

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo (2015:2), manajemen sumberdaya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan manajemen sumberdaya manusia, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2011:1), pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumberdaya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan kedua definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya instansi dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.2 Penilaian Karyawan

Menurut Rivai (2011:548), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Hasil penilaian dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Menurut Siagian (2008:225), yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut Sudarmayanti dalam Widodo (2015:134), instrumen pengukuran penilaian kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi: prestasi kerja, keahlian, perilaku dan kepemimpinan.

2.3 Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerja. Penilaian kinerja juga membutuhkan penetapan standar kinerja, dan berasumsi bahwa karyawan menerima pelatihan, umpan balik dan insentif yang dibutuhkan untuk menghilangkan defisiensi kinerja. (Pearson, 2015:330)

Pada intinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja karyawan yang terdiri dari tiga langkah yaitu menetapkan standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian) dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Menurut Mangkunegara (2009:20), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja ada 2 yaitu adalah

1. Bagi pimpinan atau manajer
 - a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
 - b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk keputusan yang benar.
 - c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalah pahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.

- d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
 - e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan.
2. Adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:
- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
 - b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
 - c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
 - d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

Menurut Widodo (2015:145), ada empat kriteria penilaian kinerja yang baik yaitu:

- a. Relevan artinya ukurannya harus cocok dengan karakteristik pekerjaan yang dinilai.
- b. Bermakna artinya kriteria yang digunakan harus berhubungan dengan tujuan perusahaan/organisasi.
- c. Praktis artinya ukuran harus dapat secara efektif dan efisien dilakukan.
- d. Tidak bias artinya elemen yang diukur harus didasarkan karakteristik pekerjaannya bukan orangnya.

2.4 Tanggung-jawab Penilaian

Menurut Rivai (2011:562), jenis-jenis penilaian kinerja dibagi menjadi enam yaitu

1. Penilaian hanya oleh atasan
Penilaian dilakukan cepat dan langsung dan dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini
Penilaian dilakukan oleh atasan dan atasannya bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitas lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf
Atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir dan penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite
Manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan
Sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen sumberdaya manusia yang bertindak sebagai peninjau yang independen.

6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat
Penilaian ini mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian lainnya.

2.5 Kegunaan Penilaian kinerja karyawan

Menurut Rivai (2011:554), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Posisi tawar
Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja
Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
4. Keputusan penempatan
Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.
5. Pelatihan dan pengembangan
Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier
Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program, pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
7. Evaluasi proses *staffing*
Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen sumberdaya manusia.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan
Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen sumberdaya manusia.
9. Ketidakakuratan informasi
Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan sumberdaya manusia atau sistem informasi manajemen sumberdaya manusia. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan
Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.
11. Kesempatan kerja yang adil
Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen sumberdaya manusia mungkin mampu menyediakan bantuan.
13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja
Departemen sumberdaya manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan disemua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.
14. Umpan balik ke sumberdaya manusia
Kinerja baik atau jelek diseluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen sumberdaya manusia berfungsi.

2.6 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Menurut Soeprihanto (2001:35-52), Metode penilaian kinerja karyawan dibagi menjadi 2 (dua) yaitu

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Pendekatan ini memiliki kelebihan yang bersangkutan dengan penampilan yang terjadi dan sampai tahap tertentu dapat diukur sedangkan kelemahannya yaitu bahwa penampilan masa lalu tidak dapat dirobah, tetapi dengan mengevaluasi penampilan masa lalu, pekerja dapat memperoleh umpan balik mengenai usaha mereka. Umpan balik ini

kemudian dapat menyebabkan usaha yang diperbarui pada penampilan yang disempurnakan berikutnya. Metode ini dibagi menjadi 6 yaitu:

a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Metode ini adalah metode penilaian yang paling lama dan sering digunakan. Metode ini memerlukan penilai untuk memberikan suatu evaluasi yang subyektif mengenai penampilan individu pada skala dari rendah sampai tinggi. Kelebihan metode ini yaitu tidak mahal untuk dikembangkan dan dilaksanakan, para penilai membutuhkan sedikit waktu dan sedikit latihan untuk melengkapi formulir tersebut, dan ini dapat diterapkan pada sebagian besar pekerja dalam perusahaan. Sedangkan kelemahannya yaitu terjadi kesulitan menentukan kriteria yang sesuai dengan pelaksanaan pekerjaan. Kriteria spesifik yang penting sering diabaikan agar sebuah formulir dapat digunakan pada berbagai jenis pekerjaan sering terjadi juga adanya kesulitan dalam mengidentifikasi kriteria prestasi juga sehingga formulir akan berisi faktor-faktor kepribadian yang tidak/kurang sesuai. Sehingga membuat penilai yang objektif cenderung turun/berkurang.

b. Daftar Pertanyaan (*Cheklis*)

Metode penilaian ini memerlukan penilai untuk menyeleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan. Penilai biasanya merupakan pengawas dekat. Kelemahannya meliputi ketentuan terhadap bias penilai pemakaian kriteria kepribadian dan bukan kriteria penampilan, dalam interpretasi item-item pada daftar serta pemakaian bobot. Kelemahan lainnya yaitu tidak diperbolehkannya bagi penilai untuk memberikan penilaian yang relatif misalnya karyawan yang gembira bekerja lembur memperoleh nilai yang sama dengan yang mereka lembur dengan perasaan terpaksa. Kelebihannya yaitu hemat, mudah pelaksanaannya, dan terstandarisasi.

c. Metode Kejadian Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini mengarahkan pembuatan perbandingan untuk mencapai pernyataan yang menggambarkan tingkah laku karyawan baik dan buruk dihubungkan dengan cara kerja mereka. Pernyataan tersebut disebut kejadian-kejadian kritis. Kejadian ini biasanya dicatat oleh supervisor/penyelia selama periode evaluasi untuk masing-masing pekerja bawahan. Metode kejadian kritis sangat berguna dalam memberikan karyawan umpan balik tentang keterkaitan pekerja juga untuk mengurangi ulasan yang bias/menyimpang dan pencatatan dilakukan pada kejadian dengan jujur dan secara jujur/sesuai dengan kenyataan.

d. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*)

Dalam metode ini, seorang wakil yang ahli dari departemen personalia ke lapangan dan membantu supervisor mengenal informasi khusus tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian menyiapkan suatu informasi berdasarkan informasi tersebut. Evaluasi tersebut dikirim ke supervisor untuk pengulasan, perubahan dan berdiskusi dengan para pekerja yang diperbandingkan.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Performance Tests and Observations*)

Suatu jumlah pekerja yang terbatas penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan/didasarkan pada suatu tes keahlian, tes itu mungkin variasi kertas dan pensil atau suatu demonstrasi keterampilan/keahlian yang sebenarnya, tes tersebut harus benar-benar valid supaya berguna. Observasi sebaiknya dibuat dibawah kenyataan serupa yang dijumpai. Prakteknya dapat merugikan, beban biaya pengembangan tes yang tinggi.

f. *Group Evaluation Method*

Metode ini digunakan untuk memutuskan pembayaran kenaikan kompensasi, menaikkan pangkat/jabatan dan mengatur pemberian penghargaan lainnya, karena metode ini menghasilkan ranking dari yang terbaik sampai yang terburuk. Meskipun metode ini praktis dan standar yang mudah tetapi dapat mengatasi dan mendasarkan hubungan kerja timbal balik. Metode ini dibagi lagi menjadi 4 yaitu:

1) Metode Peringkat (*Ranking method*)

Metode peringkat adalah metode yang membandingkan karyawan yang satu dengan yang lain dalam mengerjakan pekerjaan dari yang terbaik sampai yang terburuk. Kelebihan metode ini yaitu meliputi kemudahan penyusunan administrasi dan keterangan dan relatif lebih ekonomis. Sebaliknya kelemahannya yaitu kesulitan dalam memperoleh/menentukan faktor-faktor perbandingan, hallo efek dan kecenderungan-kecenderungan lainnya. Selain itu penilai juga tidak membedakan secara nyata/tegas berapa besar perbedaan peringkat yang satu dengan peringkat lainnya.

2) Distribusi Kekuatan (*Force Distribution*)

Metode ini mengharuskan pembuat pertandingan atau penilai mengelompokkan dan memisahkan para karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda seperti pada metode yang lain (misalnya metode ranking) perbedaan relatif diantara para pekerja tidak secara tegas dinyatakan. Kelemahan metode ini mengarah pada bias, hallo efek, dan kesalahan lainnya.

3) Metode alokasi poin (*Point Allocation Method*)

Penilai atau pembuat perbandingan memberikan suatu jumlah angka keseluruhan untuk dialokasikan kepada para pekerja dalam kelompok-kelompok. Kelebihannya yaitu dapat diketahui perbedaan relatif antar karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Sedangkan kelemahannya yaitu hallo efek dan error lainnya.

4) *Paired Comparisons*

Metode ini membandingkan secara berpasangan, penilai harus membandingkan masing-masing karyawan dengan karyawan yang lainnya. Setiap pasangan yang akan dibandingkan berdasarkan faktor-faktor prestasi akan dengan mudah menunjukkan siapa diantara keduanya yang relatif lebih berprestasi.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini dibagi menjadi 4 cara yaitu:

1. Penilaian Diri Sendiri

Tujuan dari metode ini yaitu pengembangan dan mengembangkan diri sendiri. Mereka sendiri menilai karyawan yang lain mempertahankan tingkah lakunya adalah mungkin kurang terjadi dan perbaikannya atau kemajuannya mungkin lebih baik. Ketika menilai diri sendiri digunakan untuk menentukan kelemahan yang perlu diperbaiki atau kemajuan, mereka dapat membantu pemakai tujuan tertentu untuk kemajuan dimasa yang akan datang.

2. Penilaian Psikologi

Penilaian biasanya dilakukan dengan cara wawancara, tes psikologi, bertukar pendapat dan diakhiri dengan penilaian. Kriteria yang dinilai biasanya yaitu kepandaian, kemauan, dorongan dan sifat pekerjaan yang lain akan membantu prestasi kerja dimasa yang akan datang.

3. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS/MBO)

Kesulitan dari program ini yaitu sasarannya seringkali penuh semangat atau menyempit juga akibat dari frustrasi karyawan ketidaktahuan prestasi kerja, contohnya yaitu pegawai akan menjumpai beberapa sasaran apabila mereka mempunyai hal-hal yang penting. Penggambaran ini merupakan perlawanan antara kualitas dan kuantitas. Sasaran pada jumlah adalah pengecualian dari mutu sebab mutu sering sulit diketahui.

4. Teknik Pusat Penilaian

Untuk membantu identitas kepandaian manajemen dimasa yang akan datang, beberapa penilai memberikan penilaian pusat pengembangan. Pusat pengembangan yaitu keseragaman penilaian karyawan memberikan perasaan lega, beberapa tipe penilaian dan beberapa perimbangan. Penilaian ini berpokok pada penilaian wawancara, tes psikologi, riwayat hidup, kelompok diskusi, penapsiran psikologis atau manajer dan pelajaran simulasi kerja untuk penilaian kesanggupan dimasa yang akan datang.

2.7 Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian

Menurut Mondy & Noe dalam Widodo (2015:140), karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif adalah:

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan/valid.

2. Ekspektasi Kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

3. **Stadardisasi**
Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada dibawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
4. **Penilaian yang cakap**
Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang yang secara langsung mengamati kinerja itu.
5. **Komunikasi terbuka**
Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang sebetapa baik kinerja mereka.
6. **Akses karyawan terhadap hasil penilaian**
7. **Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian, memberikan kesempatan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.**
8. **Proses pengajuan keberatan**

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan pengajuan keberatan merupakan langkah penting.

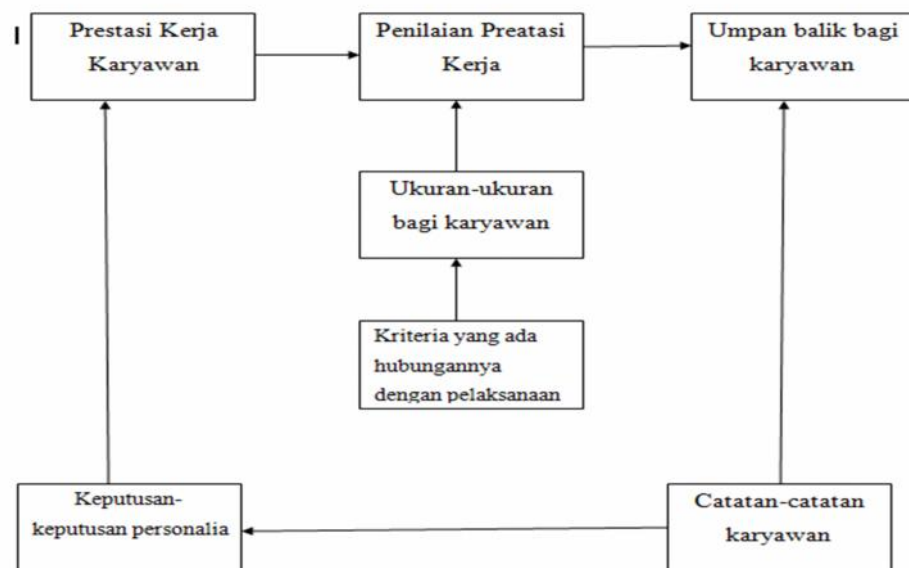
Menurut Notoatmodjo (2003:143-144), sistem penilaian prestasi kerja dalam suatu organisai mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian prestasi kerja ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilian prestasi kerja, tetapi mereka yang melakukan penilaian prestasi kerja pada umumnya atasan langsung karyawan yang bersangkutan.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan , maka ada 2 hal yang perlu diperhatikan yakni:

- a. Penilai harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
- b. Ada standar pelaksanaan kerja yaitu ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya 2 kriteria, yakni validitas dan realibilitas. Alat validitasnya tinggi apabila alat ukur itu dapat mengukur apa yang harus diukur. Sedangkan alat ukur yang realibilitas tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten.

- c. Praktis yaitu sistem penilaian bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan. Cara penilai prestasi kerja dapat dilakukan melalui pengamatan-pengamatan, baik pengamatan langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilaksanakan apabila para penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja yang dinilai sedangkan penilaian tidak langsung terjadi kalau penilai dilakukan terhadap pelaksanaan kerja melalui simulasi atau tiruan. Tes tertulis untuk menceritakan prosedur mengoperasikan suatu alat adalah salah satu bentuk penilaian secara tidak langsung suatu penampil kerja.

Dimensi lain ukuran-ukuran prestasi kerja ini adalah masalah subjektif dan objektif. Ukuran subjektif adalah ukuran penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain. Penilai menilai prestasi kerja karyawan menggunakan ukuran dirinya sendiri. Sedangkan ukuran objektif adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Penilai memberikan penilaian terhadap karyawan dengan menggunakan ukuran yang umum dipakai sehubungan aspek yang dinilai.



**Sumber: Pengembangan Sumber Daya Manusia(Soekidjo Notoatmodjo)
Gambar 2.1 Elemen-elemen Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Siagian (2008:225-226), yang dimaksud dengan sistem penilaian perestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.

2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud yaitu dalam hal penilaian yang positif menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya, dalam hal penilaian negatif pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut, jika seseorang mendapatkan penilaian yang tidak objektif kepadanya dapat diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, demosi jabatan maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

2.8 Masalah-Masalah dalam Penilaian Kinerja

Menurut Rachmawati (2008:125-126), evaluasi yang dilakukan dengan adil diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang tidak berprestasi baik akan memperoleh umpan balik dan diharapkan akan meningkatkan prestasinya. Namun, cara evaluasi tidak memperbaiki kondisi. Karyawan yang mendapat teguran atau punya penilaian tidak baik di mata pimpinan akan merasa tersinggung atau putus asa. Hal ini akan semakin memperburuk prestasinya. Manajer harus hati-hati dalam menjelaskan evaluasinya terhadap karyawan. Evaluasi diharapkan menjadi proses kontinu yang merupakan bagian integral dari proses interaksi antara manajer dengan karyawan. Berikut beberapa faktor yang mungkin dapat menjadi hambatan dalam penilaian evaluasi prestasi yang adil menurut Rivai (2011:556-559), yaitu:

- a. Kendala hukum/legal yaitu penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Penilaian yang dilakukan harus dapat dipercaya dan sah. Jika tidak, keputusan penempatan mungkin ditentang sebab melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Oleh karena itu hendaknya setiap keputusan harus objektif dan sesuai dengan hukum.

- b. Bias oleh penilai yaitu setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk-bentuk bias yang terjadi yaitu:
1. *Halo Effect* terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif maupun negatif.
 2. Kesalahan kecenderungan terpusat yaitu terjadi apabila beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif. Para penilai cenderung mengambil jalan tengah yaitu dengan memberikan nilai yang agak merata bagi para karyawan yang dinilainya, hal ini jelas tidak objektif karena yang berprestasi tinggi akan merasa diperlakukan tidak adil dan dirugikan, sedangkan yang berprestasi rendah memperoleh penghargaan yang tidak wajar.
 3. Bias karena terlalu lunak dan terlalu keras hal ini karena penilai lebih cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan, dan bias terlalu keras yaitu kebalikannya karena hal ini diakibatkan oleh penilai yang terlalu ketat dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
 4. Bias karena penyimpangan lintas budaya
Setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika seorang penilai diharuskan untuk menilai dari karyawan yang berbeda budayanya, mereka mungkin menerapkan budayanya terhadap karyawan tersebut.
 5. Prasangka Pribadi yaitu sikap tidak suka seorang penilai terhadap orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan.
 6. Pengaruh kesan terakhir yaitu ketika penilai diharuskan menilai kinerja karyawan pada masa lampau, kadang-kadang penilai mempersepsikan dengan tindakan karyawan pada saat ini yang sebetulnya tidak berhubungan dengan kinerja masa lampau. Jadi kinerja karyawan dinilai berdasarkan penampilan karyawan saat sekarang yang masih diingat oleh penilai.

2.9 Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja yang Objektif

Menurut Siagian (2008:249-250), agar para penilai semakain mampu melakukan penilaian yang obyektif ada tiga langkah yang perlu diambil yaitu:

1. Menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu dengan harapan bahwa dengan penggunaan teknik tersebut tersebut maksud dan tujuan penilaian benar-benar tercapai. Penjelasan ini, oleh bagian kepegawaian, sangatlah penting karena tidak sedikit manajer yang kurang menyadari pentingnya penilaian yang objektif dilakukan secara berkala, apalagi kalau harus menilai bawahan secara negatif.
2. Membantu para penilai memahami secara mendalam segala prosedur dan mekanisme penggunaan instrumen penilaian tentunya sehingga objektifitas semakin terjamin. Bantuan tersebut dapat berupa seminar/sosialisasi yang diselenggarakan oleh bagian kepegawaian, tetapi dapat pula sekedar pertemuan informal antara bagian kepegawaian dengan para penilai.

3. Menekankan pentingnya usaha para penilai untuk menghindari subjektifitas dalam melakukan penilaian. Segi penting dari usaha ini ialah peningkatan kemampuan para penilai menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh para pegawai yang dinilai.

Pihak ketiga yang terlibat ialah para pegawai yang dinilai, salah satu bentuk keterlibatan para pegawai yang bersangkutan sendiri ialah perolehan umpan balik tentang penilaian orang lain mengenai prestasi kerjanya. Tanpa umpan balik tersebut pegawai yang dinilai tidak akan mengetahui kekuatan apa yang dapat dimanfaatkannya sebagai modal untuk kemudian dikembangkan dan kelemahan apa yang harus diatasinya. Dalam hal ini tidak adanya umpan balik, tidak akan jelas bagi pegawai yang dinilai itu rencana pengembangan karir apa yang perlu dan dapat dibuatnya secara realistik.

Banyak cara yang dapat digunakan untuk menyampaikan umpan balik tersebut. Pengalaman menunjukkan bahwa cara yang paling lumrah ditempuh ialah wawancara dengan berbagai maksud dan tujuannya. Artinya, ada wawancara yang dimaksudkan untuk memberitahukan hasil penilaian yang telah dilakukan dan menunjukkan kepada pegawai yang dinilai hal-hal apa yang perlu diperbaiki di masa depan. Ada pula wawancara yang memungkinkan para pegawai memberikan tanggapan terhadap hasil penilaian atas faktor-faktor penyebab mengapa prestasi karyawannya demikian. Tujuannya yaitu untuk membantu pegawai memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya dan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugasnya sehari-hari apabila tidak terpecahkan, sedangkan pegawai yang bersangkutan sendiri merasa tidak mampu untuk memecahkannya sendiri.