

LITERATURE REVIEW: PERKEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA

Nimas Ayunda, R M Kiang Santang, Adi Lukman Hakim

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Lamongan

Email: nimasayundaaa@gmail.com

Jl. Plalangan No.KM, RW.02, Wahyu, Plosowahyu, Kec. Lamongan, Kabupaten Lamongan,
Jawa Timur 62218

ABSTRACT

This studi aims to explore the development of performance management concepts and models in the context of modern human resource management. Using a descriptive approach through a literature reviews, this research examines various theories, research findings, and performance management models developed by experts to understand how performance management practices have transformed from conventional evaluation systems to approaches that are more strategic, participative, and sustainable. The main findings indicate that performance management now functions as more than just an evaluation tool but as a strategic mechanism to integrate individual and organizational goals, enhance competencies, and build a learning-based work culture. Six main models Deming (PDCA), Torrington & Hall, Costello, Armstrong & Baron, Management by Objectives (MBO), and Noe et al. offer different contributions to the effectiveness of the system. The integration of elements from these models results in a system that is flexible, collaborative, and oriented toward holistic human development. Therefore, successful performance management requires a comprehensive, sustainable approach that balances the achievement of results with the development of individual capabilities.

Keywords: performance management, performance management model, performance evaluation, human resource development, literature review.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menelusuri perkembangan konsep dan model manajemen kinerja dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia masa kini. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur, penelitian ini mengkaji berbagai teori, hasil riset, serta model manajemen kinerja yang dikembangkan oleh para ahli, guna memahami bagaimana praktik manajemen kinerja telah mengalami transformasi dari sistem penilaian konvensional menuju pendekatan yang lebih strategis, partisipatif, dan berkelanjutan. Temuan utama menunjukkan bahwa manajemen kinerja kini berfungsi lebih dari sekadar alat penilaian, tetapi sebagai mekanisme strategis dalam mengintegrasikan tujuan individu dan organisasi, meningkatkan kompetensi, serta membangun budaya kerja berbasis pembelajaran. Enam model utama: Deming (PDCA), Torrington & Hall, Costello, Armstrong & Baron, Management by Objectives (MBO), dan Noe et al. menawarkan kontribusi berbeda terhadap efektivitas sistem tersebut. Penggabungan elemen dari model-model tersebut

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: November 2025

Plagirism checker no 1238

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

menghasilkan sistem yang fleksibel, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan manusia secara holistik. Dengan demikian, keberhasilan manajemen kinerja memerlukan pendekatan yang komprehensif, berkelanjutan, serta menyeimbangkan pencapaian hasil dengan pengembangan kapabilitas individu.

Kata kunci: manajemen kinerja, model manajemen kinerja, evaluasi kinerja, pengembangan sumber daya manusia, studi literatur.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan manajemen kinerja kini menjadi perhatian utama organisasi di era bisnis modern, seiring dengan pergeseran dari sistem penilaian tahunan yang tradisional menuju pendekatan yang lebih fleksibel dan berorientasi pada pengembangan kemampuan. Sistem manajemen kinerja saat ini bukan sekadar alat pengukuran, melainkan mekanisme strategis untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi serta mendukung pembelajaran berkelanjutan (Pulakos, Mueller-Hanson, & Arad, 2019).

Pada awalnya, manajemen kinerja berkembang dari sistem penilaian tahunan yang bersifat satu arah, di mana atasan menjadi penilai utama terhadap bawahannya. Dalam model tersebut, karyawan hanya berperan sebagai penerima hasil evaluasi tanpa banyak kesempatan untuk memberikan masukan atau terlibat dalam proses penilaian. Seiring waktu, pendekatan seperti ini dianggap tidak lagi memadai, terutama karena dunia kerja terus berubah dengan cepat dan organisasi dituntut untuk lebih tanggap, fleksibel, serta mampu berinovasi dalam menghadapi berbagai tantangan baru. Oleh karena itu, terjadi pergeseran menuju model yang lebih partisipatif dan kolaboratif, di mana karyawan turut serta dalam penetapan tujuan serta pengembangan kapabilitasnya melalui interaksi lebih intensif dengan atasan sebagai mentor atau pelatih (Aguinis, 2014; Stone et al., 2020).

Salah satu hal penting dalam perkembangan manajemen kinerja adalah penggunaan teknologi digital yang memungkinkan pemantauan dan penilaian kinerja dilakukan secara langsung dan berkesinambungan. Dengan sistem ini, organisasi dapat lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan kebutuhan serta memberikan umpan balik kepada karyawan dengan waktu yang lebih tepat. Selain itu, penerapan sistem informasi manajemen kinerja membantu menyediakan data analisis yang lebih mendalam untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, sekalipun meningkatkan keterlibatan karyawan melalui proses yang lebih terbuka dan transparan.

Selain itu, perhatian terhadap penerapan manajemen kinerja yang bersifat berkelanjutan semakin meningkat. Pendekatan ini menggantikan sistem penilaian tahunan yang hanya dilakukan sekali dalam setahun. Melalui evaluasi yang dilakukan secara berkala, organisasi dapat memberikan umpan balik secara terus-menerus dan menyesuaikannya dengan situasi kerja sehari-hari. Dengan begitu, proses pengembangan karyawan menjadi lebih dinamis, mendorong pembelajaran yang cepat, serta membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan dengan lebih efektif. Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan dengan mengintegrasikan pengembangan keterampilan dan karir sebagai bagian dari manajemen kinerja (Pulakos et al., 2019).

Dalam penelitian kualitatif, perkembangan manajemen kinerja banyak dikaitkan dengan perubahan budaya organisasi dan pergeseran peran manajer yang kini lebih berfungsi sebagai pelatih atau pendamping bagi karyawan. Pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara proses penilaian yang bersifat formal dengan upaya pengembangan kemampuan pegawai. Komunikasi yang terbuka dan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan menjadi

faktor utama yang menentukan keberhasilan penerapan manajemen kinerja di era modern (Shields et al., 2015).

Perubahan cara pandang tersebut menegaskan bahwa manajemen kinerja bukan hanya berfokus pada pengukuran hasil kerja, tetapi juga merupakan upaya menyeluruh untuk mengembangkan kemampuan individu dan tim agar dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat memahami lebih dalam bagaimana sistem manajemen kinerja dijalankan dan disesuaikan di berbagai jenis organisasi. Pendekatan ini membantu mengungkap faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat efektivitas penerapan sistem tersebut dalam praktik nyata. Secara keseluruhan, perkembangan manajemen kinerja di era modern menuntut pemahaman yang menyeluruh, tidak hanya dari sisi teknis, tetapi juga dari aspek manusia dan strategi yang menjadi kunci keberhasilannya. Pendekatan kualitatif memberikan peluang untuk menelusuri lebih jauh dinamika perubahan yang terjadi, pandangan para pelaku organisasi, serta peran budaya kerja dalam membentuk sistem manajemen kinerja yang lebih adaptif, relevan, dan inovatif.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena dianggap paling sesuai untuk memahami secara mendalam fenomena yang dikaji berdasarkan data sekunder yang bersumber dari berbagai literatur ilmiah. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan menafsirkan suatu fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat, mengenai fakta-fakta serta hubungan antarvariabel yang diteliti (Sugiyono, 2019).

Metode penelitian yang diterapkan adalah studi literatur (*literature review*). Studi literatur dilakukan dengan menelaah berbagai sumber ilmiah seperti buku akademik, jurnal penelitian, laporan nasional dan internasional, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan topik standar kinerja sumber daya manusia. Menurut Snyder (2019), studi literatur merupakan metode penelitian yang sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan seluruh penelitian yang relevan dengan fokus penelitian yang sedang dikaji.

Jenis penelitian deskriptif dalam konteks ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menjelaskan, dan menganalisis konsep serta indikator yang berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian (Creswell, 2014). Penelitian deskriptif memungkinkan peneliti memaparkan fakta apa adanya berdasarkan sumber-sumber teoritis dan empiris yang tersedia.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur dengan menelaah teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan penelitian. Data sekunder yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian dan keandalannya terhadap topik penelitian, meliputi sejarah singkat manajemen kinerja, pengetahuan manajemen kinerja, model manajemen kinerja, manajemen berdasarkan sasaran, evaluasi kinerja, faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja, dan metode penilaian.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*). Menurut Krippendorff (2018), analisis isi merupakan metode sistematis untuk menafsirkan makna dari data teks melalui proses klasifikasi, pengkodean, dan interpretasi yang bertujuan mengidentifikasi pola dan tema utama dalam literatur. Dalam penelitian ini, analisis isi difokuskan pada kejelasan konsep standar kinerja, keterukuran indikator, serta relevansi kontribusinya terhadap peningkatan efektivitas organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep manajemen kinerja telah mengalami perkembangan yang pesat seiring perubahan pola pikir dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada awalnya, fokus utama adalah pada penilaian kinerja tahunan yang bersifat administratif dan hanya menilai hasil kerja karyawan (Armstrong & Baron, 1998). Namun, sejak tahun 1990-an, pendekatan manajemen kinerja bertransformasi menjadi sistem yang lebih strategis, menyeluruh, serta menitikberatkan pada pengembangan individu dan peningkatan efektivitas organisasi secara berkelanjutan (Aguinis, 2013).

Perubahan tersebut muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk mempertahankan daya saing di tengah kompleksitas globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan pasar. Menurut Rao (2016), organisasi modern kini melihat manajemen kinerja tidak hanya sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan dan perbaikan berkelanjutan melalui komunikasi konstruktif antara atasan dan bawahan. Hal ini menandai perubahan pola pikir dari sekadar alat penilaian menjadi proses pengembangan strategis yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Selain itu, kemajuan teknologi informasi juga berperan penting dalam mempercepat evolusi praktik manajemen kinerja. Sistem digital seperti *Performance Management Systems (PMS)* berbasis aplikasi memungkinkan monitoring kinerja secara real-time dan memberikan umpan balik yang lebih cepat (Pulakos, 2009). Dalam konteks ini, Wibowo (2016) menegaskan bahwa digitalisasi membuka peluang untuk mengintegrasikan tujuan strategis organisasi, indikator kinerja utama, dan pengembangan kompetensi karyawan dengan lebih baik.

Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah elemen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang fokus pada realisasi target strategis organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang bersifat sistematis dan berkesinambungan, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim yang mencapai sasaran strategis organisasi. Melalui proses ini, organisasi berupaya memastikan bahwa setiap aktivitas dan hasil kerja selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan, baik secara efisien maupun efektif. Proses manajemen kinerja tidak hanya berhenti pada penilaian hasil kerja, tetapi juga mencakup penetapan tujuan, pemantauan, evaluasi, serta pemberian umpan balik dan tindakan perbaikan secara berkelanjutan (Rumawas, 2021).

Selain itu, Armstrong (2009) menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis dan terpadu yang digunakan untuk mendorong peningkatan kinerja individu dan tim dalam rangka mencapai keberhasilan organisasi secara berkelanjutan. Dengan kata lain, manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada penilaian kinerja masa lalu, tetapi juga berperan dalam pengembangan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya keterlibatan aktif antara atasan dan bawahan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja guna menciptakan budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil (Armstrong, 2009; Aguinis, 2013).

Manajemen kinerja merupakan gabungan dari dua istilah, yaitu manajemen dan kinerja. Manajemen adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Melalui fungsi-fungsi ini, manajemen berperan penting dalam mengkoordinasikan dan menyelaraskan seluruh aktivitas organisasi agar sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2018).

Sementara itu, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas selama periode waktu tertentu. Kinerja mencerminkan kemampuan individu dalam memenuhi standar kerja dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017).

Model-Model Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu sistem terintegrasi yang dirancang untuk mengelola, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun organisasi agar selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Menurut Abdullah (2014:14), manajemen kinerja mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja, sehingga organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Sementara itu, Armstrong dan Baron (1998) memandang manajemen kinerja sebagai siklus berkelanjutan yang dimulai dari perencanaan, pengukuran, pemberian umpan balik, hingga tahap pengembangan dan perbaikan kinerja secara berkesinambungan. Model manajemen kinerja dibagi menjadi 6, sebagai berikut:

1) Model Deming (Plan-Do-Check-Act/PDCA)

Model manajemen kinerja yang dikemukakan oleh W. Edwards Deming menekankan pada pendekatan yang sangat sistematis dan berkesinambungan melalui siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA). Tahap pertama, yaitu perencanaan (Plan), mencakup penetapan tujuan spesifik dan standar kinerja yang jelas sebagai gambaran hasil yang diharapkan. Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan (Do), strategi kerja yang telah disusun dijalankan sesuai dengan rencana yang ada. Kemudian dilakukan tahap pemeriksaan (Check), yakni evaluasi hasil kerja guna melihat apakah hasil tersebut sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Terakhir, tahap tindakan (Act) digunakan untuk melakukan perbaikan berdasarkan temuan dari proses evaluasi, sehingga kualitas kinerja dapat meningkat secara berkelanjutan.

Model ini menegaskan bahwa tidak ada titik akhir dalam manajemen kinerja, melainkan siklus ini harus terus berulang agar peningkatan kualitas organisasi dapat dicapai secara konsisten. Contoh penerapan menunjukkan bahwa ketika model PDCA dipakai dalam organisasi medis atau pendidikan, kualitas dan efektivitas manajemen meningkat secara nyata.

Beberapa aspek penting dari model ini:

- Model ini berasal dari pemikiran kualitas dan pengendalian proses, bukan hanya dari penilaian kinerja individu.
- PDCA mendorong pendekatan ilmiah: merumuskan hipotesis (rencana), melakukan uji (pelaksanaan), mempelajari hasil (check/study), dan mengambil tindakan untuk memperbaiki (act).
- Keunggulan utama: yaitu memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dengan cepat, dan mendorong budaya peningkatan kualitas secara berkelanjutan.
- Keterbatasan/butuh perhatian: model ini cenderung bersifat proses-sentris (bagaimana menjalankan proses) dan kurang menitikberatkan pada aspek manusia atau perilaku karyawan secara khusus jika dibandingkan dengan model manajemen kinerja yang lebih berorientasi pada karyawan.

Implikasi dalam manajemen kinerja modern

Dalam konteks manajemen kinerja, PDCA dapat diartikan bahwa organisasi harus melihat kinerja sebagai rangkaian proses yang terus-menerus diperbaiki, bukan sekadar melakukan penilaian tahunan terhadap individu. Dengan demikian, organisasi lebih fokus pada siklus perencanaan targetting, pelaksanaan, evaluasi dan tindakan perbaikan. Hal ini membuat sistem manajemen kinerja menjadi dinamis dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

2) Model Torrington dan Hall

Berbeda dengan model Deming yang lebih menitikberatkan pada siklus perbaikan, model manajemen kinerja Torrington & Hall fokus pada pengelolaan ekspektasi kinerja sebagai dasar proses manajemen kinerja. Model ini diawali dengan penetapan ekspektasi kinerja yang jelas dan terukur untuk seluruh karyawan, yang menjadi tolok ukur dalam proses berikutnya. Setelah itu, organisasi diharuskan memberikan dukungan yang memadai, antara lain melalui penyediaan pelatihan, sumber daya, dan fasilitas yang diperlukan untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan. Proses pengukuran dan penilaian kinerja dilakukan secara sistematis untuk memastikan hasil kerja sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan. Tahap akhir adalah pengelolaan standar kinerja, yakni menjaga agar konsistensi capaian kinerja tetap sejajar dengan tujuan yang diharapkan melalui komunikasi terbuka dan dukungan manajerial yang berkelanjutan.

Beberapa aspek utama:

- Penekanan pada kejelasan harapan (clear expectations), karyawan harus tahu apa yang diharapkan dari mereka.
- Penekanan pada dukungan organisasi/manajer, bukan cukup sekadar menetapkan target, tapi juga menyediakan lingkungan yang mendukung.
- Penekanan pada pengukuran dan review secara sistematis, bukan hanya penilaian formal saja.
- Penekanan bahwa kinerja bukan statis melainkan siklus: setelah review, ditetapkan target berikutnya dan siklus berkelanjutan.

Implikasi dalam manajemen kinerja

Model ini sangat relevan bagi organisasi yang menginginkan sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada karyawan dan terus-menerus: bukan hanya “apa hasilnya”, tetapi “apakah karyawan tahu harapan, apakah mereka didukung, dan apakah terjadi review serta pengembangan”. Dengan demikian, model ini lebih manusia-orientasi dibandingkan PDCA yang lebih proses-orientasi.

3) Model Costello

Model manajemen kinerja yang dikembangkan oleh Costello memperkaya konsep manajemen kinerja dengan memasukkan unsur **coaching dan mentoring** sebagai komponen penting dalam proses evaluasi. Dalam model ini, fokus utama adalah hubungan kolaboratif antara manajer dan karyawan yang bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang pengembangan diri secara personal. Siklus manajemen kinerja Costello terdiri dari tahap perencanaan yang jelas, pelaksanaan pekerjaan, pengukuran kemajuan yang dilakukan secara berkelanjutan, hingga peninjauan ulang (review) hasil kerja. Selama proses tersebut, manajer memainkan peran aktif sebagai pembimbing yang tidak hanya mengawasi hasil, tetapi juga membantu karyawan agar terus berkembang dan mengatasi tantangan yang ditemui. Model ini lebih menekankan aspek pembelajaran dan pengembangan kapabilitas individu

dibandingkan sekadar evaluasi hasil kerja. Ini mendorong budaya kerja yang suportif dan berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. (Costello, dalam Abdullah, 2014:16).

Beberapa point penting:

- Coaching/mentoring sebagai bagian integral: manajer tidak hanya “menilai”, tetapi “memfasilitasi pengembangan”.
- Pengukuran kemajuan secara berkelanjutan, bukan tunggu akhir episode saja, tetapi ada review berkala.
- Hubungan individual dan personal antara manajer, karyawan menjadi pusat, sehingga karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk berkembang.

Implikasi dalam manajemen kinerja

Model ini sangat sesuai bagi organisasi modern yang ingin meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan, melalui interaksi yang bersifat personal dan intensif. Dengan demikian, manajemen kinerja bukan hanya soal target dan hasil, tetapi juga soal “bagaimana karyawan dapat terus berkembang”.

4) Model Armstrong dan Baron

Armstrong dan Baron (1998) menawarkan model manajemen kinerja yang lebih komprehensif dan strategis, dengan menempatkan manajemen kinerja sebagai bagian internal dari strategi organisasi. Model ini mencakup lima tahap utama yang bersinergi untuk mencapai keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Tahap pertama adalah menetapkan misi dan tujuan strategis organisasi yang menjadi pedoman utama bagi seluruh aktivitas.

Tahapan berikutnya adalah menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan strategis tersebut, sehingga setiap karyawan memahami peran dan kontribusinya dalam pencapaian visi organisasi. Untuk mendukung ini, organisasi menyediakan fasilitas pengembangan kompetensi agar karyawan dapat meningkatkan kemampuan sesuai kebutuhan strategi. Selanjutnya, evaluasi kinerja dilakukan secara objektif untuk mengukur pencapaian sasaran.

Terakhir, penghargaan dan kompensasi diberikan sebagai bentuk apresiasi atas hasil kerja yang berhasil dicapai. Model Armstrong & Baron menegaskan bahwa keberhasilan manajemen kinerja tidak hanya evaluatif, tetapi terutama mengedepankan kolaborasi dan pengakuan kontribusi individu dalam konteks tujuan strategis perusahaan. (Armstrong & Baron dalam Rumawas, 2021:11).

Beberapa keunggulan model ini:

- Integrasi antara strategi organisasi dan manajemen kinerja individu: ini penting agar kinerja individu tidak hanya “kerja” tetapi “kerja yang terarah pada strategi organisasi”.
- Pengembangan kompetensi sebagai bagian dari sistem: bukan hanya evaluasi, tetapi juga pembinaan.
- Penghargaan dan kompensasi sebagai motivator penting.
- Model ini melihat manajemen kinerja sebagai proses berkelanjutan dan bukan aktivitas ad-hoc.

Implikasi dalam manajemen kinerja

Bagi organisasi yang menginginkan sistem manajemen kinerja yang menyeluruh dan berorientasi pada pencapaian bisnis jangka panjang, model ini sangat bermanfaat.

Dengan demikian, manajemen kinerja menjadi bagian dari sistem manajemen strategis, bukan hanya HR operasional.

5) Model Management by Objectives (MBO)

Model Management by Objectives (MBO) yang pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker (1954) dan kemudian dikembangkan oleh Douglas McGregor (1957) sangat menekankan pada keterlibatan aktif karyawan dalam proses penetapan tujuan kerja. Dalam model ini, manajemen dan karyawan secara bersama-sama menyepakati tujuan yang akan dicapai, sehingga penilaian kinerja nantinya dilakukan dengan mengacu pada tingkat pencapaian sasaran tersebut. Penetapan tujuan bersama ini tidak hanya meningkatkan tanggung jawab individu terhadap pekerjaan, tetapi juga memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik karena mereka merasa memiliki dan memahami tujuan yang harus dicapai. MBO juga memfasilitasi transparansi dan komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan, yang memperkuat keterlibatan serta koordinasi dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, sistem evaluasi kinerja menjadi lebih objektif, terukur, dan berorientasi hasil. (Drucker, 1954; McGregor, 1957 dalam Abdullah, 2014).

Beberapa ciri utama:

- Penetapan target bersama antara manajer dan karyawan.
- Fokus pada hasil (output) yang terukur dan disepakati.
- Keterlibatan karyawan memperkuat motivasi dan akuntabilitas.
- Evaluasi kinerja yang bersifat periodik berdasarkan pencapaian tujuan.

Implikasi dalam manajemen kinerja

MBO cocok untuk lingkungan kerja yang dinamis dan menuntut akuntabilitas tinggi serta kolaborasi intensif antara manajer dan karyawan. Model ini menggeser manajemen kinerja dari kontrol semata menjadi kerjasama dan tanggung jawab bersama.

6) Model Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright

Model yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright mengadopsi pendekatan yang komprehensif dengan menekankan hubungan timbal-balik antara karakteristik individu, perilaku kerja, dan hasil kinerja. Mereka menggarisbawahi bahwa agar sistem manajemen kinerja efektif, pendekatan tersebut harus disesuaikan dengan strategi organisasi sehingga setiap individu memiliki pemahaman jelas atas peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan strategis. Pendekatan ini mengintegrasikan perspektif perilaku sebagai faktor penentu hasil, sehingga tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga bagaimana proses kerja dan perilaku berkontribusi terhadap keberhasilan. Model ini memberikan kerangka yang kuat untuk pengambilan keputusan terkait dengan kompensasi, pengembangan sumber daya manusia, dan perencanaan karir, karena mampu menghubungkan antara kemampuan, perilaku, dan hasil secara holistik. (Noe et al. dalam Rumawas, 2021:11).

Beberapa poin utama:

- Fokus pada kapabilitas individu (kemampuan, motivasi) dan perilaku kerja sebagai determinan hasil kinerja.
- Hubungan yang jelas antara strategi organisasi dan manajemen kinerja individu.
- Pendekatan sistematis yang menghubungkan sumber daya manusia, manajemen kinerja, dan outcome organisasi.
- Memungkinkan penggunaan data dan analisis untuk meningkatkan efektivitas manajemen kinerja.

Implikasi dalam manajemen kinerja

Model ini sangat berguna bagi organisasi yang ingin membangun sistem manajemen kinerja yang holistik dan seimbang antara aspek manusia dan tujuan bisnis. Dengan demikian, manajemen kinerja bukan hanya tentang “apa yang dicapai”, tetapi juga “siapa dan bagaimana prosesnya”.

Analisis dan Relevansi Model-model Manajemen Kinerja

secara keseluruhan, keenam model manajemen kinerja tersebut menyampaikan prinsip dasar bahwa manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang harus melibatkan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan tindak lanjut berupa perbaikan. Masing-masing model membawa fokus dan kekuatan tersendiri yang dapat saling melengkapi.

- Model Deming menekankan pentingnya siklus evaluasi dan perbaikan kualitas secara berulang.
- Model Torrington & Hall menempatkan pengelolaan harapan dan komunikasi sebagai aspek kunci.
- Model Costello menambahkan dimensi hubungan coaching yang mendukung pengembangan individu secara personal.
- Model Armstrong & Baron mengedepankan keselarasan dan strategi organisasi untuk menjaga kesinambungan kinerja.
- Model MBO fokus pada keterlibatan aktif karyawan dalam penetapan tujuan, sehingga meningkatkan motivasi dan akuntabilitas.
- Model Noe et al. mengintegrasikan karakteristik individu, perilaku kerja, dan hasil untuk membangun sistem yang seimbang dan komprehensif.

Dalam konteks organisasi masa kini yang dinamis dan kompleks, penting bagi perusahaan untuk mengadopsi pendekatan manajemen kinerja yang tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga mendorong pembelajaran dan pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Efektivitas sistem manajemen kinerja sangat bergantung pada cara organisasi mengelola sumber daya manusianya secara konsisten dan berkesinambungan. Oleh karena itu, integrasi elemen-elemen dari berbagai model ini dapat membangun organisasi menciptakan sistem manajemen kinerja yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan manusia yang lengkap dan maju.

Sebagai contoh, dalam lingkungan kerja saat ini yang diwarnai oleh perubahan cepat teknologi, globalisasi, dan persaingan ketat, pendekatan siklus PDCA (Deming) dapat membantu organisasi terus memperbaiki proses kerja mereka. Namun saja, jika hanya berfokus pada proses maka aspek manusia bisa tertinggal. Oleh karena itu, dukungan model Torrington & Hall (harapan & dukungan), serta model Costello (coaching) menjadi sangat relevan untuk mengelola sisi manusia dari kinerja. Sementara itu, agar sistem manajemen kinerja benar-benar berkontribusi pada strategi organisasi, maka model Armstrong & Baron dan Noe et al. menyediakan landasan bagi integrasi antara kinerja individu dan strategi bisnis. Akhirnya, MBO memberikan kerangka bagi keterlibatan karyawan dan akuntabilitas yang sangat penting agar target kinerja tidak menjadi sekadar hampa, tetapi bermakna dan dipahami oleh semua pihak.

Berdasarkan analisis di atas, beberapa rekomendasi bagi organisasi yang ingin mengembangkan sistem manajemen kinerja yang efektif antara lain:

1. Mulailah dengan menetapkan visi dan strategi organisasi.
2. Selaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
3. Tentukan ekspektasi kinerja yang jelas dan terukur.
4. Sediakan dukungan, pelatihan, mentoring/coaching.

5. Jalankan siklus perbaikan berkelanjutan.
6. Integrasikan aspek manusia dan perilaku.
7. Lakukan review dan penghargaan.
8. Lakukan monitoring dan evaluasi sistem secara rutin.

Dengan demikian, berbagai model manajemen kinerja yang telah dikemukakan memiliki kekuatan masing-masing dan jika dipadukan dengan bijaksana, organisasi dapat membangun sistem manajemen kinerja yang tidak hanya mengukur pencapaian tersebut, dan bagaimana sistem tersebut dapat terus diperbaiki.

Manajemen berdasarkan sasaran (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objectives/MBO*) merupakan suatu pendekatan manajerial yang menekankan pentingnya penetapan tujuan sebagai inti dari proses pengelolaan organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Peter F. Drucker (1954) dalam bukunya *The Practice of Management*, yang menyoroti bahwa efektivitas organisasi dapat dicapai apabila manajer dan karyawan bekerja sama dalam merumuskan tujuan yang jelas, terukur, serta realistis. Melalui pendekatan ini, setiap individu dalam organisasi memahami dengan baik kontribusinya terhadap pencapaian tujuan keseluruhan, sehingga tercipta sinergi antara visi organisasi dan kinerja individu (Drucker, 1954).

Menurut Kotler dan Keller (2012), MBO berperan sebagai metode manajemen yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan melalui proses komunikasi terbuka, penetapan target kinerja, serta evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Pendekatan ini bukan hanya membantu organisasi dalam menyelaraskan kegiatan antarbagian, tetapi juga meningkatkan motivasi, komitmen, dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pencapaian hasil kerja.

Sementara itu, Dave et al. (1999) menambahkan bahwa MBO merupakan proses kolaboratif antara manajemen dan karyawan dalam menetapkan sasaran yang spesifik dan dapat diukur, serta mengevaluasi pencapaian melalui indikator yang telah disepakati bersama. Dalam praktiknya, pendekatan ini mendorong terciptanya komunikasi yang efektif dan memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian strategi secara dinamis sesuai dengan perkembangan situasi kerja.

Secara umum, prinsip-prinsip utama dalam penerapan MBO meliputi:

1. Penetapan tujuan yang spesifik, realistis, dan dapat diukur secara objektif
2. Partisipasi aktif karyawan dan manajer dalam proses penyusunan sasaran
3. Evaluasi kinerja secara periodik berdasarkan capaian tujuan
4. Pemberian umpan balik yang berkesinambungan sebagai dasar perbaikan kinerja di masa mendatang.

Penerapan MBO memberikan sejumlah manfaat strategis bagi organisasi. Pendekatan ini terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja melalui peningkatan motivasi, tanggung jawab individu, serta kejelasan dalam pengukuran kinerja. Selain itu, MBO membantu membangun budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan memperkuat hubungan kerja yang kolaboratif antara pimpinan dan bawahan (Kusnadi, 2016).

Evaluasi Kinerja (Performance Appraisal)

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses sistematis yang digunakan organisasi untuk menilai sejauh mana karyawan melaksanakan tugas dan mencapai target kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Proses ini tidak hanya mengukur hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas, tetapi juga menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan

organisasi (Dessler, 2011). Dengan kata lain, evaluasi kinerja menjadi alat penting bagi manajemen dalam memastikan kesesuaian antara hasil kerja karyawan dengan harapan organisasi.

Menurut Sitohang (2007), evaluasi kinerja merupakan mekanisme organisasi untuk menilai prestasi kerja pegawai secara objektif berdasarkan kriteria tertentu. Mangkunegara (2007) menambahkan bahwa proses ini membantu pimpinan menentukan sejauh mana seorang karyawan menjalankan tanggung jawab dan tugasnya dengan baik. Sementara itu, Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil kerja aktual terhadap standar yang telah ditetapkan, kemudian hasilnya disampaikan kepada karyawan sebagai bahan umpan balik dan perbaikan.

Tujuan utama evaluasi kinerja adalah memastikan tercapainya sasaran organisasi serta mendeteksi secara dini adanya penyimpangan atau keterlambatan dalam pencapaian target (Armstrong & Baron, 1998). Selain itu, proses ini juga mendorong komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, memperkuat saling pengertian terhadap harapan kerja, dan membantu meningkatkan efektivitas kinerja secara keseluruhan.

Manfaat dari evaluasi kinerja mencakup peningkatan motivasi kerja, pengembangan potensi individu, serta penyediaan dasar yang objektif untuk keputusan manajerial seperti promosi atau penghargaan (Aguinis, 2013). Evaluasi yang efektif juga berfungsi sebagai alat diagnostik untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga organisasi dapat merancang strategi pengembangan yang tepat.

Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan secara umum antara lain kemampuan dan keahlian, kepribadian, motivasi kerja, budaya organisasi, serta lingkungan kerja. Kemampuan dan keahlian menjadi kunci karena menentukan sejauh mana tugas dapat dilakukan dengan baik. Kepribadian seperti tanggung jawab dan ketekunan turut memengaruhi hasil kerja secara signifikan. Motivasi kerja yang dipengaruhi aspek seperti gaji, tunjangan, dan kepemimpinan menjadi dorongan bagi karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh. Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam membentuk norma dan kebiasaan yang diikuti karyawan, sehingga berdampak pada kinerja kolektif. Sementara itu, lingkungan kerja yang mendukung (baik kondisi fisik maupun non-fisik) memungkinkan produktivitas dan kinerja meningkat.

Dalam tinjauan teoritis, Davis & Newstrom (1985) menempatkan kemampuan dan motivasi sebagai dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja. Selanjutnya, Bernardin & Beatty (1984) menambahkan kriteria penilaian individu: kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost-effectiveness*), kebutuhan supervisi (*need for supervision*) dan dampak interpersonal (*interpersonal impact*). Dengan demikian, penilaian kinerja yang valid harus mempertimbangkan baik aspek sumber daya manusia (kemampuan, kepribadian, motivasi), faktor situasional (budaya, lingkungan kerja) maupun standar operasional tugas (kualitas, kuantitas, waktu, biaya, hubungan antar-orang).

Metode penilaian

Metode penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi yang bersifat menyeluruh dan memerlukan pertimbangan yang matang agar hasilnya objektif dan adil. Proses ini bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Hasil penilaian tersebut menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan terkait pemberian kompensasi, pengembangan karir, serta upaya peningkatan kinerja di masa mendatang. Beragam metode penilaian kinerja telah

dikembangkan dan diterapkan secara luas dalam berbagai organisasi, menyesuaikan dengan karakteristik, tujuan, dan sistem manajemen masing-masing.

Salah satu metode yang banyak digunakan adalah **metode esai (essay method)**, yaitu pendekatan di mana atasan menuliskan deskripsi naratif mengenai kinerja karyawan. Melalui format terbuka ini, penilai dapat menjelaskan secara rinci kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan individu berdasarkan pengamatan langsung. Pendekatan ini memungkinkan penilaian yang bersifat kualitatif dan kontekstual, meskipun memerlukan kemampuan analisis subjektif dari penilai (Mondy & Noe, 1993).

Metode berikutnya adalah **penilaian 360 derajat (360-degree feedback)**, yang mengumpulkan umpan balik dari berbagai pihak seperti atasan, rekan kerja, bawahan, bahkan pelanggan. Dengan melibatkan banyak sumber, metode ini memberikan pandangan yang lebih menyeluruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan, serta meningkatkan kesadaran diri individu terhadap persepsi orang lain di lingkungan kerja (Hosain, 2016).

Sementara itu, **management by objectives (MBO)** berfokus pada pencapaian tujuan yang disepakati bersama antara manajer dan karyawan. Penilaian dilakukan dengan menilai sejauh mana target yang telah ditetapkan sebelumnya berhasil dicapai dalam periode tertentu. Metode ini efektif dalam mendorong tanggung jawab individu terhadap hasil kerja serta meningkatkan komunikasi antara karyawan dan atasan (Drucker, 1954).

Adapun **behaviorally anchored rating scale (BARS)** mengombinasikan metode skala penilaian numerik dengan contoh perilaku nyata sebagai indikator kinerja. Setiap tingkat skala dilengkapi dengan deskripsi perilaku yang mencerminkan level kinerja tertentu, sehingga dapat mengurangi subjektivitas penilai dan meningkatkan kejelasan kriteria penilaian (Smith & Kendall, 1963).

Keberhasilan penerapan masing-masing metode sangat bergantung pada konteks organisasi, tujuannya penilaian, serta komitmen pihak manajemen dalam memastikan proses berjalan secara transparan dan adil. Pemilihan metode yang tepat akan membantu organisasi memperoleh hasil penilaian yang akurat dan dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan terkait kompensasi, pelatihan, serta pengembangan karir (Bernardin & Russell, 1998).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur, diketahui bahwa evolusi manajemen kinerja telah mengalami transformasi dari sistem penilaian karyawan yang bersifat administratif menjadi pendekatan yang lebih strategis dan berkelanjutan. Perubahan ini dipicu oleh dinamika global, kemajuan teknologi digital, serta kebutuhan organisasi untuk meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang fleksibel.

Setiap model manajemen kinerja memiliki karakteristik unik: model Deming menekankan siklus perbaikan terus menerus; Torrington & Hall mengutamakan kejelasan harapan dan dukungan organisasi; Costello lebih menyoroti pentingnya coaching dan mentoring; Armstrong & Baron menekankan integrasi strategi organisasi dengan kinerja individu; MBO fokus pada partisipasi aktif karyawan; dan Noe et al. menimbang keseimbangan antara kemampuan individu, perilaku kerja, dan pencapaian hasil. Keberhasilan manajemen kinerja modern secara keseluruhan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menggabungkan elemen terbaik dari berbagai model tersebut ke dalam sistem yang human-centered, partisipatif, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan. Implementasi yang berhasil juga membutuhkan budaya organisasi yang terbuka, komunikasi dua arah yang efektif, serta sistem evaluasi yang adil dan berkelanjutan.

Dengan demikian, di era digital, manajemen kinerja tidak lagi hanya sebagai alat pengukuran, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategi untuk menciptakan organisasi yang pembelajar, memperkuat kolaborasi, serta mencapai tujuan jangka panjang yang sejalan antara individu dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management (3rd ed.)*. New York: Pearson Education.
- Aguinis, H. (2014). *Performance Management*. England: Pearson Education Limited.
- Armstrong, M. &. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page.
- Bernardin, H. J. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent Publishing Company.
- Bernardin, H. J. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Costello, S. J. (1994). *Effective Performance Management*. New York: Irwin.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dave, S. R. (1999). "Management by Objectives: Concept and Implementation in Organizational Context". *International Journal of Management Studies*, 6(2), 45-52.
- Davis, K. &. (1985). *Organizational Behavior: Readings and Exercises (7th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Hosain, M. S. (2016). 360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does It Really Work? *Asian Business Review*, 6(1), 21-25.
- Kotler, P. &. (2012). *Marketing Management (14th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology (4th ed.)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Kusnadi, E. (2016). "Penerapan Management by Objectives (MBO) dalam Peningkatan Efektivitas Organisasi". Bandung: Universitas Pasundan Press.
- Mangkunegara, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L. (2006). *Human Resource Management (11th ed.)*. Ohio: South-Western College Publishing.

- McGregor, D. (1957). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W. (1993). *Human Resource Management (5th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Noe, R. A. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. imprint internasional: Wiley-Blackwell.
- Pulakos, E. D.-H. (2019). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 249-275.
- Rao, T. V. (2016). *Performance Management: Toward Organizational Excellence (3rd ed.)*. New Delhi, India: SAGE Publications.
- Robbins, S. &. (2018). *Management. 14th Edision*. Boston: Pearson.
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Shields, J. e. (2015). *"Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies"*. Cambridge, Inggris: Cambridge University Press.
- Sitohang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Smith, P. C. (1963). Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149-155.
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Method: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 333-339.
- Stone, D. e. (2020). Technology in Performance Management. *Elsevier Inc.*, hlm. 216-231.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. Jakarta: Rajawali Pers.