



**JEMSI:**  
**Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem**  
**Informasi**

E-ISSN: 2686-5238  
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Metode Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Kinerja

Irna Sulistiarini<sup>1</sup>, Iriani Ismail<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Trunojoyo Madura, Bangkalan, Indonesia, [sofirna@gmail.com](mailto:sofirna@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Trunojoyo Madura, Bangkalan, Indonesia, [iriani.ismail@trunojoyo.ac.id](mailto:iriani.ismail@trunojoyo.ac.id)

Corresponding Author: [sofirna@gmail.com](mailto:sofirna@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Performance appraisal is the evaluation of employee performance, feedback, identification of areas of improvement, and the basis for decisions regarding compensation and career development. This study was conducted to examine various performance evaluation methods commonly applied in organizations, identify their advantages and disadvantages, and provide practical recommendations for organizations. Data collection was carried out through the documentation method. The data were obtained from several sources including academic databases, scientific journals, books, research and other sources of information related to the focus of the study. The findings of the study indicate that the implementation of performance appraisal often has challenges and weaknesses. Therefore, companies need to analyze the pros and cons of each performance evaluation method in depth before deciding to adopt it.*

**Keyword:** *Performance Management, Performance Appraisal, Performance Appraisal Method*

**Abstrak:** Penilaian kinerja adalah evaluasi performa karyawan, umpan balik, identifikasi area peningkatan, dan dasar keputusan terkait kompensasi serta pengembangan karier. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji berbagai metode evaluasi kinerja yang umum diterapkan di organisasi, mengidentifikasi kelebihan dan kekurangannya, serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi. Pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi. Data tersebut diperoleh dari beberapa sumber mencakup *database* akademik, jurnal ilmiah, buku, riset dan sumber informasi lainnya yang berkaitan dengan fokus penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi penilaian kinerja seringkali memiliki tantangan dan kelemahan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menganalisis pro dan kontra setiap metode evaluasi kinerja secara mendalam sebelum memutuskan untuk mengadopsinya.

**Kata Kunci:** Manajemen Kinerja, Penilaian Kinerja, Metode Penilaian Kinerja

### PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan fondasi krusial bagi organisasi yang ingin mengukir kesuksesan berkelanjutan di era persaingan global. Evaluasi tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada pengembangan potensi individu dan tim untuk meraih tujuan strategi perusahaan (Aguinis & Burgi-Tian, 2023). Penilaian kinerja, sebagai komponen integral dari kinerja manajemen, menyediakan data dan informasi berharga untuk pengambilan keputusan

terkait pengembangan karir karyawan, penentuan pendanaan yang adil, promosi yang tepat, dan tindakan korektif yang diperlukan (Murphy & DeNisi, 2023). Sistem penilaian kinerja yang baik bukan hanya tentang meningkatkan hasil kerja. Lebih dari itu, sistem ini memastikan setiap karyawan bergerak seiring dengan tujuan perusahaan, sehingga tercipta kerja sama yang solid untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu, Organisasi modern semakin memprioritaskan investasi pada sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya lengkap, tetapi juga relevan dengan tujuan bisnis yang ingin berkembang dan beradaptasi dalam lanskap bisnis yang dinamis saat ini.

Secara historis, metode penilaian kinerja seringkali terjebak dalam evaluasi tahunan yang bersifat subyektif, yang sering kali memicu ketidakpuasan dan persepsi ketidakadilan di antara karyawan dan manajer. Pendekatan tradisional cenderung lebih menekankan pada penilaian kinerja masa lalu daripada fokus pada pengembangan berkelanjutan dan peningkatan kompetensi di masa yang akan datang (Rumangu et al., 2023). Namun paradigma ini telah mengalami transformasi yang signifikan, dengan semakin diakuinya pentingnya umpan balik keberlanjutan yang konstruktif, penetapan tujuan SMART yang jelas dan terukur, dipadukan dengan penilaian yang fokus pada pertumbuhan dan umpan balik konstruktif, akan memandu pengembangan diri secara efektif (Khofi et al., 2024). Metode tradisional kini semakin dilengkapi atau bahkan digantikan oleh pendekatan yang lebih holistik dan komprehensif, seperti penilaian 360 derajat yang melibatkan berbagai pihak terkait, dan manajemen berdasarkan tujuan (MBO) yang stres pada kolaborasi dan akuntabilitas.

Perkembangan teknologi telah memainkan peran transformatif dalam merevolusi metode penilaian kinerja. Dengan adanya platform digital serta analitik yang mumpuni, kita dapat mengumpulkan dan menganalisis data kinerja secara *real-time*, memberikan umpan balik yang lebih pribadi dan relevan bagi setiap karyawan (Hidayati et al., 2024). Metode penilaian kontemporer mencakup berbagai teknik inovatif, seperti umpan balik 360 derajat yang memberikan perspektif beragam dari rekan kerja, atasan, dan bawahan, penilaian diri yang mendorong refleksi dan kesadaran diri, dan pengamatan sejawat yang mendorong kolaborasi dan pembelajaran. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan budaya umpan balik berkelanjutan mengalami peningkatan signifikan dalam keterlibatan karyawan, produktivitas, dan kepuasan kerja.

Meskipun demikian, metode integrasi penilaian kinerja yang efektif dalam kerangka manajemen kinerja tidak terlepas dari tantangan, seperti potensi bias dalam evaluasi, kesulitan dalam mengukur aspek kualitatif dari kinerja, dan potensi ketidakselarasan antara tujuan individu dan organisasi (Nurdin et al., 2023). Penting untuk menyelaraskan tujuan individu dan organisasi agar karyawan termotivasi untuk berpartisipasi semaksimal mungkin pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dampak budaya organisasi terhadap pendapatan dan efektivitas penilaian kinerja juga sangat signifikan; budaya yang mendukung pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan karyawan lebih mungkin melihat penilaian kinerja sebagai proses yang berharga dan bermanfaat (Reza & Silalahi, 2021).

Meskipun berbagai metode telah diteliti dan diterapkan, efektivitasnya masih menjadi perhatian utama. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa metode yang subyektif rentan terhadap bias dan *hallo effect*, sementara metode yang terlalu fokus pada hasil kuantitatif dapat mengabaikan aspek penting seperti perilaku kerja, kerjasama tim, dan inovasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memilih dan menyesuaikan metode evaluasi kinerja yang paling cocok dengan konteks, budaya, dan tujuan strategi organisasi, dan juga memastikan proses penilaian dilaksanakan dengan transparan, adil, berkelanjutan, dan fokus pada pengembangan (Natalia Melantika et al., 2023). Selain itu, pelatihan yang memadai bagi manajer dan karyawan juga penting untuk memastikan pemahaman yang sama tentang proses penilaian dan untuk meminimalkan potensi bias dan kesalahan dalam evaluasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai metode penilaian kinerja beserta kelebihan dan kekurangan dari setiap metode tersebut serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi untuk memilih dan menerapkan metode evaluasi kinerja yang sesuai, transparan, adil, dan fokus pada pengembangan, dengan menekankan pentingnya penyalarsan tujuan dan pelatihan yang mampu untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

## **METODE**

Sebagai sebuah pendekatan, metode kualitatif digunakan untuk meneliti secara intensif fenomena sosial, budaya, atau perilaku manusia, dengan fokus pada pemahaman makna, perspektif, atau pengalaman individu dalam konteks yang relevan. Data yang terkumpul berupa informasi deskriptif, misalnya kata-kata, cerita, atau visual, yang selanjutnya dikaji menggunakan analisis tematik atau interpretatif. Dalam penelitian kualitatif, fokus utama adalah pada pengamatan mendalam terhadap suatu fenomena serta penggalian makna yang terkandung di dalamnya. Kekuatan analisis dan kedalaman pemahaman dalam penelitian kualitatif sangat bergantung pada ketepatan dan kejelasan penggunaan bahasa, baik dalam pemilihan kata maupun penyusunan kalimat.

Selain itu, dalam penelitian ini pengumpulan data melalui metode dokumentasi dengan melibatkan peninjauan dan analisis berbagai jenis dokumen yang relevan dengan topik penelitian dan memanfaatkan berbagai dokumen yang tersedia sebagai sumber informasi. Dokumen yang dimaksud dapat berupa catatan yang ada sebelumnya, baik berupa laporan, catatan tertulis, foto, maupun bentuk dokumentasi lainnya. Metode pengumpulan data ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang relevan tanpa melakukan observasi lapangan atau wawancara dengan para pihak yang berkepentingan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Manajemen kinerja, menurut Bacal (1999) didalam penelitian (Husnul Hotimah et al., 2023) adalah proses komunikasi berkelanjutan yang terjalin melalui kemitraan antara pegawai dan atasan langsung. Proses ini berfokus pada pembentukan ekspektasi yang jelas serta pemahaman bersama mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan. Manajemen kinerja yang baik lebih dari sekadar instruksi; ia melibatkan percakapan yang berkelanjutan. Dialog ini krusial agar karyawan memahami ekspektasi perusahaan dan bagaimana kinerja mereka dievaluasi, yang mana sangat penting dalam proses penilaian kinerja, yang menjadi alat untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan telah memenuhi ekspektasi tersebut. Penilaian kinerja yang didasarkan pada komunikasi yang baik dan pemahaman bersama akan menjadi lebih adil, akurat, dan bermanfaat bagi pengembangan karyawan. Manajemen kinerja yang efektif bukan hanya tentang memberikan perintah, tetapi juga tentang menciptakan komunikasi yang berkelanjutan. Percakapan yang berkelanjutan ini sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami apa yang diharapkan perusahaan dari mereka dan bagaimana kinerja mereka akan diukur, yang mana merupakan bagian integral dari proses penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dikenal juga sebagai evaluasi kinerja merupakan suatu proses sistematis dalam mengevaluasi dan mengukur performa seorang karyawan atau kelompok karyawan terhadap standar yang telah ditentukan. Proses ini penting karena memberikan umpan balik yang konstruktif, mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan, dan menjadi dasar pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia.

Menurut (Fara Damayanti et al., 2024) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang dilakukan organisasi untuk mengukur pelaksanaan tugas, akuntabilitas, serta kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu, dengan mempertimbangkan aspek kualitatif dan kuantitatif. Penilaian kinerja membantu karyawan mengetahui kemampuan mereka, mendorong perbaikan, dan menjadi dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan terkait promosi, demosi, atau pemberian penghargaan. Penilaian

kinerja juga berperan penting dalam pengembangan organisasi secara efektif dan efisien, memungkinkan perbaikan kebijakan dan program SDM.

### **Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka berdasarkan saran dan arahan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang konstruktif.

Menurut menurut Riva'i dan Basri (2005) dalam penelitian (Zhafira Aulinasari et al., 2023) penilaian atau evaluasi kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun pegawai yang dinilai, yaitu: Pertama, *Performance Improvement* (Peningkatan Kinerja). Meningkatkan kapasitas pegawai dan manajemen untuk secara mandiri mengambil tindakan yang berkontribusi pada meningkatnya performa kerja. Kedua, *Compensation Adjustment* (Penyesuaian Kompensasi). Memberikan informasi kepada para atasan untuk membantu mereka mengidentifikasi karyawan yang luar biasa yang harus diberi penghargaan dengan kenaikan gaji dan mereka yang mungkin kesulitan dan membutuhkan bantuan. Ketiga, *Placement Decision* (Keputusan Penempatan). Untuk menentukan promosi, departemen SDM dapat menggunakan metode untuk menilai apakah seorang karyawan siap untuk naik jabatan. Keempat, *Training and Development Needs* (Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan). Mengidentifikasi peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian baru dan memperluas pengetahuan mereka. Kelima, *Carrer Planning and Development* (Perencanaan dan Pengembangan Karir). Membimbing untuk mencari tahu bakat dan minat yang sesuai dan mengembangkan karir.

Keenam, *Staffing Process Deficiencies* (Kekurangan Proses Kepegawaian). Penting dalam proses perekrutan pegawai. Ketujuh, *Informational Inaccuracies and Job Design Errors* (Ketidakakuratan Informasi dan Kesalahan Desain Pekerjaan). Beberapa kesalahan umum dalam manajemen SDM yang dapat berdampak negatif meliputi analisis pekerjaan yang tidak akurat, desain pekerjaan yang buruk, dan implementasi sistem informasi SDM (SIM SDM) yang tidak efektif. Kesalahan-kesalahan ini dapat menyebabkan masalah seperti rekrutmen yang buruk, penurunan motivasi karyawan, dan pengambilan keputusan SDM yang tidak tepat. Kedelapan, *Equal Employment Opportunity* (Kesempatan Kerja yang Setara). Mengkonfirmasi bahwa penempatan posisi karyawan berdasarkan kemampuan dan kualifikasi individu, bukan diskriminasi. Kesembilan, *External Challenges* (Tantangan Eksternal). Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga menggali faktor eksternal seperti masalah pribadi (keluarga, keuangan, kesehatan) yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan. HRD dapat menggunakan informasi ini untuk memberikan dukungan yang tepat dan membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka. Dan kesepuluh, *Feedback* (umpan balik). Umpan balik merupakan instrumen evaluasi yang krusial bagi pengelolaan SDM, dan juga menjadi hal penting untuk pengembangan potensi karyawan.

### **Kriteria Penilaian Kinerja**

Kriteria penilaian atau evaluasi kinerja dapat diukur melalui berbagai aspek atau sudut pandang yang berbeda. Adapun kriteria tersebut yaitu (Setiawan, H., & Hamdan, 2019): (1). kegunaan fungsional (*functional utility*), Agar dapat dimanfaatkan secara efektif dalam seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan. Hal ini menjadikan kegunaan fungsional penilaian kinerja sangat krusial. (2). keabsahan (*validity*), Dalam penilaian kinerja, validitas mengacu pada kemampuan sistem untuk secara tepat dan relevan mengukur kinerja karyawan yang sebenarnya. Dengan kata lain, sistem penilaian yang valid akan mencerminkan dengan akurat bagaimana kinerja karyawan tersebut dalam pekerjaannya. (3). empiris (*empirical base*),

Berlandaskan pada observasi dan pengalaman, bukan hanya pada keyakinan subjektif. (4). sensitivitas (*sensitivity*), Kriteria yang efektif adalah yang berorientasi pada kinerja, tidak mencampurkan dengan faktor-faktor yang tidak relevan dengan kinerja. (5). pengembangan sistematis (*systematic development*), Efektivitas sistematisasi kriteria bersifat kontekstual. Organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan internal dan kondisi lingkungan eksternal saat merancang kriteria. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, fleksibilitas melalui kriteria yang kurang sistematis mungkin lebih berharga daripada pendekatan yang sangat terstruktur. Sebaliknya, organisasi dalam lingkungan yang stabil mungkin menemukan bahwa kriteria yang sistematis memberikan kejelasan dan konsistensi yang lebih baik. Dan (6). kelayakan hukum (*legal appropriateness*), Suatu kriteria atau standar dianggap memenuhi aspek legalitas apabila selaras dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **Indikator Penilaian Kinerja**

Berikut ini beberapa indikator penilaian kinerja antara lain (Santi & Isyanto, 2023):

1. Tanggung jawab peran. Indikator ini digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik seorang pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peran yang diberikan oleh atasan. Penilaian ini membantu mengidentifikasi area di mana karyawan telah memenuhi harapan dan area yang masih perlu ditingkatkan, khususnya selama masa percobaan.
2. Ketepatan waktu. Perusahaan yang beroperasi dengan tenggat waktu yang ketat sering kali sangat mengandalkan indikator ketepatan waktu. Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu mencerminkan efisiensi kandidat, di mana waktu yang lebih singkat yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas menunjukkan proses kerja yang lebih efisien.
3. Kualitas pekerjaan. Perusahaan menggunakan kualitas pekerjaan sebagai indikator utama untuk menilai hasil kerja karyawan. Indikator ini menunjukkan seberapa terampil, cakap, dan kompeten seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil pekerjaan yang berkualitas dicirikan dengan terpenuhinya standar mutu dan berkurangnya keluhan pelanggan.
4. Kuantitas hasil. Penilaian kinerja umumnya mengevaluasi pencapaian target yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu, seperti target harian, mingguan, atau bulanan. Target tersebut biasanya diukur dalam bentuk kuantitas, contohnya target penjualan produk atau akuisisi pelanggan bulanan. Penggunaan kuantitas sebagai indikator kinerja karyawan adalah hal yang umum karena sifatnya yang mudah diukur secara kuantitatif.
5. Presensi/kehadiran. Tingkat kehadiran karyawan adalah cerminan penting dari kedisiplinan dan komitmen mereka. Presensi yang baik, termasuk ketepatan waktu, menunjukkan kepatuhan terhadap aturan perusahaan dan kesadaran akan tanggung jawab kerja. Keterlambatan yang sering terjadi dapat mengurangi jam kerja efektif dan berdampak negatif pada produktivitas.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Pusparani, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : Pertama, Sikap dan mental. Hal ini mencakup motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja. Motivasi mendorong karyawan untuk berkinerja, sementara disiplin memastikan kepatuhan terhadap aturan dan tenggat waktu, dan etika kerja yang kuat mempromosikan dedikasi dan tanggung jawab. Faktor yang kedua yaitu Pendidikan. Tingkat pendidikan yang telah dicapai seorang karyawan adalah faktor penting. Pendidikan memberikan dasar pengetahuan yang mendukung kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas tertentu dan memahami tujuan organisasi yang lebih luas. Faktor ketiga adalah keterampilan. Kemahiran seorang karyawan dalam perannya adalah kunci. Keterampilan mencakup baik kemampuan teknis maupun

keterampilan lunak seperti komunikasi dan pemecahan masalah, yang penting untuk kinerja yang efektif.

Faktor yang mempengaruhi kinerja yang lain adalah manajemen kepemimpinan. Kualitas kepemimpinan dalam suatu organisasi memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif memberikan bimbingan, dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang meningkatkan kinerja tim dan individu. Faktor kelima yaitu tingkat penghasilan. Tingkat penghasilan seorang karyawan dapat memengaruhi kinerja mereka. Kompensasi yang adil dan stabilitas keuangan dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja, yang mengarah pada kinerja yang lebih baik. Faktor selanjutnya gaji dan kesehatan. Gaji yang memadai dan akses ke layanan kesehatan sangat penting. Kompensasi yang adil memastikan karyawan merasa dihargai, sementara kesehatan yang baik memungkinkan mereka untuk melakukan tugas-tugas mereka secara efektif. Jaminan sosial merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Keamanan kerja dan manfaat sosial berkontribusi pada kesejahteraan karyawan dan dapat meningkatkan kinerja kerja. Mengetahui bahwa mereka dilindungi dalam kasus keadaan yang tidak terduga, karyawan lebih cenderung berkomitmen dan produktif.

Faktor kedelapan adalah iklim kerja. Lingkungan kerja yang baik adalah yang mengedepankan suasana positif dan melibatkan semua orang tanpa terkecuali. Ini mencakup hubungan yang baik dengan kolega, budaya organisasi yang mendukung, dan ruang kerja fisik yang nyaman, yang semuanya mempromosikan produktivitas dan kepuasan. Faktor yang lain yaitu sarana dan prasarana. Ketersediaan alat dan sumber daya yang diperlukan memengaruhi kinerja. Fasilitas dan peralatan yang tepat memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas mereka secara efisien dan efektif. Faktor kesepuluh adalah teknologi. Akses ke teknologi terkini meningkatkan efisiensi dan inovasi. Memanfaatkan alat dan sistem terbaru dapat merampingkan proses, meningkatkan akurasi, dan memungkinkan karyawan untuk tetap kompetitif. Dan faktor yang terakhir yaitu kesempatan berprestasi. Memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan kemajuan dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik. Mengenali dan menghargai pencapaian dapat meningkatkan moral dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

### **Metode Penilaian Kinerja**

Berikut beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang dapat diterapkan organisasi, antara lain :

#### **1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*)**

Adalah daftar yang berisi berbagai sikap atau sifat yang dimiliki oleh individu, yang dianggap sebagai bagian dari potensi sumber daya manusia. Metode ini bertujuan untuk menjangkau opini responden melalui jawaban yang bisa berupa persetujuan, penolakan, atau pilihan lainnya. Kelebihan dari metode ini yaitu: Sederhana dan mudah digunakan. Skala penilaian grafik mudah dipahami dan diterapkan, mirip dengan kuesioner atau survei. Kelebihan selanjutnya, pengukuran data. Metode ini menghasilkan data terkait dengan atribut dan perilaku karyawan, memungkinkan perusahaan untuk menganalisis pola dan tren. Kelebihan yang lain yaitu kustomisasi. Skala penilaian grafik mudah dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan dan kriteria tertentu. Dan kelebihan yang terakhir hemat biaya. Desainnya yang sederhana dan pertanyaan yang dapat digunakan kembali menghemat waktu dan uang.

Penilaian subjektif memiliki beberapa kekurangan, antara lain subjektivitas karena adanya perbedaan interpretasi skala oleh penilai, sehingga menimbulkan potensi bias. Berbagai bias dapat memengaruhi hasil penilaian. Selain itu, kurangnya standar yang jelas dapat merusak akurasi penilaian. Pengelompokan sifat juga menjadi kekurangan karena sifat dan faktor yang berbeda dapat dikelompokkan, yang berpotensi menyederhanakan evaluasi secara berlebihan.

Terakhir, kata-kata deskriptif pada skala dapat memiliki arti yang berbeda bagi penilai yang berbeda, sehingga menyebabkan perbedaan interpretasi (Handayani et al., 2022).

## 2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*)

Metode ini menggunakan pendekatan peringkat alternasi, di mana karyawan dibandingkan satu sama lain berdasarkan ciri-ciri yang dinilai, kemudian diurutkan dari yang paling baik hingga yang paling membutuhkan peningkatan. Keuntungan dari metode ini antara lain: Pertama, sederhana dan mudah dilakukan. Dibandingkan dengan metode lain, metode ini cukup sederhana untuk dipahami dan digunakan. Kedua, hasilnya jelas. Memberikan hasil yang jelas dalam menentukan peringkat karyawan. Ketiga, Memudahkan dalam mengidentifikasi karyawan dengan kinerja terbaik dan terburuk. Dan keempat, metode ini secara efektif memberikan penilaian karyawan dari yang berkinerja terbaik hingga terburuk dalam berbagai aspek.

Metode penilaian kinerja memiliki beberapa kelemahan. Pertama, metode ini mungkin terlalu sederhana karena menilai kinerja berdasarkan satu dimensi saja. Selain itu, sulit untuk menentukan peringkat tingkat kinerja yang serupa, dan tidak ada ambang batas yang jelas untuk kinerja yang dapat diterima. Penerapan metode ini dapat menciptakan budaya yang tidak sehat karena fokus pada perbandingan langsung antar karyawan berpotensi menimbulkan persaingan yang berlebihan. Persaingan ini dapat menghambat kerja sama dan kolaborasi tim, serta memengaruhi moral karyawan jika mereka menerima peringkat yang rendah.

## 3. Metode *Electronic Performance Monitoring* (EPM)

Kinerja karyawan dipantau secara elektronik, menghasilkan data harian yang terkomputerisasi mengenai produktivitas mereka (Evita et al., 2019). Pemantauan Kinerja *Electronic Performance Monitoring* (EPM) menawarkan sejumlah kelebihan signifikan bagi perusahaan. Pertama, peningkatan pengawasan yang difasilitasi oleh EPM memungkinkan perusahaan untuk memantau aktivitas karyawan secara ketat. Hal ini memastikan bahwa operasi bisnis berjalan lancar dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dalam situasi kritis yang memerlukan pengambilan keputusan cepat, kemampuan untuk memantau kinerja secara *real-time* dapat menjadi sangat berharga. Kedua, EPM dapat meningkatkan akuntabilitas karyawan. Ketika karyawan menyadari bahwa kinerja mereka dilacak dan dievaluasi, mereka cenderung merasakan tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaan mereka. Ini dapat mendorong peningkatan kualitas kerja dan produktivitas secara keseluruhan.

Ketiga, EPM menyediakan wawasan berbasis data yang berharga bagi manajemen. Dengan menganalisis data kinerja, perusahaan dapat menentukan area di mana karyawan perlu ditingkatkan kemampuan atau diberikan dukungan tambahan. Informasi ini juga dapat digunakan dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya dan meningkatkan efisiensi tenaga kerja. Terakhir, data yang dikumpulkan melalui EPM dapat sangat memfasilitasi pengambilan keputusan manajemen yang lebih baik. Para pemimpin perusahaan dapat menggunakan data ini untuk membuat keputusan yang lebih tepat mengenai berbagai aspek, termasuk pelatihan karyawan, alokasi sumber daya, evaluasi kinerja, dan perencanaan strategis. Dengan demikian, EPM dapat menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Penggunaan *Electronic Performance Monitoring* (EPM) memiliki beberapa kekurangan, diantaranya penurunan kepercayaan organisasi karena karyawan merasa tidak dipercaya oleh manajemen, yang berdampak buruk pada motivasi dan kepuasan kerja. Kekhawatiran privasi juga muncul karena pemantauan yang terus-menerus dapat menimbulkan stres dan kecemasan pada karyawan. Selain itu, EPM berpotensi membatasi kreativitas dan inovasi karena karyawan merasa terhambat oleh sistem pemantauan. Terakhir, ada risiko penyalahgunaan data EPM, yang dapat menyebabkan evaluasi tidak adil atau tindakan punitif terhadap karyawan.

#### 4. Metode Essay (*Free Form Method*)

Merupakan pendekatan yang mengandalkan narasi atau esai dari atasan untuk menggambarkan dan menilai kinerja seorang karyawan. Tujuan dari tinjauan ini adalah untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan mencatat apa yang mereka lakukan dengan baik dan apa yang perlu mereka tingkatkan, menemukan masalah, dan merancang cara untuk menyelesaikannya.

Evaluasi kinerja model esai menawarkan keunggulan yang signifikan berkat formatnya yang terbuka (*open-ended*). Meskipun indikator kinerja telah distrukturkan dengan jelas, sifat esai yang fleksibel memungkinkan penilai untuk memberikan penilaian yang mendalam dan kaya akan detail. Penilai dapat menyertakan deskripsi kualitatif yang menjelaskan makna di balik angka tersebut. Proses ini memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan ternilai secara komprehensif, memberikan detail yang kaya dan pemahaman kontekstual yang mungkin terlewatkan jika hanya menggunakan penilaian kuantitatif. Selain itu, deskripsi terperinci tentang kekuatan dan kelemahan memberikan umpan balik konstruktif yang lebih bermanfaat bagi pengembangan ternilai di masa depan.

Salah satu kelemahan utama dalam menggunakan model evaluasi kinerja berbasis esai terletak pada kebutuhan waktu yang cukup besar untuk menyusun penilaian yang komprehensif. Proses ini menuntut evaluator untuk secara cermat merumuskan dan mendokumentasikan pengamatan mereka terhadap kinerja karyawan ke dalam narasi esai yang terstruktur. Setiap aspek atau indikator kinerja memerlukan uraian yang mendalam, yang secara inheren memakan waktu lebih banyak dibandingkan dengan metode evaluasi yang lebih ringkas dan terstruktur, seperti daftar periksa atau skala penilaian. Dengan kata lain, kedalaman dan detail yang menjadi ciri khas evaluasi esai membutuhkan komitmen waktu yang lebih besar dari para penilai (Apriani, 2020).

#### 5. Metode *Traditional Assessment*.

Dalam metode penilaian kinerja konvensional, manajer bertanggung jawab utama untuk mengevaluasi performa karyawan melalui observasi langsung. Diskusi individual antara manajer dan karyawan dilakukan untuk meninjau kualitas kerja, tanggung jawab, tugas-tugas, dan keberhasilan pencapaian target. Kenaikan gaji sering dikaitkan dengan penilaian kinerja yang positif.

Metode *traditional assessment* memiliki beberapa keunggulan yang membuatnya tetap relevan dalam penilaian kinerja. Pertama, kesederhanaan dan kemudahan pelaksanaannya menjadi daya tarik utama. Proses penilaian umumnya tidak memerlukan sistem yang rumit atau pelatihan khusus, sehingga manajer dapat memberikan penilaian berdasarkan interaksi sehari-hari dan hasil kerja yang teramati. Kedua, komunikasi langsung yang terjadi dalam pertemuan tatap muka memungkinkan diskusi dua arah yang konstruktif. Karyawan berkesempatan untuk menerima umpan balik secara langsung, memberikan klarifikasi, serta menyampaikan perspektif mereka, sehingga tercipta pemahaman yang lebih baik antara penilai dan yang dinilai.

*Traditional assessment* atau penilaian tradisional memiliki beberapa kekurangan. Penilaian dengan metode ini sangat bergantung pada persepsi dan bias pribadi manajer, sehingga subjektivitasnya tinggi. Faktor-faktor seperti kepribadian, hubungan pribadi, atau kesan pertama dapat memengaruhi penilaian secara tidak adil. Penilaian tradisional kurang komprehensif karena sering kali hanya didasarkan pada pengamatan terbatas manajer, tanpa mempertimbangkan masukan dari rekan kerja, bawahan, atau pihak lain yang berinteraksi dengan karyawan. Selain itu, penilaian kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti tekanan waktu, beban kerja, atau suasana hati manajer pada saat penilaian, sehingga tidak selalu objektif. Potensi diskriminasi juga menjadi masalah karena jika manajer memiliki

bias yang tidak disadari, penilaian dapat menjadi tidak adil dan diskriminatif terhadap kelompok atau individu tertentu. Penilaian tradisional cenderung berfokus pada evaluasi kinerja masa lalu daripada pengembangan keterampilan dan peningkatan kinerja di masa depan. Manajer mungkin kesulitan mengingat semua detail kinerja karyawan selama periode waktu tertentu, yang dapat mengurangi akurasi penilaian karena adanya ketergantungan pada ingatan (Warella et al., 2021).

#### 6. Metode Umpan Balik 360 Derajat.

Metode ini mengintegrasikan evaluasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Dalam pendekatan ini, penilaian dan umpan balik dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk atasan, staf, rekan kerja, dan klien. Metode umpan balik 360 derajat merupakan proses penilaian yang lengkap, dengan memanfaatkan perspektif dari berbagai sumber untuk memberikan gambaran kinerja yang menyeluruh seperti bawahan, rekan kerja, atasan, dan pihak eksternal, memberikan wawasan mendalam tentang kekuatan dan area pengembangan individu dengan mengidentifikasi pola berulang. Metode ini mendorong kolaborasi, meningkatkan produktivitas, dan membangun kepercayaan dalam tim, serta memotivasi pencapaian tujuan bersama melalui komunikasi yang lebih baik dan peningkatan kesadaran diri. Selain itu, umpan balik 360 derajat membantu mengidentifikasi kesenjangan pelatihan dan memberikan wawasan yang lebih luas tentang peran karyawan dalam organisasi, sehingga mendukung pengembangan pribadi dan profesional secara berkelanjutan.

Metode umpan balik 360 derajat memiliki kekurangan, antara lain proses pengumpulan, pengaturan, dan analisis umpan balik dari berbagai sumber dapat memakan waktu, terutama jika mengutamakan umpan balik yang berkualitas. Selain itu, manajer mungkin cenderung fokus pada aspek negatif, yang dapat menimbulkan perasaan negatif di kantor. Oleh sebab itu, suatu hal yang penting untuk menyeimbangkan umpan balik negatif dengan umpan balik positif yang membangun. Anonimitas dalam metode ini juga berpotensi disalahgunakan untuk memberikan umpan balik yang tidak adil atau terlalu kritis. Oleh karena itu, pertanyaan harus dirancang untuk mendorong umpan balik yang seimbang dan konstruktif (Schosser, 2023).

#### 7. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS)

Merupakan teknik penilaian kinerja karyawan yang menggabungkan aspek penilaian kinerja dengan perilaku atau tindakan konkret yang diperlihatkan oleh karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan mengacu pada skala yang menggambarkan perilaku mereka, yang dikaitkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan. *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) menawarkan beberapa kelebihan dalam evaluasi kinerja pegawai. Didalam metode ini, memberikan landasan yang lebih baik untuk menilai kinerja karyawan sehingga meningkatkan keadilan dan kepercayaan dalam proses evaluasi. BARS menetapkan standar yang jelas bahwa membantu karyawan untuk memfokuskan upaya mereka pada tindakan yang akan menghasilkan ulasan kinerja yang baik, yang pada gilirannya mendorong kinerja dan produktivitas yang lebih baik. Metode ini memungkinkan evaluasi kinerja karyawan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai dimensi seperti keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, disiplin, dan kerja sama tim. Struktur BARS memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif antara manajer dan karyawan mengenai ekspektasi kinerja dan hasil evaluasi. Dengan menjelaskan perilaku secara spesifik, umpan balik menjadi lebih jelas dan membangun, memungkinkan karyawan untuk memahami area pengembangan dan membuat rencana karir.

BARS merupakan metode penilaian kinerja yang berfokus pada perilaku karyawan yang dapat diamati dan diukur, serta mengaitkannya dengan skala penilaian untuk memberikan umpan balik yang lebih konkret dan spesifik. Penerapan BARS memerlukan waktu dan tenaga yang besar untuk mengidentifikasi perilaku kunci, mengembangkan deskripsi yang tepat, dan

melatih penilai. Selain itu, penilaian BARS masih bisa dipengaruhi oleh persepsi subyektif dari penilai. Terkadang, daftar perilaku yang ada belum cukup detail untuk mencakup semua tindakan yang perlu dinilai dari karyawan. Hal ini bisa menyulitkan manajer saat memberikan penilaian kinerja. Metode BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) memang memerlukan pengembangan khusus untuk setiap posisi di perusahaan dari awal. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* memang memiliki kelemahan, yaitu menyita waktu jika dibandingkan dengan metode penilaian lainnya (Agustina et al., 2025).

#### 8. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*)

Metode ini menawarkan pendekatan yang sistematis dalam pengambilan keputusan dengan mengintegrasikan aspek-aspek subjektif seperti persepsi, preferensi, pengalaman, serta nilai-nilai pribadi ke dalam suatu model yang rasional. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) menawarkan sejumlah keunggulan, antara lain membantu manajer dalam menetapkan prioritas ketika menghadapi banyak permintaan sumber daya yang bersaing, sehingga memudahkan pengambilan keputusan. Jika perusahaan Anda memiliki anggaran promosi yang ketat atau hanya sedikit peluang untuk berpromosi, metode ini adalah pilihan yang baik. Selain itu, metode ini relatif simpel dan mudah dipahami karena proses penilaiannya hanya membandingkan dua karyawan. Hasil akhir dari metode ini adalah menghasilkan peringkat karyawan berdasarkan nilai tertinggi, sehingga manajer atau atasan dapat dengan mudah menentukan karyawan yang akan diprioritaskan, terutama dalam promosi jabatan. Metode ini juga ideal untuk bisnis kecil yang memiliki jumlah karyawan terbatas.

Metode Perbandingan Berpasangan meskipun bermanfaat tetapi memiliki beberapa kekurangan yang perlu diperhatikan. Efektivitasnya dapat terhambat jika prioritas yang harus didahulukan tidak jelas, dan validitas penilaiannya dipertanyakan jika evaluator tidak memiliki bukti nyata untuk mendukung keputusan mereka. Selain itu, perbandingan yang terlalu luas tanpa meneliti aspek-aspek spesifik pekerjaan juga dapat mengurangi nilai metode ini. Lebih lanjut, kekhawatiran akan potensi praktik diskriminasi menjadi alasan mengapa banyak perusahaan enggan mengadopsi metode ini (Adithia, 2023).

#### 9. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*)

Adalah teknik penilaian kinerja yang melibatkan pembagian karyawan ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan kinerja relatif mereka, sering kali dengan persentase yang telah ditentukan untuk setiap kelompok (Soelistya et al., 2021). Metode distribusi paksa menawarkan sejumlah keunggulan dalam evaluasi kinerja. Metode ini mempermudah penganggaran dan mendorong manajer untuk mengambil keputusan tegas terkait karyawan berkinerja rendah, sekaligus mempromosikan kejujuran dalam memberikan umpan balik kinerja. Selain itu, metode ini menciptakan pembedaan yang jelas antar kinerja karyawan, mengurangi bias kelonggaran, serta membantu mengidentifikasi potensi pemimpin masa depan. Kemudahan implementasi juga menjadi nilai tambah dari metode distribusi paksa.

Didalam metode distribusi paksa (*Forced Distribution Method*) memiliki beberapa kekurangan. Pertama, metode ini dapat menghambat inovasi. Dengan mengkategorikan karyawan ke dalam kelompok kinerja tertentu, persaingan yang terjadi mungkin tidak memacu kinerja kontekstual dan kerja tim. Kedua, metode ini dapat menyebabkan diskriminasi. Penilai bisa saja mendistribusikan karyawan ke dalam format yang tidak sesuai dengan kinerja rata-rata yang sebenarnya. Terakhir, metode ini tidak ideal untuk semua jenis karyawan, karena metode distribusi paksa mengasumsikan skor kinerja terdistribusi normal. Padahal, kesulitan muncul saat mencoba memberikan peringkat pada kinerja yang sangat mirip.

#### 10. Metode *Management by Objectives* (MBO)

Metode ini merupakan suatu sistem manajemen di mana semua tingkatan manajer berkolaborasi untuk menetapkan tujuan, merinci tanggung jawab, dan mengevaluasi kontribusi individu dalam mencapai hasil yang diharapkan dalam jangka waktu. Selain itu, MBO adalah teknik manajemen strategis di mana tujuan yang jelas dan terukur ditetapkan secara kolaboratif antara karyawan dan manajemen, menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. MBO meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan rasa identitas dan menyoroti kontribusi individu, mendorong peningkatan moral, produktivitas, dan fokus yang lebih jelas pada jalur karier. Pendekatan ini memastikan bahwa karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka, menghargai nilai mereka dalam organisasi, dan diberi tujuan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penetapan tujuan, MBO mempromosikan kerja tim, meningkatkan komunikasi, dan menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap organisasi. Evaluasi rutin dalam kerangka kerja MBO membuat karyawan mendapat informasi tentang kemajuan mereka dan memastikan bahwa tujuan mereka selaras dengan tujuan perusahaan yang lebih luas, menumbuhkan loyalitas dan rasa tujuan bersama.

Metode *Management by Objectives* (MBO) memiliki beberapa kekurangan, antara lain mengabaikan budaya dan lingkungan kerja organisasi yang ada. MBO juga mengesampingkan aspek penting seperti keterlibatan karyawan, kesediaan untuk berkontribusi, dan pengembangan manajemen. MBO dapat mengabaikan masalah operasional yang mungkin lebih penting. Pendekatan MBO kurang memperhatikan konteks di mana tujuan ditetapkan, termasuk ketersediaan dan efisiensi sumber daya, serta dukungan dari kepemimpinan. Penerapan MBO juga dapat menyebabkan kegagalan ketika diterapkan pada masalah yang tidak sesuai. Pendekatan MBO lebih menekankan pada pencapaian target-target terukur dalam waktu dekat, sehingga mengesampingkan perencanaan dan implementasi strategi jangka panjang yang lebih luas. Selain itu, MBO dapat memakan waktu karena manajer dan karyawan harus bekerja sama untuk membuat tujuan dan berkomunikasi secara teratur (Trisdiyanti, 2022).

#### 11. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode ini mengandalkan catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang dianggap penting, baik yang sangat positif maupun sangat negatif, dalam kinerja. Metode Insiden Kritis adalah teknik penilaian kinerja di mana seorang penilai mendokumentasikan insiden atau perilaku penting seorang karyawan, baik positif maupun negatif, selama periode penilaian. Catatan insiden ini mencakup detail spesifik seperti apa yang terjadi, kapan terjadinya, dan apa yang dilakukan karyawan. Perilaku positif diberi nilai positif, sedangkan perilaku negatif diberi nilai negatif. Metode ini memfasilitasi observasi menyeluruh terhadap perilaku karyawan, yang membantu dalam memberikan umpan balik yang relevan secara langsung dengan kinerja pekerjaan karyawan.

Didalam metode ini terdapat kekurangan seperti ketergantungan pada ingatan manusia, potensi ketidakakuratan atau ketidaklengkapan laporan, subjektivitas penilai, waktu yang dibutuhkan untuk pengawasan dan pencatatan, fokus yang kurang pada situasi sehari-hari, serta potensi gangguan dan perasaan diawasi bagi karyawan, yang dapat menyebabkan stres dan ketidaknyamanan. Selain itu, penilaian kinerja bisa tidak lengkap jika penilai tidak membuat catatan harian, menghabiskan banyak waktu, memerlukan biaya yang mahal, membutuhkan penilai yang terampil secara verbal dan analitis, dan berpotensi mengganggu hubungan kerja antara atasan dan bawahan (Fudri et al., 2022).

#### 12. Metode *Checklist*

Metode ini menyediakan kerangka kerja untuk menilai aspek-aspek seperti hasil kerja, perilaku profesional, dan karakteristik personal melalui daftar indikator yang relevan. Metode checklist dalam evaluasi kinerja karyawan menawarkan sejumlah keuntungan. Metode ini

mudah digunakan oleh manajer, menghemat waktu dalam proses evaluasi, serta membantu mengurangi bias dan meningkatkan objektivitas (Mulyasari & Bakrie, 2023). Selain itu, metode checklist juga efektif dari segi biaya dan dapat diterapkan pada evaluasi banyak karyawan sekaligus.

Namun, metode checklist juga memiliki kekurangan yang perlu diperhatikan. Checklist cenderung kurang mendalam karena tidak memungkinkan penjelasan lebih lanjut di setiap jawaban, dan memerlukan pemahaman mendalam dari manajer tentang pekerjaan serta faktor keberhasilan. Penilaian yang tidak spesifik membuat penilai cenderung menghindari pemberian nilai tinggi atau rendah, dan memilih nilai rata-rata sebagai jalan tengah. Terdapat pula kemungkinan kesalahan interpretasi dalam item checklist dan pembobotan yang tidak tepat. Terakhir, metode ini tidak memungkinkan adanya diskusi atau umpan balik yang detail.

### **Tahap Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan merupakan elemen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Penilaian ini esensial karena memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Proses penilaian kinerja dimulai dengan penetapan standar kinerja yang jelas, yang berfungsi sebagai fondasi untuk langkah-langkah berikutnya. Standar pengukuran kinerja karyawan yang baik harus mudah dipahami, memiliki metrik yang jelas, dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Standar ini sebaiknya bersifat SMART, yaitu *Specific* (spesifik), *Measurable* (terukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant* (relevan), dan *Time-bound* (terikat waktu). Perusahaan mengkomunikasikan hasil evaluasi kinerja kepada para pekerja secara tertulis atau lisan dengan jelas, terbuka, dan objektif, dengan tujuan memberikan pemahaman mengenai kinerja mereka dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

Tahap yang kedua yaitu pengamatan dan pengumpulan data. Proses pengumpulan data kinerja karyawan melibatkan observasi serta pengumpulan informasi dari berbagai pihak, seperti atasan, kolega, pelanggan, dan karyawan itu sendiri. Data ini dikumpulkan melalui formulir evaluasi atau sesi wawancara. Tahap selanjutnya adalah evaluasi kinerja. Setelah data terkumpul, data tersebut dianalisis dan kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan standar yang ada. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode, seperti skala penilaian, grafik penilaian, atau metode yang berfokus pada perilaku. Tahap yang keempat yaitu umpan balik atau *feedback*. Penyampaian hasil evaluasi kinerja dilakukan secara tertulis atau lisan dengan cara yang mudah dipahami, transparan, dan objektif. Dengan demikian, karyawan dapat memahami kinerja mereka dengan baik dan menerima rekomendasi yang bermanfaat untuk pengembangan diri.

Dan tahap yang terakhir adalah pengembangan rencana tindakan. Pengembangan rencana tindakan merupakan langkah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan perlu melakukan tindakan-tindakan yang telah ditetapkan dalam rencana ini untuk mencapai peningkatan yang ditargetkan. Selain itu, rencana tindakan juga mencakup dukungan yang akan diberikan oleh organisasi, seperti sumber daya, pelatihan, atau bimbingan. Rencana tindakan yang efektif dapat mencakup berbagai elemen, seperti peluang pengembangan karir yang relevan, program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, atau sistem insentif dan penghargaan untuk memotivasi dan mengakui kinerja yang unggul. Dengan adanya rencana tindakan yang terstruktur dan dukungan yang memadai dari organisasi, karyawan akan lebih termotivasi dan memiliki panduan yang jelas untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan.

### **KESIMPULAN**

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, penilaian kinerja merupakan alat yang sangat diperlukan, namun dalam implementasinya seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan dan

kekurangan dalam metode yang digunakan. Sasaran utama dalam penilaian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, meningkatkan kinerja, dan membantu pengambilan keputusan terkait SDM, namun efektivitasnya sangat bergantung pada metode yang dipilih dan bagaimana metode tersebut diterapkan.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara cermat mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan dari setiap metode penilaian kinerja sebelum menerapkannya. Pemilihan metode yang tepat harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi, budaya kerja, dan jenis pekerjaan yang dinilai. Selain itu, pelatihan yang memadai bagi para penilai, penggunaan kriteria penilaian yang jelas dan terukur, serta mekanisme umpan balik yang terbuka dan transparan sangat penting untuk mengurangi bias, meningkatkan akurasi, dan memastikan bahwa penilaian kinerja benar-benar berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kegagalan untuk mengatasi masalah-masalah ini dapat menyebabkan penilaian yang tidak adil, demotivasi karyawan, dan bahkan konsekuensi hukum yang merugikan.

### **Implikasinya untuk Manajemen Kinerja**

Penilaian kinerja dalam Manajemen Kinerja memiliki implikasi signifikan terkait subjektivitas dan potensi kekurangan metode, yang mempengaruhi efektivitasnya dalam memberikan umpan balik dan meningkatkan kinerja. Organisasi harus cermat memilih dan menyesuaikan metode penilaian sesuai kebutuhan, serta memberikan pelatihan dan transparansi untuk mengurangi bias, meningkatkan akurasi, dan memastikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan dan tujuan organisasi, menghindari dampak negatif seperti penilaian tidak adil dan demotivasi.

### **Saran**

Untuk meningkatkan implementasi penilaian kinerja, berikan umpan balik konstruktif dan jelas, tingkatkan transparansi mengenai kriteria dan dampaknya, serta gunakan pendekatan penilaian yang objektif dengan melibatkan berbagai pihak dan menyusun rencana pengembangan pribadi yang sesuai. Pastikan KPI terdefinisi dengan jelas, sempurnakan sistem penilaian kinerja berdasarkan analisis jabatan yang sesuai, dan susun standar kerja yang berdasarkan pada analisa kebutuhan. Lakukan implementasi bertahap dengan memperhatikan jarak waktu antar tahapan penilaian, bentuk tim khusus untuk merumuskan strategi implementasi yang sesuai, persiapkan konsep yang matang tentang sistem penilaian kinerja yang akan dipakai, fokus pada perilaku dan hasil, dan dokumentasikan kinerja pegawai. Dengan memberikan umpan balik praktis dan konstruktif, serta menetapkan target realistis, penilaian kinerja dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

### **REFERENSI**

- Adithia, B. (2023). Paired Comparison Method: Cara Perbandingan untuk Menilai Karyawan. *LinovHR*. <https://www.linovhr.com/paired-comparison-method/#2>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/irjms-09-2022-0091>
- Agustina, N., Amalia, D. M., Hidayat, S., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., Bangsa, U. B., Jl, A., Serang, R., No, K. M., & Jaya, K. C. (2025). Uji Coba Teknik Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviour Anchor Rating Scale di PT X. *MASMAN: Master Manajemen*, 3(1), 100–108.
- Apriani, A. (2020). Evaluasi Kinerja & Kompensansi. *Makalah Universitas Bina Bangsa Banten*.

- [https://www.academia.edu/41530892/MAKALAH\\_EVALUASI\\_KINERJA\\_ASIH\\_AP\\_RIANI\\_11160699\\_?nav\\_from=1e14a0ca-53da-400b-a89d-3b4d47fc7d32](https://www.academia.edu/41530892/MAKALAH_EVALUASI_KINERJA_ASIH_AP_RIANI_11160699_?nav_from=1e14a0ca-53da-400b-a89d-3b4d47fc7d32)
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Raden Tri Wahyu Atmojo. (2019). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, 9(1), 18–32.
- Fara Damayanti, Suroso, & Angela, F. P. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(9), 5670–5684. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i9.2486>
- Fudri, A., Hayatunfus, D., Hutagalung, E., Asmuniawan, W., & Alattas, S. H. (2022). Penilaian Kinerja Metode Insiden Kritis. *Makalah : Universitas Bina Bangsa Banten*. [https://www.academia.edu/70325821/Makalah\\_Kelompok\\_3\\_insiden\\_Kritis\\_](https://www.academia.edu/70325821/Makalah_Kelompok_3_insiden_Kritis_)
- Handayani, E. M. D., Pratiwi, H. D., Aulliah, R. A. F., & Fahreza, M. (2022). Human Resource Development Focused on Performance in IT Consulting Company. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5), 2916–2923. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Hidayati, A., Susanti, E., Jamalong, A., Ginting, D., Suwanto, W., & Arifin, A. (2024). Marketing Analytics in the Era of Digital-Based Marketing Strategy. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 8(1), 61–75. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v8i1.31908>
- Husnul Hotimah, Ambarwati, D., Mufarrohah Mufarrohah, Anasul Muttaqin, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Manajemen Kinerja Digital. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(6), 01–15. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i6.333>
- Khofi, M., Cpr, J. J., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pentingnya Feedback (Umpan Balik) Konstruktif Di Dalam Lingkungan Kerja. *EBISMAN : EBisnis Manajemen*, 2(1), 147–159. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i1.349>
- Mulyasari, P., & Bakrie, U. (2023). Study Of Employee Performance Appraisal Systems In Start-Up Companies Studi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Start-Up. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 1575–1593. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Murphy, K., & DeNisi, A. (2023). New approaches to dealing with performance management: getting rid of performance appraisals is not the answer. *Dealing with Performance Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/irjms-09-2023-0074/full/pdf?title=new-approaches-to-dealing-with-performance-management-getting-rid-of-performance-appraisals-is-not-the-answer>
- Natalia Melantika, Imanuel Wellem, & Walter Obon. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 10(2), 18–36. <https://doi.org/10.59603/projemen.v10i2.27>
- Nurdin, I., Musaad, F., Putri, Y. M., & Airlangga, D. (2023). Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 495–502. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5324>
- Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>
- Reza, F., & Silalahi, I. V. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *ARTCOMM*, 04(01), 48–54.
- Rumangu, M., Manossoh, H., & Rondonuwu, S. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt Alhas Jaya Group. *Jurnal EMBA : Jurnal*

- Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(02), 464–475.  
<https://doi.org/10.35794/emba.v11i02.48381>
- Santi, S., & Isyanto, P. (2023). Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Pegawai Pojok Kafe & Resto. *Jurnal Economina*, 2(7), 1564–1573.  
<https://doi.org/10.55681/economina.v2i7.628>
- Schossor, A. (2023). Pro dan Kontra penilaian kinerja 360 derajat. *Retorio*.  
<https://www.retorio.com/blog/pros-and-cons-360-degree-performance-appraisal-method>
- Setiawan, H., & Hamdan, M. (2019). Strategi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan ( Performance Evaluation Startegy ). *At-Ta'lim Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam*, 1(April), 15–30.
- Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). Strong Point Kinerja Karyawan Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja. *Nizamia Learning Center*. [http://repository.uniyap.ac.id/329/1/Buku Referensi Strong Point Kinerja Karyawan %281%29.pdf](http://repository.uniyap.ac.id/329/1/Buku%20Referensi%20Strong%20Point%20Kinerja%20Karyawan%20%281%29.pdf)
- Trisdianty, A. (2022). Management by Objective (MBO): Kenali Peran Penting MBO. *Ekrut*.  
<https://www.ekrut.com/media/mbo>
- Warella, S. Y., Erika Revida, L. A. A., Delyana R. Pulungan Sukarman Purba, E. F., Diena Dwidienawati Tjiptadi, M. F., & Darwin Lie, Marisi Butarbutar, I. K. (2021). Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia. *Yayasan Kita Menulis*.  
[http://repository.stiesultanagung.ac.id/id/eprint/907/1/FullBook Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia .pdf](http://repository.stiesultanagung.ac.id/id/eprint/907/1/FullBook%20Penilaian%20Kinerja%20Sumber%20Daya%20Manusia.pdf)
- Zhafira Aulinasari, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan CV. Awing Citra Abadi Teknik. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 31–39.  
<https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.431>