juga sebagai dasar untuk evaluasi kinerja di kemudian hari. Sistem informasi manajemen kinerja yang berbasis teknologi dapat memfasilitasi dokumentasi, tracking, dan komunikasi tujuan secara lebih efisien.

### Metode dan Praktik Evaluasi Kinerja Kontemporer

Analisis literatur mengungkapkan bahwa praktik evaluasi kinerja telah mengalami evolusi signifikan dalam dekade terakhir. Trend yang paling mencolok adalah pergeseran dari pendekatan annual review yang formal dan sering kali kaku, menuju pendekatan yang lebih frequent, informal, dan berorientasi pada pengembangan. Perubahan ini didorong oleh berbagai faktor, termasuk kritik terhadap efektivitas annual review tradisional, perubahan ekspektasi generasi muda dalam angkatan kerja, dan kebutuhan untuk agilitas yang lebih tinggi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Penelitian menunjukkan bahwa annual review tradisional seringkali gagal mencapai tujuannya karena beberapa alasan. Pertama, umpan balik yang diberikan setahun sekali seringkali sudah tidak relevan atau terlalu terlambat untuk mendorong perbaikan. Karyawan mungkin telah lupa tentang kejadian spesifik yang dibahas, atau situasi sudah sangat berubah sehingga umpan balik tersebut tidak lagi applicable. Kedua, proses annual review seringkali menjadi sangat formal dan menegangkan, menciptakan anxiety bagi karyawan dan manajer, sehingga menghambat komunikasi yang terbuka dan jujur.

Sebagai respons terhadap keterbatasan ini, banyak organisasi telah mengadopsi pendekatan continuous performance management. Dalam model ini, evaluasi kinerja bukan lagi event tahunan tunggal, melainkan proses berkelanjutan yang melibatkan check-in reguler antara manajer dan karyawan. Check-in ini bisa dilakukan setiap minggu, dua minggu, atau bulanan, tergantung pada kebutuhan dan preferensi. Fokus utama dari check-in ini adalah

memberikan umpan balik yang tepat waktu, membahas progress terhadap tujuan, mengidentifikasi hambatan, dan menyesuaikan prioritas jika diperlukan.

Model continuous performance management ini didukung oleh temuan Khofo et al. (2024) yang menekankan pentingnya umpan balik konstruktif yang berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja. Umpan balik yang diberikan secara regular dan dalam konteks yang relevan cenderung lebih efektif dalam mendorong perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Selain itu, pendekatan ini juga membantu membangun hubungan yang lebih kuat antara manajer dan karyawan, karena mereka berinteraksi secara lebih frequent dan dalam suasana yang lebih informal dan supportive.

Namun, transisi ke continuous performance management juga membawa tantangan tersendiri. Salah satu tantangan utama adalah beban waktu yang signifikan bagi manajer. Melakukan check-in regular dengan setiap anggota tim memerlukan investasi waktu yang substansial, dan banyak manajer sudah memiliki agenda yang padat. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan yang memadai, termasuk pelatihan keterampilan coaching bagi manajer, tools teknologi yang memfasilitasi proses, dan mungkin penyesuaian ekspektasi tentang tanggung jawab manajerial lainnya.

Penggunaan teknologi dalam evaluasi kinerja juga menjadi trend yang semakin penting. Bianco et al. (2023) menunjukkan bahwa penilaian kinerja digital dapat meningkatkan efisiensi proses. Platform manajemen kinerja digital memungkinkan dokumentasi yang lebih baik, tracking progress real-time, analisis data kinerja yang lebih mendalam, dan fasilitasi komunikasi antara manajer dan karyawan. Beberapa platform bahkan mengintegrasikan artificial intelligence untuk memberikan insights dan rekomendasi berdasarkan data kinerja.

Namun, adopsi teknologi juga perlu dilakukan dengan hati-hati. Teknologi seharusnya memfasilitasi dan memperkuat proses manajemen kinerja, bukan menggantikan interaksi manusia yang penting. Risiko dari over-reliance pada teknologi adalah bahwa evaluasi kinerja bisa menjadi terlalu mekanistik dan kehilangan dimensi human touch yang penting untuk pengembangan dan motivasi karyawan. Organisasi perlu menemukan keseimbangan yang tepat antara efisiensi yang ditawarkan oleh teknologi dengan kebutuhan untuk interaksi personal dan empatik dalam proses evaluasi kinerja.

### **Peran Umpan Balik dalam Peningkatan Kinerja**

Salah satu temuan penting dari analisis literatur adalah peran sentral umpan balik dalam proses evaluasi kinerja dan pengembangan karyawan. Umpan balik yang efektif bukan hanya tentang memberitahu karyawan apa yang mereka lakukan dengan benar atau salah, tetapi tentang memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa kualitas umpan balik seringkali lebih penting daripada kuantitas atau frekuensinya.

Umpan balik yang efektif memiliki beberapa karakteristik kunci. Pertama, umpan balik harus spesifik dan berbasis pada observasi konkret, bukan penilaian umum atau generalisasi. Daripada mengatakan "kinerja Anda kurang baik", umpan balik yang efektif akan menunjuk pada perilaku atau hasil spesifik, seperti "dalam presentasi kemarin, data yang Anda sajikan tidak mencakup analisis kompetitor yang kita diskusikan sebelumnya". Spesifisitas ini membantu karyawan memahami dengan jelas apa yang perlu diperbaiki dan memberikan dasar untuk rencana aksi perbaikan.

Kedua, umpan balik harus seimbang, mencakup tidak hanya area yang perlu diperbaiki tetapi juga kekuatan dan pencapaian. Penelitian psikologi menunjukkan bahwa umpan balik positif meningkatkan motivasi dan self-efficacy, sementara umpan balik negatif, meskipun penting, dapat menurunkan motivasi jika tidak disampaikan dengan cara yang konstruktif. Rasio ideal antara umpan balik positif dan negatif masih diperdebatkan, tetapi konsensus umum adalah bahwa umpan balik positif seharusnya lebih banyak daripada yang negatif, dengan beberapa penelitian menyarankan rasio sekitar lima positif berbanding satu negatif.

Ketiga, umpan balik harus bersifat actionable, memberikan panduan konkret tentang bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Umpan balik yang hanya mengidentifikasi masalah tanpa memberikan arah untuk perbaikan seringkali meninggalkan karyawan merasa frustrated dan tidak tahu harus berbuat apa. Umpan balik yang actionable mungkin termasuk saran tentang keterampilan yang perlu dikembangkan, resources yang dapat dimanfaatkan, atau strategi alternatif yang bisa dicoba.

Keempat, timing umpan balik sangat penting. Umpan balik yang diberikan segera setelah perilaku atau kejadian yang relevan cenderung lebih efektif karena detail masih segar dalam ingatan semua pihak dan ada kesempatan untuk melakukan koreksi lebih cepat. Namun, untuk isu yang sensitif atau emosional, mungkin perlu menunggu sampai emosi mereda untuk memastikan bahwa umpan balik dapat diterima dengan pikiran yang terbuka.

Kelima, umpan balik seharusnya bersifat dua arah, bukan hanya dari manajer ke karyawan tetapi juga sebaliknya. Karyawan harus didorong untuk berbagi perspektif mereka, menjelaskan konteks di balik keputusan atau tindakan mereka, dan memberikan masukan tentang hambatan yang mereka hadapi. Dialog yang autentik ini tidak hanya menghasilkan pemahaman yang lebih baik tetapi juga memperkuat hubungan dan kepercayaan antara manajer dan karyawan.

Keterampilan dalam memberikan dan menerima umpan balik tidak datang secara natural bagi sebagian besar orang dan memerlukan pengembangan yang disengaja. Organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan bagi manajer tentang cara memberikan umpan balik yang efektif, termasuk teknik komunikasi, mengelola emosi, dan menangani situasi sulit. Demikian pula, karyawan dapat mendapat manfaat dari pelatihan tentang cara menerima umpan balik dengan konstruktif, mengelola defensive reactions, dan mentranslasi umpan balik menjadi rencana aksi pengembangan.

### **Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Evaluasi Kinerja**

Meskipun pentingnya evaluasi kinerja telah diakui secara luas, implementasinya seringkali menghadapi berbagai tantangan. Pemahaman tentang tantangan-tantangan ini dan strategi untuk mengatasinya sangat penting untuk kesuksesan sistem evaluasi kinerja. Analisis literatur mengungkapkan beberapa tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan evaluasi kinerja yang efektif.

Tantangan pertama adalah bias evaluator. Berbagai jenis bias dapat mempengaruhi akurasi penilaian kinerja, termasuk halo effect (kecenderungan untuk membiarkan satu aspek positif mempengaruhi penilaian keseluruhan), recency bias (memberikan bobot berlebih pada kejadian yang baru terjadi), central tendency (kecenderungan untuk memberikan rating tengah untuk menghindari penilaian ekstrem), dan various discrimination biases based on gender, age, ethnicity, atau karakteristik lain yang tidak relevan dengan kinerja. Bias-bias ini dapat mengakibatkan penilaian yang tidak akurat dan tidak adil, yang pada gilirannya dapat menurunkan kepercayaan karyawan terhadap sistem evaluasi dan mempengaruhi keputusan SDM yang penting seperti promosi dan kompensasi.

Untuk mengatasi tantangan bias, organisasi dapat mengimplementasikan beberapa strategi. Pelatihan yang komprehensif bagi evaluator tentang berbagai jenis bias dan cara mengenali serta meminimalkannya adalah langkah pertama yang penting. Penggunaan multiple raters atau 360-degree feedback dapat membantu mengurangi bias individual dengan mengumpulkan perspektif dari berbagai sumber. Standardisasi proses evaluasi dan penggunaan behavioral anchors atau indikator kinerja yang spesifik dan observable dapat meningkatkan objektivitas. Beberapa organisasi juga melakukan calibration sessions di mana manajer berkumpul untuk membahas dan menormalkan rating mereka, memastikan konsistensi standar di seluruh organisasi.

Tantangan kedua adalah resistensi atau kecemasan karyawan terhadap proses evaluasi. Bagi banyak karyawan, evaluasi kinerja adalah pengalaman yang stress-inducing. Mereka mungkin khawatir tentang penilaian negatif, implikasi terhadap karir mereka, atau merasa bahwa penilaian tidak akan adil atau akurat. Resistensi ini dapat menyebabkan karyawan menjadi defensif, tidak terbuka dalam komunikasi, atau bahkan menghindari proses evaluasi sebisa mungkin.

Mengatasi resistensi memerlukan pendekatan yang multifaset. Pertama, komunikasi yang transparan tentang tujuan, proses, dan penggunaan hasil evaluasi kinerja sangat penting. Karyawan perlu memahami bahwa tujuan utama evaluasi adalah pengembangan, bukan hanya penilaian atau hukuman. Kedua, membangun budaya organisasi yang supportive dan learning-oriented di mana kesalahan dilihat sebagai kesempatan untuk belajar, bukan sebagai kegagalan yang harus dihukum. Ketiga, memastikan bahwa proses evaluasi adalah adil, konsisten, dan berbasis pada kriteria yang jelas dan relevan dengan pekerjaan. Keempat, melibatkan karyawan dalam proses evaluasi melalui self-assessment dan dialog dua arah dapat meningkatkan rasa ownership dan mengurangi feeling of being judged unilaterally.

Tantangan ketiga adalah kesulitan dalam mengukur kinerja untuk pekerjaan tertentu. Sementara beberapa pekerjaan memiliki output yang konkret dan mudah diukur, seperti jumlah unit yang diproduksi atau nilai penjualan, banyak pekerjaan, terutama yang bersifat knowledge work atau creative, memiliki output yang lebih sulit untuk dikuantifikasi. Pekerjaan yang melibatkan kolaborasi, inovasi, problem-solving kompleks, atau kontribusi jangka panjang mungkin tidak dapat dinilai secara akurat hanya dengan metrik kuantitatif.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengadopsi pendekatan mixed-method yang mengombinasikan indikator kuantitatif dan kualitatif. Untuk aspek pekerjaan yang sulit diukur, penggunaan behavioral indicators, competency frameworks, atau qualitative assessments mungkin lebih appropriate. Input dari multiple sources, termasuk rekan kerja yang berkolaborasi erat dengan individu tersebut, dapat memberikan perspektif yang lebih

komprehensif tentang kontribusinya. Penting juga untuk mengenali dan acknowledge limitations dari sistem pengukuran dan menghindari over-reliance pada metrik yang mungkin tidak menangkap keseluruhan value dari kontribusi seseorang.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perencanaan tujuan dan evaluasi kinerja merupakan komponen fundamental dalam sistem manajemen kinerja yang efektif. Penelitian ini mengungkapkan beberapa kesimpulan penting yang memiliki implikasi signifikan bagi praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi modern.

Pertama, manajemen kinerja telah berkembang dari sekadar alat administratif menjadi instrumen strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Dalam era digital yang penuh persaingan, penerapan manajemen kinerja yang sistematis dan terstruktur menjadi semakin vital untuk memaksimalkan potensi karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang berhasil mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang efektif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, dan kemampuan yang lebih kuat untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Kedua, penetapan tujuan yang jelas, spesifik, dan terukur merupakan fondasi penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan memperkuat komitmen emosional karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa ketika tujuan organisasi diterjemahkan dengan baik ke level individual dan dikomunikasikan secara efektif, karyawan memperoleh arah kerja yang jelas dan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kontribusi mereka mendukung pencapaian visi organisasi. Proses penetapan tujuan yang partisipatif, di mana karyawan terlibat dalam mendefinisikan tujuan mereka sendiri, terbukti meningkatkan komitmen dan motivasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Ketiga, keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi menjadi faktor krusial yang menentukan efektivitas manajemen kinerja. Fenomena job mismatch atau ketidaksesuaian antara kemampuan, aspirasi, dan nilai-nilai karyawan dengan karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi dapat menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan holistik yang dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi yang cermat, onboarding yang efektif, hingga dialog berkelanjutan antara manajer dan karyawan untuk memastikan keselarasan yang berkelanjutan antara tujuan individual dan organisasional.

Keempat, evaluasi kinerja yang efektif memerlukan pendekatan yang seimbang antara penilaian hasil dan proses pengembangan. Trend terkini dalam praktik evaluasi kinerja menunjukkan pergeseran dari annual review tradisional yang formal menuju continuous performance management yang lebih frequent, informal, dan berorientasi pada pengembangan. Pendekatan ini memungkinkan pemberian umpan balik yang lebih tepat waktu dan relevan, serta menciptakan dialog berkelanjutan antara manajer dan karyawan tentang kinerja, tantangan, dan peluang pengembangan.

Kelima, kualitas umpan balik memainkan peran sentral dalam efektivitas evaluasi kinerja. Umpan balik yang konstruktif, spesifik, seimbang, actionable, dan diberikan dengan timing yang tepat dapat menjadi katalis yang kuat untuk pembelajaran dan peningkatan kinerja. Organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan kapabilitas manajerial, khususnya dalam keterampilan memberikan umpan balik yang efektif dan melakukan coaching yang mendukung pengembangan karyawan.

Keenam, implementasi sistem evaluasi kinerja menghadapi berbagai tantangan termasuk bias evaluator, resistensi karyawan, kesulitan dalam mengukur kinerja untuk pekerjaan tertentu, dan kesulitan dalam mengelola poor performance. Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan kombinasi strategi yang mencakup pelatihan evaluator, penggunaan multiple raters, standarisasi proses, komunikasi yang transparan, dan penciptaan budaya organisasi yang supportive dan learning-oriented.

Ketujuh, teknologi memainkan peran yang semakin penting dalam memfasilitasi proses manajemen kinerja. Platform manajemen kinerja digital memungkinkan dokumentasi yang lebih baik, tracking progress real-time, pemberian umpan balik yang lebih cepat, dan analisis data kinerja yang lebih mendalam. Namun, adopsi teknologi harus dilakukan dengan hati-hati untuk memastikan bahwa teknologi memperkuat, bukan menggantikan, dimensi human touch yang penting dalam proses evaluasi dan pengembangan kinerja.

Kedelapan, manajemen kinerja yang efektif tidak dapat berdiri sendiri tetapi harus terintegrasi dengan sistem dan praktik SDM lainnya termasuk sistem kompensasi, pengembangan dan pembelajaran, serta manajemen karir dan suksesi. Integrasi ini

menciptakan sinergi yang memperkuat efektivitas keseluruhan sistem manajemen SDM dan memastikan konsistensi dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang komprehensif dan sistematis dalam merancang dan mengimplementasikan sistem perencanaan tujuan dan evaluasi kinerja. Sistem ini harus disesuaikan dengan konteks organisasi, budaya, dan karakteristik pekerjaan, serta didukung oleh komitmen manajemen puncak, kapabilitas manajerial yang memadai, dan infrastruktur teknologi yang appropriate. Dengan pendekatan yang tepat, perencanaan tujuan dan evaluasi kinerja dapat menjadi instrumen yang powerful untuk meningkatkan kinerja individual dan organisasional, serta mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks.

Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa area yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Pertama, penelitian empiris yang mengeksplorasi efektivitas berbagai metode evaluasi kinerja dalam konteks organisasi Indonesia akan memberikan insights yang valuable tentang praktik terbaik yang sesuai dengan budaya lokal. Kedua, penelitian tentang bagaimana teknologi digital mengubah praktik manajemen kinerja dan implikasinya terhadap pengalaman karyawan dan hasil organisasi akan menjadi semakin relevan seiring dengan percepatan transformasi digital. Ketiga, penelitian longitudinal yang mengeksplorasi dampak jangka panjang dari sistem manajemen kinerja terhadap berbagai outcome organisasional seperti produktivitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang value proposition dari investasi dalam sistem manajemen kinerja yang efektif.

Kontribusi Penulis : Paragraf singkat yang menjelaskan kontribusi masing-masing penulis harus disertakan untuk artikel penelitian dengan lebih dari satu penulis (wajib). Pernyataan berikut dapat digunakan:

"Konseptualisasi: X.X. dan Y.Y.; Metodologi: X.X.; Perangkat Lunak: X.X.; Validasi: X.X., Y.Y., dan Z.Z.; Analisis Formal: X.X.; Investigasi: X.X.; Sumber Daya: X.X.; Kurasi Data: X.X.; Penulisan—penyusunan draf awal: X.X.; Penulisan—tinjauan dan penyuntingan: X.X.; Visualisasi: X.X.; Supervisi: X.X.; Administrasi proyek: X.X.; Pendanaan: Y.Y."

Pendanaan : Tambahkan pernyataan berikut: "Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal." Atau "Penelitian ini didanai oleh [NAMA PEMBERI DANA], dengan nomor hibah [XXX]." Pastikan detail yang diberikan akurat dan sesuai dengan ejaan resmi nama lembaga pendanaan. Kesalahan dapat memengaruhi pendanaan di masa depan.

Pernyataan Ketersediaan Data : Kami mendorong semua penulis artikel yang diterbitkan di jurnal LPKD untuk membagikan data penelitian mereka. Bagian ini harus mencantumkan lokasi data yang mendukung hasil yang dilaporkan, termasuk tautan ke dataset yang diarsipkan secara publik yang dianalisis atau dihasilkan dalam penelitian. Jika tidak ada data baru yang dibuat atau data tidak tersedia karena alasan privasi atau etika, pernyataan tetap harus disertakan.

Ucapan Terima Kasih : Pada bagian ini, Anda dapat menyebutkan dukungan yang diberikan di luar kontribusi penulis atau pendanaan, seperti dukungan administratif, teknis, atau sumbangan dalam bentuk barang (misalnya, bahan yang digunakan untuk eksperimen). Selain itu, pernyataan transparansi penggunaan alat AI juga harus dimasukkan dalam bagian ini, jika berlaku.

Konflik Kepentingan : Nyatakan konflik kepentingan atau sertakan pernyataan berikut (wajib): "Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan." Penulis harus mengidentifikasi dan menyatakan setiap keadaan atau kepentingan pribadi yang dapat dianggap memengaruhi representasi atau interpretasi hasil penelitian secara tidak semestinya. Jika ada peran pemberi dana dalam desain penelitian, pengumpulan, analisis, atau interpretasi data, penulisan manuskrip, atau keputusan untuk menerbitkan hasil, hal ini harus dinyatakan di bagian ini. Jika tidak ada peran, gunakan pernyataan berikut: "Pemberi dana tidak memiliki peran dalam desain penelitian; pengumpulan, analisis, atau interpretasi data; penulisan manuskrip; atau keputusan untuk menerbitkan hasil."

## Daftar Pustaka

- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2024). Organizational goals and performance: A multilevel analysis. *Journal of Management Studies*, 61(3), 956–989.
- Ainiyah, N. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 2807–2219.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. Institute of Personnel and Development.
- Aula, H. M., Tjahjono, H. K., & Anwar, N. (2022). Building organizational resilience through human resource management practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1245–1267.
- Basuki, R. (2023). Strategi manajemen sumber daya manusia untuk mengoptimalkan modal manusia dalam pertumbuhan organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 145–160.
- Bauer, F., & Friesl, M. (2023). Attention structures and synergy valuation practices in post-merger integration. *Strategic Management Journal*, 44(8), 1876–1908.
- Bianco, M., Caimi, G., & Petrucci, E. (2023). Digital performance appraisal: Benefits and challenges. *International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2845–2870.
- Evita, S. N., Syamsir, & Afriviani, N. (2019). Implementasi management by objectives dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(2), 156–172.
- Fara Damayanti, Suryani, & Herlina. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 13(1), 78–92.
- Farchan, M. A. (2018). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan keunggulan bersaing. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12(2), 201–218.
- Fitriana, R., Susanto, A., & Wibowo, D. H. (2024). Penerapan key performance indicator sebagai sistem penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 10(1), 45–62.
- Handayani, E. M. D., Pratiwi, H. D., Aulliah, R. A. F., & Fahreza, M. (2022). Human resource development focused on performance in IT consulting company. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5), 2916–2923.
- Husnul Hotimah, Ambarwati, D., Mufarrohah, Muttaqin, A., & Anshori, M. I. (2023). Manajemen kinerja digital. *Jurnal Teknologi Manajemen*, 8(2), 112–128.
- Khofi, M. A., Pratama, R., & Sari, D. P. (2024). Pentingnya umpan balik konstruktif dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(1), 34–51.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.
- Mamat. (2014). Teori dan konsep manajemen kinerja (Modul Pembelajaran, 1–25). <https://repository.ut.ac.id/3928/1/ADPG4443-M1.pdf>
- Mukayah, S., Wulandari, T., & Purwanto, E. (2023). Penerapan sistem manajemen kinerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(2), 189–204.
- Murphy, K. R., & DeNisi, A. (2023). Performance management: Past, present, and future perspectives. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 523–552.
- Nanik, S., Hermawan, A., & Sutrisno, B. (2024). Sistem manajemen kinerja dan efektivitas perusahaan. *Jurnal Manajemen Strategis*, 18(1), 67–85.
- Ngurah, I. G., Suardhika, I. N., & Widyani, A. A. D. (2024). Peran strategis manajemen SDM dalam alignment tujuan organisasi. *Jurnal Riset Manajemen*, 15(3), 234–251.
- Ningsih, F., Afifah, Ramadhan, Kalis, & Mayasari. (2025). Pengaruh job mismatch dan keterampilan kerja terhadap kinerja. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 203–213. <https://padangjurnal.web.id/index.php/menulis>

- Nurdin, H., Cahyono, Y., & Wijaya, S. (2024). Mengelola talenta untuk kinerja optimal: Pendekatan holistik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 156–174.
- Pahira, J., & Rinaldy, F. (2023). Manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 17(4), 412–428.
- Prayudista, A., & Virgia, L. (2023). Dampak strategi seleksi terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(3), 298–315.
- Riofita, H. (2023). Teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 12(2), 178–195.\*
- Riofita, H. (2024). Pengaruh motivasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(1), 89–107.\*
- Schossor, J. (2023). 360-degree feedback: Perspectives and challenges in modern organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 189–212.
- Åsberg, K., Hursti, T., Söderström, M., & Dennhag, I. (2025). Goal setting in digital behavior change interventions: A systematic review. *Digital Health*, 11, 1–18.