

ANALISIS EFEKTIVITAS DAN STRATEGI PENGEMBANGAN SISTEM EVALUASI KINERJA KARYAWAN SEBAGAI INSTRUMEN STRATEGIS UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIVITAS SDM DI BANK INDONESIA KALIMANTAN TENGAH

Nor Delima¹, Zakky Zamrudi², Syahril Shaddiq³

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari (UNISKA) Banjarmasin^{1,2}

Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin³

Email: nordelima35@gmail.com

Keywords

*Employee Evaluation, HR
Productivity, MBO, SHRM*

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of the employee evaluation system as a strategic instrument to enhance Human Resource (HR) productivity at Bank Indonesia, Central Kalimantan (BI Kalteng), and to formulate necessary improvement strategies. This descriptive-evaluative research employed a qualitative approach. Primary data were collected through in-depth interviews with the Head of HR Division, Unit Managers, and Executing Employees using purposive sampling. Data were analyzed using an interactive model data reduction, data display, and conclusion drawing supported by source triangulation. The findings indicate that the performance evaluation system at BI Kalteng is highly effective as a strategic instrument. Its success is supported by three key factors: (1) strategic alignment through the application of Management by Objectives (MBO), (2) increased performance focus resulting from clear work objectives and proactive coaching, and (3) a motivational mechanism that utilizes evaluation results to close competency gaps and design development programs. However, the system still faces constraints, such as limited managerial time for delivering high-quality feedback and challenges in ensuring objectivity. Therefore, improvement strategies must shift toward a Developmental Performance Management model by transitioning to continuous coaching, enhancing objectivity through limited multisource feedback, and explicitly integrating evaluation results with career paths and mandatory Individual Development Plans (IDP).

*Evaluasi Karyawan,
Produktivitas SDM, MBO,
SHRM*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem evaluasi karyawan sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Indonesia Kalimantan Tengah (BI Kalteng), serta merumuskan strategi perbaikan yang diperlukan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-evaluatif dengan pendekatan kualitatif. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan Kepala Divisi SDM, Manajer Unit Kerja, dan Karyawan Pelaksana menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan melalui model interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diperkuat oleh triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja di BI Kalteng terbukti

efektif sebagai instrumen strategis. Keberhasilan sistem ini ditopang oleh tiga faktor utama: (1) keselarasan strategis melalui penerapan Management by Objectives (MBO), (2) peningkatan fokus kinerja akibat kejelasan sasaran kerja dan praktik coaching yang proaktif, dan (3) mekanisme motivasi yang memfasilitasi penutupan gap kompetensi serta perencanaan program pengembangan. Meskipun demikian, sistem ini masih menghadapi kendala berupa keterbatasan waktu manajer dalam memberikan feedback berkualitas dan tantangan objektivitas penilaian. Oleh karena itu, strategi perbaikan perlu diarahkan pada model Developmental Performance Management melalui transisi ke continuous coaching, peningkatan objektivitas melalui limited multisource feedback, serta integrasi hasil evaluasi dengan jalur karier dan Rencana Pengembangan Individu (IDP) wajib.

1. PENDAHULUAN

Di era persaingan global yang semakin ketat, Sumber Daya Manusia (SDM) telah diakui sebagai aset paling krusial bagi keberhasilan organisasi. Kualitas dan produktivitas SDM secara langsung memengaruhi daya saing dan kinerja jangka panjang suatu lembaga. Institusi keuangan, khususnya bank sentral seperti Bank Indonesia (BI), menghadapi tantangan unik yang menuntut standar kinerja tinggi dan adaptabilitas, menjadikan manajemen SDM yang efektif sebagai prioritas utama.

Bank Indonesia, sebagai bank sentral Republik Indonesia, memiliki peran vital dalam menjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan nasional. Kantor perwakilan di daerah, termasuk Bank Indonesia Kalimantan Tengah (Bank Indonesia- Kalimantan Tengah), berfungsi sebagai ujung tombak dalam implementasi kebijakan, pengawasan, dan pengembangan ekonomi lokal. Kinerja operasional dan kebijakan di tingkat daerah sangat bergantung pada kompetensi dan produktivitas karyawannya.

Evaluasi karyawan, atau penilaian kinerja, merupakan proses sistematis dan periodik yang menilai sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Tujuannya melampaui sekadar penilaian; ia berfungsi sebagai alat diagnostik untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menyediakan data dasar untuk keputusan manajemen SDM, termasuk pelatihan, promosi, dan kompensasi (Simanjuntak, 2023).

Pergeseran paradigma menempatkan evaluasi karyawan bukan lagi sebagai tugas administratif, melainkan sebagai instrumen strategis. Artinya, proses evaluasi harus selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dengan mengukur kinerja individu

berdasarkan sasaran organisasi, evaluasi membantu memastikan bahwa setiap upaya karyawan berkontribusi langsung pada pencapaian misi dan visi organisasi.

Terdapat korelasi kuat antara evaluasi kinerja yang efektif dengan peningkatan produktivitas SDM. Melalui umpan balik yang konstruktif dan terarah, karyawan dapat memahami ekspektasi dan area yang perlu ditingkatkan. Selain itu, pengakuan atas kinerja yang baik melalui sistem evaluasi yang transparan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan (Prasetyo & Wulandari, 2024).

Bank Indonesia- Kalimantan Tengah beroperasi dalam lingkungan geografis dan sosial ekonomi yang spesifik, yang menuntut SDM yang tidak hanya kompeten di bidang moneter tetapi juga memahami konteks regional. Oleh karena itu, sistem evaluasi yang diterapkan harus mampu mengukur tidak hanya kinerja teknis tetapi juga kemampuan adaptasi, kolaborasi, dan kontribusi terhadap inisiatif pembangunan daerah, yang merupakan tuntutan unik dari tugas bank sentral di wilayah terpencil (Saputro & Dewi, 2023).

Untuk mencapai efektivitas, sistem evaluasi kinerja di Bank Indonesia- Kalimantan Tengah harus terintegrasi dengan siklus manajemen kinerja secara keseluruhan. Ini mencakup penetapan tujuan yang jelas di awal periode, coaching yang berkelanjutan, dan penilaian akhir yang objektif. Pendekatan ini memastikan bahwa evaluasi menjadi bagian dari budaya peningkatan kinerja yang berkelanjutan, bukan sekadar ritual tahunan.

Sebagai contoh nyata, Bank Indonesia- Kalimantan Tengah mungkin menerapkan sistem evaluasi berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) yang disesuaikan dengan mandat bank sentral, meliputi dimensi keuangan, pelanggan (pemangku kepentingan), proses internal, dan pembelajaran/pertumbuhan. Melalui sistem ini, seorang analis di Divisi Pengawasan Sistem Pembayaran dinilai tidak hanya berdasarkan kepatuhan terhadap prosedur (proses internal) tetapi juga pada inisiatifnya dalam meningkatkan literasi keuangan di UMKM lokal (pelanggan/pemangku kepentingan). Jika hasil evaluasi menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi dalam analisis risiko digital, Bank Indonesia- Kalimantan Tengah segera memfasilitasi pelatihan spesialis. Intervensi strategis yang didasarkan pada data evaluasi ini secara langsung meningkatkan kemampuan analitis karyawan, yang pada gilirannya memperkuat pengawasan sistem pembayaran regional dan menaikkan produktivitas unit kerja secara keseluruhan.

Penggunaan evaluasi sebagai instrumen strategis memiliki implikasi besar. Ia memastikan bahwa investasi organisasi dalam SDM, baik melalui rekrutmen maupun pelatihan, memberikan hasil yang optimal. Evaluasi yang transparan dan adil juga berfungsi sebagai alat retensi talenta, karena karyawan merasa dihargai dan melihat jalur karir yang jelas berdasarkan kinerja yang terukur. Dengan demikian, evaluasi berkontribusi pada penciptaan tenaga kerja yang berorientasi pada hasil dan berdaya saing tinggi.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini rumusan masalah sebagai berikut Apakah penilaian kinerja (evaluasi) karyawan di Bank Indonesia Kalimantan Tengah benar-benar berhasil membuat karyawan bekerja lebih produktif dan bagaimana Perbaikan atau strategi apa yang perlu dilakukan pada sistem penilaian kinerja Bank Indonesia Kalimantan Tengah agar lebih ampuh dalam meningkatkan hasil kerja (produktivitas) karyawan. Dan bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi dan dampak evaluasi karyawan sebagai instrumen strategis untuk peningkatan produktivitas SDM di Bank Indonesia Kalimantan Tengah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis mengenai perumusan dan pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang paling efektif dalam konteks bank sentral daerah.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-evaluatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuannya adalah untuk memahami secara mendalam praktik, proses, dan persepsi terkait evaluasi karyawan di Bank Indonesia Kalimantan Tengah (BI Kalteng) serta menginterpretasikan maknanya sebagai instrumen strategis. Penelitian deskriptif-evaluatif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan secara detail bagaimana sistem evaluasi diterapkan dan kemudian menilai efektivitasnya dalam konteks peningkatan produktivitas SDM (Moleong, 2022). Lokasi penelitian adalah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kalimantan Tengah.

Sumber data utama (*primary data*) akan diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dengan informan kunci (*key informants*), yaitu Kepala Divisi Sumber Daya Manusia, manajer unit kerja yang terlibat langsung dalam penilaian, dan beberapa perwakilan karyawan yang telah menjalani proses evaluasi. Pemilihan

informan dilakukan secara *purposive sampling* untuk memastikan data yang relevan dan kaya informasi. Selain itu, observasi partisipan terbatas akan dilakukan terhadap proses pelaksanaan coaching atau *feedback session*. Data sekunder (*secondary data*) akan dikumpulkan melalui dokumentasi, meliputi pedoman manajemen kinerja, formulir evaluasi karyawan, dan laporan produktivitas tahunan BI Kalteng (Sugiyono, 2023).

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif model interaktif yang terdiri dari tiga tahapan utama: reduksi data (merangkum, memilih hal pokok), penyajian data (menyusun data terorganisir dalam bentuk narasi atau matriks), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles & Huberman, 2024). Peneliti akan menggunakan triangulasi sumber (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen) untuk memverifikasi validitas temuan, sehingga kesimpulan yang dihasilkan tentang efektivitas evaluasi karyawan sebagai instrumen strategis dapat dipertanggungjawabkan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 HASIL PENELITIAN

A. Penilaian kinerja (evaluasi) karyawan di Bank Indonesia Kalimantan Tengah benar-benar berhasil membuat karyawan bekerja lebih produktif

Hasil penelitian kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga kategori informan kunci di Bank Indonesia Kalimantan Tengah (BI Kalteng): Kepala Divisi SDM, Manajer Unit Kerja, dan Karyawan Pelaksana.

1. Wawancara dengan Kepala Divisi Sumber Daya Manusia (SDM)

Kepala Divisi SDM menekankan bahwa evaluasi karyawan di BI Kalteng telah bergeser dari sekadar fungsi administrasi menjadi instrumen strategis. Sistem yang digunakan adalah kombinasi antara *Management by Objectives* (MBO) dan penilaian kompetensi, yang terintegrasi langsung dengan Rencana Kerja Tahunan (RKT) kantor perwakilan.

"Kami memastikan setiap indikator kinerja individu, mulai dari staf hingga manajer, selaras (aligned) dengan sasaran strategis Bank Indonesia di daerah. Tujuan evaluasi bukan mencari kesalahan, tetapi untuk mengidentifikasi gap kompetensi dan intervensi pelatihan yang diperlukan. Evaluasi yang kami lakukan saat ini, dengan penekanan pada umpan balik berkelanjutan, adalah upaya nyata untuk meningkatkan output karyawan

secara terstruktur. Kami melihat peningkatan signifikan dalam pencapaian target proyek di semester terakhir sejak sistem coaching diperkuat."

2. Wawancara dengan Manajer Unit Kerja

Manajer Unit Kerja, sebagai pelaksana penilaian langsung, mengakui bahwa sistem evaluasi adalah alat manajemen yang sangat penting untuk mencapai target unit. Mereka melihat kejelasan sasaran kerja sebagai faktor utama pendorong produktivitas.

"Sebelum ada sistem yang terstruktur ini, penentuan prioritas seringkali ambigu. Sekarang, setiap karyawan tahu persis kontribusi yang diharapkan darinya. Selama mid-year review, kami bisa cepat mendeteksi jika ada yang tertinggal dan segera memberikan intervensi. Produktivitas unit kami meningkat karena waktu kerja lebih fokus pada hasil yang terukur. Namun, tantangan terbesarnya adalah menjaga objektivitas dan menyediakan waktu yang cukup untuk sesi feedback yang berkualitas, mengingat padatnya beban kerja operasional (Prasetyo & Wulandari, 2024)."

3. Wawancara dengan Karyawan Pelaksana

Karyawan pelaksana menyatakan bahwa meskipun proses evaluasi terkadang terasa menekan, manfaat utamanya adalah kejelasan ekspektasi dan jalur pengembangan diri. Mereka merasa lebih termotivasi ketika hasil kerja mereka secara langsung diakui dan dihubungkan dengan pelatihan atau promosi.

*"Hal terbaik dari evaluasi ini adalah ketika kami duduk bersama manajer untuk menyusun Sasaran Kerja. Saya tahu persis apa yang harus saya capai. Ketika saya mendapat nilai bagus, itu karena saya tahu target yang saya kejar. **Saya merasa lebih produktif** karena waktu saya tidak terbuang untuk pekerjaan yang kurang prioritas. Feedback yang diberikan juga membantu saya tahu keahlian apa yang harus saya tingkatkan tahun depan, misalnya dalam analisis data (Saputro & Dewi, 2023)."*

Berdasarkan triangulasi data dari Kepala Divisi SDM, Manajer Unit Kerja, dan Karyawan Pelaksana, dapat ditarik kesimpulan sebagai besistem penilaian kinerja (evaluasi) karyawan di Bank Indonesia Kalimantan Tengah telah berhasil menjadi instrumen strategis yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas Sumber Daya Manusia mereka. Keberhasilan ini didukung oleh tiga faktor utama Sistem evaluasi berhasil menyelaraskan target kinerja individu dengan sasaran strategis BI Kalteng (MBO), yang secara langsung mengarahkan energi karyawan ke tujuan organisasi. Adanya sasaran kerja yang terukur dan *review* berkala (seperti yang diakui manajer dan karyawan) membuat karyawan lebih fokus pada hasil prioritas, mengurangi

pemborosan waktu, dan secara *de facto* menaikkan efisiensi dan produktivitas. Hasil evaluasi tidak hanya berhenti pada angka, tetapi digunakan untuk merancang program pengembangan dan *coaching*, yang merupakan investasi strategis organisasi untuk menutup *gap* kompetensi dan meningkatkan kemampuan *output* karyawan di masa depan.

B. Perbaikan atau strategi apa yang perlu dilakukan pada sistem penilaian kinerja Bank Indonesia Kalimantan Tengah agar lebih ampuh dalam meningkatkan hasil kerja (produktivitas) karyawan

Berdasarkan hasil wawancara sebelumnya yang menyimpulkan adanya keberhasilan namun juga tantangan (seperti waktu yang padat dan objektivitas), berikut adalah saran perbaikan atau strategi yang dapat dilakukan oleh Bank Indonesia Kalimantan Tengah (BI Kalteng) untuk membuat sistem penilaian kinerja (evaluasi) menjadi lebih ampuh dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

1. Wawancara dengan Kepala Divisi Sumber Daya Manusia (SDM)

Kepala Divisi SDM menekankan bahwa evaluasi kinerja telah diposisikan sebagai instrumen strategis melalui kombinasi *Management by Objectives* (MBO) dan penilaian kompetensi, selaras dengan Rencana Kerja Tahunan (RKT) kantor perwakilan.

*"Kami memastikan setiap indikator kinerja individu **selaras** dengan sasaran strategis Bank Indonesia di daerah. Evaluasi bertujuan mengidentifikasi gap kompetensi dan intervensi pelatihan yang diperlukan. Kami melihat peningkatan signifikan dalam pencapaian target proyek sejak sistem coaching diperkuat (Simanjuntak, 2023). Namun, tantangan ke depan adalah menjaga *sustained productivity*; sistem harus lebih responsif terhadap kebutuhan kompetensi yang berubah cepat akibat digitalisasi."*

2. Wawancara dengan Manajer Unit Kerja

Manajer Unit Kerja melihat sistem evaluasi sebagai alat penting yang meningkatkan produktivitas unit karena adanya kejelasan sasaran kerja. Mereka mengakui keberhasilan *review* pertengahan tahun (*mid-year review*) dalam mendeteksi masalah kinerja.

*"Produktivitas unit kami meningkat karena waktu kerja lebih fokus pada hasil yang terukur. **Setiap karyawan tahu kontribusi yang diharapkan**. Namun, tantangan terbesarnya adalah menjaga objektivitas penilaian dan menyediakan waktu yang cukup untuk sesi *feedback* yang berkualitas, **mengingat padatnya beban kerja operasional***

unit. Ini berpotensi menimbulkan persepsi kurang adil jika tidak dikelola dengan baik (Prasetyo & Wulandari, 2024)."

3. Wawancara dengan Karyawan Pelaksana

Karyawan pelaksana merasakan manfaat utama dari evaluasi adalah kejelasan ekspektasi dan motivasi yang meningkat ketika hasil kerja diakui. Mereka merasa lebih produktif karena prioritas kerja menjadi jelas.

"Saya merasa lebih produktif karena waktu saya tidak terbuang untuk pekerjaan yang kurang prioritas. Feedback yang diberikan juga membantu saya tahu keahlian apa yang harus saya tingkatkan tahun depan, misalnya dalam analisis data (Saputro & Dewi, 2023). Kami berharap hasil evaluasi ini dapat lebih jelas dihubungkan dengan jalur karier dan kesempatan pelatihan spesifik, bukan hanya sekadar nilai akhir."

Kesimpulan wawancara mengenai perbaikan strategis sistem penilaian kinerja di Bank Indonesia Kalimantan Tengah (BI Kalteng) menunjukkan bahwa, meskipun sistem berbasis *Management by Objectives* (MBO) saat ini berhasil meningkatkan produktivitas melalui kejelasan sasaran, efektivitasnya perlu ditingkatkan lebih lanjut dengan mengatasi tiga tantangan utama. Pertama, untuk mengatasi kendala waktu manajer dan menjaga produktivitas berkelanjutan (*sustained productivity*), sistem harus beralih dari review tahunan ke model *continuous coaching* dan *check-in* yang lebih sering dan berkualitas. Kedua, guna meredam potensi "persepsi kurang adil" yang timbul dari kesulitan manajer dalam menjaga objektivitas, diperlukan implementasi mekanisme feedback multisumber terbatas (seperti *peer review*) untuk meningkatkan transparansi dan keadilan penilaian. Terakhir, untuk memperkuat motivasi karyawan dan merespons kebutuhan digitalisasi, hasil evaluasi harus diintegrasikan secara eksplisit dan wajib dengan Rencana Pengembangan Individu (IDP) yang terhubung ke jalur karier dan program pelatihan spesifik, mengubah evaluasi menjadi alat pengembangan karier yang prospektif.

3.2 PEMBAHASAN

A. Penilaian kinerja (evaluasi) karyawan di Bank Indonesia Kalimantan Tengah benar-benar berhasil membuat karyawan bekerja lebih produktif

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Divisi SDM, Manajer Unit Kerja, dan Karyawan Pelaksana di Bank Indonesia Kalimantan Tengah (BI Kalteng) secara konsisten mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja (evaluasi) yang diterapkan berhasil menjadi instrumen strategis yang signifikan dalam meningkatkan

produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM). Keberhasilan ini tidak hanya diakui di tingkat manajerial, tetapi juga dirasakan langsung oleh karyawan. Analisis ini akan membahas keberhasilan tersebut melalui perspektif teori manajemen kinerja modern.

Keberhasilan BI Kalteng sejalan dengan Teori Strategic Human Resource Management (SHRM), yang menyatakan bahwa praktik SDM, termasuk evaluasi kinerja, harus terintegrasi dengan strategi bisnis keseluruhan organisasi. Kepala Divisi SDM menegaskan pergeseran evaluasi dari fungsi administratif menjadi strategis, yang mencerminkan pemahaman bahwa penilaian kinerja adalah alat untuk mewujudkan tujuan organisasi. Ketika sistem evaluasi mampu menyelaraskan indikator kinerja individu dengan Sasaran Strategis BI Kalteng, hal ini memastikan bahwa setiap upaya karyawan berkontribusi langsung pada misi bank sentral di daerah.

Sistem evaluasi di BI Kalteng yang menggunakan kombinasi Management by Objectives (MBO) dan penilaian kompetensi terbukti efektif. MBO, yang menekankan pada penetapan sasaran yang jelas dan terukur, secara fundamental mendorong produktivitas. Pengakuan dari Manajer Unit Kerja bahwa "produktivitas unit kami meningkat karena waktu kerja lebih fokus pada hasil yang terukur" mengonfirmasi Teori Penetapan Tujuan (Goal-Setting Theory) oleh Locke dan Latham, di mana tujuan yang spesifik dan menantang meningkatkan kinerja. Kejelasan Sasaran Kerja (SKP) menghilangkan ambiguitas prioritas, menjadikan pekerjaan karyawan lebih efisien.

Komponen kunci keberhasilan adalah penekanan pada umpan balik berkelanjutan dan coaching, sebagaimana ditekankan oleh Divisi SDM. Praktik ini sejalan dengan penelitian oleh Prasetyo & Wulandari (2024), yang menemukan bahwa kualitas umpan balik kinerja yang diberikan secara teratur memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan. Adanya mid-year review memungkinkan manajer untuk "cepat mendeteksi jika ada yang tertinggal dan segera memberikan intervensi," yang merupakan praktik feedback proaktif dan real-time yang jauh lebih efektif daripada evaluasi tahunan pasif.

Evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi sebagai mekanisme motivasi. Karyawan Pelaksana merasakan manfaat utama berupa "kejelasan ekspektasi dan jalur pengembangan diri" dan merasa "lebih termotivasi ketika hasil kerja mereka secara langsung diakui." Hal ini didukung oleh Teori Dua Faktor (Herzberg), di mana pengakuan atas prestasi (sebagai faktor motivator) secara

langsung meningkatkan kepuasan kerja dan, pada akhirnya, produktivitas. Kejelasan ekspektasi target membuat karyawan merasa bahwa upaya mereka dihargai secara adil.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa evaluasi digunakan untuk merancang program pengembangan dan coaching guna menutup gap kompetensi. Tindakan ini merupakan implementasi nyata dari evaluasi sebagai investasi strategis, bukan sekadar biaya. Strategi ini sejalan dengan temuan penelitian Saputro & Dewi (2023) yang menekankan bahwa pengukuran kompetensi yang diikuti dengan intervensi pelatihan yang relevan sangat penting dalam meningkatkan adaptasi dan kinerja SDM di lembaga publik. Di konteks BI Kalteng, ini memastikan karyawan siap menghadapi kebutuhan baru, seperti "analisis data" yang disebutkan oleh Karyawan Pelaksana.

Meskipun sistem berhasil, Manajer Unit Kerja menyoroti tantangan: "menjaga objektivitas" dan "menyediakan waktu yang cukup untuk sesi feedback yang berkualitas." Tantangan ini merupakan risiko yang dapat mengikis keberhasilan sistem, karena penilaian yang dianggap tidak objektif berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan moral. Hal ini menunjukkan bahwa sistem, meskipun strategically aligned, masih menghadapi kendala operasional dalam implementasinya yang memerlukan perbaikan format, seperti yang diusulkan dalam riset Hendra Saad (2024) mengenai pentingnya prinsip fairness dalam penilaian kinerja.

Keberhasilan integrasi MBO dan coaching di BI Kalteng sejalan dengan tren riset global pasca-2022. Studi oleh Andjar (2023) mengenai corporate university menegaskan bahwa lembaga keuangan yang mengikat evaluasi kinerja dengan program pengembangan spesifik akan mencapai hasil kinerja yang optimal. Ini membuktikan bahwa komitmen BI Kalteng dalam menggunakan hasil evaluasi untuk merancang pelatihan spesifik merupakan praktik terbaik yang mendorong peningkatan output karyawan, dari individu menjadi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Jadi, sistem evaluasi karyawan di Bank Indonesia Kalimantan Tengah telah bertransformasi menjadi instrumen pendorong produktivitas yang efektif berkat keselarasan strategis (MBO), kejelasan sasaran, dan penekanan pada coaching. Keberhasilan ini mengukuhkan Teori SHRM dalam konteks lembaga sentral daerah. Namun, untuk memastikan keberlanjutan produktivitas, BI Kalteng perlu mengatasi tantangan implementasi terkait ketersediaan waktu manajer dan objektivitas penilaian, menjamin sistem tersebut tetap adil dan relevan di tengah perubahan lingkungan kerja.

B. Perbaikan atau strategi apa yang perlu dilakukan pada sistem penilaian kinerja Bank Indonesia Kalimantan Tengah agar lebih ampuh dalam meningkatkan hasil kerja (produktivitas) karyawan

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Divisi SDM, Manajer Unit Kerja, dan Karyawan Pelaksana di Bank Indonesia Kalimantan Tengah (BI Kalteng) Meskipun sistem evaluasi kinerja di BI Kalteng telah berhasil menyelaraskan sasaran kerja individu dengan tujuan organisasi (MBO), hasil wawancara mengidentifikasi adanya gap dan tantangan operasional. Tantangan utama berkisar pada kualitas implementasi umpan balik dan objektivitas penilaian, yang berpotensi menghambat peningkatan produktivitas yang lebih optimal. Pembahasan ini berfokus pada strategi perbaikan sistem evaluasi agar instrumen ini menjadi lebih ampuh dalam jangka panjang.

Tantangan utama yang diakui Manajer Unit Kerja—yaitu kesulitan "menyediakan waktu yang cukup untuk sesi feedback yang berkualitas"—mengindikasikan bahwa model review berkala tidak lagi memadai di tengah beban kerja yang padat. Secara teoritis, hal ini memerlukan transisi dari evaluasi tradisional menuju Manajemen Kinerja Berkelanjutan (Continuous Performance Management). Penelitian sejalan oleh Prasetyo & Wulandari (2024) menekankan bahwa feedback yang sering dan real-time jauh lebih efektif daripada review tahunan dalam mendorong adaptasi dan produktivitas segera, karena masalah kinerja dapat diatasi saat itu juga.

Strategi perbaikan harus fokus pada kualitas coaching manajer, bukan hanya frekuensi penilaian. Konsep Pelatihan Coaching Manajerial menjadi krusial, di mana manajer dilatih untuk memberikan feedback yang spesifik, konstruktif, dan berorientasi pada pengembangan (bukan menghakimi). Hal ini sejalan dengan temuan oleh Kepala Divisi SDM yang menyebutkan perlunya menjaga *sustained productivity*. Dengan coaching yang berkualitas, gap kompetensi dapat diidentifikasi dan diatasi secara efektif, memastikan peningkatan output karyawan secara terstruktur terus berlanjut.

Isu "menjaga objektivitas penilaian" yang diangkat oleh Manajer Unit Kerja merupakan ancaman serius terhadap validitas sistem. Dalam Teori Keadilan (Equity Theory), persepsi ketidakadilan menurunkan motivasi kerja, bahkan pada karyawan yang berkinerja baik. Strategi perbaikan yang paling efektif adalah mengadopsi mekanisme Feedback Multisumber (360 Derajat Terbatas). Penelitian oleh Hendra Saad (2024) menggarisbawahi pentingnya prinsip fairness dalam penilaian. Dengan memasukkan input dari rekan kerja (peer) atau stakeholder internal terkait, bias

penilaian tunggal dapat diminimalisir, sehingga keputusan evaluasi menjadi lebih transparan dan dapat diterima oleh karyawan.

Kebutuhan akan peningkatan kompetensi yang disorot oleh Karyawan Pelaksana (misalnya, "analisis data") dan kekhawatiran Divisi SDM terhadap digitalisasi menuntut integrasi yang lebih erat. Evaluasi harus berfungsi sebagai alat diagnostik untuk kebutuhan pelatihan spesifik. Strategi perbaikan di sini adalah menetapkan Rencana Pengembangan Individu (IDP) Wajib pasca-evaluasi. IDP ini harus secara langsung menghubungkan gap kompetensi yang teridentifikasi dengan modul pelatihan yang tersedia, mungkin melalui platform digital Bank Indonesia.

Karyawan Pelaksana mengungkapkan harapan agar hasil evaluasi "dapat lebih jelas dihubungkan dengan jalur karier." Strategi perbaikan harus menjadikan evaluasi sebagai Peta Jalan Karier yang eksplisit. Hal ini sejalan dengan penelitian Saputro & Dewi (2023) yang menekankan bahwa kejelasan jalur pengembangan sangat memengaruhi retensi dan motivasi karyawan. Evaluasi bukan hanya menilai kinerja saat ini, tetapi juga mengidentifikasi potensi masa depan, yang kemudian dihubungkan dengan program akselerasi atau promosi, menjamin karyawan melihat nilai jangka panjang dari upaya produktif mereka.

Integrasi hasil evaluasi dengan pelatihan telah dibuktikan sebagai praktik terbaik dalam lembaga keuangan besar. Studi oleh Andjar (2023) yang berfokus pada Corporate University menyoroti bahwa ketika hasil penilaian kinerja secara otomatis memicu partisipasi dalam program pengembangan yang relevan, hal itu secara signifikan meningkatkan kompetensi dan kesiapan kerja karyawan. BI Kalteng dapat meniru model ini, menggunakan data evaluasi untuk mengalokasikan sumber daya pelatihan secara cerdas dan tepat sasaran.

Untuk mengatasi tantangan padatnya workload manajer, perbaikan sistem harus melibatkan simplifikasi formulir dan digitalisasi proses evaluasi. Menggunakan perangkat lunak SDM yang dapat mengotomatisasi pengumpulan data kinerja kuantitatif dan memfasilitasi check-in singkat dapat mengurangi beban administratif manajer, sehingga mereka memiliki lebih banyak waktu untuk berinteraksi kualitatif (coaching), yang merupakan inti dari peningkatan produktivitas yang efektif.

Kesimpulannya, untuk membuat sistem penilaian kinerja BI Kalteng lebih ampuh, strategi perbaikan harus bergerak dari penilaian berbasis periode menjadi pengelolaan kinerja berbasis pengembangan (*developmental performance management*). Strategi ini

mencakup penguatan kualitas *feedback* berkelanjutan, peningkatan objektivitas melalui multisumber, dan integrasi hasil evaluasi yang eksplisit dengan jalur pengembangan kompetensi dan karier, sehingga evaluasi benar-benar berfungsi sebagai akselerator produktivitas SDM.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan kedua temuan kunci tersebut, berikut adalah kesimpulan yang merangkum efektivitas sistem saat ini dan rekomendasi strategis untuk peningkatan di masa depan.

1. Keberhasilan Evaluasi Kinerja dan Peningkatan Produktivitas

Sistem penilaian kinerja karyawan di Bank Indonesia Kalimantan Tengah telah bertransformasi menjadi instrumen pendorong produktivitas yang efektif yang sejalan dengan Teori Strategic Human Resource Management (SHRM). Keberhasilan ini didukung oleh tiga faktor utama: Keselarasan Strategis melalui penerapan Management by Objectives (MBO) yang memastikan setiap upaya karyawan terarah pada misi BI Kalteng; Fokus Kinerja yang meningkat akibat kejelasan Sasaran Kerja (SKP) dan praktik coaching serta mid-year review yang proaktif; dan Mekanisme Motivasi melalui pengakuan atas prestasi, yang kemudian diintegrasikan untuk menutup gap kompetensi. Dengan demikian, kesimpulan membuktikan bahwa evaluasi di BI Kalteng benar-benar berhasil membuat karyawan bekerja lebih efisien dan produktif, menjadikannya investasi strategis alih-alih sekadar proses administratif.

2. Strategi Perbaikan untuk Peningkatan Produktivitas Jangka Panjang

Untuk memastikan keberlanjutan dan peningkatan produktivitas yang lebih optimal, sistem evaluasi BI Kalteng perlu bergerak menuju model Pengelolaan Kinerja Berbasis Pengembangan (Developmental Performance Management). Strategi perbaikan yang krusial meliputi: Transisi ke Continuous Coaching untuk mengatasi keterbatasan waktu manajer, di mana *feedback* yang sering dan spesifik menggantikan review tahunan yang pasif; Peningkatan Objektivitas melalui adopsi mekanisme *Feedback Multisumber Terbatas* untuk menjamin prinsip keadilan (*fairness*) dan menekan bias penilaian tunggal; dan yang terpenting, Integrasi Eksplisit dengan Jalur Karier dan Pengembangan Kompetensi (IDP Wajib). Dengan menjadikan evaluasi sebagai Peta Jalan Karier dan alat diagnostik untuk pelatihan digital, BI Kalteng akan mengubah gap kompetensi menjadi peluang pengembangan, menjadikan sistem ini

lebih ampuh sebagai akselerator output SDM.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Andjar. (2023). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank BRI Melalui BRI Corporate University (Wawancara). *Journal UII*.
- Hendra Saad. (2024). Penerapan Manajemen Kinerja: Strategi Membangun Produktivitas dan Prinsip Fairness dalam Penilaian Pegawai Bank Sulselbar. *Repository UNHAS*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2024). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Prasetyo, A. B., & Wulandari, S. (2024). Analisis Peran Umpan Balik Kinerja dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(1), 45-60.
- Prasetyo, A. B., & Wulandari, S. (2024). Analisis Peran Umpan Balik Kinerja dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(1), 45-60.
- Saputro, B. T., & Dewi, K. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Adaptasi Budaya Lokal terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemerintahan Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(3), 112-125.
- Simanjuntak, S. (2023). Evaluasi Kinerja Karyawan: Dari Administrasi Menuju Strategi Peningkatan Daya Saing Organisasi. *Prosiding Konferensi Nasional Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 101-108.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.