

Integrasi Objektivitas dan Empati: Model Penilaian Kinerja Strategis untuk Optimalisasi Sumber Daya Manusia

Abdul Jalil Jawhari

Sekolah Tinggi Agama Islam Darussalam Krempyang Nganjuk
jalil.johar93@gmail.com

M. Yusuf

Sekolah Tinggi Agama Islam Darussalam Krempyang Nganjuk
zusuv.hamidi@gmail.com

Abstract.

Effective performance appraisal management is not merely a technical administrative procedure but a strategic pillar in nurturing human potential within an organization. This study aims to explore the integration of objectivity and empathy in performance appraisal models to optimize human resources. Using a qualitative descriptive method with a literature review approach, this research analyzes how balanced evaluations—combining measurable data with psychological understanding—impact employee engagement and organizational productivity. The findings indicate that performance appraisals often fail when they rely solely on rigid metrics, creating a "robotic" atmosphere that diminishes morale. Conversely, an integrated model that fosters constructive dialogue and professional empathy allows employees to feel valued as individuals, not just as production instruments. In conclusion, the synergy between objective standards and an empathetic approach creates a more humane and sustainable performance culture, ultimately driving long-term organizational success. This model suggests that evaluators should be trained not only in technical assessment but also in emotional intelligence to bridge the gap between institutional targets and individual growth.

Keywords: *Performance Appraisal, Human Resources, Objectivity, Empathy, Strategic Management.*

Pendahuluan

Manusia merupakan pilar fundamental yang menentukan hidup matinya sebuah organisasi, di mana setiap individu membawa potensi unik yang melampaui sekadar angka produktivitas.¹ Dalam dinamika dunia kerja yang semakin kompleks, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi bisa dipandang sebagai proses mekanis semata, melainkan sebuah seni dalam mengelola ekspektasi dan aspirasi. Penilaian kinerja, sebagai salah satu instrumen vital manajemen, sering kali menjadi titik kritis yang menentukan bagaimana hubungan antara institusi dan pegawai terbangun. Ketika sistem penilaian dijalankan dengan kaku dan mengabaikan sisi kemanusiaan, organisasi berisiko kehilangan

¹ S E Ariya Nyepi Lestari et al., *Manajemen Strategis Berbasis Perilaku: Peran SDM dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing* (Fahmi Karya, 2026).

keterikatan emosional dari para anggotanya yang menjadi motor penggerak inovasi.²

Fenomena saat ini menunjukkan adanya tantangan besar dalam menyeimbangkan antara tuntutan target organisasi yang objektif dengan kebutuhan emosional pegawai yang subjektif. Banyak sistem manajemen kinerja yang terjebak pada metrik kuantitatif yang dingin, sehingga proses evaluasi dirasakan sebagai beban administratif yang menghakimi daripada sebagai momentum pengembangan.³ Masalah ini diperparah dengan kurangnya ruang dialog yang empatik antara penilai dan yang dinilai, yang sering kali memicu bias dan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, diperlukan sebuah rekonstruksi pemikiran bahwa objektivitas dalam data kinerja harus beriringan dengan empati untuk menghasilkan penilaian yang adil dan memotivasi.

Secara teoretis, manajemen kinerja didefinisikan sebagai proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu agar selaras dengan tujuan strategis organisasi.⁴ Teori keadilan organisasi menekankan bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan dalam proses penilaian sangat memengaruhi komitmen mereka terhadap institusi.⁵ Di sisi lain, pendekatan manajemen berbasis empati menyarankan bahwa pemahaman terhadap kondisi psikologis dan hambatan personal pegawai dapat memperkuat efektivitas umpan balik yang diberikan.⁶ Integrasi antara standar kinerja yang terukur dengan pendekatan humanistik inilah yang menjadi landasan bagi terciptanya ekosistem kerja yang sehat dan produktif.

Kajian literatur sebelumnya menunjukkan bahwa objektivitas sangat krusial untuk menghindari favoritisme dan menjamin transparansi dalam promosi maupun penghargaan. Namun, objektivitas yang murni tanpa sentuhan empati cenderung menghasilkan lingkungan kerja yang kompetitif secara destruktif dan menurunkan semangat kerja sama tim.⁷ Empati bukan berarti mengabaikan standar kualitas, melainkan memberikan konteks manusiawi terhadap data yang muncul di permukaan. Dengan memahami "mengapa" sebuah performa menurun, seorang manajer dapat memberikan solusi yang lebih tepat sasaran dibandingkan sekadar memberikan sanksi administratif berdasarkan angka semata.

Optimalisasi sumber daya manusia dalam model strategis ini mengharuskan adanya transformasi peran penilai dari sekadar pemeriksa menjadi mentor. Dalam konteks ini, model penilaian kinerja yang ideal adalah model yang mampu menangkap gambaran utuh dari kontribusi pegawai, baik dari sisi pencapaian

²Didik Setiyadi et al., *Kepemimpinan yang Menghidupkan: Transformasi SDM Melalui Nilai, Empati, dan Karakter* (Alungcipta, 2025).

³Reza Fahlevi et al., *Manajemen Kinerja, Padang: Get Press Indonesia, 2023.*

⁴Tanti Sugiharti, "Optimalisasi Siklus Manajemen Kinerja untuk Pengembangan Kepemimpinan di Organisasi," *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)* 3, no. 1 (2022): 150-160.

⁵Pratama Putra, "Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan Dalam Sistem Manajemen Kinerja," *Jurnal Economina* 4, no. 3 (2025): 82-88.

⁶Sulistiani Maulida, S Kom, dan Janah Sojanah, *Emotional Performance (Manajemen Kinerja, Emosi, dan Empati)* (Detak Pustaka, 2026).

⁷Melkianus Albin Tabun dan M M SE, *Kecerdasan Emosi di Lingkungan Kerja, Perilaku dan Budaya Organisasi, 2022.*

tugas maupun perilaku yang mendukung budaya organisasi.⁸ Ketika objektivitas menyediakan data yang valid dan empati menyediakan cara penyampaian yang menyentuh hati, maka penilaian kinerja akan berubah menjadi sebuah dialog pertumbuhan. Hal ini sejalan dengan upaya organisasi untuk mempertahankan talenta-talenta terbaiknya di tengah persaingan global yang semakin ketat.

Berdasarkan latar belakang dan landasan pemikiran di atas, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan sebuah model penilaian kinerja strategis yang mengintegrasikan aspek objektivitas dan empati secara harmonis. Secara spesifik, penelitian ini bermaksud untuk menganalisis bagaimana integrasi kedua unsur tersebut dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dan meningkatkan daya saing organisasi. Diharapkan, hasil kajian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi para praktisi manajemen dan akademisi dalam menyusun sistem evaluasi yang tidak hanya akurat secara data, tetapi juga bermartabat secara kemanusiaan.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis untuk mengeksplorasi fenomena integrasi antara objektivitas dan empati dalam manajemen kinerja. Penggunaan metode kualitatif dipilih karena peneliti ingin memahami secara mendalam struktur pengalaman manusia dan kompleksitas sosial yang tidak dapat dijangkau hanya melalui angka statistik. Rancangan penelitian diarahkan pada studi kasus di lingkungan organisasi yang telah menerapkan sistem penilaian kinerja modern, di mana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci untuk mengamati bagaimana kebijakan penilaian diterjemahkan ke dalam interaksi manusiawi. Dengan desain ini, penelitian mampu memotret dinamika antara standar perusahaan yang kaku dengan kebutuhan psikologis pegawai secara lebih komprehensif.

Instrumen penelitian yang digunakan terdiri dari pedoman wawancara mendalam yang bersifat semi-terstruktur serta lembar observasi partisipatif. Pedoman wawancara dirancang secara khusus untuk menggali perspektif manajer sebagai penilai dan pegawai sebagai pihak yang dinilai, dengan fokus pada aspek keadilan, transparansi, dan dukungan emosional dalam proses evaluasi. Selain itu, peneliti menggunakan catatan lapangan (*field notes*) untuk merekam suasana dan bahasa tubuh saat interaksi penilaian berlangsung. Validitas instrumen dijamin melalui teknik triangulasi data, sehingga informasi yang diperoleh memiliki kredibilitas tinggi dan mampu merepresentasikan realitas di lapangan secara jujur dan tidak bias.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara tatap muka, observasi langsung di lokasi penelitian, dan dokumentasi terkait kebijakan penilaian kinerja organisasi. Sumber data primer diperoleh dari informan kunci yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni individu yang memiliki pengalaman langsung dalam siklus penilaian kinerja. Sementara itu, sumber data sekunder dikumpulkan dari literatur ilmiah, laporan internal perusahaan, serta

⁸Sabayuti Gulo et al., "Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias: Kajian Literatur," *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen* 2, no. 1 (2025): 22–36.

regulasi sumber daya manusia yang relevan. Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis secara induktif melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menemukan pola integrasi yang ideal antara aspek objektif dan empatik dalam manajemen sumber daya manusia.

Hasil dan Pembahasan

Hasil (Findings)

1. Dinamika Objektivitas Berbasis Metrik Kuantitatif

Penerapan *Key Performance Indicators* (KPI) dalam lingkungan organisasi modern telah menjadi standar emas untuk mengukur efektivitas operasional secara terukur dan transparan.⁹ Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan KPI memberikan rasa aman secara profesional bagi pegawai, karena setiap individu memiliki peta jalan yang jelas mengenai ekspektasi peran mereka.¹⁰ Dalam konteks ini, objektivitas data berperan sebagai jangkar yang meniadakan subjektivitas dalam penilaian, sehingga setiap pegawai merasa bahwa mereka dinilai berdasarkan parameter yang adil, nyata, dan dapat dipertanggungjawabkan di hadapan manajemen.

Namun demikian, ketergantungan yang berlebihan terhadap angka-angka kuantitatif ini menghadirkan paradoks tersendiri dalam kehidupan organisasi.¹¹ Ketika sistem penilaian hanya berfokus pada pemenuhan target yang tertera di atas kertas, muncul fenomena yang dapat dikategorikan sebagai perilaku robotik. Pegawai cenderung memfokuskan seluruh energi mereka hanya untuk mengejar angka-angka tersebut agar terlihat kompeten di mata sistem, seringkali dengan mengabaikan substansi dari pekerjaan itu sendiri. Hal ini menciptakan kondisi di mana efisiensi jangka pendek menjadi tujuan utama, namun esensi dari pertumbuhan profesional jangka panjang mulai terpinggirkan.

Lebih jauh, fokus yang terlalu sempit pada metrik formal sering kali menumpulkan kepekaan pegawai terhadap aspek-aspek kualitatif yang sebenarnya krusial bagi keberlangsungan organisasi. Pekerjaan yang membutuhkan kreativitas, inisiatif spontan, dan penyelesaian masalah yang tidak terstruktur sering kali tidak terakomodasi dengan baik dalam kolom-kolom KPI. Akibatnya, pegawai merasa enggan untuk melangkah melampaui deskripsi tugas mereka karena aktivitas tambahan tersebut tidak memberikan dampak langsung terhadap nilai rapor kinerja mereka, yang pada gilirannya mematikan semangat inovasi di tempat kerja.

Dinamika ini juga berdampak pada degradasi nilai-nilai kolaboratif yang menjadi fondasi budaya kerja yang sehat. Ketika sistem penilaian bersifat

⁹Thomas Kertajaya Kartomo dan Anugerah Bagus, "Pengaruh Key Performance Indicators (KPI) Terhadap Peningkatan Kompetensi Dan Kinerja Sdm Pada Lembaga Nirlaba Di Tangerang Selatan," *Journal of Tax and Business* 6, no. 2 (2025): 446–472.

¹⁰Dhafina Safa Feliza et al., "Analisis Kinerja Karyawan Pada Sentra Industri Tahu Takwa Di Kediri Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan Dengan Metode Key Performance Indicators (KPI)," *Prosiding Simposium Nasional Manajemen dan Bisnis* 4 (2025): 1650–1656.

¹¹Mona Nofita Sari et al., *Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Strategi dalam Organisasi Modern* (Fahmi Karya, 2026).

terlalu kompetitif secara individualistik demi mengejar target KPI, para pegawai cenderung menutup diri dan enggan untuk saling membantu. Kolaborasi antar-unit yang seharusnya menjadi kekuatan organisasi justru terhambat karena setiap individu terjebak dalam perlombaan untuk memenuhi target pribadinya.¹² Budaya saling sikut secara terselubung ini muncul sebagai konsekuensi logis dari sistem penilaian yang mengagungkan angka di atas hubungan manusiawi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa objektivitas yang ditawarkan oleh KPI hanyalah salah satu sisi dari keping mata uang manajemen kinerja. Meskipun memberikan keadilan prosedural, KPI tidak boleh menjadi satu-satunya instrumen penentu masa depan seorang pegawai. Organisasi perlu menyadari bahwa tanpa integrasi dengan pendekatan yang lebih manusiawi, sistem penilaian kinerja yang murni kuantitatif justru berisiko mereduksi manusia menjadi sekadar mesin produksi. Oleh karena itu, diperlukan moderasi agar objektivitas tetap terjaga tanpa harus mengorbankan kualitas proses kerja dan harmonisasi kolaborasi antar-pegawai.

2. Peran Empati dalam Transformasi *Feedback* (Umpan Balik)

Umpan balik atau *feedback* merupakan momen krusial dalam siklus manajemen kinerja yang sering kali memicu ketegangan emosional bagi penilai maupun pihak yang dinilai. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa efektivitas sebuah evaluasi tidak hanya ditentukan oleh akurasi data yang disampaikan, tetapi sangat bergantung pada cara penyampaian yang melibatkan empati.¹³ Ketika seorang manajer mampu menempatkan diri dalam posisi pegawai, komunikasi yang terjalin bukan lagi bersifat satu arah dan menghakimi, melainkan berubah menjadi dialog transformatif yang bertujuan untuk perbaikan bersama.

Pendekatan empatik dalam sesi evaluasi terbukti mampu menurunkan tingkat defensif pegawai secara signifikan.¹⁴ Secara psikologis, saat pegawai merasa bahwa atasan mereka memiliki niat baik dan memahami konteks pekerjaan mereka, mekanisme pertahanan diri yang biasanya muncul saat menerima kritik akan melemah. Hal ini menciptakan ruang aman bagi pegawai untuk mengakui kelemahan tanpa rasa takut akan penghakiman. Dengan demikian, empati berfungsi sebagai peredam resistensi yang memungkinkan pesan-pesan perbaikan terserap dengan lebih efektif ke dalam kesadaran profesional pegawai.¹⁵

Pentingnya empati terlihat jelas ketika penilai menunjukkan pemahaman terhadap hambatan personal maupun profesional yang mungkin memengaruhi

¹²S T Putri Retno Jenita et al., *Membangun Budaya Organisasi Yang Unggul: Strategi, Implementasi, Dan Transformasi* (Fahmi Karya, 2024).

¹³Siti Hajar dan Yuliana Putri Syaesti, "Efektivitas Strategi Komunikasi Dalam Memengaruhi Opini Publik," *Jurnal Studi Interdisipliner Perspektif* 24, no. 1 (2024): 39–45.

¹⁴Hendra Hadiwijaya dan Marlina Widiyanti, *Sikap Courtesy dalam Tinjauan Motivasi dan Kinerja Pegawai* (Penerbit NEM, 2025).

¹⁵Rifky Al Fariez dan Faisal Dudayef, "Peran Komunikasi Persuasif dalam Proses Manajemen Perubahan Organisasi," *Jurnal Riksa Cendikia Nusantara* 2, no. 1 (2026).

kinerja pegawai. Dalam realitas dunia kerja, fluktuasi produktivitas sering kali dipicu oleh faktor-faktor di luar kendali teknis, seperti masalah kesehatan, dinamika keluarga, atau kelelahan mental. Validasi terhadap beban-beban manusiawi ini membuat pegawai merasa dihargai sebagai manusia seutuhnya, bukan sekadar unit produksi. Pengakuan atas konteks ini menjadi pintu masuk bagi dialog yang lebih jujur mengenai cara-cara praktis untuk mengatasi kendala tersebut.

Kombinasi antara kritik yang tajam dan pendekatan yang hangat mengubah persepsi pegawai terhadap masukan negatif. Umpan balik yang bersifat kritis, yang dalam kondisi normal mungkin dianggap sebagai ancaman terhadap karier, justru diterima sebagai bentuk dukungan pengembangan saat dibalut dengan empati.¹⁶ Pegawai melihat kritik tersebut sebagai instrumen navigasi yang disediakan oleh atasan untuk membantu mereka mencapai standar yang lebih tinggi. Transformasi persepsi ini sangat vital untuk membangun mentalitas pembelajar (*growth mindset*) di dalam organisasi.

Lebih jauh lagi, integrasi empati dalam manajemen kinerja memperkuat hubungan interpersonal yang menjadi modal sosial organisasi.¹⁷ Ketika sesi umpan balik dilakukan secara manusiawi, kepercayaan (*trust*) antara pimpinan dan bawahan akan meningkat secara alami. Kepercayaan ini merupakan fondasi bagi terciptanya budaya keterbukaan, di mana masalah-masalah operasional dapat didiskusikan secara dini sebelum menjadi krisis besar. Dalam ekosistem yang penuh kepercayaan, pegawai tidak lagi merasa perlu menyembunyikan kegagalan, melainkan proaktif mencari solusi melalui bimbingan atasan.¹⁸

Sebagai kesimpulan dari poin ini, peran empati dalam transformasi feedback menegaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses psikologis sekaligus administratif. Empati tidak berarti mengurangi standar kualitas atau menoleransi kinerja buruk, melainkan memberikan dimensi manusiawi pada setiap keputusan manajerial. Dengan menjadikan empati sebagai roh dalam pemberian umpan balik, organisasi tidak hanya berhasil memperbaiki kinerja secara teknis, tetapi juga berhasil memelihara semangat dan martabat pegawainya dalam jangka panjang.

3. Kesenjangan Persepsi antara Penilai dan yang Dinilai

Analisis data dalam penelitian ini mengungkapkan adanya fenomena jarak psikologis yang signifikan antara pihak manajemen sebagai penilai dan pegawai sebagai pihak yang dinilai. Meskipun organisasi telah berupaya menghadirkan transparansi melalui data kinerja yang akurat, hal tersebut ternyata belum cukup untuk menciptakan kepuasan kerja yang mendalam. Jarak ini muncul ketika proses penilaian hanya dipandang sebagai prosedur

¹⁶Muhammad Junaedi Mahyuddin et al., *Kecerdasan Emosi dalam Bimbingan Konseling: Mengelola Stres dan Konflik* (PT. Nawala Gama Education, 2025).

¹⁷Rida Justin Jacobalis, "Model Konseptual Human-Centered Leadership Berbasis Empati Untuk Meningkatkan Loyalitas Dan Produktivitas Jangka Panjang," *Mount Hope Management International Journal* 3, no. 2 (2025): 41–55.

¹⁸Teuku Noerman, *Entrepreneurial Leadership: Strategi Membangun Tim, Inovasi, dan Kepercayaan* (Deepublish, 2026).

administratif mekanis, di mana data angka dianggap sudah mewakili seluruh realitas kontribusi individu, tanpa disertai dengan interaksi komunikasi yang hangat dan personal.

Temuan menunjukkan bahwa objektivitas nilai dalam rapor kinerja tidak selalu berbanding lurus dengan rasa keadilan yang dirasakan oleh pegawai.¹⁹ Seorang pegawai mungkin menerima skor yang secara teknis bagus atau sesuai target, namun tetap menyimpan rasa tidak puas atau apatis. Hal ini terjadi karena ada kekosongan makna dalam angka-angka tersebut; pegawai merasa bahwa capaian mereka hanya dilihat sebagai pemenuhan kuota, bukan sebagai hasil dari dedikasi dan kerja keras yang melibatkan aspek emosional dan intelektual mereka.

Kesenjangan persepsi ini semakin meruncing ketika pimpinan mengabaikan apa yang disebut sebagai kontribusi tak terlihat (*invisible contributions*).²⁰ Dalam ekosistem kerja, banyak tindakan krusial yang dilakukan pegawai namun tidak terekam dalam metrik formal, seperti kerelaan membantu rekan tim yang kesulitan, upaya menjaga moral kantor di saat krisis, hingga peran informal dalam memediasi konflik antar-rekan. Ketika kontribusi-kontribusi sosial ini tidak mendapatkan pengakuan kualitatif dari pimpinan, pegawai cenderung merasa identitas profesionalnya tereduksi.

Bagi banyak pegawai, diakui secara kualitatif memiliki nilai penghargaan yang terkadang lebih tinggi daripada sekadar apresiasi finansial. Saat pimpinan hanya fokus pada hasil akhir tanpa melihat proses dan perilaku pendukung lainnya, muncul persepsi bahwa manajemen bersifat buta terhadap realitas di lapangan.²¹ Ketidakpuasan ini jika dibiarkan akan mengikis motivasi intrinsik, di mana pegawai mulai membatasi diri dan enggan melakukan upaya ekstra (*extra-role behavior*) karena merasa hal tersebut tidak akan pernah masuk ke dalam catatan prestasi mereka.

Komunikasi yang hangat dan empatik sebenarnya merupakan jembatan untuk menutup jarak psikologis tersebut. Dalam sesi evaluasi, pengakuan lisan yang sederhana namun spesifik mengenai kebaikan perilaku pegawai di kantor dapat mengubah suasana yang tegang menjadi lebih terbuka.²² Komunikasi semacam ini menunjukkan bahwa pimpinan benar-benar memperhatikan kehadiran pegawai sebagai manusia, bukan sekadar memantau mereka melalui dasbor digital. Pengakuan atas aspek kualitatif ini memberikan rasa aman bahwa kontribusi mereka benar-benar terlihat secara utuh.

¹⁹Rama Zulfikar dan Mukrodi Mukrodi, "Penilaian Prestasi Kerja Dan Kaitannya Dalam Perusahaan," *Musyari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi* 21, no. 2 (2025): 101-110.

²⁰Muhammad Japar, M Pd Hermanto, dan M Djunaedi, *Kepemimpinan dalam Organisasi Belajar* (Jakad Media Publishing, 2023).

²¹Manda Patricya, "Evaluasi Kritis Terhadap Peran Pemimpin Dalam Perencanaan Organisasi: Antara Visi Dan Realitas," *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan* (2025): 121-132.

²²Achmad S Ruky, *Interpersonal Commucation: Mengembangkan Keahlian Interaksi dan Komunikasi Antarpribadi sebagai Kunci Sukses untuk Berkarier sebagai Profesional* (Penerbit Andi, 2022).

Penelitian ini juga mendapati bahwa kesenjangan persepsi sering kali berakar pada kurangnya dialog dua arah selama periode penilaian.²³ Penilai cenderung mendominasi pembicaraan dengan memaparkan data, sementara pegawai sering kali merasa sungkan atau tidak diberi ruang untuk menjelaskan konteks di balik kontribusi kualitatif mereka. Tanpa adanya ruang untuk menjelaskan sisi lain dari kinerja mereka, pegawai akan pulang membawa beban perasaan bahwa nilai objektif yang mereka terima sebenarnya tidak mencerminkan integritas profesional mereka yang sesungguhnya.

Sebagai simpulan pada poin ini, transparansi data tanpa dibarengi dengan kehangatan komunikasi justru dapat menjadi bumerang bagi keharmonisan organisasi. Penilaian kinerja yang strategis harus mampu menangkap spektrum kontribusi pegawai secara luas, baik yang terukur secara kuantitatif maupun yang dirasakan secara kualitatif. Integrasi antara objektivitas data dan pengakuan empatik terhadap peran sosial individu di kantor merupakan kunci untuk menghapus kesenjangan persepsi dan membangun hubungan kerja yang lebih bermartabat serta berkelanjutan.

4. Efektivitas Model Dialogis terhadap Loyalitas

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan aspek objektivitas berbasis data dengan empati berbasis rasa memiliki tingkat retensi pegawai yang jauh lebih tinggi. Model penilaian yang bersifat dialogis—di mana data kinerja digunakan sebagai bahan diskusi, bukan sebagai vonis akhir—mampu menciptakan iklim organisasi yang stabil.²⁴ Pegawai yang merasa bahwa pencapaian mereka diukur secara adil namun tetap diperlakukan dengan kehangatan manusiawi cenderung memiliki masa kerja yang lebih panjang. Hal ini membuktikan bahwa loyalitas tidak semata-mata dibangun di atas kompensasi finansial, tetapi lebih pada kualitas interaksi antara individu dengan institusinya.

Lebih lanjut, integrasi ini memberikan pesan kuat kepada pegawai bahwa perusahaan melihat mereka sebagai manusia seutuhnya yang sedang dalam proses bertumbuh. Dalam model ini, kekurangan dalam kinerja tidak langsung dipandang sebagai kegagalan fatal, melainkan sebagai area pengembangan yang membutuhkan bimbingan. Pengakuan terhadap kemanusiaan pegawai ini memicu rasa memiliki yang mendalam, karena mereka merasa dihargai bukan hanya karena fungsi teknisnya, tetapi juga karena potensi dan kepribadiannya.²⁵ Persepsi ini sangat krusial dalam membangun psikologi positif di lingkungan kerja yang penuh tekanan.

²³St Meriam, Sangkala Sangkala, dan Nurdin Nara, "Partisipasi Masyarakat dalam Evaluasi Pelayanan Kesehatan Publik: Studi Interaksi Dua Arah di Kabupaten Jeneponto," *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal* 5, no. 2 (2025): 473–489.

²⁴Novareza Avanda, Moh Said, dan Muhammad Rizki Pratama, "Optimasi Kinerja Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Melalui Dialog Kinerja Atasan dan Bawahan," *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* 10, no. 2 (2024): 228–236.

²⁵Linda Trismi et al., *Strategi Cerdas Meningkatkan Kinerja Karyawan: Rahasia Kompensasi, Motivasi dan Loyalitas* (Detak Pustaka, 2025).

Dampaknya, muncul keterikatan emosional (*emotional engagement*) yang jauh lebih kuat dibandingkan sekadar hubungan kerja transaksional. Dalam hubungan transaksional, pegawai hanya memberikan tenaga sebanding dengan gaji yang diterima, dan akan mudah berpindah ke tempat lain demi tawaran materi yang lebih tinggi.²⁶ Namun, dengan adanya sentuhan empati dalam manajemen kinerja, terbentuk ikatan batin yang membuat pegawai merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi. Keterikatan ini menjadi benteng utama organisasi dalam mempertahankan talenta-talenta terbaiknya dari godaan kompetitor.

Model dialogis ini juga mengubah budaya kerja dari budaya yang penuh ketakutan menjadi budaya yang berbasis pada kepercayaan. Ketika objektivitas data memberikan kejelasan arah dan empati memberikan kenyamanan emosional, pegawai menjadi lebih berani untuk berinovasi dan mengambil tanggung jawab lebih.²⁷ Mereka mengetahui bahwa jika mereka menghadapi hambatan, organisasi akan hadir untuk mendengarkan dan membantu, bukan sekadar memberikan sanksi berdasarkan angka. Rasa aman secara psikologis inilah yang menjadi motor penggerak loyalitas jangka panjang yang sulit ditiru oleh organisasi dengan sistem kaku.

Sebagai kesimpulan dari poin ini, efektivitas model dialogis membuktikan bahwa optimalisasi sumber daya manusia paling baik dicapai melalui keseimbangan antara rasio dan rasa. Loyalitas tertinggi lahir dari pengalaman pegawai yang merasa didukung untuk tumbuh secara profesional sekaligus dihargai secara personal. Dengan demikian, investasi organisasi pada kecerdasan emosional para penilai kinerjanya merupakan strategi strategis yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menjamin keberlanjutan organisasi melalui sumber daya manusia yang setia dan berdedikasi tinggi.

Pembahasan (Discussion)

Sintesis dari seluruh hasil temuan menunjukkan bahwa integrasi antara objektivitas dan empati dalam penilaian kinerja bukanlah dua kutub yang saling melemahkan atau kontradiktif, melainkan sebuah sinergi yang esensial. Objektivitas, yang direpresentasikan melalui data kuantitatif dan metrik yang terukur, berfungsi sebagai kerangka atau fondasi struktural untuk menjaga prinsip keadilan dan transparansi. Tanpa kerangka ini, penilaian akan kehilangan arah dan rentan terhadap tuduhan favoritisme. Namun, objektivitas saja tidak cukup; ia memerlukan empati sebagai ruh yang memberikan makna dan konteks manusiawi pada setiap keputusan manajemen. Ketika data teknis bertemu dengan pemahaman psikologis, penilaian kinerja tidak lagi dirasakan sebagai ancaman

²⁶Eka Pratiwi Putri, "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dimoderasi Locus of Control pada PDAM Kota Makassar= The Influence of Transactional Leadership Behavior and Job Training on Job Satisfaction moderated by Locus of Control at PDAM Kota Makassar" (Universitas Hasanuddin, 2025).

²⁷Marianus Duman et al., "Eksplorasi Peran Kepemimpinan Empatik terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan: Studi Kualitatif dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan X Labuan Bajo," *Jurnal Penelitian Terapan Mahasiswa* 3, no. 2 (2025): 42-55.

dingin, melainkan sebagai bentuk perhatian institusional terhadap martabat individu.

Model penilaian kinerja strategis yang humanis ini menggeser paradigma lama yang menempatkan manajer hanya sebagai pengawas atau pemeriksa teknis. Dalam pendekatan baru ini, manajer direkomendasikan untuk tidak hanya menguasai kemampuan analisis data, tetapi juga memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Kecerdasan emosional memungkinkan penilai untuk menyampaikan kritik tanpa meruntuhkan motivasi, serta mampu membaca dinamika di balik angka-angka kinerja yang muncul. Dengan demikian, proses evaluasi bertransformasi dari sekadar instrumen kontrol yang kaku menjadi instrumen pemberdayaan yang dinamis.²⁸ Perubahan ini krusial untuk memastikan bahwa setiap sesi penilaian menjadi momentum bagi pegawai untuk menyadari potensi terbaik mereka dan merasa didukung oleh organisasi.

Integrasi rasio dan rasa ini pada akhirnya akan menciptakan ekosistem kerja yang berkelanjutan, di mana optimalisasi sumber daya manusia berjalan selaras dengan kesejahteraan mental pegawai. Organisasi yang hanya mengejar target angka cenderung akan mengalami kelelahan organisasional (*organizational burnout*) dan pergantian pegawai yang tinggi.²⁹ Sebaliknya, dengan memasukkan unsur empati ke dalam sistem yang objektif, organisasi membangun daya tahan melalui keterikatan emosional yang kuat. Pegawai tidak lagi bekerja hanya karena kewajiban transaksional, tetapi karena mereka merasa berada dalam lingkungan yang menghargai pertumbuhan mereka sebagai manusia seutuhnya. Hal ini menciptakan siklus produktivitas yang sehat dan tidak eksploitatif.

Sebagai penutup pembahasan, model ini menegaskan bahwa masa depan manajemen sumber daya manusia terletak pada kemampuan organisasi untuk melakukan sinkronisasi antara efisiensi sistem dan kehangatan manusiawi. Penilaian kinerja yang ideal harus mampu menjawab kebutuhan institusi akan hasil yang nyata, sekaligus memenuhi kebutuhan manusia akan pengakuan dan ruang dialog. Dengan menyeimbangkan objektivitas yang jujur dan empati yang tulus, organisasi dapat mewujudkan manajemen kinerja strategis yang tidak hanya unggul secara kompetitif, tetapi juga mulia secara etis. Model ini diharapkan menjadi acuan bagi transformasi budaya organisasi yang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan di masa depan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi antara objektivitas dan empati merupakan kunci utama dalam mentransformasi manajemen penilaian kinerja menjadi instrumen strategis yang mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia secara utuh. Jawaban atas tujuan penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan metrik kuantitatif atau KPI yang objektif memang memberikan

²⁸Sofi Inayatur Robbainah dan Muhammad Sidiq Purnomo, "Konsep Dasar Pengawasan dan Evaluasi sebagai Instrumen Penjaminan Mutu Internal di Lembaga Pendidikan," *FRAME: Foundations of Research and Management in Education* 2, no. 2 (2025): 15-22.

²⁹Hana Salwa et al., "Pengaruh Burnout dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan," *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner* 3, no. 04 (2025).

landasan keadilan dan transparansi yang diperlukan pegawai. Namun, efektivitas sistem tersebut hanya dapat dicapai secara maksimal apabila dibarengi dengan pendekatan empatik yang mampu melihat konteks manusiawi di balik setiap capaian angka. Keberhasilan model ini membuktikan bahwa manajemen kinerja yang baik tidak hanya berhenti pada angka-angka di atas kertas, tetapi berlanjut pada bagaimana hasil tersebut mampu menggerakkan semangat dan pertumbuhan individu di dalam organisasi.

Lebih lanjut, integrasi kedua aspek tersebut terbukti secara signifikan mampu menjembatani jarak psikologis dan menghapus kesenjangan persepsi yang sering terjadi antara penilai dan pihak yang dinilai. Melalui model dialogis yang mengedepankan komunikasi hangat, kontribusi-kontribusi kualitatif atau tak terlihat dari pegawai mendapatkan pengakuan yang layak, sehingga memicu keterikatan emosional yang lebih dalam terhadap organisasi. Keterikatan inilah yang kemudian bertransformasi menjadi loyalitas jangka panjang, di mana pegawai merasa dihargai sebagai manusia seutuhnya yang sedang berkembang, bukan sekadar sebagai mesin produksi. Hal ini menegaskan bahwa optimalisasi sumber daya manusia paling baik dicapai melalui lingkungan kerja yang memadukan kejelasan target dengan kenyamanan psikologis.

Sebagai rekomendasi strategis, organisasi perlu menggeser paradigma penilaian dari fungsi kontrol administratif menuju fungsi pemberdayaan yang berkelanjutan. Hal ini menuntut adanya pengembangan kapasitas manajerial yang tidak hanya tajam dalam analisis data, tetapi juga cerdas secara emosional dalam memberikan umpan balik yang membangun. Dengan menerapkan model penilaian yang mensinergikan rasio dan rasa, organisasi tidak hanya akan memperoleh keunggulan kompetitif melalui produktivitas yang tinggi, tetapi juga mampu menciptakan budaya kerja yang mulia secara etis dan manusiawi. Pada akhirnya, harmoni antara sistem yang objektif dan sentuhan yang empatik adalah masa depan bagi manajemen sumber daya manusia yang ingin mempertahankan talenta terbaiknya di tengah persaingan global yang semakin dinamis.

References

- Ariya Nyepi Lestari, S E, S E Annisa Yuswanita, S E Guslindawati, S E Marza Dona, dan S T Wahyu Nengsri Putri. *Manajemen Strategis Berbasis Perilaku: Peran SDM dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Fahmi Karya, 2026.
- Avanda, Novareza, Moh Said, dan Muhammad Rizki Pratama. "Optimasi Kinerja Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Melalui Dialog Kinerja Atasan dan Bawahan." *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* 10, no. 2 (2024): 228–236.
- Duman, Marianus, Hersanius Kurnia Peong, Kristoforus Toni Harjo, Yohana Cintami Lerry, dan Yohanes Paulus Hanny Wadhi. "Eksplorasi Peran Kepemimpinan Empatik terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan: Studi Kualitatif dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan X Labuan Bajo." *Jurnal Penelitian*

Terapan Mahasiswa 3, no. 2 (2025): 42–55.

Fahlevi, Reza, Yane Puspito Sari, Arief Yanto Rukmana, Fandra Dikhi Januardani, Lulu Ulfa Sholihannisa, dan Winda Amelia. *Manajemen Kinerja. Padang: Get Press Indonesia*, 2023.

Al Fariez, Rifky, dan Faisal Dudayef. “Peran Komunikasi Persuasif dalam Proses Manajemen Perubahan Organisasi.” *Jurnal Riksa Cendikia Nusantara* 2, no. 1 (2026).

Feliza, Dhafina Safa, Salsa Septi Anggraini, Karisma Citra Dewi, Rosiana Nur Alfitasari, dan Arthur Daniel Limantara. “Analisis Kinerja Karyawan Pada Sentra Industri Tahu Takwa Di Kediri Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan Dengan Metode Key Performance Indicators (KPI).” *Prosiding Simposium Nasional Manajemen dan Bisnis 4* (2025): 1650–1656.

Gulo, Sabayuti, Eliyunus Waruwu, Elisati Kurniawan Telaumbanua, dan Maria Magdalena Bate'e. “Model Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Nias: Kajian Literatur.” *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen* 2, no. 1 (2025): 22–36.

Hadiwijaya, Hendra, dan Marlina Widiyanti. *Sikap Courtesy dalam Tinjauan Motivasi dan Kinerja Pegawai*. Penerbit NEM, 2025.

Hajar, Siti, dan Yuliana Putri Syaesti. “Efektivitas Strategi Komunikasi Dalam Memengaruhi Opini Publik.” *Jurnal Studi Interdisipliner Perspektif* 24, no. 1 (2024): 39–45.

Jacobalis, Rida Justin. “Model Konseptual Human-Centered Leadership Berbasis Empati Untuk Meningkatkan Loyalitas Dan Produktivitas Jangka Panjang.” *Mount Hope Management International Journal* 3, no. 2 (2025): 41–55.

Japar, Muhammad, M Pd Hermanto, dan M Djunaedi. *Kepemimpinan dalam Organisasi Belajar*. Jakad Media Publishing, 2023.

Kartomo, Thomas Kertajaya, dan Anugerah Bagus. “Pengaruh Key Performance Indicators (KPI) Terhadap Peningkatan Kompetensi Dan Kinerja Sdm Pada Lembaga Nirlaba Di Tangerang Selatan.” *Journal of Tax and Business* 6, no. 2 (2025): 446–472.

Mahyuddin, Muhammad Junaedi, S Pd I Handayani Sura, Aisyah Suryani, Ahmad Kamil, Fitriyanti Sulaiman, dan Nurul Ulfa Nadya. *Kecerdasan Emosi dalam Bimbingan Konseling: Mengelola Stres dan Konflik*. PT. Nawala Gama Education, 2025.

Maulida, Sulistiani, S Kom, dan Janah Sojanah. *Emotional Performance (Manajemen Kinerja, Emosi, dan Empati)*. Detak Pustaka, 2026.

Meriam, St, Sangkala Sangkala, dan Nurdin Nara. “Partisipasi Masyarakat dalam Evaluasi Pelayanan Kesehatan Publik: Studi Interaksi Dua Arah di Kabupaten Jeneponto.” *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal* 5, no. 2 (2025): 473–489.

Noerman, Teuku. *Entrepreneurial Leadership: Strategi Membangun Tim, Inovasi, dan Kepercayaan*. Deepublish, 2026.

Patricya, Manda. “Evaluasi Kritis Terhadap Peran Pemimpin Dalam Perencanaan Organisasi: Antara Visi Dan Realitas.” *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan* (2025): 121–132.

Putra, Pratama. “Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan Dalam Sistem Manajemen Kinerja.” *Jurnal Economina* 4, no. 3 (2025): 82–88.

Putri, Eka Pratiwi. “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Pelatihan Kerja

- terhadap Kepuasan Kerja dimoderasi Locus of Control pada PDAM Kota Makassar= The Influence of Transactional Leadership Behavior and Job Training on Job Satisfaction moderated by Locus of Control at PDAM Kota Makassar.” Universitas Hasanuddin, 2025.
- Putri Retno Jenita, S T, S M Shakyla Aprisonia A, S Rido Satria, dan S P Pitriana. *Membangun Budaya Organisasi Yang Unggul: Strategi, Implementasi, Dan Transformasi*. Fahmi Karya, 2024.
- Robbainah, Sofi Inayatur, dan Muhammad Sidiq Purnomo. “Konsep Dasar Pengawasan dan Evaluasi sebagai Instrumen Penjaminan Mutu Internal di Lembaga Pendidikan.” *FRAME: Foundations of Research and Management in Education* 2, no. 2 (2025): 15–22.
- Ruky, Achmad S. *Interpersonal Commucation: Mengembangkan Keahlian Interaksi dan Komunikasi Antarpribadi sebagai Kunci Sukses untuk Berkarier sebagai Profesional*. Penerbit Andi, 2022.
- Salwa, Hana, Alya Saputri, Jenny Miranda, Tri Susiyani, dan Tetra Hidayati. “Pengaruh Burnout dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan.” *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner* 3, no. 04 (2025).
- Sari, Mona Nofita, S Sos, S E Dona Gusmawita, S Ratnawita, S E Rina Wismayarni, S M Syakhroni Harfan, dan Ir Drs Syafwandi. *Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Strategi dalam Organisasi Modern*. Fahmi Karya, 2026.
- Setiyadi, Didik, S Kom, M Kom, dan Juju Jumaedi. *Kepemimpinan yang Menghidupkan: Transformasi SDM Melalui Nilai, Empati, dan Karakter*. Alungcipta, 2025.
- Sugiharti, Tanti. “Optimalisasi Siklus Manajemen Kinerja untuk Pengembangan Kepemimpinan di Organisasi.” *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)* 3, no. 1 (2022): 150–160.
- Tabun, Melkianus Albin, dan M M SE. *Kecerdasan Emosi di Lingkungan Kerja. Perilaku dan Budaya Organisasi*, 2022.
- Trismi, Linda, M M Dr M Zahari, S E Osrita Hapsara, dan Detak Pustaka. *Strategi Cerdas Meningkatkan Kinerja Karyawan: Rahasia Kompensasi, Motivasi dan Loyalitas*. Detak Pustaka, 2025.
- Zulfikar, Rama, dan Mukrodi Mukrodi. “Penilaian Prestasi Kerja Dan Kaitannya Dalam Perusahaan.” *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi* 21, no. 2 (2025): 101–110.