

Evaluasi kinerja merupakan proses menilai mengobservasi dan mencatat hasil observasi. Mengobservasi artinya mengamati apa yang dilakukan anggota dalam organisasi atau karyawan perusahaan, bisa berupa hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi dan lainnya. Evaluasi dalam organisasi atau perusahaan dilakukan oleh seseorang yang berwenang baik itu atasan langsung, teman satu pekerjaan, bawahan, pelanggan, pakar/konsultan, tim penilai. Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan *performance* terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting, artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi di mana pegawai tersebut bekerja. Buku **Evaluasi Kinerja Edisi 2** ini menjelaskan konsep dasar pengantar evaluasi kinerja, evaluasi dan analisis kinerja, strategi organisasi dan evaluasi kinerja, metode penilaian kinerja dan prosedur evaluasi kinerja. Buku ini sangat bermanfaat bagi para pembaca baik itu mahasiswa, dosen, maupun masyarakat umum yang ingin memahami lebih jauh mengenai evaluasi kinerja.



Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M. merupakan lulusan doktor di Universitas Brawijaya jabatan fungsional saat ini Profesor bidang ilmu manajemen dan merupakan dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pelita Bangsa (2001 sampai sekarang) Pernah menjabat sebagai General Manager Human Resources Development, Legal, ISO di 2 perusahaan multi nasional yaitu PT Pipa Mas Putih (1989-2003) dan Broadband Network System (2003-2005) dan mulai tahun 2005 selain dosen, juga sebagai praktisi mempunyai perusahaan sendiri, konsultan manajemen dan research penemuan lapangan minyak (passive seismic) PT. Yeji Rhema Abadi, Peneliti, Trainer, Pendamping UMKM sampai sekarang.



Assoc. Prof. Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMF, lahir di Surabaya pada 8 September 1967, adalah seorang dosen yang juga memiliki pengalaman profesional sebagai praktisi di dunia industri pada sebuah perusahaan. Karier profesional beliau di dunia industri dimulai pada tahun 1989. Seiring perjalanan karier tersebut, sejak tahun 2008 hingga saat ini (2025), beliau juga aktif sebagai dosen. Bidang keilmuan yang diampu berada pada rumpun Ekonomi dan Manajemen, dengan fokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Beliau berhome base di Fakultas Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen (S2) Universitas Muhammadiyah Gresik (UMG), serta mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (S1) UMG pada Program Studi Manajemen, Akuntansi, dan Kewirausahaan. Selain itu, beliau juga berperan sebagai dosen luar biasa di Universitas Terbuka.



Dr. Eva Desembrianita, S.E., M.M. menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi (DIE) pada tahun 2017 di Universitas Tujuh Belas Agustus UNTAG 1945 Surabaya, dilahirkan di Pasuruan, 2 Desember 1963. Memperoleh Gelar Magister Manajemen di bidang Manajemen Pemasaran pada tahun 2003 dari STIE Mahardhika Surabaya. Selain aktif sebagai dosen sejak 2003 pada program studi manajemen. Memiliki ketertarikan pada bidang kajian strategi baik strategi pemasaran maupun manajemen strategi. Hal ini selaras dengan kegiatan mengajar sebagai pengampu mata kuliah "Manajemen Strategi dan Pemasaran Strategik" pada Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Gresik. Selama lima tahun bergabung pada OIEC (Overseas International Education Centre) 1997-2002 berpusat di Brisbane, Australia.



Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M. adalah seorang akademisi dan praktisi dalam dunia ekonomi dan manajemen, dengan fokus kuat pada inovasi dan dampak kecerdasan buatan dalam bisnis. Lahir di Banjarmasin pada tahun 1968, Asmirin telah meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi pada tahun 2013 dan mengembangkan ketertarikan mendalam terhadap tantangan serta peluang yang dihadapi pebisnis modern. Dengan pengalaman di belakangnya, ia melanjutkan dan memperkuat posisinya sebagai suara yang relevan dan kredibel di bidang ini.



Dr. Umi Salamah, S.Pd., M.Si. Merupakan lulusan Doktor dari Universitas Negeri Malang, Bidang Teknologi Pendidikan dan sebagai dosen di Prodi Manajemen Logistik dan Keuangan Matra Laut, Politeknik Angkatan Laut (AAL) (2002 sampai sekarang). Sebelumnya sebagai kepala Sekolah, yang juga menumpuh S2 Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi (kelas reguler) di Universitas Airlangga lulus 2001. Dr. Umi Salamah, M.Si juga berkecimpung dalam kegiatan penjaminan mutu perguruan tinggi dan Prodi, dan Mendapatkan Certified International Internal Quality Auditor 2022, serta dalam kegiatan penelitian dan Pengmas termasuk pengelolaan Jurnal.

EVALUASI KINERJA

EDISI 2

Retno Purwani Setyaningrum ❖ Djoko Soelistya ❖ Eva Desembrianita ❖ Asmirin Noor ❖ Umi Salamah



EDISI 2

EVALUASI KINERJA

Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M.

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMF.

Dr. Eva Desembrianita, S.E., M.M.

Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M.

Dr. Umi Salamah, S.Pd., M.Si.

EDISI 2

EVALUASI KINERJA

Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M.
Assoc. Prof. Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP.
Dr. Eva Desembrianita, S.E, M.M.
Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M.
Dr. Umi Salamah, S.Pd., M.Si.

Evaluasi Kinerja, Edisi 2

Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M.

Assoc. Prof. Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP.

Dr. Eva Desembrianita, S.E, M.M.

Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M.

Dr. Umi Salamah, S.Pd., M.Si.



Edisi Asli

Hak Cipta © 2025 : Penulis

Diterbitkan : Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14-15

Bojongkulur-Gunung Putri. Bogor

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).**
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).**
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).**
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, **dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).**

Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M.; Assoc. Prof. Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP; Dr. Eva Desembrianita, S.E, M.M.; Dr. Asmirin Noor, S.E., M.M.; Dr. Umi Salamah, S.Pd., M.Si.

Evaluasi Kinerja, Edisi 2

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2025

1 jil., 17 x 24 cm, 196 hal.

Anggota IKAPI No: 410/DKI/2010

ISBN: 978-602-318-598-6

1. Manajemen

2. Evaluasi Kinerja

I. Judul

II. Retno Purwani Setyaningrum, Djoko Soelistya, Eva Desembrianita,
Asmirin Noor, Umi Salamah



KATA PENGANTAR

Tiada kata yang paling pantas penulis ucapkan kecuali rasa syukur yang tak terhingga kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, Maha Kasih dan Penyayang, karena berkat hidayah dan rahmat Nya, penyelesaian penulisan buku ini yang berjudul Evaluasi Kinerja.

Dengan semangat dan bekal energi serta nikmat kesehatan yang diberikan oleh Allah lah buku **Evaluasi Kinerja Edisi 2** ini dapat terselesaikan. Evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilai mengobservasi dan mencatat hasil observasi. Mengobservasi artinya mengamati apa yang dilakukan anggota sebuah organisasi atau karyawan sebuah perusahaan, bisa berupa hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi dan lain-lain. Yang melakukan evaluasi kinerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan seseorang yang di beri wewenang oleh pemilik perusahaan atau organisasi. Bisa berupa atasan langsung, teman sekerjaan, bawahan, pelanggan, pakar/konsultan, tim penilai.

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Buku ini menjelaskan konsep dasar pengantar evaluasi kinerja, evaluasi dan analisis kinerja, strategi organisasi dan evaluasi kinerja, metode penilaian kinerja dan prosedur evaluasi kinerja. Di dalam Edisi 2 buku ini ditambahkan satu bab yaitu Bab 15 yang sebelumnya dalam pembahasan buku ini dibagi menjadi 14 bab. Hal ini disesuaikan dengan perkembangan yang ada dan lebih memberikan penjelasan yang lebih komprehensif.

Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat dan memberi kebaikan untuk penulis dan pembaca.

Penulis



DAFTAR ISI

BAB 1	PENGANTAR EVALUASI KINERJA.....	1
	A. Pengertian Evaluasi Kerja.....	2
	B. Evaluasi Kinerja sebagai Alat Bantu Mengatasi Persoalan Organisasi.....	4
	C. Proses Evaluasi Kerja.....	7
	D. Metode yang Bisa Digunakan untuk Menilai Kinerja Karyawan.....	8
	E. Kunci Sukses Evaluasi Kinerja.....	10
	F. Penutup	11
BAB 2	EVALUASI DAN ANALISIS KINERJA	13
	A. Tujuan dan Analisis Kinerja	14
	B. Unit Analisis Evaluasi Kinerja	17
	C. Indikator Penilaian Kinerja Karyawan	19
	D. Penutup	23
Bab 3	STRATEGI ORGANISASI DAN EVALUASI KINERJA.....	25
	A. Pengertian Strategi	26
	B. Konsep Dasar dan Peranan Manajemen Strategis dalam Organisasi Sektor Publik	27
	C. Pengertian, Fungsi, dan Tujuan Penggunaan Wawancara Kinerja	28
	D. Prinsip Dasar Wawancara Kinerja	30
	E. Penutup	37
Bab 4	ANALISA EFEKTIFITAS PENILAIAN KINERJA	39
	A. Pengertian Efektivitas	40
	B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas	43
	C. Pengukuran Efektivitas.....	44
	D. Penilaian Kinerja	45
	E. Penutup	48

BAB 5	METODE PENILAIAN KINERJA.....	49
A.	Metode Penilaian Kinerja.....	50
B.	Permasalahan dan Kondisi dalam Penilaian Kinerja	52
C.	Solusi Permasalahan dalam Penilaian Kinerja.....	52
D.	Metode Penilaian Kinerja Karyawan yang Efektif dan Efisien	54
E.	Penutup	58
BAB 6	MONITORING DAN EVALUASI KINERJA	61
A.	Pengertian Monitoring dan Evaluasi Kinerja	62
B.	Monitoring Kerja Karyawan Itu Penting.....	70
C.	Pentingnya Monitoring dan Evaluasi bagi Capaian Kinerja	74
D.	Penutup	76
BAB 7	PROSEDUR EVALUASI KINERJA.....	79
A.	Prosedur Penilaian Kinerja	80
B.	Lakukan 5 Tahapan Ini dalam Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan	85
C.	Jenis Tes Asesmen untuk Penilaian Potensi Karyawan.....	87
D.	Penutup	89
BAB 8	PROSES EVALUASI KINERJA	91
A.	Pengertian Proses Evaluasi Kinerja	92
B.	Waktu Evaluasi Kinerja Dilakukan	94
C.	Komponen Kompetensi.....	96
D.	Metode Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan	98
E.	Penutup	100
	SOAL SEBELUM UTS.....	103
BAB 9	PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA	111
A.	Cara Mengukur Produktivitas di Tempat Kerja Secara Efektif	112
B.	Cara Mendorong Produktivitas di Tempat Kerja	115
C.	Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.....	117
D.	Indikator Produktivitas Kerja sebuah Perusahaan	119
E.	Penutup	120
BAB 10	ALASAN EVALUASI KINERJA KARYAWAN ITU PENTING.....	123
A.	Memahami Apa Itu Evaluasi Kinerja	124
B.	Ragam Contoh Reward untuk Karyawan di Perusahaan	125
C.	Pentingnya Evaluasi Usaha Secara Berkala untuk Kelancaran Bisnis.....	127
D.	Penutup	130

BAB 11	MANAJEMEN KINERJA PENDEKATAN BALANCED SCORECARD	131
A.	Pengertian Balance Scorecard (BSC)	132
B.	Fungsi Balanced Scorecard	133
C.	Perspektif Balanced Scorecard	134
D.	Siapa Saja yang Bisa Menggunakan Balance Scorecard?	138
E.	Tips Membangun Balanced Scorecard Yang Seimbang	139
F.	Penutup	140
BAB 12	PERENCANAAN KINERJA	143
A.	Perencanaan dan Pengembangan Kinerja	144
B.	Proses Penentuan Target Kinerja	147
C.	Pengukuran dan Penilaian Kinerja	148
D.	Penutup	150
BAB 13	MENINGKATKAN KINERJA MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	151
A.	Strategi Organisasi Meningkatkan Kinerja Organisasi	152
B.	Masalah Strategi Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi	156
C.	Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Kinerja Tim dan Individu	159
D.	Penutup	160
BAB 14	IMBALAN DAN PENILAIAN KINERJA	163
A.	Hubungan Manajemen Kinerja dan Imbalan	164
B.	Bentuk Imbalan Terhadap Penilaian Kinerja	166
C.	Penutup	167
BAB 15	EVALUASI KARYAWAN: PENJELASAN TENAGA KERJA GLOBAL	169
A.	Memahami Evaluasi Karyawan	169
B.	Tujuan Evaluasi Karyawan	170
C.	Komponen Evaluasi Karyawan	170
D.	Evaluasi Tenaga Kerja dan Karyawan Global	170
E.	Pertimbangan Budaya dalam Evaluasi Karyawan	171
F.	Pertimbangan Hukum dan Peraturan	171
G.	Tantangan dan Solusi dalam Evaluasi Karyawan Global	172
H.	Penggunaan Teknologi dalam Evaluasi Karyawan	172
I.	Pelatihan dan Pengembangan	172
J.	Kesimpulan	173
	SOAL SETELAH UTS	175
	DAFTAR PUSTAKA	181
	TENTANG PENULIS	185

