
MANAJEMEN KINERJA: PERSPEKTIF KARYAWAN DAN PIMPINAN

Arif Prabowo
Universitas Pekalongan
Email : arif.stain9@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami perbedaan persepsi antara karyawan dan pemimpin terhadap sistem manajemen kinerja di organisasi. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis tematik, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 22 karyawan dan 6 pemimpin di Yayasan Pendidikan Al Ummah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi dan keadilan dalam evaluasi kinerja umumnya diakui, namun masih terdapat kesenjangan dalam komunikasi hasil evaluasi yang dirasakan karyawan. Pemimpin melihat manajemen kinerja sebagai alat strategis untuk produktivitas, sementara karyawan lebih mengaitkannya dengan aspek administratif dan stres evaluasi. Dukungan pemimpin, terutama melalui pelatihan dan arahan, dianggap penting, namun konsistensi dan keterbatasan sumber daya menjadi tantangan. Karyawan juga menyoroti perlunya komunikasi umpan balik yang lebih rutin dan konstruktif untuk meningkatkan motivasi serta efektivitas sistem kinerja. Penelitian ini menyarankan perbaikan pada mekanisme penyampaian hasil evaluasi, peningkatan dukungan pemimpin, alokasi sumber daya yang memadai, serta komunikasi dua arah yang lebih intensif. Temuan ini diharapkan dapat menjembatani gap persepsi dan memperbaiki implementasi manajemen kinerja di organisasi Indonesia.

Kata kunci : Manajemen Kinerja, Persepsi Karyawan, Persepsi Pemimpin, Evaluasi Kinerja, Komunikasi.

ABSTRACT

This study aims to explore the differing perceptions of employees and leaders regarding the performance management system in organizations. Using a qualitative approach with thematic analysis, data were collected through in-depth interviews with 22 employees and 6 leaders at the Al Ummah Educational Foundation. The findings reveal that transparency and fairness in performance evaluations are generally acknowledged, yet gaps remain in how evaluation results are communicated to employees. Leaders perceive performance management as a strategic tool to enhance productivity, while employees often associate it with administrative burdens and evaluation-induced stress. Leadership support, particularly through training and guidance, is deemed critical but hindered by inconsistencies and resource limitations. Employees emphasize the need for more routine and constructive feedback to improve motivation and system effectiveness. This study recommends improving mechanisms for delivering evaluation results, enhancing leadership consistency, allocating adequate resources, and fostering more intensive two-way communication. The findings aim to bridge the perception gap and enhance the implementation of performance management systems in Indonesian organizations.

Keywords: Performance Management, Employee Perception, Leader Perception, Performance Evaluation, Communication.

PENDAHULUAN

Di era organisasi modern, manajemen kinerja memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan strategi organisasi secara keseluruhan. Sistem ini tidak hanya berfokus pada pengukuran kinerja individu, tetapi juga bertujuan untuk

meningkatkan efektivitas tim melalui pengelolaan kontribusi setiap karyawan terhadap tujuan organisasi yang lebih besar [3]. Menerapkan sistem manajemen kinerja modern melibatkan tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan mempertahankan objektivitas [16].

Efektivitas manajemen kinerja tidak dapat sepenuhnya tercapai tanpa adanya pemahaman yang jelas mengenai bagaimana sistem ini dipersepsikan dan diterapkan oleh kedua belah pihak karyawan dan pemimpin [1]. Pemimpin biasanya memandang manajemen kinerja sebagai alat strategis untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi, sementara karyawan sering kali melihatnya sebagai beban administratif atau evaluasi yang memicu stres [9].

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan mengenai efektivitas sistem manajemen kinerja, terdapat riset gap yang signifikan dalam memahami perbedaan persepsi antara karyawan dan pemimpin. Sebagian besar kajian cenderung berfokus pada aspek teknis dari sistem penilaian kinerja, seperti alat pengukuran dan metrik kinerja [12].

Fenomena yang muncul adalah sering kali terjadi kesenjangan antara harapan pemimpin dan pengalaman karyawan dalam proses manajemen kinerja. Pemimpin memandang sistem ini sebagai alat strategis untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, sementara karyawan melihatnya sebagai beban administratif atau evaluasi yang menimbulkan stres dan kecemasan [9]. Ketidakselarasan dalam perspektif memang dapat merusak kepercayaan dan mengurangi keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas sistem manajemen kinerja [5].

Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa dalam budaya organisasi yang memiliki hierarki yang kuat, seperti di banyak organisasi Indonesia, sering kali terdapat kesulitan dalam mengkomunikasikan umpan balik kinerja secara terbuka [15]. Karyawan mungkin merasa kurang didengar atau tidak mendapat kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada atasan mereka, yang pada akhirnya memperburuk kesenjangan persepsi antara kedua pihak.

Kesenjangan penelitian dan fenomena ini menggarisbawahi pentingnya penelitian ini, yang bertujuan untuk menggali secara lebih mendalam pandangan karyawan dan pemimpin terhadap manajemen kinerja. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, wawancara mendalam akan memungkinkan eksplorasi mendetail terhadap dinamika sosial dan pola komunikasi yang mempengaruhi efektivitas sistem manajemen kinerja [7]. Studi ini diharapkan dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta memberikan wawasan yang relevan untuk memperbaiki implementasi manajemen kinerja di organisasi Indonesia.

Tinjauan Literatur

1. Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan komunikasi antara manajer dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Armstrong [3] menjelaskan bahwa proses ini terdiri dari penetapan tujuan, pemantauan kinerja, penilaian, dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan hasil kerja. Manajemen kinerja tidak hanya fokus pada evaluasi

kinerja individu, tetapi juga sebagai alat strategis untuk memastikan bahwa kinerja setiap karyawan selaras dengan strategi organisasi yang lebih luas [1].

2. Perspektif Pemimpin terhadap Manajemen Kinerja

Dari sudut pandang pemimpin, manajemen kinerja adalah alat untuk memacu produktivitas dan memastikan pencapaian tujuan organisasi. [12] mengemukakan bahwa pemimpin biasanya menggunakan sistem ini untuk mendorong karyawan bekerja sesuai ekspektasi dan menetapkan target-target yang lebih tinggi. Pemimpin melihat proses manajemen kinerja sebagai kesempatan untuk memberikan umpan balik dan mendukung perkembangan karier karyawan. Dalam beberapa studi, pemimpin cenderung menekankan pentingnya transparansi dan umpan balik yang konstruktif untuk memperbaiki kinerja tim secara keseluruhan [9].

Tantangan yang sering dihadapi pemimpin adalah kemampuan mereka untuk menyampaikan umpan balik secara efektif. Keterampilan komunikasi pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk pemahaman karyawan tentang harapan dan meningkatkan kinerja. Komunikasi yang efektif menumbuhkan kejelasan, motivasi, dan keterlibatan di antara karyawan, yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mengartikulasikan tujuan yang jelas dan memberikan umpan balik yang konstruktif secara signifikan meningkatkan kinerja tim dan hasil kerja individu [2] [10]. Pemimpin yang gagal memberikan arahan yang jelas atau menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung dapat secara signifikan memperburuk hubungan kerja dan mengurangi motivasi karyawan. Lingkungan tempat kerja yang beracun, ditandai dengan pelecehan dan kurangnya dukungan, menyebabkan peningkatan stres kerja dan penurunan produktivitas [13].

3. Perspektif Karyawan terhadap Manajemen Kinerja

Di sisi lain, karyawan sering kali memiliki persepsi yang berbeda terhadap manajemen kinerja. Karyawan memandang Penilaian kinerja dapat menimbulkan kecemasan dan stres di antara karyawan, karena persepsi keadilan, efektivitas umpan balik [17]. Banyak karyawan merasa bahwa sistem digunakan hanya untuk menentukan kenaikan gaji atau promosi, bukan sebagai alat untuk membantu mereka berkembang. Ketidakselarasan antara harapan karyawan dan pemimpin ini dapat mengakibatkan kurangnya motivasi dan bahkan resistensi terhadap sistem manajemen kinerja. Kesesuaian dalam kontribusi yang diharapkan antara pemimpin dan karyawan meningkatkan kepuasan kerja, sementara perbedaan dapat mengakibatkan ketidakpuasan dan pelepasan keterlibatan [4].

Penelitian juga menemukan bahwa karyawan merasa tertekan jika umpan balik yang mereka terima bersifat negatif tanpa adanya panduan untuk perbaikan. [15] mencatat bahwa di organisasi dengan struktur hierarki yang kuat, seperti banyak organisasi di Indonesia, karyawan cenderung merasa sulit memberikan umpan balik kepada pemimpin atau meminta klarifikasi mengenai evaluasi kinerja mereka.

4. Gap dalam Persepsi antara Karyawan dan Pemimpin

Penelitian menunjukkan adanya gap yang signifikan antara persepsi karyawan dan pemimpin mengenai tujuan dan manfaat manajemen kinerja. Sering kali, pemimpin melihat meningkatkan produktivitas organisasi dan keunggulan kompetitif, menekankan metrik dan keselarasan strategis [14]), sementara karyawan biasanya mengasosiasikan Manajemen Kinerja dengan manfaat langsung seperti kenaikan gaji dan promosi, yang mengarah ke pandangan yang lebih transaksional [8]. Perbedaan dalam persepsi ini bisa menghambat komunikasi dan menurunkan efektivitas sistem manajemen kinerja [11].

Perbedaan persepsi antara karyawan dan pemimpin sering dipengaruhi oleh faktor budaya dan struktur organisasi yang hierarkis. [15] menyatakan bahwa di banyak organisasi Indonesia, ada kecenderungan pemimpin untuk tidak terbuka terhadap umpan balik dari karyawan, yang dapat memperburuk ketegangan dalam hubungan kerja.

5. Pendekatan Kualitatif dalam Studi Manajemen Kinerja

Pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam dan analisis tematik, menjadi metode yang efektif untuk memahami dinamika persepsi karyawan dan pemimpin terkait manajemen kinerja [7]. Melalui wawancara, peneliti dapat mengeksplorasi pandangan subjektif karyawan dan pemimpin terhadap sistem yang ada, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan penerapan manajemen kinerja (Bryman, 2016). Pendekatan ini memberikan wawasan yang lebih mendalam dibandingkan dengan metode kuantitatif yang cenderung mengukur hasil tanpa menggali pengalaman dan persepsi individu secara rinci.

6. Konteks Budaya Organisasi di Indonesia

Budaya organisasi di Indonesia, yang cenderung hierarkis dan paternalistik, memainkan peran penting dalam bagaimana manajemen kinerja dipersepsikan dan diimplementasikan. Menurut [15], budaya ini sering kali membuat karyawan merasa enggan untuk memberikan umpan balik secara terbuka kepada pemimpin, sementara pemimpin cenderung lebih fokus pada pencapaian hasil ketimbang proses pengembangan karyawan. Hal ini mengakibatkan sistem manajemen kinerja yang berjalan secara formal, namun tidak selalu mencerminkan hubungan dua arah yang sehat antara karyawan dan pemimpin.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami lebih dalam persepsi karyawan dan pemimpin terhadap manajemen kinerja di organisasi. Fokus utama penelitian ini adalah pada interaksi yang terjadi dalam proses evaluasi kinerja dan bagaimana karyawan serta pemimpin merespons hasil penilaian tersebut.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis tematik. Pertanyaan dengan *google form* detail dipilih karena memberikan fleksibilitas kepada peneliti untuk mengikuti alur pendapat tanpa intervensi peneliti, sekaligus memastikan pertanyaan inti tetap terjawab. Kuesioner ini diberikan kepada kepada karyawan

dan pemimpin di unit organisasi yang berbeda dibawah yayasan yang sama untuk mendapatkan perspektif yang bervariasi.

Sampel dan Partisipan

Partisipan penelitian ini terdiri dari 28 orang yang dibagi menjadi dua kelompok utama, yaitu 22 karyawan dan 6 pemimpin pada Yayasan Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Al Ummah. Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive*, di mana karyawan dan pemimpin dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam sistem manajemen kinerja di organisasi masing-masing. Kriteria utama untuk pemilihan partisipan karyawan adalah mereka harus memiliki pengalaman minimal dua tahun bekerja di unit atau sekolah yang menerapkan sistem manajemen kinerja formal. Sementara itu, pemimpin yang dipilih merupakan Kepala Sekolah yang secara aktif terlibat dalam penilaian kinerja bawahannya.

Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui google form. Ada 10 pertanyaan lengkap dengan petunjuk pengisian lebih detail. Data yang dikumpulkan meliputi narasi pengalaman karyawan dan pemimpin terkait proses manajemen kinerja, bagaimana mereka menerima atau memberikan umpan balik, dan bagaimana mereka memandang efektivitas sistem tersebut dalam mendukung perkembangan profesional dan organisasi. Pertanyaan juga mengeksplorasi tantangan dan hambatan yang dirasakan partisipan selama proses penilaian kinerja. Data pertanyaan kemudian dianalisis. Setiap data jawaban diperiksa kembali untuk memastikan keakuratan data yang telah dikumpulkan.

Analisis

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis tematik. Analisis tematik merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema yang muncul dari data kualitatif [6]. Proses analisis tematik dalam penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap:

1. Familiarisasi Data dimana peneliti membaca seluruh jawaban peserta beberapa kali untuk memahami konteks dan makna dari narasi yang diberikan oleh partisipan.
2. Pengkodean yaitu proses setelah memahami keseluruhan data, peneliti mulai membuat kode-kode untuk setiap bagian data yang dianggap relevan dengan pertanyaan penelitian. Kode tersebut mewakili aspek-aspek kunci dari pengalaman dan perspektif partisipan terkait manajemen kinerja.
3. Identifikasi Tema yaitu kode-kode yang telah diidentifikasi kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema utama. Tema ini mewakili pola persepsi dan pengalaman partisipan yang berulang dalam data. Beberapa tema yang diharapkan muncul, misalnya, mencakup persepsi karyawan tentang transparansi umpan balik, peran pemimpin dalam proses evaluasi, dan dampak penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan.
4. Review Tema adalah proses setelah tema diidentifikasi, peneliti melakukan review terhadap tema-tema tersebut untuk memastikan kesesuaian dan koherensi

antar data. Tema yang terlalu luas atau tidak relevan dengan tujuan penelitian disederhanakan atau dihilangkan.

5. Interpretasi dan Penarikan Kesimpulan, selanjutnya pada tahap akhir, tema-tema yang sudah final diinterpretasikan dalam konteks literatur yang ada untuk memberikan wawasan baru mengenai kesenjangan antara persepsi karyawan dan pemimpin terhadap manajemen kinerja.

Pertanyaan yang diajukan

PIMPINAN

1. Bagaimana proses Bapak/ Ibu dalam menetapkan tujuan dan target kinerja bagi karyawan?
Petunjuk: Jelaskan apakah Bapak/ Ibu melibatkan karyawan dalam menetapkan target kinerja. Apakah target disesuaikan dengan peran masing-masing atau bersifat Bapak/ Ibu? Bagaimana Bapak/ Ibu memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan realistis dan dapat dicapai oleh karyawan?
2. Apa kriteria utama yang Bapak/ Ibu gunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan?
Petunjuk: Jelaskan indikator apa saja yang Bapak/ Ibu gunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Apakah kriteria tersebut mencakup aspek kuantitatif seperti pencapaian target atau juga aspek kualitatif seperti sikap dan kerja sama tim?
3. Bagaimana Bapak/ Ibu memberikan umpan balik kepada karyawan setelah proses evaluasi kinerja?
Petunjuk: Jelaskan kapan dan bagaimana Bapak/ Ibu memberikan umpan balik, serta bagaimana Bapak/ Ibu menyampaikan kritik secara konstruktif. Seberapa sering Bapak/ Ibu melakukan evaluasi ini dan apakah ada sesi tindak lanjut?
4. Seberapa efektif menurut Bapak/ Ibu sistem manajemen kinerja yang diterapkan di organisasi Bapak/ Ibu?
Petunjuk: Jelaskan pendapat Bapak/ Ibu mengenai kekuatan dan kelemahan sistem manajemen kinerja saat ini. Apakah sistem ini mendukung pengembangan karyawan atau justru menimbulkan ketidakpuasan?
5. Bagaimana Bapak/ Ibu menangani karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi harapan?
Petunjuk: Jelaskan langkah-langkah yang Bapak/ Ibu ambil untuk memperbaiki kinerja karyawan, seperti pelatihan, mentoring, atau tindakan disipliner. Bagaimana cara Bapak/ Ibu memastikan bahwa karyawan mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki diri?
6. Apakah Bapak/ Ibu melibatkan karyawan dalam proses evaluasi kinerja mereka sendiri? Jika ya, bagaimana proses tersebut berjalan?
Petunjuk: Jelaskan apakah ada partisipasi karyawan dalam menilai kinerja mereka sendiri, misalnya melalui penilaian diri atau diskusi terbuka. Bagaimana partisipasi ini memengaruhi hasil evaluasi akhir?
7. Menurut Bapak/ Ibu, bagaimana persepsi karyawan terhadap sistem manajemen kinerja yang diterapkan?

Petunjuk: Jelaskan apakah Bapak/ Ibu merasa karyawan puas dengan sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Bagaimana karyawan merespons hasil evaluasi dan umpan balik yang Bapak/ Ibu berikan? Apakah mereka merasa dihargai atau justru ada resistensi?

8. Apa tantangan terbesar yang Bapak/ Ibu hadapi dalam menjalankan penilaian kinerja?

Petunjuk: Ceritakan tentang hambatan yang Bapak/ Ibu alami dalam proses evaluasi, baik itu dari segi teknis (sistem penilaian) atau dari segi karyawan (misalnya komunikasi atau penerimaan umpan balik).

9. Bagaimana Bapak/ Ibu melihat hubungan antara penilaian kinerja dengan pengembangan karier karyawan?

Petunjuk: Jelaskan apakah hasil evaluasi kinerja berdampak pada keputusan promosi, peningkatan gaji, atau pelatihan karyawan. Bagaimana sistem manajemen kinerja memfasilitasi pengembangan karier di organisasi Bapak/ Ibu?

10. Bagaimana menurut Bapak/ Ibu peran Bapak/ Ibu sebagai pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja optimal karyawan?

Petunjuk: Jelaskan langkah-langkah apa yang Bapak/ Ibu ambil untuk mendukung kinerja karyawan, baik itu melalui motivasi, kepemimpinan yang efektif, atau pemberian dukungan dalam bentuk lainnya.

KARYAWAN

1. Bagaimana Bapak/ Ibu merasakan proses evaluasi kinerja yang dilakukan oleh pemimpin Bapak/ Ibu?

Petunjuk: Ceritakan pengalaman Bapak/ Ibu selama evaluasi kinerja. Apakah Bapak/ Ibu merasa penilaian yang diberikan adil dan transparan? Bagaimana evaluasi tersebut disampaikan kepada Bapak/ Ibu?

2. Seberapa jelas dan realistis tujuan kinerja yang ditetapkan untuk Bapak/ Ibu?

Petunjuk: Jelaskan apakah Bapak/ Ibu merasa tujuan atau target yang diberikan kepada Bapak/ Ibu mudah dipahami dan bisa dicapai. Bagaimana proses penetapan target tersebut, apakah Bapak/ Ibu terlibat atau hanya menerima instruksi?

3. Bagaimana cara pemimpin Bapak/ Ibu memberikan umpan balik tentang kinerja Bapak/ Ibu?

Petunjuk: Jelaskan bagaimana umpan balik biasanya diberikan kepada Bapak/ Ibu. Apakah umpan balik tersebut membantu Bapak/ Ibu memperbaiki kinerja, dan apakah diberikan secara konsisten atau hanya pada waktu tertentu?

4. Seberapa sering Bapak/ Ibu menerima umpan balik mengenai kinerja Bapak/ Ibu?

Petunjuk: Jelaskan apakah Bapak/ Ibu merasa menerima umpan balik secara cukup dan berkala, atau hanya pada momen-momen tertentu. Bagaimana frekuensi umpan balik ini memengaruhi kinerja Bapak/ Ibu?

5. Apakah Bapak/ Ibu merasa dilibatkan dalam proses evaluasi kinerja Bapak/ Ibu? Jika ya, bagaimana prosesnya?

Petunjuk: Jelaskan apakah Bapak/ Ibu diberikan kesempatan untuk memberikan masukan tentang kinerja Bapak/ Ibu sendiri, atau apakah penilaian dilakukan sepenuhnya oleh atasan Bapak/ Ibu tanpa partisipasi Bapak/ Ibu.

6. Bagaimana Bapak/ Ibu merasakan dampak dari hasil evaluasi kinerja terhadap pengembangan karier Bapak/ Ibu?

Petunjuk: Ceritakan apakah hasil evaluasi kinerja Bapak/ Ibu berpengaruh terhadap peluang promosi, pelatihan, atau kenaikan gaji. Apakah Bapak/ Ibu merasa evaluasi tersebut adil dalam memengaruhi pengembangan karier Bapak/ Ibu?

7. Apa tantangan terbesar yang Bapak/ Ibu hadapi dalam memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan?

Petunjuk: Jelaskan kesulitan apa saja yang Bapak/ Ibu hadapi dalam mencapai target kinerja. Apakah target yang diberikan terlalu sulit, kurang dukungan dari pemimpin, atau faktor lain?

8. Menurut Bapak/ Ibu, apakah sistem penilaian kinerja di perusahaan Bapak/ Ibu sudah efektif? Mengapa demikian?

Petunjuk: Berikan pendapat Bapak/ Ibu tentang apakah sistem penilaian kinerja yang diterapkan sudah adil dan membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Apa saja yang menurut Bapak/ Ibu perlu diperbaiki dari sistem ini?

9. Bagaimana Bapak/ Ibu mempersiapkan diri untuk evaluasi kinerja?

Petunjuk: Ceritakan bagaimana Bapak/ Ibu biasanya mempersiapkan diri menjelang evaluasi kinerja, misalnya apakah Bapak/ Ibu membuat catatan kinerja pribadi atau berdiskusi dengan atasan sebelum evaluasi dilakukan.

10. Bagaimana menurut Bapak/ Ibu peran pemimpin dalam mendukung kinerja Bapak/ Ibu sehari-hari?

Petunjuk: Jelaskan bagaimana peran pemimpin Bapak/ Ibu dalam membantu Bapak/ Ibu mencapai target kinerja. Apakah Bapak/ Ibu mendapatkan dukungan yang cukup, seperti arahan, pelatihan, atau sumber daya lain yang Bapak/ Ibu butuhkan?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan kualitatif melalui analisis tematik digunakan untuk menggali perspektif karyawan dan pimpinan mengenai manajemen kinerja di organisasi. Berdasarkan data yang diperoleh dari kedua kelompok responden, beberapa tema utama berhasil diidentifikasi.

Pertanyaan 1: Proses Evaluasi Kinerja

Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa proses evaluasi kinerja sudah dilakukan secara transparan dan adil, dengan waktu pelaksanaan yang terjadwal, seperti setiap semester. Evaluasi dianggap memberikan kejelasan tentang capaian kerja. Namun, ada beberapa karyawan yang merasa evaluasi dilakukan sepihak tanpa mempertimbangkan masukan mereka. Hal ini menciptakan persepsi bahwa penilaian tidak sepenuhnya adil.

Para pimpinan menjelaskan bahwa target dan evaluasi kinerja ditetapkan melalui diskusi dan supervisi berkala. Proses ini melibatkan penyesuaian target

sesuai tanggung jawab individu dan memastikan realisasi tujuan berdasarkan hasil kerja nyata. Sistem ini dianggap mampu memberikan arahan yang jelas bagi pegawai.

Ada konsistensi antara karyawan dan pimpinan dalam pandangan tentang transparansi evaluasi, namun perlu ditingkatkan keterlibatan karyawan secara menyeluruh untuk mengurangi persepsi evaluasi yang sepihak.

Pertanyaan 2: Kejelasan dan Realisasi Target Kinerja

Sebagian besar karyawan merasa bahwa target kerja yang diberikan mudah dipahami dan realistis. Instruksi dianggap jelas, meskipun ada yang merasa proses penetapan target lebih bersifat instruktif daripada melibatkan diskusi bersama.

Pimpinan memastikan bahwa target disesuaikan dengan peran dan kemampuan karyawan. Kriteria evaluasi mencakup indikator kuantitatif seperti pencapaian target, dan kualitatif seperti kerja sama tim dan kedisiplinan.

Kejelasan target yang dirasakan karyawan sejalan dengan pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan. Namun, proses pelibatan dalam penetapan target perlu diperluas agar karyawan merasa lebih memiliki tanggung jawab atas target yang ditentukan.

Pertanyaan 3: Pemberian Umpan Balik

Karyawan mengapresiasi pemberian umpan balik yang dianggap membantu meningkatkan kinerja. Namun, beberapa menyatakan bahwa umpan balik diberikan tidak secara konsisten, sehingga terkadang hasilnya kurang optimal.

Pimpinan menjelaskan bahwa umpan balik diberikan melalui supervisi berkala, diskusi langsung, dan apresiasi atas kinerja yang baik. Beberapa pimpinan juga mengintegrasikan sesi tindak lanjut untuk perbaikan.

Terdapat keselarasan pandangan tentang manfaat umpan balik, tetapi konsistensi dalam pemberian umpan balik menjadi area yang perlu diperbaiki. Pimpinan dapat mengadopsi pendekatan lebih terstruktur untuk memastikan umpan balik rutin dan relevan.

Pertanyaan 4: Frekuensi Pemberian Umpan Balik

Sebagian besar karyawan merasa umpan balik diberikan cukup berkala dan memengaruhi kinerja mereka secara positif. Namun, ada yang merasa frekuensi umpan balik masih terbatas pada momen tertentu.

Pimpinan menekankan pentingnya supervisi berkala untuk mendukung pengembangan karyawan. Beberapa pimpinan mengakui tantangan teknis dalam melakukan supervisi yang optimal.

Ada kebutuhan untuk meningkatkan frekuensi umpan balik yang dirasakan karyawan, dengan memperkuat mekanisme supervisi yang lebih terjadwal dan terfokus pada hasil kerja secara menyeluruh.

Pertanyaan 5: Pelibatan dalam Evaluasi Kinerja

Sebagian karyawan merasa dilibatkan dalam evaluasi melalui diskusi dan masukan, sementara sebagian lainnya merasa penilaian sepenuhnya dilakukan oleh pimpinan tanpa melibatkan mereka.

Pimpinan menjelaskan pendekatan yang meliputi pembinaan berkala, pendampingan, dan pemberian umpan balik untuk mendukung karyawan yang kinerjanya belum optimal. Proses ini juga mencakup diskusi untuk memahami kendala dan merumuskan solusi.

Kesenjangan pandangan tentang pelibatan dalam evaluasi menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih partisipatif. Pimpinan dapat memastikan bahwa semua karyawan mendapatkan kesempatan untuk memberikan masukan dan merasa dihargai dalam proses evaluasi.

Pertanyaan 6: Dampak Evaluasi Kinerja terhadap Pengembangan Karier

Mayoritas karyawan merasakan dampak positif dari evaluasi kinerja terhadap pengembangan karier, seperti promosi dan peningkatan gaji. Namun, beberapa merasa hasil evaluasi belum memengaruhi karier mereka, terutama karena faktor administratif seperti ijazah yang belum linier.

Pimpinan menekankan pentingnya melibatkan karyawan dalam evaluasi diri dan diskusi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan memotivasi karyawan. Supervisi dan refleksi diri juga diterapkan secara bertahap.

Meskipun sebagian besar karyawan merasakan dampak evaluasi kinerja, perlu penguatan mekanisme evaluasi diri yang lebih menyeluruh agar karyawan merasa evaluasi lebih adil dan mendukung pengembangan karier.

Pertanyaan 7: Tantangan dalam Memenuhi Target Kinerja

Tantangan utama yang dihadapi karyawan adalah pembagian waktu antara tugas administratif dan tugas mengajar. Beberapa juga merasa kurang dukungan dari pemimpin, meskipun umumnya karyawan tetap berusaha mengatasi hambatan dengan pendekatan positif.

Pimpinan mengidentifikasi tantangan dalam memastikan konsistensi pelaksanaan sistem kinerja, seperti KPI yang terasa membebani bagi sebagian karyawan. Ada juga persepsi resistensi terhadap indikator tertentu yang dianggap tidak relevan.

Tantangan yang dihadapi karyawan dan pimpinan menunjukkan perlunya komunikasi yang lebih baik dalam menetapkan dan merevisi target, serta penguatan motivasi untuk mengatasi resistensi.

Pertanyaan 8: Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja

Sebagian besar karyawan merasa sistem penilaian kinerja sudah efektif dan membantu meningkatkan kinerja. Namun, ada masukan untuk perbaikan, seperti memastikan penilaian lebih adil dan berbasis fakta.

Pimpinan menyebutkan hambatan teknis seperti kurangnya konsistensi dan kesulitan dalam memberikan evaluasi yang sesuai dengan karakter individu.

Beberapa juga mengakui tantangan dalam menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan karyawan.

Sistem penilaian kinerja umumnya dianggap efektif, tetapi perlu peningkatan dalam aspek transparansi dan konsistensi. Pelatihan untuk evaluator juga dapat membantu mengurangi bias.

Pertanyaan 9: Persiapan untuk Evaluasi Kinerja

Persiapan karyawan untuk evaluasi melibatkan introspeksi dan pembuatan catatan kerja pribadi. Namun, beberapa karyawan merasa evaluasi dilakukan secara mendadak sehingga mereka tidak memiliki cukup waktu untuk mempersiapkan diri.

Pimpinan menyebutkan bahwa evaluasi bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan. Dampak evaluasi mencakup promosi, peningkatan gaji, dan pengembangan kompetensi.

Karyawan dapat didorong untuk lebih aktif mempersiapkan diri melalui pemberian jadwal evaluasi yang jelas. Hal ini juga mendukung peran pimpinan dalam memfasilitasi pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Pertanyaan 10: Peran Pemimpin dalam Mendukung Kinerja Karyawan

Pemimpin dianggap memberikan arahan, pelatihan, dan dukungan yang cukup untuk membantu karyawan mencapai target. Namun, ada beberapa karyawan yang merasa arahan masih bersifat instruktif tanpa pendampingan yang memadai.

Pimpinan fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, melalui motivasi, apresiasi, dan komunikasi terbuka. Beberapa juga menerapkan brainstorming dan pemberian tanggung jawab kepada karyawan junior.

Peran pemimpin umumnya diapresiasi oleh karyawan, tetapi perlu ditingkatkan dari sekadar pemberian arahan menjadi pendampingan aktif yang berkelanjutan. Ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan partisipasi karyawan dalam mencapai target organisasi.

SIMPULAN

Kesimpulan

1. **Transparansi dan Keadilan Evaluasi Kinerja**, bahwa sebagian besar pimpinan dan karyawan merasakan adanya transparansi dan keadilan dalam proses evaluasi kinerja. Namun, terdapat kebutuhan untuk memperjelas komunikasi hasil evaluasi sehingga karyawan mendapatkan umpan balik yang lebih terstruktur dan rinci.
2. **Peran Pemimpin sebagai Pendukung Kinerja**, bahwa pimpinan memainkan peran penting dalam mendukung kinerja karyawan melalui arahan dan pelatihan. Meskipun demikian, terdapat kendala dalam ketersediaan waktu dan sumber daya yang menghambat optimalisasi peran tersebut.
3. **Kebutuhan akan Sumber Daya dan Pelatihan**, bahwa baik pimpinan maupun karyawan menyadari pentingnya pelatihan dan sumber daya dalam mendukung kinerja. Namun, keterbatasan dalam anggaran dan akses ke sumber daya

terkadang menjadi hambatan bagi karyawan dalam mengembangkan potensi mereka.

4. Peningkatan Komunikasi, bahwa karyawan menekankan pentingnya komunikasi yang lebih baik dengan pimpinan, terutama dalam hal umpan balik kinerja. Pimpinan juga menyadari bahwa komunikasi yang lebih intensif dapat membantu memperbaiki kualitas evaluasi kinerja.

Saran

1. Peningkatan dalam Penyampaian Hasil Evaluasi, bahwa organisasi perlu merancang mekanisme evaluasi kinerja yang lebih terstruktur, memastikan bahwa setiap karyawan menerima umpan balik yang jelas, rinci, dan tepat waktu. Ini akan membantu karyawan memahami apa yang harus ditingkatkan dan bagaimana mencapai target yang diinginkan.
2. Ketersediaan dan Konsistensi Dukungan dari Pemimpin, bahwa pimpinan harus lebih konsisten dalam memberikan arahan dan dukungan. Selain itu, organisasi dapat menyediakan pelatihan untuk pemimpin dalam hal komunikasi dan pemberian umpan balik kinerja yang efektif, sehingga dukungan yang diberikan lebih optimal.
3. Penyediaan Sumber Daya yang Memadai, bahwa organisasi perlu mengalokasikan anggaran yang lebih baik untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Selain itu, akses yang lebih mudah ke sumber daya tambahan juga perlu diberikan untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang lebih baik.
4. Meningkatkan Komunikasi Rutin, bahwa komunikasi yang lebih rutin dan dua arah antara pimpinan dan karyawan perlu diperkuat. Umpan balik kinerja tidak seharusnya hanya diberikan pada saat evaluasi tahunan, tetapi dapat diberikan secara berkala untuk menjaga motivasi dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*.
- [2] Ali, A. (2024). Relationship between Leader Communication Skills and Team Performance in Pakistan. *American Journal of Leadership and Governance*, 9(3), 24–34. <https://doi.org/10.47672/ajlg.2150>
- [3] Armstrong, M. (2020). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page.
- [4] Audenaert, M., Carette, P., Shore, L. M., Lange, T., Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship. *Leadership Quarterly*, 29(3), 414–422. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.003>
- [5] Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- [6] Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*.

-
- [7] Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- [8] Faozen, F., Riza, S., & Sandy, O. (2024). *Performance Management: A New Approach in Performance Management*. www.intechopen.com
- [9] Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- [10] Lestari, M., Qamari, I. N., & Handayani, S. D. (2024). Assessing the Impact of Employee Communication and HR Initiatives on Individual Performance. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 381–398. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i2.4966>
- [11] Mahmud, F., & Anis Nik Azemi, N. (2019). Factors Influencing Employee Perception on Performance Management System. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5072>
- [12] Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- [13] Sari, R. D., & Dudija, N. (2024). The Impact Of Toxic Workplace Environments On Employee Productivity: A Systematic Literature Review. *International Journal of Science*, 5(4). <http://ijstm.inarah.co.id878>
- [14] Simpson, G., & Simpson, R. (2022). Managing the Performance Management Process: The Importance of Employees' Performance in Determining the Organisation's Viability and Efficiency. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(4), 42–56. <https://doi.org/10.53819/81018102t2100>
- [15] Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 9).
- [16] Wang, A., & Li, Z. (2024). Revolutionizing Performance Management: Towards Agile, Personalized, and Technologically Enhanced Systems. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 88(1), 180–186. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/88/20241011>
- [17] Yadav, D. (2024). Perceived-Impact-of-Performance-Appraisal-on-Employees-performance. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 8(4).