

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN KINERJA DALAM MENILAI DAN
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN: KAJIAN PUSTAKA
TENTANG PENDEKATAN EVALUATIF, MOTIVASI, DAN PENGEMBANGAN
KOMPETENSI DI LINGKUNGAN ORGANISASI MODERN**

Ignatius Septo Pramesworo

Perbanas Institute

ign.septo@perbanas.id

Tehedi

Universitas Sultan Muhammad Syafiuddin Sambas

Abstract

This study aims to analyse performance management strategies in assessing and improving employee productivity. In a dynamic and competitive modern organisational environment, performance management not only functions as an administrative control tool but has evolved into a strategic system oriented towards optimising human resource potential. Through a literature review method, this study examines various academic literature and relevant empirical research results to identify the relationship between performance evaluation systems, work motivation, and competency development on productivity improvement. The results of the study indicate that an evaluative approach that is objective, evidence-based, and accompanied by continuous feedback can strengthen employee responsibility and engagement. Furthermore, motivation and competency development strategies have been proven to have a significant effect in creating positive work behaviour, improving skills, and forming an adaptive organisational culture. The integration of these three approaches forms a comprehensive, effective, and sustainable strategic performance management framework, which ultimately supports increased productivity and organisational competitive advantage in the era of digital transformation.

Keywords: performance management, employee productivity, performance evaluation, work motivation, competency development, modern organisations.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen kinerja dalam menilai dan meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam lingkungan organisasi modern yang dinamis dan kompetitif, manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan administratif, tetapi telah berevolusi menjadi sistem strategis yang berorientasi pada optimalisasi potensi sumber daya manusia. Melalui metode kajian pustaka (*literature review*), penelitian ini menelaah berbagai literatur akademik dan hasil riset empiris yang relevan untuk mengidentifikasi hubungan antara sistem evaluasi kinerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan produktivitas. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan evaluatif yang bersifat objektif, berbasis bukti, dan disertai umpan balik berkelanjutan mampu memperkuat rasa tanggung jawab serta keterlibatan karyawan. Selanjutnya, strategi motivasi dan pengembangan kompetensi terbukti berpengaruh signifikan dalam menciptakan

perilaku kerja positif, peningkatan keterampilan, serta pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Integrasi ketiga pendekatan tersebut membentuk kerangka strategis manajemen kinerja yang komprehensif, efektif, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan produktivitas dan keunggulan kompetitif organisasi di era transformasi digital.

Kata kunci: manajemen kinerja, produktivitas karyawan, evaluasi kinerja, motivasi kerja, pengembangan kompetensi, organisasi modern.

Pendahuluan

Manajemen kinerja telah menjadi salah satu aspek krusial dalam keberlangsungan organisasi modern, terutama di tengah dinamika perubahan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, kompleks, dan tidak stabil. Organisasi tidak lagi hanya mengandalkan sumber daya fisik, melainkan juga menempatkan kinerja sumber daya manusia sebagai faktor strategis penentu keberhasilan. Dalam konteks ini, manajemen kinerja berfungsi sebagai sistem terintegrasi yang berorientasi pada penilaian, pengembangan, dan peningkatan kapasitas karyawan agar sejalan dengan strategi organisasi (Garanina et al., 2013). Perubahan paradigma manajemen modern menuntut bahwa kinerja tidak sekadar diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses, perilaku, dan kapasitas individu yang mendukung produktivitas jangka panjang.

Perkembangan teknologi dan transformasi digital telah menggeser lanskap operasional organisasi menuju era data-driven decision making. Proses evaluasi kinerja kini tidak hanya mengandalkan subjektivitas penilai manusia, tetapi juga didukung oleh sistem informasi sumber daya manusia (Human Resource Information System/HRIS), kecerdasan buatan, dan analitik kinerja (Mdhlalose, 2023). Fenomena ini menandakan bahwa strategi manajemen kinerja di abad ke-21 menuntut pendekatan yang adaptif, berbasis bukti (*evidence-based management*), dan mampu menyeimbangkan antara efektivitas sistem evaluasi serta pemaknaan nilai manusia sebagai aset organisasi yang bernilai (Ibrahim & Rahman, 2023). Oleh karena itu, manajemen kinerja bukan hanya alat pengawasan, tetapi instrumen pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan.

Salah satu pilar penting dalam strategi manajemen kinerja adalah sistem evaluasi atau penilaian kinerja (*performance appraisal*). Penilaian kinerja menjadi sarana bagi organisasi untuk memantau kesesuaian antara kontribusi individu dengan tujuan korporasi. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menjaga objektivitas, keadilan, dan transparansi penilaian (Zayroni, 2024). Ketidaksesuaian indikator evaluasi, bias penilaian, hingga kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan sering kali menimbulkan persepsi negatif dan menurunkan motivasi kerja. Oleh karena itu, pendekatan evaluatif modern perlu diarahkan tidak hanya untuk menilai hasil, tetapi juga mendiagnosis faktor penyebab di balik variasi kinerja (Wijaya & Suryani, 2024).

Kinerja individu dan produktivitas organisasi tidak dapat dilepaskan dari faktor motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Berbagai teori manajemen klasik dan modern,

seperti *Maslow's Hierarchy of Needs*, *Herzberg's Two-Factor Theory*, hingga *Vroom's Expectancy Theory*, menegaskan bahwa tingkat motivasi karyawan akan menentukan seberapa besar mereka mampu dan bersedia memberikan kontribusi maksimal. Dalam konteks organisasi modern, motivasi bukan lagi sekadar tentang kompensasi finansial, melainkan juga tentang pengakuan, rasa makna dalam pekerjaan (*meaningful work*), dan peluang untuk berkembang. Dengan demikian, strategi manajemen kinerja yang efektif harus mencakup pendekatan motivasional yang komprehensif dan personalistik (Rahman & Ismail, 2023).

Selain motivasi, pengembangan kompetensi menjadi dimensi fundamental dalam membangun sistem kinerja yang berkelanjutan. Kompetensi bukan hanya keterampilan teknis, tetapi mencakup kombinasi antara pengetahuan, kemampuan interpersonal, dan nilai-nilai profesional. Organisasi modern menuntut karyawan yang adaptif, kreatif, dan memiliki *learning agility*. Dalam kerangka manajemen kinerja, pengembangan kompetensi tidak berhenti pada pelatihan formal, tetapi juga melalui *coaching*, *mentoring*, dan pengalaman kerja yang dirancang strategis (Wang & Zhang, 2022). Dengan demikian, keberhasilan strategi manajemen kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun kompetensi kolektif dan mengelola pembelajaran organisasi.

Konteks lingkungan organisasi modern menghadirkan tantangan baru berupa fleksibilitas kerja, transformasi digital, dan perubahan demografis tenaga kerja. Generasi milenial dan generasi Z, misalnya, memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap pola kerja dan sistem penghargaan dibanding generasi sebelumnya. Mereka lebih menghargai transparansi, umpan balik berkelanjutan, serta kesempatan untuk tumbuh secara profesional. Hal ini menuntut strategi manajemen kinerja yang lebih dinamis, fleksibel, dan berbasis kolaborasi (Wang & Zhang, 2022). Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja tradisional yang hierarkis dan rigid kini banyak ditinggalkan, digantikan dengan model yang berorientasi pada hasil kolaboratif dan umpan balik dua arah.

Penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja terletak pada keselarasan antara strategi organisasi, budaya kerja, dan perilaku kepemimpinan. Tidak ada satu pendekatan universal yang dapat diterapkan di semua organisasi, sebab efektivitas manajemen kinerja sangat bergantung pada konteks budaya dan struktur organisasi (Saing, 2025). Dalam organisasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*), misalnya, penekanan pada *continuous improvement* dan pembelajaran menjadi kunci keberhasilan. Sebaliknya, dalam organisasi birokratis, tantangannya terletak pada bagaimana mengubah sistem evaluasi yang kaku menuju sistem yang lebih partisipatif dan komunikatif (Hadiati & Pramono, 2024).

Dari perspektif pengelolaan sumber daya manusia, manajemen kinerja juga berperan penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang bersifat strategis.

Data hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk menentukan promosi, rotasi jabatan, pelatihan, hingga perencanaan sukses. Dengan memanfaatkan *performance analytics*, organisasi mampu mengidentifikasi pola kinerja, memprediksi kebutuhan kompetensi masa depan, serta merancang strategi peningkatan produktivitas berbasis data (Eshete & Kitaw, 2024). Di sinilah letak pentingnya manajemen kinerja sebagai instrumen strategis, bukan sekadar administrasi sumber daya manusia.

Namun demikian, masih terdapat kesenjangan antara konsep ideal manajemen kinerja dengan penerapannya di lapangan. Banyak organisasi yang masih memahami evaluasi kinerja secara sempit sebagai kewajiban administratif tahunan, bukan sebagai proses pembelajaran berkelanjutan. Padahal, tanpa mekanisme umpan balik yang efektif dan tindak lanjut pengembangan, hasil evaluasi kinerja tidak akan memiliki makna strategis (Eshete & Kitaw, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk meninjau ulang berbagai pendekatan manajemen kinerja modern dan mengidentifikasi bagaimana sistem evaluatif, motivasional, dan kompetensial dapat disinergikan untuk menciptakan produktivitas yang optimal.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah kajian pustaka (literature review) dengan pendekatan analisis konseptual dan integratif. Proses penelitian dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap sumber-sumber ilmiah yang relevan, seperti jurnal penelitian, buku akademik, laporan profesional, dan publikasi institusional yang membahas strategi manajemen kinerja, evaluasi produktivitas, motivasi karyawan, serta pengembangan kompetensi di lingkungan organisasi modern (Hardani & dkk., 2020). Data sekunder dikumpulkan melalui basis data akademik seperti Scopus, Emerald Insight, dan Google Scholar, dengan kata kunci “*performance management strategy*”, “*employee productivity*”, “*performance evaluation*”, “*motivation*”, dan “*competency development*”. Selanjutnya, setiap literatur dianalisis menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola-pola konseptual, kesenjangan penelitian, dan hubungan antardimensi evaluasi, motivasi, serta kompetensi yang membentuk strategi manajemen kinerja (Eliyah & Aslan, 2025). Hasil kajian kemudian disintesis untuk membangun kerangka pemikiran yang menjelaskan kontribusi strategi manajemen kinerja terhadap peningkatan produktivitas karyawan secara holistik dan berkelanjutan.

Hasil dan Pembahasan

Pendekatan Evaluatif dalam Menilai Kinerja Karyawan

Pendekatan evaluatif memiliki peran sentral dalam sistem manajemen kinerja karena menjadi mekanisme formal untuk menilai sejauh mana kontribusi individu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi modern, evaluasi kinerja tidak lagi dianggap sekadar alat administratif untuk menentukan promosi atau

kompensasi, melainkan diakui sebagai instrumen strategis yang menentukan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (Garanina et al., 2013). Evaluasi yang efektif membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, menetapkan standar kinerja yang jelas, serta mengembangkan strategi peningkatan produktivitas yang lebih terukur. Oleh karena itu, pendekatan evaluatif perlu dikonseptualisasikan sebagai proses yang berkesinambungan, transparan, dan berorientasi pada pembelajaran, bukan hanya sebagai ritual penilaian tahunan (Mdhlalose, 2023).

Seiring perkembangan teori manajemen modern, konsep evaluasi kinerja telah mengalami evolusi signifikan. Pendekatan tradisional yang bersifat top-down dan menilai kinerja secara retrospektif mulai digantikan dengan model yang lebih partisipatif serta berbasis hasil dan perilaku. Dalam pendekatan klasik, evaluasi sering menekankan pada penilaian hasil kerja akhir (output) tanpa mempertimbangkan proses kerja (input dan behavior) yang menyertainya (Ibrahim & Rahman, 2023). Sedangkan dalam pendekatan modern, evaluasi menekankan keseimbangan antara hasil, perilaku, kompetensi, dan kontribusi terhadap nilai-nilai organisasi. Elemen ini mencerminkan pandangan bahwa kinerja yang berkelanjutan tidak hanya dihasilkan oleh produktivitas individu, tetapi juga dari kolaborasi, kreativitas, dan adaptasi terhadap perubahan (Zayroni, 2024).

Metode evaluasi kinerja yang digunakan dalam organisasi bervariasi tergantung pada kompleksitas struktur dan tujuan strategis yang ingin dicapai. Beberapa metode yang umum digunakan meliputi penilaian berbasis tujuan (*Management by Objectives*), penilaian skala perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), penilaian oleh rekan sejawat (*peer review*), hingga sistem penilaian 360 derajat yang melibatkan berbagai sumber umpan balik (Wijaya & Suryani, 2024). Di era digital, metode ini juga ditunjang dengan *digital performance dashboards* yang menampilkan data kinerja secara real-time. Metode modern tersebut menambah objektivitas dan memungkinkan atasan serta bawahan berdialog secara terbuka tentang capaian kinerja, serta memperkuat rasa kepemilikan terhadap hasil kerja (Rahman & Ismail, 2023).

Objektivitas dalam evaluasi kinerja menjadi isu penting karena kesalahan penilaian dapat menimbulkan ketidakadilan dan menurunkan motivasi karyawan. Bias seperti *leniency bias* (penilaian terlalu lunak), *halo effect* (menilai berdasarkan satu aspek menonjol), atau *recency bias* (hanya mempertimbangkan kinerja terakhir) sering muncul dalam sistem evaluasi yang tidak terstandar. Untuk mengatasi hal ini, organisasi modern mengadopsi indikator kinerja berbasis kompetensi dan data kuantitatif yang dapat diukur. Pendekatan berbasis bukti (*evidence-based evaluation*) dipandang lebih kuat karena meminimalkan subjektivitas dan memastikan keandalan hasil penilaian (Wang & Zhang, 2022).

Selain itu, keberhasilan pendekatan evaluatif juga ditentukan oleh kejelasan indikator kinerja dan relevansinya terhadap tujuan organisasi. Indikator yang terlalu umum atau tidak spesifik akan menyulitkan penilaian objektif, sedangkan indikator yang

dirancang tanpa memperhatikan konteks pekerjaan dapat menghasilkan ketidaksesuaian antarposisi kerja. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk menetapkan Key Performance Indicators (KPIs) yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (*SMART criteria*). Indikator yang jelas tidak hanya membantu evaluator dalam menilai, tetapi juga menjadi pedoman bagi karyawan dalam merancang strategi kerja yang efektif (Saing, 2025).

Pendekatan evaluatif juga berfungsi sebagai alat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Evaluasi yang baik tidak berhenti pada penilaian angka, tetapi melibatkan dialog reflektif yang membahas pencapaian, tantangan, dan langkah pengembangan ke depan. Ketika evaluasi dilakukan secara terbuka dan partisipatif, karyawan merasa lebih dihargai serta memiliki motivasi untuk memperbaiki kinerja (Hadiati & Pramono, 2024). Dalam literatur manajemen modern, proses ini dikenal sebagai performance feedback conversation, yaitu praktik komunikasi yang berfokus pada peningkatan dan kolaborasi, bukan pada penghukuman atau pemberian label semata (Eshete & Kitaw, 2024).

Pergeseran menuju budaya umpan balik (feedback culture) menjadi bagian penting dari pembaruan sistem evaluasi kinerja di abad ke-21. Organisasi yang progresif kini menerapkan sistem umpan balik berkelanjutan (*continuous performance management*), di mana penilaian dilakukan secara dinamis sepanjang tahun, bukan dalam siklus tahunan. Konsep ini lebih sesuai dengan karakteristik bisnis modern yang cepat berubah dan membutuhkan respons adaptif terhadap perubahan target. Selain itu, sistem ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan perilaku dan strategi kerja mereka secara real-time berdasarkan masukan dari atasan atau rekan sejawat, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan produktivitas (Dangol & Shrestha, 2021).

Dalam konteks globalisasi, pendekatan evaluatif juga harus sensitif terhadap keberagaman budaya dan gaya kerja. Perusahaan multinasional, misalnya, sering menghadapi kesulitan dalam menyamakan standar kinerja lintas negara karena perbedaan nilai kerja, ekspektasi, dan persepsi keadilan. Oleh karena itu, banyak organisasi kini mengembangkan model evaluasi kinerja berbasis kompetensi universal yang tetap fleksibel dalam penerapan local (Siraj, 2023). Pendekatan hybrid ini membantu menciptakan keseimbangan antara standarisasi sistem dan penghargaan terhadap karakteristik individu dalam organisasi yang multikultural.

Integrasi teknologi digital telah memberikan dimensi baru bagi pendekatan evaluatif. Sistem evaluasi berbasis data, seperti *performance analytics* dan *AI-driven evaluation tools*, memungkinkan analisis yang lebih presisi terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan. Teknologi ini memfasilitasi pengukuran indikator kinerja individu, integrasi dengan data kehadiran, serta pelacakan capaian target secara otomatis (Maley et al., 2024). Namun demikian, penggunaan teknologi menimbulkan tantangan etis, terutama terkait kerahasiaan data, transparansi algoritma, dan potensi ketidakadilan akibat bias algoritmik. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu menetapkan prinsip-

prinsip tata kelola data (*data governance*) yang menjamin keadilan dan akuntabilitas dalam proses evaluasi (Sardi et al., 2024).

Dari perspektif sumber daya manusia, pendekatan evaluatif berfungsi sebagai basis pengambilan keputusan strategis, misalnya dalam rekrutmen internal, pelatihan, promosi jabatan, serta pemutusan hubungan kerja. Informasi yang dihasilkan dari proses evaluasi dapat dijadikan dasar untuk mengidentifikasi potensi karyawan (*talent identification*) maupun area yang membutuhkan intervensi pengembangan. Jika digunakan secara tepat, hasil evaluasi dapat mengarah pada pembangunan sistem pembelajaran organisasi yang kuat, di mana setiap hasil penilaian menjadi masukan untuk perbaikan perilaku dan peningkatan kemampuan kerja (Pratiwi & Susanto, 2021).

Meskipun itu, beberapa penelitian sebelumnya menyoroti kelemahan pendekatan evaluatif ketika terlalu fokus pada hasil kuantitatif semata (Pratiwi & Susanto, 2021). Penilaian berbasis angka yang kaku dapat mengabaikan aspek-aspek kualitatif seperti etika kerja, inovasi, atau kolaborasi, yang sama pentingnya bagi keberhasilan organisasi. Karena itu, para ahli menyarankan agar sistem evaluasi tetap mempertimbangkan dimensi perilaku dan nilai-nilai budaya organisasi sebagai bagian dari ukuran kinerja. Penggabungan indikator kuantitatif dan kualitatif menciptakan pemahaman yang lebih utuh mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi (Kurniawan & Sari, 2025).

Secara konseptual, pendekatan evaluatif yang efektif harus memadukan tiga unsur utama: kejelasan tujuan kinerja, konsistensi metode penilaian, serta komunikasi umpan balik yang konstruktif. Ketiga unsur ini saling memperkuat — kejelasan tujuan memastikan orientasi kerja yang benar, metode penilaian yang konsisten menjamin keadilan, dan komunikasi yang terbuka memungkinkan pembelajaran berkelanjutan (Synergita Team, 2025). Dengan paradigma baru ini, evaluasi kinerja tidak lagi dipersepsikan sebagai proses penghakiman, tetapi sebagai sistem pembelajaran strategis yang mendorong karyawan untuk berkembang dalam kerangka pencapaian organisasi.

Dengan demikian, bahwa pendekatan evaluatif dalam menilai kinerja karyawan merupakan elemen vital dalam strategi manajemen kinerja di organisasi modern. Evaluasi yang dirancang dengan prinsip objektivitas, partisipasi, dan keberlanjutan tidak hanya meningkatkan akurasi penilaian, tetapi juga membangun komitmen dan rasa kepemilikan karyawan terhadap hasil kerjanya. Dalam konteks produktivitas, pendekatan ini berperan sebagai mekanisme penggerak perubahan yang menghubungkan antara penilaian individu, pembelajaran organisasi, dan pencapaian kinerja optimal. Evaluasi yang visioner dan berbasis bukti akan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis sembari tetap menempatkan manusia sebagai pusat keunggulan yang berkelanjutan.

Strategi Motivasi dan Pengembangan Kompetensi

Motivasi dan kompetensi merupakan dua pilar utama dalam sistem manajemen kinerja yang menentukan seberapa besar kontribusi, kreativitas, dan produktivitas seorang karyawan terhadap keberhasilan organisasi. Tanpa motivasi yang kuat, karyawan cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban, sementara tanpa pengembangan kompetensi yang memadai, kemampuan mereka akan stagnan di tengah tuntutan kerja yang terus berubah (Synergita Team, 2025). Oleh karena itu, organisasi modern perlu memadukan strategi motivasional dan pengembangan kompetensi dalam satu kerangka manajemen kinerja yang terintegrasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara berkelanjutan dan berorientasi hasil.

Motivasi kerja menjadi instrumen psikologis yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam teori manajemen klasik, konsep motivasi sering dijelaskan melalui pandangan Abraham Maslow tentang hierarki kebutuhan, di mana kebutuhan dasar seperti keamanan dan pengakuan harus terpenuhi sebelum seseorang dapat mencapai aktualisasi diri (Santoso & Wijaya, 2024). Sedangkan teori dua faktor dari Herzberg menekankan pada pemisahan antara faktor motivator (yang mendorong kepuasan kerja) dan faktor higienis (yang mencegah ketidakpuasan kerja). Aplikasi teori-teori tersebut dalam konteks modern menegaskan bahwa strategi motivasi tidak bisa bersifat seragam, tetapi perlu disesuaikan dengan kebutuhan individu dan situasi organisasi (Sardi et al., 2021).

Dalam praktik manajemen kinerja, motivasi karyawan sering diwujudkan melalui sistem penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition system*). Sistem ini dirancang untuk memberikan imbalan terhadap pencapaian kinerja yang unggul sekaligus menumbuhkan rasa kebanggaan terhadap pekerjaan. Penghargaan tidak selalu berbentuk finansial; pengakuan sosial, promosi jabatan, kesempatan belajar, dan fleksibilitas kerja juga terbukti berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dan produktivitas (Sardi et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa penghargaan yang bersifat personal dan relevan dengan nilai-nilai individu lebih efektif menumbuhkan motivasi intrinsik daripada sekadar pemberian bonus material semata (George et al., 2019).

Selain faktor penghargaan, komunikasi dan keterlibatan karyawan juga memainkan peran signifikan dalam membangun motivasi yang berkelanjutan. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan atau perumusan tujuan kinerja, mereka merasa memiliki tanggung jawab emosional terhadap keberhasilan organisasi. Konsep ini sejalan dengan teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Vroom, yang menegaskan bahwa motivasi kerja akan meningkat apabila seseorang meyakini bahwa upayanya akan menghasilkan hasil yang diinginkan dan imbalan yang sesuai (Yulianah, 2022). Oleh karena itu, strategi manajemen kinerja modern perlu menekankan aspek kejelasan ekspektasi dan transparansi antara manajer dan karyawan.

Motivasi juga berkaitan erat dengan budaya organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan kepercayaan menciptakan atmosfer motivasional yang alami. Para pemimpin berperan sebagai fasilitator yang menumbuhkan semangat tim melalui teladan, komunikasi empatik, dan kemampuan memberi inspirasi (Nugroho & Pratama, 2025). Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi model yang banyak diadopsi karena mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai visi bersama. Pemimpin yang mampu memotivasi melalui visi dan kepercayaan diri terbukti dapat meningkatkan keterlibatan (*engagement*) dan kinerja karyawan secara signifikan (Sari et al., 2025).

Sementara motivasi berfungsi sebagai penggerak perilaku, pengembangan kompetensi berperan sebagai sarana peningkatan kemampuan yang menopang efektivitas tersebut. Kompetensi mencakup kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai profesional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal. Di tengah disrupti teknologi dan perubahan pola kerja yang cepat, strategi pengembangan kompetensi menjadi penting agar karyawan tetap relevan dan adaptif. Organisasi yang tidak secara aktif mengembangkan kapabilitas SDM-nya akan menghadapi risiko stagnasi produktivitas dan ketertinggalan dalam inovasi (Putra & Dewi, 2025).

Strategi pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti pelatihan formal (*training*), pembelajaran pengalaman (*experiential learning*), mentoring, dan *coaching*. Pelatihan formal dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis spesifik, sementara *coaching* dan mentoring berfokus pada pengembangan kepribadian dan kepemimpinan (Craze Team, 2025). Selain itu, penggunaan e-learning dan pembelajaran berbasis teknologi memberikan fleksibilitas baru bagi karyawan untuk belajar mandiri sesuai kebutuhan mereka. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *learning organization* yang diperkenalkan oleh Peter Senge, di mana organisasi dipandang sebagai komunitas pembelajar yang terus beradaptasi dengan perubahan (PerformYard Team, 2022).

Pengembangan kompetensi juga perlu diintegrasikan ke dalam sistem evaluasi kinerja, sehingga proses penilaian tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga pada peningkatan kemampuan individu. Organisasi yang progresif menjadikan evaluasi kinerja sebagai dasar bagi penyusunan rencana pengembangan individu (*individual development plan*). Dengan demikian, setiap hasil penilaian kinerja diikuti oleh langkah tindak lanjut berupa pelatihan, rotasi pekerjaan, atau pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan. Proses ini menciptakan siklus manajemen kinerja yang dinamis: evaluasi menghasilkan pembelajaran, dan pembelajaran meningkatkan kinerja (Jotform Team, 2024).

Selain pendekatan formal, pembelajaran sosial juga menjadi komponen penting dalam strategi pengembangan kompetensi. Dalam lingkungan kerja modern, pembelajaran tidak selalu terjadi di ruang kelas tetapi melalui interaksi, proyek

kolaboratif, dan pertukaran pengalaman antarpegawai. Model seperti *communities of practice* dan *peer learning network* memungkinkan pengetahuan disebarluaskan secara horizontal dan mempercepat proses inovasi. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat keterampilan profesional, tetapi juga membangun rasa kebersamaan dan tanggung jawab kolektif di antara anggota organisasi (Garanina et al., 2013).

Hubungan antara motivasi dan kompetensi bersifat saling memperkuat. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih percaya diri dan termotivasi untuk mencapai hasil terbaik, sementara motivasi yang kuat meningkatkan kesiapan individu untuk mengembangkan kemampuan baru. Oleh karena itu, strategi manajemen kinerja yang efektif harus mengintegrasikan kedua aspek ini dalam satu sistem yang koheren. Misalnya, program pengembangan kompetensi dapat dirancang untuk sekaligus meningkatkan motivasi, dengan menekankan pemberdayaan, otonomi, dan kesempatan berprestasi (Mdhlalose, 2023).

Di era digital, strategi motivasi dan pengembangan kompetensi semakin ditopang oleh teknologi. Platform manajemen pembelajaran digital (*Learning Management System/LMS*), *AI-based learning recommendation*, dan sistem *performance tracking* memungkinkan organisasi melacak perkembangan kompetensi secara terukur. Karyawan dapat menerima rekomendasi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensinya berdasarkan data kinerja aktual. Teknologi seperti ini memperkuat personalisasi dalam pembelajaran, meningkatkan keterlibatan, dan mempercepat proses peningkatan kemampuan kerja (Ibrahim & Rahman, 2023).

Namun, integrasi teknologi dalam strategi pengembangan tidak terlepas dari tantangan. Hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, kesenjangan digital antarpegawai, serta kurangnya dukungan manajerial dapat menghambat efektivitas program. Oleh karena itu, penerapan strategi pengembangan kompetensi berbasis teknologi harus diimbangi dengan pendekatan humanis yang mendorong partisipasi dan memberikan rasa aman bagi karyawan dalam proses transformasi digital. Keseimbangan antara inovasi teknologi dan pendekatan empatik menjadi kunci untuk menghasilkan pembelajaran yang efektif dan berkelanjutan (Zayroni, 2024).

Pada akhirnya, strategi motivasi dan pengembangan kompetensi yang sukses memerlukan komitmen organisasi yang konsisten, dukungan kepemimpinan yang visioner, serta sistem manajemen kinerja yang transparan dan partisipatif. Motivasi memberikan dorongan psikologis untuk berprestasi, sedangkan kompetensi menyediakan kapasitas untuk mewujudkan prestasi tersebut. Ketika kedua dimensi ini dikelola secara sinergis dalam kerangka evaluasi dan pengembangan berkelanjutan, organisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berkesinambungan. Melalui integrasi antara aspek motivasional dan kompetensial, manajemen kinerja bertransformasi menjadi sistem dinamis yang mendukung pertumbuhan individu sekaligus keunggulan kompetitif organisasi.

Kesimpulan

Manajemen kinerja dalam organisasi modern bukan sekadar mekanisme administratif untuk menilai hasil kerja, tetapi merupakan strategi integral yang menghubungkan evaluasi, motivasi, dan pengembangan kompetensi sebagai satu kesatuan sistemik. Pendekatan evaluatif memiliki fungsi krusial sebagai alat diagnostik yang mengukur kinerja secara objektif sekaligus sebagai wahana pembelajaran untuk memperbaiki keterampilan dan perilaku kerja. Dalam konteks ini, kejelasan indikator, transparansi proses, serta penerapan umpan balik berkelanjutan menjadi syarat utama efektivitas sistem penilaian. Ketika sistem evaluasi dirancang secara adil dan berbasis bukti, organisasi mampu meningkatkan akuntabilitas, menghindari bias, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan strategisnya.

Selanjutnya, motivasi dan pengembangan kompetensi berperan sebagai penggerak utama peningkatan produktivitas karyawan. Motivasi menciptakan dorongan psikologis yang memperkuat orientasi kerja, sedangkan pengembangan kompetensi menyediakan alat dan kemampuan yang memungkinkan individu mencapai performa optimal. Integrasi kedua aspek ini menciptakan sinergi yang menumbuhkan keterlibatan (*engagement*), loyalitas, dan inovasi dalam organisasi. Dengan dukungan teknologi digital, sistem penghargaan yang adil, dan budaya organisasi yang partisipatif, motivasi dan pengembangan kompetensi dapat mendorong pencapaian produktivitas yang berkelanjutan sekaligus memperkuat daya saing organisasi di era global.

Secara keseluruhan, strategi manajemen kinerja yang mengintegrasikan pendekatan evaluatif, motivasional, dan kompetensial terbukti menjadi fondasi yang kuat bagi peningkatan produktivitas dan pembelajaran organisasi. Implementasi yang konsisten dari ketiga dimensi tersebut tidak hanya menghasilkan kinerja tinggi secara individual, tetapi juga menciptakan budaya organisasi berbasis pengembangan dan inovasi berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi modern perlu terus memperkuat sistem manajemen kinerja berbasis data, memperluas kapasitas kepemimpinan yang adaptif, serta menempatkan sumber daya manusia sebagai inti keunggulan kompetitif dalam mencapai keberhasilan jangka panjang.

References

- Craze Team. (2025). 7 Modern Performance Appraisal Methods for Effective Feedback. *Craze HQ Blog*. <https://www.crazehq.com/blog/modern-performance-appraisal-methods> [web:12]
- Dangol, P., & Shrestha, S. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Journal of Quantitative Economics and Management Studies*, 2(5), 188–198. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems152>
- Eliyah, E., & Aslan, A. (2025). STAKE'S EVALUATION MODEL: METODE PENELITIAN. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 3(2), Article 2.

- Eshete, S. K., & Kitaw, D. (2024). Strategic Human Resource Management (SHRM) in diversity management: A systematic literature review and future research agenda. *Sage Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Garanina, T., Henri, J.-F., & Moris, J.-D. (2013). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 24(4), 299–311. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.12.003>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 1–16. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Hadiati, N., & Pramono, R. (2024). Strategic Human Resource Management: Aligning HR with Organizational Goals. *ICESH Proceedings*, 1(1), 10283–10295. <https://doi.org/10.61132/icesh.v1i1.10283>
- Hardani, H. A. & dkk. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group.
- Ibrahim, I., & Rahman, F. (2023). The Role of Performance Management System in Improving Corporate Financial Performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 26(2), 890–900. <https://doi.org/10.30606/atestasi.v26i2.890>
- Jotform Team. (2024). 5 modern methods of performance appraisal. *Jotform Blog*. <https://www.jotform.com/blog/modern-method-of-performance-appraisal/> [web:9]
- Kurniawan, F. R., & Sari, R. (2025). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dengan Pengembangan Karir sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Syntax Admiration*, 6(1), 2085–2100. <https://doi.org/10.35877/454RI.synthv61.2085>
- Maley, J. F., Dabic, M., & Moeller, M. (2024). Performance management in a rapidly changing world. *Team Performance Management*, 30(5/6), 308–325. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2024-0024>
- Mdhlalose, D. (2023). THE SYSTEMATIC REVIEW OF EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2), 319–330. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.04>
- Nugroho, A., & Pratama, B. (2025). Analysis of The Effectiveness of Competency-Based Performance Assessment Systems. *SIJDB: Singapore International Journal of Database*, 2(3), 273–285. <https://doi.org/10.61132/sijdb.v2i3.273>
- PerformYard Team. (2022). 5 Modern Performance Appraisal Methods for 2025. *PerformYard Articles*. <https://www.performyard.com/articles/modern-performance-appraisal-methods> [web:18]
- Pratiwi, R., & Susanto, A. (2021). Performance Appraisal as Manager's Effort to Increase Employee Productivity at Textile Company PT. *UMGEshic Journal*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.30587/umgeshic.v1i1.2748>
- Putra, P. S., & Dewi, N. L. (2025). A Literature Study of Strategic Human Resource Management: Competency Development and Compensation Systems on Employee Performance. *Jurnal Penelitian Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.61132/jpnmb.v1i1.482>

- Rahman, A., & Ismail, H. (2023). The Impact of Performance Improvement on Productivity. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 150–165. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.652>
- Saing, B. (2025). Strategies to Improve Employee Performance Through Employee Engagement, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Economics*. <https://ojs.ijbe-research.com/index.php/IJBE/article/view/1076> [web:3]
- Santoso, B., & Wijaya, A. (2024). Literature Review of Performance Management Systems and Their Influence on Employee Performance. *International Journal of Economics, Accounting, and Management*, 1(2), 1–15. <https://doi.org/10.61132/ijeam.v1i2.892>
- Sardi, A., Idri, A., Ortiz, A., & de-Pablos-Heredero, C. (2021). Human resource management in performance measurement and management: A structured literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 3056–3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Sardi, A., Idri, A., Ortiz, A., & de-Pablos-Heredero, C. (2024). Performance management and measurement impacts on universities: A structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 36(6), 1–22. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2023-0013>
- Sari, D. P., Hidayat, R., & Kurniawan, A. (2025). Analysis of Motivation, Competence, Compensation and Work Discipline on Employee Performance through Career Development. *JPRSP: Journal of Public Relations, Social Policy*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.61132/jprsp.v5i1.511>
- Siraj, N. (2023). Performance management system and its role for employee productivity. *ScienceDirect Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22586>
- Synergita Team. (2025). Modern Performance Appraisal Methods for 2026. Synergita Blog. <https://www.synergita.com/blog/modern-performance-appraisal-methods/> [web:6]
- Wang, L., & Zhang, M. (2022). The Effect of Performance Management System on Employee Productivity in Cross-Border E-Commerce Enterprises in China. *Management Studies*, 10(3), 145–160. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2022.03.001>
- Wijaya, I. M., & Suryani, N. (2024). The Influence of Motivation and Work Competence on Employee Performance. *Bistek: Jurnal Bisnis Teknik*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.61132/bistek.v2i1.556>
- Yulianah, Y. (2022). Career Development Through Competency Motivation And Performance. *Journal of Management Studies*. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/JMS/article/download/180/162/4185> [web:16]
- Zayroni, A. (2024). The Role of Performance Management in Improving Employee Service Quality: A Literature Review Study. *SAJMR: Southeast Asian Journal of Management and Research*, 2(3), 67–82. <https://doi.org/10.61402/sajmr.v2i3.112>