

ANALISIS PENGARUH PENILAIAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (TINJAUAN LITERATUR)

Abdul Karim Aziz^{1*}, Mimbar Oktaviana²

^{1,2} Prodi Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

abdul.21160@mhs.unesa.ac.id, mimbaroktaviana@unesa.ac.id

*abdul.21160@mhs.unesa.ac.id

Abstract

Performance appraisal is a moment for employees to evaluate, review work results, assess work productivity, and employee ranking. Performance appraisal is a tool for companies to evaluate, provide support, and also verify that each employee has met the established operational work standards so that it becomes the basis for making decisions in determining the future of employees. This study aims to identify the dimensions of performance appraisal that affect employee performance, analyze the causal relationship model between performance appraisal and employee performance. The research method used in this study is the literature study method or literature review. The results of this study indicate that the implementation of employee performance appraisal has a very positive and significant effect on employee performance. Performance appraisal is very important to do because from the performance appraisal carried out it can increase employee commitment, motivation, and performance in a company, in addition, performance appraisal can also make a company achieve the goals that have been made.

Keyword: Performance Assessment; Employee Performance, *Literatur Review*

Abstrak

Penilaian kinerja menjadi momen bagi karyawan untuk mengevaluasi, meninjau hasil kerja, menilai produktivitas kerja, dan pemeringkatan karyawan. Penilaian kinerja menjadi alat bagi perusahaan untuk mengevaluasi, memberikan dukungan, dan juga memverifikasi bahwa setiap pegawai telah memenuhi standar operasional kerja yang telah dibentuk sehingga menjadi dasar dalam membuat keputusan dalam menentukan masa depan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi penilaian kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menganalisis model hubungan kausal antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi literatur atau *literatur review*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan

Article History

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism Checker No 75

DOI : Prefix DOI :

[10.8734/Musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/Musytari.v1i2.365)

Copyright : Author

Publish by : Liberosis



This work is licensed

under a [Creative](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[Commons Attribution-](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

penilaian kinerja karyawan sangat berpengaruh sangat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan karena dari penilaian kinerja yang dilakukan dapat meningkatkan komitmen, motivasi, serta kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, selain itu penilaian kinerja juga dapat membuat suatu perusahaan dapat mencapai tujuan yang sudah dibuat.

Kata kunci: *Penilaian Kinerja, Kinerja Karyawan, Tinjauan Literatur*

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja menjadi momen bagi karyawan untuk mengevaluasi, meninjau hasil kerja, menilai produktivitas kerja, dan pemeringkatan karyawan (Jeffrey & Prasetya, 2019). Secara umum penilaian kerja karyawan merupakan sebuah mekanisme dalam merencanakan, mengevaluasi mengorganisasi, meninjau, mengamati, mengontrol dan menilai kinerja karyawan dalam satu periode tertentu dalam mencapai tujuan instansi. Dalam memberikan nilai kerja kepada karyawan, instansi harus memiliki tolak ukur standarisasi sebagai bahan perbandingan terhadap kinerja karyawan. Penilaian kerja pegawai menjadi alat bagi perusahaan untuk mengevaluasi, memberikan dukungan, dan juga memverifikasi bahwa setiap pegawai telah memenuhi standar operasional kerja yang telah dibentuk sehingga menjadi dasar dalam membuat keputusan dalam menentukan masa depan pegawai (Jeffrey & Prasetya, 2019). Apabila apa yang telah dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan kualifikasi tolak ukur yang telah ditetapkan serta menyelesaikan tugas tepat waktu maka akan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan.

Kualifikasi tolak ukur penilaian kerja ditentukan oleh atasan atau supervisor. Penilaian kinerja menyelenggarakan penilaian kerja, atasan dapat membuat keputusan dalam memberikan reward atau punishment terhadap karyawan atas apa yang telah karyawan kerjakan (Jeffrey & Prasetya, 2019). Umpan balik atas penilaian kerja karyawan akan memudahkan atasan dalam merancang prosedur kerja yang lebih efektif dan efisiensi untuk kemajuan perusahaan itu sendiri. Peran pemimpin dalam mengelola dan mengatur skema kerja dalam perusahaan akan berdampak yang besar terhadap pencapaian tim dan perusahaan, hubungan antar karyawan, motivasi untuk bekerja, keterbukaan terhadap perubahan dan tantangan baru, dan visi pengembangan masa depan perusahaan (Knap-Stefaniuk, 2020). Selain itu umpan balik juga akan membantu karyawan untuk mengetahui seberapa baik apa yang telah mereka kerjakan apabila disandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan perusahaan. Diharapkan karyawan mampu untuk mengevaluasi diri serta memiliki pemahaman kekurangan atau kesalahan yang telah mereka lakukan selama bekerja.

Adapun dalam memberikan penilaian kerja terhadap karyawan dapat menerapkan metode Key Performance Indicators (KPI). KPI dikenal juga sebagai Key Success Indicators

(KSI), KPI memiliki karakteristik yang berbeda antar instansi dan antar organisasi, disesuaikan dengan kriteria kerja. KPI akan menetapkan berbagai indikator sesuai dengan ranah kerja perusahaan, hal tersebut yang menyebabkan kualifikasi KPI di tiap instansi memiliki karakteristik yang berbeda. Namun beberapa instansi mengadopsi sistem KPI dari instansi yang memiliki ranah kerja yang sama. Menurut Lubis dan Alfi Amalia (2021) Key Performance Indicators adalah indikator yang diperuntukkan menyajikan informasi perihal capaian kerja yang serta target kerja yang ditetapkan:

1. Indikator KPI harus dapat diuji atau dihitung sehingga terukur (measurable);
2. Indikator KPI berorientasi pada output kerja;
3. Ukuran keberhasilan akan mendeskripsikan keahlian, kompetensi yang jelas, detail, dan terukur.

Pada implementasinya, penilaian kinerja yang menerapkan sistem KPI lebih efektif dan efisiensi terhadap perusahaan yang memiliki kuantitas pegawai yang cukup banyak. Sistem penilaian KPI memuat beberapa indikator yang terukur dan mudah untuk diteliti karena sudah terdapat pedoman khusus. Dalam menggunakan KPI menjadi lebih efektif bagi instansi yang memiliki kriteria SMART (specific, measurable, achievable, reasonable dan time-based). Kelima kriteria tersebut bertujuan sebagai parameter KPI yang dibentuk sesuai dengan kebutuhan instansi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi penilaian kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menganalisis model hubungan kausal antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan, penelitian ini menguji secara empiris sejauh mana penilaian kinerja karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja individu pada suatu organisasi.

2. Tinjauan Pustaka

Penilaian kinerja didefinisikan sebagai suatu proses yang diperuntukkan mengontrol dan mengelola sumber daya manusia dalam memenuhi suatu tujuan (Jeffrey & Prasetya, 2019). Mengatur dan mengelola sumber daya manusia yang efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan (Ackerman & Heggstad 2019). Penilaian kinerja menjadi bahan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka dengan menetapkan seperangkat standar hasil kerja dan memaparkan hasil tersebut kepada karyawan sebagai bahan evaluasi (Jeffrey & Prasetya, 2019). Sistem penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan memantau pegawai untuk memperoleh evaluasi kerja berdasarkan instrumen penilaian kerja dan pendapat dari setiap elemen di perusahaan agar atasan dapat membentuk mekanisme pengembangan kemampuan karyawan, membantu pembentukan karir karyawan, dan mendistribusikan reward kepada karyawan (Jeffrey & Prasetya, 2019).

Penilaian Kinerja atau *performance appraisal* merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan sebagai bentuk upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia di dalam

perusahaan, selain itu penilaian kerja dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah hasil dari kinerja karyawan pada suatu perusahaan sudah tercapai sesuai dengan jadwal dan waktu yang ditentukan. Mengingat setiap orang menginginkan penghargaan serta perilaku yang adil dalam kehidupan organisasi yang diperoleh dari pimpinan perusahaan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil dari pekerjaan baik dalam hal kualitas maupun kuantitas yang diperoleh sebagai seorang karyawan saat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, berdasarkan kriteria pekerjaan. Dalam hal ini mencakup perilaku yang muncul dari dalam diri individu tersebut, yaitu usaha dalam aspek mental (pemikiran) dan fisik yang dapat dievaluasi terpisah dari hasil pekerjaan (Hadiansyah & Yanwar, 2017). Kinerja dapat diartikan sebagai sebuah pencapaian yang diraih oleh seorang karyawan dalam konteks perusahaan. Kinerja berkaitan dengan apa yang dikerjakan serta cara pelaksanaan tugas oleh karyawan tersebut. Esensi dari kinerja karyawan dapat dikatakan sebuah pencapaian jika mereka dapat melakukannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi tempat dia bekerja, dalam rangka mencapai target, tujuan kerja, serta visi dan misi yang terdapat pada perusahaan tersebut. Secara teoritis, kinerja karyawan menggambarkan tingkat dari pencapaian pelaksanaan program kerja dan kebijakan yang diimplementasikan oleh suatu perusahaan. Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa hasil dari kinerja karyawan dapat dicapai melalui penyelesaian tugas serta tanggung jawab yang sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan sebelumnya. Prosedur yang sudah dirancang sedemikian rupa sesuai dengan kriteria dan kebijakan dari masing-masing perusahaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut.

3. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi literatur atau *literatur review*. Metode ini digunakan dengan tujuan untuk mengumpulkan serta menganalisis berbagai sumber referensi yang sudah dipublikasikan atau penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Dengan memanfaatkan berbagai macam sumber referensi, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, dan dokumen-dokumen terkait lainnya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini triangulasi data dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai sumber referensi kemudian menilai secara kritis dari setiap sumber referensi yang sudah diperoleh.

Setelah mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkan kemudian dilakukan analisis deskriptif dengan tujuan untuk membandingkan temuan yang sudah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Tujuan dari dilakukannya hal tersebut adalah untuk memastikan bahwa kesimpulan yang dibuat ini diperoleh berdasarkan pada bukti yang kuat dan jelas.

4. Hasil dan Pembahasan

Setelah melakukan triangulasi data kemudian penulis melakukan analisis deskriptif, dari hasil analisis deskriptif ini penulis akan menunjukkan beberapa literature yang digunakan penulis dalam melakukan pembahasan pada tabel di bawah berikut ini.

Judul	Jurnal
Pengaruh Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ehsan Prospera Abadi	JURNAL LENTERA BISNIS. Volume 13, Nomor 2, Mei 2024
Pengaruh Penilaian Kinerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Muara Bungo	J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains). Vol 9, No 2 (2024): Oktober, 1563-1567
Analisis Penilaian Kinerja dan Inisiatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Manado Dive Club	Jurnal EMBA. Vol. 10 No. 2 April 2022, Hal, 389-398
Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Demak	Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial, Sains. Vol. 12, 02, 2023
Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Karyawan	Journal of Student Research (JSR). Vol.1, No. 1 Januari 2023
Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Saprotan Utama Demak	Jurnal Ekobis Dewantara Vol. 7 No. 1 Januari 2024

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Hasnun Aisyah et al., 2024), hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari dilakukannya proses penilaian kinerja, dalam penelitian ini dikatakan bahwa penilaian kinerja memberikan pengaruh yang dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan pada perusahaan tersebut. Hal tersebut bisa terjadi karena pemberdayaan karyawan melalui proses penilaian kinerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil, termotivasi, dan transparan.

Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh (Irham et al., 2024), juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa penilaian kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Dari penelitian ini juga dapat diketahui bahwa proses penilaian kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, hal ini dapat menunjukkan bahwa penilaian kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Piri et al., 2022), yang menyampaikan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah proses tentang bagaimana suatu organisasi menilai pelaksanaan tugas individu. Penilaian kinerja dapat memperbaiki keputusan dalam memberikan umpan balik terhadap karyawan mengenai cara mereka dalam bekerja, serta dapat memungkinkan perusahaan untuk mengukur seberapa baik seorang karyawan dalam bekerja jika dilihat dari ketentuan perusahaan yang sudah dibuat. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa setiap perubahan dalam kinerja karyawan dipengaruhi oleh penilaian kinerja.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh (Rachmanwan & Rifani, 2023), juga menunjukkan bahwa penilaian kerja berpengaruh positif dan signifikan atas kinerja karyawan, Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan dapat diketahui bahwa penilaian kinerja yang baik dan efektif dapat meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja karyawan. Hal ini menjadi dampak yang positif dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, hasil penelitian lain yang dilakukan oleh (Iftitakhul Baroroh et al., 2023), menyebutkan bahwa penilaian kerja merupakan suatu kegiatan atau proses dalam melakukan berbagai aktivitas dengan bertumpu kepada nilai atau aturan yang sudah ada dalam perusahaan. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa semakin baik atau semakin bagus penilaian kerja maka semakin baik dan semakin bagus pula kinerja dari karyawan tersebut, hal tersebut juga dapat meningkatkan produktivitas dari dalam diri karyawan tersebut.

Kemudian, hasil penelitian dari (Ghanitri & Hakim, 2024), juga menyebutkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa setelah dilakukan penilaian kinerja karyawan akan mendapatkan kritik yang membangun dari pimpinan perusahaan, setelah diketahui hasil dari penilaian kerja yang sudah dilakukan karyawan akan diberikan insentif agar bisa bekerja lebih baik lagi, penilaian kinerja juga dapat mengetahui bahwa kinerja karyawan sesuai dengan gaji yang diberikan berdasarkan dari evaluasi kerja yang dilakukan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa penilaian kinerja dapat memberikan perubahan secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Simpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan penilaian kinerja yang dilaksanakan dalam suatu perusahaan atau organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan karena dari penilaian kinerja yang dilakukan dapat meningkatkan komitmen, motivasi, serta kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, selain itu penilaian kinerja juga dapat membuat suatu perusahaan dapat mencapai tujuan yang sudah dibuat. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap perkembangan suatu perusahaan.

Setelah dilakukannya penelitian, dari penelitian ini disarankan setiap perusahaan melakukan kegiatan penilaian, penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dari dilakukannya penilaian kinerja ini dapat diketahui bahwa penilaian kinerja menjadi salah satu hal yang sangat penting untuk dilakukan dalam suatu perusahaan, penilaian kinerja dapat meningkatkan komitmen, motivasi, serta kinerja dari suatu perusahaan, jika penilaian kerja dilakukan dengan baik hal ini dapat membuat perusahaan mencapai tujuannya selain itu juga perusahaan dapat jauh lebih berkembang daripada yang sebelumnya. Itulah mengapa sangat disarankan untuk melakukan kegiatan penilaian kinerja ini.

Daftar Referensi

- Ackerman, Phillip L., and Eric D. Heggstad. 2019. Intelligence, Personality, and Interests: Evidence for Overlapping Traits. *Psychological Bulletin* 121(2): 219–45.
- Ghanitri, E., & Hakim, L. (2024). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada CV. Saprotan Utama Demak. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 7(1), 692–704.
- Hadiansyah, A., & Yanwar, R. P. (2017). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE. *JURNAL AI-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA*, 3(2), 150. <https://doi.org/10.36722/sh.v3i2.204>
- Hasnun Aisya, Suryanto, S., & Herwan Abdul Muhyi. (2024). Pengaruh Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Eshan Prospera Abadi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(2), 1320–1334. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i2.1165>
- Iftitakhul Baroroh, Ayu Sufi Oktaviya, Fitriya Eka Nur Rahmadani, & Ayu Lucy Larassaty. (2023). Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Karyawan. *Journal of Student Research*, 1(2), 461–478. <https://doi.org/10.55606/jsr.v1i2.1082>
- Irham, I., Syekh, S., & Akbar, A. (2024). J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains). 9(2), 1563–1567. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1951>
- Jeffrey, I., & Prasetya, A. (2019). Employee Performance Assessment using Analytical Network Process and Rating Scale. *Jurnal Teknik Industri*, 21(1), 70–79. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol21.no1.70-79>
- Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (2019). the Employee Performance Assessment and Employee

- Training, on Employee Intension. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 56–65.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.07>
- Knap-Stefaniuk, A. (2020). The Role of Leadership in Managing Multicultural Teams. Polish Managers' Pointof View: Preliminary Research. *StudiaPaedagogicaIgnatiana*, 23(3), 43-60.
- Lubis, A. S., & Alfi Amalia. (2021). Employee Performance Assessment With Human Resources Scorecard And AHP Method (Case Study : PT PLN (PERSERO) North Sumatra Generation). *Journal Of Management Analytical and Solution (JoMAS)*, 1(2), 72–79.
<https://doi.org/10.32734/jomas.v1i2.6287>
- Piri, A. S., Dotulong, L. O. ., & Pandowo, M. H. C. (2022). Analisis Penilaian Kinerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Manado Dive Club. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 389.
<https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.39353>
- Rachmanwan, B. F., & Rifani, D. N. (2023). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas II B Demak. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial Dan Sains*, 12(02). <https://doi.org/10.19109/intelektualita.v12i002.19755>