Vol. 5 No. 1 (2026)
E-ISSN 2963-0606
P-ISSN 2964-9749

Jurnal Pijar
Studi Manajemen dan Bisnis
https://e-journal.naureendigition.com/index.php/pmb
Vol. 5 No. 1, 2026, Hal. 1 - 12
ISSN 2963-0606 (Online)
ISSN 2964-9749 (Print)

OPTIMALISASI PENILAIAN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI SEBAGAI STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Nur Azzury Azizah[1], Azwar [2], Maymunah Harahap[3], Adrian Nurza Putra[4]
Manajemen Dakwah, Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar bagi organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja, memberikan umpan balik, mengembangkan kompetensi, dan meningkatkan kinerja karyawan. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis perkembangan kajian mengenai penilaian kinerja dari perspektif manajemen sumber daya manusia dengan menggunakan metode tinjauan literatur (literature review). Literatur yang dikaji terdiri atas sepuluh penelitian yang membahas penilaian kinerja dari berbagai perspektif, meliputi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi, pengembangan karier, keadilan penilaian, optimalisasi sumber daya manusia, digitalisasi, serta penggunaan sistem pendukung keputusan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi, tetapi juga berkaitan dengan pengembangan karyawan, motivasi, kepuasan kerja, dan pengambilan keputusan organisasi. Efektivitas penilaian kinerja dipengaruhi oleh kejelasan standar, kriteria pengukuran, pemberian umpan balik, keadilan dalam proses penilaian, pengembangan karier, serta pemanfaatan teknologi. Kajian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan, antara lain resistensi terhadap digitalisasi, kesenjangan keterampilan digital, dan kebutuhan akan sistem penilaian yang objektif. Oleh karena itu, penilaian kinerja perlu dikembangkan sebagai suatu sistem strategis yang terintegrasi dengan pengembangan sumber daya manusia dan kebutuhan organisasi.

Kata Kunci: Manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja, kinerja karyawan, motivasi, pengembangan karier, tinjauan literatur.

Vol. 5 No. 1 (2026)
E-ISSN 2963-0606
P-ISSN 2964-9749

Abstract *Performance appraisal is one of the important functions of human resource management because it serves as a basis for organizations to evaluate work performance, provide feedback, develop competencies, and improve employee performance. This article aims to analyze the development of studies on performance appraisal from a human resource management perspective using a literature review method. The literature reviewed consists of ten studies that examine performance appraisal from various perspectives, including its influence on employee performance, job satisfaction, motivation, career development, appraisal fairness, human resource optimization, digitalization, and the use of decision support systems. The findings indicate that performance appraisal serves not only as an evaluation instrument but is also associated with employee development, motivation, job satisfaction, and organizational decision-making. The effectiveness of performance appraisal is influenced by the clarity of standards, measurement criteria, feedback, fairness in the appraisal process, career development, and the utilization of technology. The review also identifies several challenges, including resistance to digitalization, digital skill gaps, and the need for objective appraisal systems. Therefore, performance appraisal should be developed as a strategic system that is integrated with human resource development and organizational needs.*

Keywords: *human resource management, performance appraisal, employee performance, motivation, career development, literature review.*

Alamat Korespondensi
E-mail: izzaiza2406@gmail.com

Vol. 5 No. 1 (2026)
E-ISSN 2963-0606
P-ISSN 2964-9749

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam keberlangsungan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya manusia, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan mengevaluasi kinerja karyawan secara sistematis. Salah satu instrumen penting dalam pengelolaan tersebut adalah penilaian kinerja.

Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam kajian Sugijono, penilaian kinerja memiliki fungsi untuk evaluasi, pengembangan, dan motivasi. Agar dapat berjalan secara efektif, penilaian membutuhkan standar, kriteria pengukuran, dan umpan balik yang jelas.

Penelitian empiris juga memperlihatkan hubungan antara penilaian kinerja dengan berbagai aspek MSDM. Rani dan Mayasari menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun motivasi tidak memoderasi hubungan tersebut. Sementara itu, Wun dan Masman menunjukkan bahwa penilaian kinerja bersama lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Aspek keadilan juga menjadi perhatian dalam penilaian kinerja. Fauziah dan Kistyanto menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan terhadap penilaian kinerja, sedangkan kepuasan penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja tidak signifikan.

Perkembangan teknologi turut mengubah praktik MSDM. Kajian Judijanto dan rekan-rekan menunjukkan bahwa digitalisasi dalam rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja berpotensi meningkatkan efisiensi dan efektivitas HR, tetapi menghadapi tantangan berupa resistensi, kesenjangan keterampilan digital, dan infrastruktur.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini bertujuan untuk melakukan kajian literatur mengenai peran dan efektivitas penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya kaitannya dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi, keadilan, pengembangan karier, dan pemanfaatan teknologi.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode literature review. Literatur yang dianalisis berasal dari tabel review literatur yang diberikan, yang memuat sepuluh penelitian mengenai penilaian kinerja dan berbagai aspek yang berkaitan dengannya.

Tahapan analisis dilakukan melalui tiga proses utama, yaitu:

1. Identifikasi literatur, dengan mengidentifikasi penelitian berdasarkan penulis, tahun, judul, metode penelitian, variabel, dan temuan.
2. Klasifikasi dan sintesis, dengan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan tema utama seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi, keadilan, pengembangan karier, digitalisasi, dan metode penilaian.
3. Interpretasi hasil, dengan membandingkan temuan antarpublikasi untuk memperoleh gambaran mengenai peran penilaian kinerja dalam MSDM.

Literatur yang dianalisis terdiri atas penelitian kuantitatif, kualitatif, literature review/library research, dan penelitian berbasis sistem pendukung keputusan. Dengan demikian, kajian tidak hanya melihat hubungan antarvariabel, tetapi juga aspek konseptual, implementasi, dan teknologi dalam penilaian kinerja.

Vol. 5 No. 1 (2026)
E-ISSN 2963-0606
P-ISSN 2964-9749

Hasil dan Pembahasan

3.1 Penilaian Kinerja sebagai Instrumen Peningkatan Kinerja

Hasil literature review menunjukkan bahwa penilaian kinerja mempunyai hubungan penting dengan kinerja karyawan. Rani dan Mayasari menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem penilaian yang dilakukan organisasi dapat menjadi sarana untuk mengetahui pencapaian karyawan sekaligus menjadi dasar perbaikan kinerja.

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Fauziah dan Kistyanto. Penelitian tersebut menemukan bahwa kepuasan terhadap proses penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan penilaian tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir penilaian, tetapi juga bagaimana karyawan memandang dan menerima proses tersebut.

Dengan demikian, penilaian kinerja dalam perspektif MSDM sebaiknya tidak diposisikan hanya sebagai aktivitas administratif. Penilaian perlu menjadi bagian dari proses manajemen kinerja yang memberikan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan pengembangan karyawan.

3.2 Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja

Penilaian kinerja juga mempunyai keterkaitan dengan kepuasan kerja. Penelitian Wun dan Masman menunjukkan bahwa lingkungan kerja, penilaian kinerja, dan gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Temuan tersebut memberikan pemahaman bahwa penilaian kinerja tidak berdiri sendiri. Persepsi karyawan terhadap proses penilaian dapat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, penerapan penilaian kinerja perlu didukung komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan.

Penilaian yang dilakukan secara jelas dan transparan memungkinkan karyawan memahami alasan di balik evaluasi kinerja mereka. Sebaliknya, apabila kriteria dan standar tidak dipahami, penilaian dapat menimbulkan ketidakpuasan.

3.3 Keadilan dalam Penilaian Kinerja

Keadilan merupakan salah satu aspek penting dalam sistem penilaian kinerja. Penelitian Fauziah dan Kistyanto menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan penilaian kinerja. Selanjutnya, kepuasan penilaian berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Namun, pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja tidak signifikan.

Temuan tersebut menunjukkan adanya mekanisme tidak langsung dalam hubungan antara keadilan dan kinerja. Persepsi karyawan mengenai keadilan dapat terlebih dahulu memengaruhi kepuasan terhadap proses penilaian, kemudian berkaitan dengan kinerja.

Dalam praktik MSDM, hal tersebut menunjukkan pentingnya organisasi menetapkan indikator penilaian yang jelas, relevan dengan pekerjaan, dan dapat dipahami oleh karyawan.

3.4 Penilaian Kinerja, Motivasi, dan Pengembangan Karier

Penilaian kinerja juga berkaitan dengan motivasi dan pengembangan karier. Penelitian Kurniawan, Putriana, dan Wicaksana menemukan bahwa penilaian kinerja dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berpengaruh langsung secara signifikan, sedangkan pengembangan karier berperan sebagai mediator.

Temuan ini menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pengembangan karier. Karyawan dapat memperoleh gambaran mengenai kompetensi yang perlu ditingkatkan dan peluang pengembangan yang tersedia.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Hikmah, Khoiroh, dan Manan yang menemukan bahwa ketidakseimbangan kinerja berkaitan dengan kebijakan SDM yang belum optimal. Penelitian tersebut merekomendasikan pelatihan, analisis jabatan, komunikasi, pengembangan karier, dan pengukuran kinerja yang efektif.

3.5 Penilaian Kinerja sebagai Instrumen Pengembangan Kompetensi

Penilaian kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan.

Penelitian Munawir, Yasmin, dan Wadud mengenai penilaian kinerja guru menunjukkan bahwa penilaian dapat digunakan untuk mengukur keterampilan dan kompetensi serta mendukung pengembangan profesional melalui kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Dalam konteks MSDM secara umum, temuan tersebut memperlihatkan bahwa penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi untuk menyusun program pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, hasil penilaian sebaiknya tidak berhenti pada pemberian skor, tetapi diterjemahkan menjadi program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

3.6 Digitalisasi dalam Penilaian Kinerja

Perkembangan teknologi memberikan peluang baru dalam sistem penilaian kinerja. Penelitian Judijanto dan rekan-rekan menunjukkan bahwa transformasi digital dalam MSDM mencakup penggunaan HRIS, AI, pembelajaran daring, pengembangan karyawan, dan digitalisasi penilaian kinerja. Digitalisasi rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas HR. Namun, penerapannya menghadapi tantangan berupa resistensi, kesenjangan keterampilan digital, dan infrastruktur.

Selain itu, penelitian Situmorang dan Manurung menunjukkan pemanfaatan Decision Support System menggunakan metode Multi Factor Evaluation Process (MFEP) dalam penilaian

pegawai. Sistem tersebut membantu proses pemilihan pegawai berprestasi melalui perhitungan berbobot.

Temuan tersebut menunjukkan adanya perkembangan penilaian kinerja dari pendekatan konvensional menuju sistem berbasis teknologi. Teknologi dapat membantu organisasi mengolah data kinerja secara lebih sistematis, tetapi efektivitasnya tetap bergantung pada kualitas indikator, data, serta kemampuan pengguna.

3.7 Metode Penilaian Kinerja

Putri, Muhtady, dan Wahjono melalui penelitian literature/library research menjelaskan bahwa penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi penyelesaian tugas karyawan dan berbagai metode dapat membantu manajemen dalam melakukan evaluasi kinerja.

Sementara itu, Sugijono menekankan pentingnya standar, kriteria pengukuran, metode penilaian, umpan balik, dan pengendalian kesalahan penilaian.

Dari kedua kajian tersebut dapat dipahami bahwa pemilihan metode penilaian harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan tujuan organisasi. Tidak terdapat satu metode yang secara otomatis sesuai untuk seluruh organisasi. Yang lebih penting adalah adanya indikator yang relevan, terukur, transparan, dan dapat digunakan sebagai dasar pengembangan.

SINTESIS LITERATUR RIVIEW

Tabel. 1 Aspek Literatur Review

Aspek	Hasil Literature Review
Kinerja karyawan	Penilaian kinerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan
Kepuasan kerja	Penilaian kinerja menjadi salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja
Keadilan	Keadilan distributif berhubungan dengan kepuasan terhadap proses penilaian
Motivasi	Penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi dalam penelitian tertentu
Pengembangan karier	Hasil penilaian dapat dikaitkan dengan pengembangan karier
Kompetensi	Penilaian dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi
Digitalisasi	Teknologi meningkatkan peluang efisiensi dalam proses penilaian
Sistem pendukung keputusan	Perhitungan berbobot dapat membantu pengambilan keputusan penilaian
Umpan balik	Umpan balik merupakan komponen penting dalam sistem penilaian
Tantangan	Resistensi, kesenjangan keterampilan digital, infrastruktur, dan potensi kesalahan penilaian perlu diperhatikan

Tabel. 2 Hasil Review Jurnal

No.	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Temuan
1	Loso Judijanto, Yudhi Anggoro, Fauziah F. Farawowan, Amat Suroso, Donny Juliandri Prihadi (2025)	Revolusi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Teknologi untuk Pengembangan Karyawan dan Produktivitas Organisasi	Kualitatif; studi kasus; wawancara mendalam	Digital HR/HRIS, AI, pembelajaran online, pengembangan karyawan, produktivitas organisasi	Digitalisasi meningkatkan efisiensi dan efektivitas HR, tetapi menghadapi resistensi, kesenjangan keterampilan digital, dan keterbatasan infrastruktur.
2	Mariana Olivia Wun & Ronnie Resdianto Masman (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan FEB Universitas Tarumanagara di Jakarta	Kuantitatif; probability sampling; 40 karyawan tetap; SmartPLS 3	Lingkungan kerja, penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja	Ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	Indria Hangga Rani & Mega Mayasari (2015)	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	Kuantitatif; purposive sampling; 146 karyawan; kuesioner; regresi sederhana dan MRA	Penilaian kinerja, kinerja karyawan, motivasi	Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; motivasi tidak memoderasi hubungan tersebut.
4	Sugijono (2015)	Penilaian Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	Konseptual/literature review	Penilaian kinerja, standar penilaian, metode penilaian, umpan balik, kesalahan penilaian	Penilaian kinerja berguna untuk evaluasi, pengembangan, dan motivasi; diperlukan standar, kriteria pengukuran, dan umpan balik yang jelas.
5	Fajru Achmi Fauziah & Anang Kistyanto (2016)	Pengaruh Persepsi Keadilan Distributif pada Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Penilaian Kinerja di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya	Kuantitatif kausal; simple random sampling; 137 responden; path analysis	Keadilan distributif penilaian kinerja, kepuasan penilaian kinerja, kinerja karyawan	Keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan penilaian; kepuasan penilaian berpengaruh terhadap kinerja; pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja tidak signifikan.

6	Ainia Rizqiatul Hikmah, Fadilatul Khoiroh & Yuliyanti M. Manan (2024)	Optimalisasi Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada KSPPS Artha Mitra Sejati Kepanjen	Kualitatif; studi kasus; wawancara dan observasi	Optimalisasi SDM, kebijakan SDM, pengembangan karier, pengukuran kinerja, kinerja karyawan	Ketidakseimbangan kinerja berkaitan dengan kebijakan SDM yang belum optimal; diperlukan pelatihan, analisis pekerjaan, komunikasi, pengembangan karier, dan pengukuran kinerja yang efektif.
7	Faris Rizky Kurniawan, Lies Putriana & Seta A. Wicaksana (2025)	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir	Kuantitatif; survei; PLS	Penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, motivasi kerja	Penilaian kinerja dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi; pengembangan kompetensi tidak berpengaruh langsung secara signifikan; pengembangan karier berperan sebagai mediator.
8	Munawir, Amirah Yasmin & Ahmad Jauharul Wadud (2023)	Memahami Penilaian Kinerja Guru	Deskriptif kualitatif dan library research	Penilaian kinerja guru, kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional	Penilaian kinerja mengukur keterampilan dan kompetensi guru serta mendukung pengembangan profesional.
9	Nadhiyatul Aulia Putri, Nazhir Hafni Muhtady & Sentot Imam Wahjono (2025)	Penilaian Kinerja dan Metode Penilaian Kinerja	Literature/library research	Penilaian kinerja dan metode penilaian kinerja	Penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi penyelesaian tugas; berbagai metode membantu proses evaluasi secara sistematis.
10	Kanur L. P. Situmorang & Jonson Manurung (2021)	Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai RSUD Dr. Hadrianus Sinaga dengan Menggunakan Metode Multi Factor Evaluation Process	Pengembangan sistem pendukung keputusan; MFEP; PHP/MySQL	Faktor penilaian, bobot, skor evaluasi, kinerja pegawai	MFEP membantu memilih pegawai berkinerja tinggi melalui perhitungan berbobot secara sistematis.
11	Errika Fitria Nuraida & Luqman Hakim (t.t.)	Pengembangan Penilaian Autentik Aspek Keterampilan Menggunakan	Research and Development (R&D); model 4D Thiagarajan	Penilaian autentik, keterampilan, instrumen penilaian,	Instrumen dinilai layak; seluruh kompetensi dasar memperoleh hasil validitas sangat

		Instrumen Penilaian Kinerja pada Materi Akuntansi Piutang Kelas XI Semester I SMKN 2 Tuban		validitas, reliabilitas	layak dan reliabilitas layak.
12	Rizki Muslim Hidayat, Heru Kurnianto Tjahjono & Fauziyah (2017)	Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	Kuantitatif deskriptif; kuesioner, observasi, wawancara; SEM-PLS	Keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja, kinerja pegawai	Keadilan distributif dan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja serta kedua dimensi keadilan berpengaruh terhadap kinerja.
13	Eva J. G. Harianja dkk. (2023)	Pemutakhiran Data Sinta Dalam Rangka Penilaian Kinerja Ilmiah Dosen Universitas Methodist Indonesia	Kegiatan pendampingan/pelatihan; pemutakhiran data dan pendampingan	Data SINTA, kinerja ilmiah dosen, profil publikasi	Pemutakhiran data SINTA mendukung ketertiban profil publikasi dan proses penilaian kinerja ilmiah dosen.
14	Sri Dwi Ari Ambarwati (2002)	Mengelola Penilaian Kinerja Produktif	Konseptual/manajerial	Manajemen kinerja, standar/kriteria, penilaian kinerja, 360-degree feedback, produktivitas	Pengelolaan penilaian kinerja membutuhkan standar dan kriteria yang jelas serta mekanisme umpan balik untuk mendukung produktivitas.
15	Putu Ida Marseni & Ni Putu Anik Prabawati (2025)	Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai (SiKePo)	Pengembangan sistem pendukung keputusan/aplikasi penilaian kinerja	Sistem penilaian kinerja, indikator kinerja, skor/bobot, keputusan kinerja	SiKePo digunakan untuk membantu proses penilaian kinerja secara lebih terstruktur melalui pengolahan indikator dan skor.
16	Nia Kartika Putri, Rahmalia Widiana & M. Yusuf Azwar Anas (2026)	Analisis Penerapan Awal E-Kinerja Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malang	Kualitatif deskriptif; wawancara, observasi, dokumentasi; analisis Miles-Huberman-Saldaña	E-Kinerja, pemahaman pengguna, kemudahan penggunaan, dampak terhadap kinerja, kendala implementasi	E-Kinerja cukup efektif dan meningkatkan disiplin, keteraturan, objektivitas, serta transparansi; masih terdapat kendala teknis dan pemahaman pengguna.
17	Dennis Nugroho & Ida Rindaningsih (2023)	Literatur Review: Efektivitas Metode Profile Matching Sebagai Pendukung Keputusan dalam	Literature review	Profile Matching, sistem pendukung keputusan, penilaian kinerja	Profile Matching dapat membantu penilaian secara objektif, cepat, dan akurat, tetapi penerapannya

		Penilaian Kinerja Pegawai			memiliki keterbatasan pada kondisi tertentu.
18	Mutiara Eka Puspita, Ni Made Sudri & Katri Widayani (2017)	Pengelolaan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Kompetensi Spencer–Personnel Decisions International Sebagai Dasar Pemberian Insentif	Perancangan instrumen berbasis kompetensi; AHP	Kompetensi, penilaian kinerja, bobot kriteria, insentif	Kompetensi pengetahuan organisasi memiliki bobot tertinggi 21,87%; hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian insentif bertingkat.
19	Irhas Rizqy, Azharsyah Ibrahim & Hendra Syahputra (2026)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etika Kerja Islami	Kuantitatif; survei; PLS-SEM	Budaya organisasi, etika kerja Islami, kinerja karyawan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan etika kerja Islami; etika kerja Islami juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
20	Siti Norfatimah & Ary Yudianto (tahun pada sumber perlu verifikasi)	Optimalisasi Pengelolaan SDM di RSUD H. Damanhuri Barabai dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Melalui Pengembangan Kompetensi dan Motivasi Karyawan	Kualitatif/deskriptif	Manajemen SDM, pengembangan kompetensi, motivasi, manajemen kinerja, kualitas pelayanan	Manajemen kinerja diterapkan melalui e-Kinerja BKN untuk ASN dan penilaian berkala bagi tenaga kontrak; diperlukan penguatan indikator kinerja, pelatihan, dan digitalisasi.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil kajian, terdapat beberapa implikasi bagi organisasi.

Pertama, organisasi perlu menetapkan standar dan indikator kinerja yang jelas agar karyawan memahami aspek yang dinilai.

Kedua, organisasi perlu menjadikan hasil penilaian sebagai dasar umpan balik dan pengembangan karyawan, bukan hanya sebagai dasar pemberian penghargaan atau sanksi.

Ketiga, aspek keadilan dan transparansi perlu diperhatikan agar karyawan memiliki persepsi positif terhadap proses penilaian.

Keempat, hasil penilaian dapat diintegrasikan dengan program pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karier.

Kelima, organisasi dapat memanfaatkan teknologi seperti HRIS dan sistem pendukung keputusan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan data kinerja. Namun, implementasi teknologi perlu disertai peningkatan keterampilan digital dan kesiapan infrastruktur

Kesimpulan

Berdasarkan literature review terhadap penelitian yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan komponen strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja tidak hanya berfungsi untuk mengevaluasi pencapaian karyawan, tetapi juga berkaitan dengan kinerja, kepuasan kerja, motivasi, pengembangan karier, dan pengembangan kompetensi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa efektivitas penilaian kinerja sangat berkaitan dengan keberadaan standar dan kriteria yang jelas, proses yang adil, umpan balik, serta tindak lanjut berupa pengembangan karyawan. Selain itu, perkembangan teknologi membuka peluang untuk meningkatkan efisiensi dan objektivitas pengelolaan penilaian kinerja melalui digitalisasi, HRIS, AI, maupun sistem pendukung keputusan.

Dengan demikian, organisasi perlu memandang penilaian kinerja sebagai sistem yang terintegrasi dengan keseluruhan fungsi MSDM, bukan sekadar kegiatan administratif periodik. Sistem penilaian yang baik dapat menjadi dasar pengambilan keputusan SDM sekaligus mendukung pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

Daftar Referensi

Jurnal:

Fauziah, F. A., & Kistyanto, A. (2016). Pengaruh Persepsi Keadilan Distributif pada Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Penilaian Kinerja di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.

Harianja, E. J. G., Rumapea, H., Hutapea, J. M., Hutapea, M., Rumapea, M., Sembiring, M., Simamora, I. S., Gea, A. Z., & Sitinjak, V. (2023). Pemutakhiran Data Sinta Dalam Rangka Penilaian Kinerja Ilmiah Dosen Universitas Methodist Indonesia. Jurnal Pengabdian Masyarakat Nauli, 1(2), 27–37.

Hidayat, rizki muslim, Tjahjono, heru kurnianto, & Fauziyah. (2017). Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Bisnis Teori Dan Implementasi, 8(1), 45–60.

Hikmah, A. R., Khoiroh, F., & Manan, Y. M. (2024). Optimalisasi Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada KSPPS Artha Mitra Sejati Kepanjen.

Judijanto, L., Anggoro, Y., Farawowan, F. F., Suroso, A., & Prihadi, D. J. (2025). Revolusi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Teknologi untuk Pengembangan Karyawan dan Produktivitas Organisasi.

Kistyanto, A., & Fajru, A. F. (2016). Pengaruh Persepsi Keadilan Distributif pada Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Penilaian Kinerja di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya. Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan, 5(1), 1. https://doi.org/10.26418/jebik.v5i1.16179

Kurniawan, F. R., Putriana, L., & Wicaksana, S. A. (2025). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja yang Dimediasi Variabel Pengembangan Karir.

Marseni, P. I., & Prabawati, N. P. A. (2025). Implementasi Kebijakan Sistem Kinerja Pegawai Online (SiKePo) pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali. Socio-Political Communication and Policy Review, 2(3), 1–9. https://doi.org/10.61292/shkr.243

Munawir, Yasmin, A., & Wadud, A. J. (2023). Memahami Penilaian Kinerja Guru.

Norfatimah, S., & Yudianto, A. (2025). Optimalisasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Rsud H. Damanhuri Barabai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Melalui Pengembangan Kompetensi Dan Motivasi Karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis, 2(1), 119–129. https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/JAB/article/view/1571

Nugroho, D., & Rindaningsih, I. (2023). Efektifitas Metode Profile Matching Sebagai Pendukung Keputusan dalam Penilaian Kinerja Pegawai. Jurnal Staika: Jurnal Penelitian Dan Pendidikan, 6(1), 101–109. https://doi.org/10.62750/staika.v6i1.69

Nuraida, erika fitria, & Hakim, L. (2000). Pengembangan penilaian autentik aspek keterampilan menggunakan instrumen penilaian kinerja pada materi akuntansi piutang kelas XI semester I SMKN 2 TUBAN. 1–5.

Putri, N. A., Muhtady, N. H., & Wahjono, S. I. (2025). Penilaian Kinerja dan Metode Penilaian Kinerja.

Putri, Nia Kartika, Rahmalia Widiana, and M Yusuf Azwar Anas, 'Analisis Penerapan Awal E-Kinerja Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malang', Jimmi: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Multidisiplin, 3 (2026), 317–30 <https://doi.org/10.71153/jimmi.v3i3.654>

Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi.

Situmorang, K. L. P., & Manurung, J. (2021). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai RSUD Dr. Hadrianus Sinaga dengan Menggunakan Metode Multi Factor Evaluation Process.

Situmorang, K. L. P., & Manurung, J. (2021). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai RSUD Dr. Hadrianus Sinaga Dengan Menggunakan Metode Multi Factor Evaluation Process. Jurnal Teknik Informatika UNIKA Santo Thomas, 06, 354–366. https://doi.org/10.54367/jtiust.v6i2.1557

Sugijono. (2015). Penilaian Kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Wun, M. O., & Masman, R. R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan FEB Universitas Tarumanagara di Jakarta.

Wun, M. O., & Masman, R. R. (2020). Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan FEB Universitas Tarumanagara Di Jakarta. Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 2(1), 90–101.