

Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT X

Nasywa Aqilla Maheswari

Universitas Negeri Jakarta

qewla1905@gmail.com

Christian Wiradendi Wolor

Universitas Negeri Jakarta

christianwiradendi@unj.ac.id

Eka Dewi Utari

Universitas Negeri Jakarta

ekadewiutari@unj.ac.id

Alamat: Jalan Rawamangun Muka No.11, RT.11/RW.14, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung,
Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220; Telepon: (021) 4898486

Korespondensi penulis: qewla1905@gmail.com

Abstrak. *This research aims to analyze the employee performance appraisal system at PT X, a company engaged in shipping operators, ship ownership, and shipping agencies. The research method used is descriptive qualitative with a case study approach supported by data collection through observation, interviews, and documentation. The results showed that the performance appraisal system at PT X still faces obstacles in its implementation, where the majority of employees do not understand the system implemented, consider the system not objective and fair, and feel that the system has not been effective in improving work performance. The main obstacles identified include the lack of transparency of assessment criteria, subjectivity in the evaluation process, and the lack of constructive feedback to employees. Based on the findings, several solutions are recommended to overcome the obstacles in PT X's employee performance appraisal system, including the development of more structured and transparent appraisal criteria, implementation of a Key Performance Indicator (KPI)-based appraisal system, evaluator training to reduce bias in appraisal, and implementation of a comprehensive and regular feedback mechanism. The results of this study are expected to contribute to the company in developing a more effective performance appraisal system.*

Keywords: *Employee Performance; Key Performance Indicator (KPI); Objectivity; Performance Appraisal System; Transparency*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem penilaian kinerja karyawan pada PT X, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang operator pelayaran, kepemilikan kapal, dan agensi pelayaran. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang didukung oleh pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja di PT X masih menghadapi kendala dalam implementasinya, di mana mayoritas karyawan kurang memahami sistem yang diterapkan, menganggap sistem belum objektif dan adil, serta merasa sistem tersebut belum efektif dalam meningkatkan performa kerja. Kendala utama yang teridentifikasi meliputi kurangnya transparansi kriteria penilaian, subjektivitas dalam proses evaluasi, dan minimnya umpan balik konstruktif kepada karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan beberapa solusi untuk mengatasi kendala dalam sistem penilaian kinerja karyawan PT X, antara lain pengembangan kriteria penilaian yang lebih terstruktur dan transparan, implementasi sistem penilaian berbasis *Key Performance Indicator* (KPI), pelatihan evaluator untuk mengurangi bias dalam penilaian, serta penerapan mekanisme umpan balik yang komprehensif dan berkala. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam mengembangkan sistem penilaian kinerja yang lebih efektif.

Kata Kunci: *Key Performance Indikator (KPI); Kinerja Karyawan; Objektivitas; Sistem Penilaian Kinerja; Transparansi*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kinerja optimal guna mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Salah satu cara untuk memastikan hal ini adalah dengan menerapkan sistem penilaian kinerja yang efektif. Sistem ini berfungsi untuk mengukur pencapaian karyawan terhadap tugas dan target yang telah ditentukan, sekaligus mengidentifikasi aspek yang perlu ditingkatkan. Penilaian kinerja yang dilakukan secara rutin dan terstruktur dapat memberikan umpan balik positif bagi karyawan, meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berdaya saing tinggi.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena berfungsi sebagai alat evaluasi dan pengembangan potensi karyawan. Menurut Manurung et al. (2024), penilaian kinerja yang dilakukan secara objektif dan terstruktur akan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, apabila sistem ini tidak diterapkan dengan baik, dapat menimbulkan berbagai persoalan seperti ketidakpuasan kerja, menurunnya motivasi, hingga peningkatan angka turnover. Faktor transparansi, keadilan, serta objektivitas menjadi elemen kunci dalam menciptakan sistem penilaian kinerja yang ideal.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di PT X, diketahui bahwa perusahaan belum memiliki sistem penilaian kinerja yang terstruktur secara formal. Meskipun terdapat pengawasan dari atasan dan sistem absensi yang terdokumentasi, belum ditemukan indikator penilaian yang jelas, jadwal evaluasi rutin, maupun media komunikasi yang menjelaskan mekanisme penilaian kinerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa tidak memiliki kejelasan terhadap dasar penilaian performa mereka dan menganggap prosesnya bersifat subjektif. Hal ini diperkuat oleh hasil pra-riset yang menunjukkan bahwa 78% responden belum memahami sistem penilaian yang berlaku, 82% menilai sistem tersebut belum objektif dan adil, dan 75% merasa sistem ini belum membantu meningkatkan performa kerja mereka.

Kesenjangan antara *das sollen* (idealnya) dan *das sein* (kenyataannya) terlihat cukup jelas pada sistem penilaian kinerja di PT X. Secara ideal (*das sollen*), sistem penilaian kinerja seharusnya dilaksanakan secara transparan, objektif, dan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun dalam praktiknya (*das sein*), sistem ini belum diterapkan secara terstruktur, cenderung subjektif, dan tidak mampu memberikan umpan balik yang konstruktif. Ketiadaan indikator formal, mekanisme evaluasi yang tidak transparan, serta kurangnya pemahaman karyawan mengenai dasar penilaian menandakan adanya gap yang signifikan antara harapan dan kenyataan dalam implementasi sistem penilaian di perusahaan ini.

Penelitian ini memiliki kebaruan dalam fokus dan konteksnya. Berbeda dari penelitian Setiobudi (2017) yang menekankan pada transformasi sistem berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) di perusahaan yang sistemnya telah mapan, Saputra & Heliyani (2024) yang fokus pada sistem berbasis regulasi pemerintah seperti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta Chusminah & Haryati (2019) yang mengulas sistem birokratis di instansi pemerintah, penelitian ini justru membahas pelaksanaan sistem penilaian kinerja pada perusahaan swasta yang belum memiliki sistem yang sepenuhnya terstruktur. Penelitian ini menekankan dinamika pelaksanaan sistem di lapangan, persepsi karyawan, serta hambatan dan potensi solusi, sehingga menghasilkan pemahaman yang kontekstual dan aplikatif bagi sektor swasta yang menghadapi tantangan serupa.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di PT X, termasuk pelaksanaan sistem, kendala yang dihadapi, serta solusi yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai praktik penilaian kinerja di perusahaan swasta

serta menjadi referensi dalam pengembangan sistem yang lebih efektif, adil, dan transparan, sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal. Oleh karena itu, peneliti memfokuskan penelitian pada topik **“Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT X”**.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sinambela (2019) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset yang paling berharga. Melalui penerapan berbagai fungsi manajerial dan operasional, manajemen ini bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. Sedangkan menurut Rosita et al. (2024) manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan dalam perusahaan yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses strategis yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Proses ini mencakup berbagai kegiatan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga pengembangan dan pemeliharaan karyawan secara berkelanjutan, dengan tujuan akhir untuk mendukung efektivitas dan pencapaian sasaran organisasi secara optimal.

Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Chusminah & Haryati (2019) penilaian kinerja merupakan salah satu tahapan evaluasi pekerjaan yang dapat meningkatkan kualitas karyawan dan memastikan kelangsungan operasional perusahaan. Proses ini dilakukan dengan mempertimbangkan hasil kerja, jangka waktu, dan perilaku karyawan. Sedangkan menurut Hakim & Fanani (2019) penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang terstruktur dan formal, dirancang untuk mengukur, mengevaluasi, dan memengaruhi kinerja, perilaku, serta hasil kerja karyawan.

Penilaian kinerja merupakan proses terstruktur yang bertujuan untuk mengevaluasi dan menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi, baik dari segi hasil kerja, perilaku, maupun pencapaian dalam periode tertentu. Melalui proses ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kualitas kerja individu sekaligus mendorong perbaikan berkelanjutan untuk mendukung kelangsungan operasional secara efektif.

Metode Penilaian Kinerja

Mondy dan Noe berpendapat bahwa manajer dapat memilih menggunakan berbagai metode penilaian kinerja (Soesanto & Kempa, 2016). Berikut adalah beberapa metode penilaian kinerja:

1. *360-Degree Feedback Evaluation Method*

Metode penilaian kinerja *360-Degree* adalah metode yang paling populer dalam melakukan penilaian kinerja karena melibatkan umpan balik dari berbagai tingkatan dalam perusahaan. Metode ini dilakukan oleh individu yang berada di sekitar karyawan, seperti manajer senior, karyawan itu sendiri, *supervisor*, bawahan, rekan kerja, serta pelanggan internal dan eksternal.

2. *Rating Scales Method*

Metode *rating scales* adalah metode penilaian kinerja yang menilai karyawan berdasarkan beberapa faktor tertentu. Penilai memberikan nilai kinerja berdasarkan skala yang telah ditetapkan. Salah satu keunggulan metode ini adalah kemudahan dalam melakukan penilaian.

3. *Critical Incident Method*

Metode ini adalah metode yang memerlukan dokumen tertulis mengenai tindakan karyawan yang paling menguntungkan dan tidak menguntungkan. Metode ini diterapkan dalam situasi masalah yang kritis dan mempengaruhi efektivitas departemen secara besar baik positif maupun negatif.

4. *Essay Method*

Metode esai adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan penulisan narasi untuk menggambarkan kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja ini sangat bergantung pada kemampuan penilai dalam menulis.

5. *Work Standards Method*

Metode *Work Standards* merupakan penilaian kinerja yang membandingkan antara kinerja aktual karyawan dengan standar atau ekspektasi yang telah ditentukan. Metode ini digunakan dalam sektor produksi, sehingga hasil yang diperoleh lebih objektif.

6. *Ranking Method*

Metode *ranking* adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan seluruh karyawan dalam sebuah grup untuk melakukan penilaian bersama. Karyawan dengan kinerja terbaik akan memperoleh *ranking* tertinggi, sementara yang berkinerja kurang baik akan diberi peringkat lebih rendah.

7. *Forced Distribution Method*

Metode *forced distribution* adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan penilai untuk menetapkan individu dalam kelompok kerja dalam beberapa kategori, seperti distribusi frekuensi normal.

8. *Result Based System*

Dalam metode ini, manajer dan bawahan menyepakati bahwa target penilaian untuk periode berikutnya berdasarkan hasil dari pencapaian target di periode sebelumnya. Metode ini berfokus pada seberapa besar usaha karyawan dalam mencapai target tersebut.

Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja

Cascio berpendapat bahwa terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja (Mulyani et al., 2019). Berikut adalah beberapa syarat efektifnya penilaian kinerja:

1. Penilai (*Supervisor*)

Sistem penilaian kinerja harus mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan evaluasi secara konsisten. Hal ini mencakup rumusan kinerja karyawan yang objektif serta pemberian umpan balik yang konstruktif bagi setiap karyawan.

2. Keterkaitan (*Relevance*)

Sistem penilaian kinerja yang relevan menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk masing-masing pekerjaan dan tujuan organisasi yang ingin dicapai.

3. Kepekaan (*Sensitivity*)

Sistem penilaian kinerja harus cukup peka untuk membedakan karyawan yang menunjukkan kinerja efektif dari yang tidak. Hal ini penting agar sistem tersebut tidak gagal dalam membedakan antara karyawan yang berkinerja baik dan yang tidak.

4. Keterandalan (*Reliability*)

Reliabilitas dalam sistem penilaian kinerja menunjukkan konsistensi dalam evaluasi yang diberikan, sehingga hasil penilaian dapat dipercaya.

5. Kepraktisan (*Practicality*)

Sistem penilaian kinerja harus mudah digunakan dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat, baik penilai maupun yang dinilai. Sistem yang rumit dan tidak praktis justru akan menimbulkan frustrasi, sehingga tujuan dari penilaian tidak dapat tercapai.

6. Dapat Diterima (*Acceptability*)

Sistem penilaian kinerja harus diterima dengan baik oleh penilai maupun yang dinilai. Para penilai perlu memahami pentingnya penilaian kinerja dan umpan balik sebagai bagian dari tujuan organisasi. Mereka juga harus menerima bahwa sistem penilaian adalah alat yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut, dan bahwa menciptakan penilaian yang akurat merupakan tanggung jawab pribadi mereka.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami dan menggambarkan fenomena sosial secara luas berdasarkan data dari lapangan. Menurut Walidin et al. (2015) penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari fenomena sosial. Studi kasus dipilih karena untuk mengeksplorasi sistem penilaian kinerja karyawan di PT X secara mendalam dan menyeluruh sesuai dengan konteks permasalahan yang ada.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung, wawancara terstruktur dengan empat narasumber yang terdiri dari satu staf *Human Resources* dan tiga karyawan divisi ekspor-impor, serta dokumentasi seperti foto dan catatan lapangan. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dari buku, jurnal, dan dokumen lain yang relevan. Penelitian ini menerapkan teknik pengambilan sampel *non-probability sampling* dengan jenis pengambilan sampel *purposive sampling*, yaitu pemilihan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teori lain yang juga mendasari pemilihan empat partisipan tersebut tercantum dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 1 *Rules of Thumb for Qualitative Sample Size*

<i>Basic Study Type</i>	<i>Rule of Thumb</i>
<i>Ethography</i>	<i>30-50 interviews</i>
<i>Case Study</i>	<i>At least one, but can be more</i>
<i>Phenomenology</i>	<i>Six Participants</i>
<i>Grounded Theory</i>	<i>30-50 interviews</i>
<i>Focus Group</i>	<i>Seven to ten per group or more groups per each strata of interest</i>

Sumber: Muhamad et al. (2023)

Untuk menjamin keakuratan dan kredibilitas data, peneliti juga melakukan uji keabsahan data melalui teknik triangulasi, yang di mana peneliti mengumpulkan sumber data kepada beberapa karyawan di PT X dan membandingkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi agar informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi di lapangan, sebagaimana yang akan ditunjukkan dalam skema berikut.



Gambar 1 Skema Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT X

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, penerapan sistem penilaian kinerja di PT X dilaksanakan satu kali dalam setahun, tepatnya menjelang perpanjangan kontrak kerja. Penilaian ini melibatkan dua pihak utama, yaitu *Human Resources* (HR) dan atasan langsung (*head of division*). HR fokus pada aspek disiplin seperti kehadiran dan kepatuhan terhadap jam kerja menggunakan data absensi, sedangkan atasan langsung menilai aspek teknis dan perilaku kerja berdasarkan pengamatan harian. Instrumen yang digunakan berupa formulir penilaian manual, namun belum dilengkapi dengan indikator yang terukur atau sistem digital yang mempermudah evaluasi secara objektif. Tidak ditemukan adanya *Standard Operating Procedure* formal, sistem berbasis *Key Performance Indicator* (KPI), maupun media informasi terbuka yang menjelaskan indikator penilaian kepada seluruh karyawan. Penilaian dilakukan secara tertutup dan hanya pada momen tertentu, sehingga pelaksanaannya masih bersifat administratif dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja yang menyeluruh.

Hal ini sejalan dengan pendapat Chusminah & Haryati (2019) yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang ideal membutuhkan indikator yang jelas serta metode evaluasi yang terstandar agar dapat dilaksanakan secara objektif dan adil. Dalam konteks PT X, sistem yang ada belum memenuhi prinsip-prinsip tersebut, karena penilaian masih bergantung pada impresi langsung dan belum menggunakan instrumen terukur seperti KPI atau skema penilaian berbasis data. Shidqi & Wibisono (2023) juga menekankan bahwa penilaian berbasis impresi tanpa metrik yang baku rentan terhadap subjektivitas dan bias, yang dapat berdampak pada akurasi pengambilan keputusan terkait kinerja. Oleh karena itu, meskipun proses evaluasi sudah dilakukan, penerapan sistem di PT X belum mencerminkan praktik manajemen kinerja modern yang menuntut transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif seluruh pihak.

Kendala dalam Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT X

Dalam penerapan sistem penilaian kinerja di PT X, ditemukan sejumlah kendala yang cukup menghambat efektivitasnya. Sistem penilaian belum dilengkapi dengan pedoman formal seperti indikator evaluasi yang terdokumentasi maupun media informasi internal yang menjelaskan mekanisme penilaian secara menyeluruh. Penilaian dilakukan oleh atasan dan *Human Resources* tanpa kejelasan standar tertulis yang dapat diakses karyawan. Sosialisasi pun hanya dilakukan sekali di awal masa kerja tanpa pembaruan, sehingga banyak karyawan tidak memahami secara utuh aspek yang menjadi dasar penilaian. Selain itu, tidak tersedia sarana komunikasi lanjutan seperti sesi evaluatif untuk menindaklanjuti hasil penilaian.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mercader & Gairin (2020) yang menyatakan bahwa hambatan organisasi seperti minimnya dokumentasi dan sosialisasi berdampak langsung terhadap efektivitas sistem penilaian. Setiobudi (2017) juga menekankan pentingnya objektivitas dan transparansi dalam evaluasi untuk menghindari bias dan meningkatkan kepercayaan karyawan.

Temuan di PT X menunjukkan bahwa tidak adanya indikator terukur, kurangnya umpan balik, serta minimnya informasi membuat sistem ini belum optimal dalam mendorong kinerja dan pengembangan karyawan. Oleh karena itu, PT X perlu mengevaluasi dan membangun sistem penilaian yang lebih terbuka, terukur, dan komunikatif.

Cara Mengatasi Kendala dalam Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada PT X

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di PT X, kendala utama dalam penerapan sistem penilaian kinerja karyawan terletak pada kurangnya kejelasan indikator serta minimnya transparansi informasi penilaian. Tidak adanya pedoman tertulis dan jadwal evaluasi yang konsisten menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki kejelasan terhadap mekanisme penilaian yang berlaku, yang berdampak pada penurunan motivasi dan perasaan tidak dihargai. Karyawan dan pihak *Human Resources* sepakat bahwa solusi yang dapat diterapkan meliputi penyusunan pedoman yang jelas dan rinci, pelatihan untuk kepala divisi agar lebih objektif dalam menilai, serta pemanfaatan sistem digital berbasis *Key Performance Indicator* (KPI). Selain itu, diperlukan komunikasi dua arah melalui forum pasca-penilaian agar karyawan dapat menerima umpan balik yang konstruktif dan memahami langkah perbaikan ke depannya.

Hal ini selaras dengan pendapat Dzakwan et al. (2022) yang menekankan pentingnya indikator kinerja yang spesifik dan terukur dalam sistem berbasis KPI guna meningkatkan akuntabilitas dan kejelasan proses penilaian. Selain itu, Rahmayanti (2018) menyatakan bahwa pemberian *feedback* yang reflektif dan terbuka antara atasan dan bawahan mampu memperkuat hubungan kerja dan mendorong kesadaran karyawan untuk melakukan perbaikan secara mandiri. Oleh karena itu, penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif di PT X harus mencakup perbaikan struktur, komunikasi terbuka, serta pelibatan teknologi sebagai pendorong transparansi dan objektivitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan di PT X masih belum diterapkan secara formal, terstruktur, dan transparan. Ketiadaan pedoman tertulis, indikator yang jelas, serta minimnya sosialisasi dan komunikasi menyebabkan proses evaluasi berjalan secara subjektif dan administratif, bukan sebagai alat pengembangan karyawan. Kendala-kendala tersebut berdampak negatif terhadap motivasi kerja dan persepsi keadilan di kalangan staf. Untuk itu, PT X perlu melakukan perbaikan menyeluruh dengan membangun sistem penilaian yang objektif, terdokumentasi, dan berbasis data. Penyusunan pedoman yang rinci, pelatihan bagi penilai, serta pemanfaatan teknologi berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) harus diiringi dengan komunikasi dua arah melalui forum umpan balik. Langkah-langkah ini penting untuk menciptakan sistem yang lebih akuntabel, mendorong motivasi, dan meningkatkan kualitas kinerja secara berkelanjutan.

Saran

Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan pengamatan longitudinal dan melibatkan informan dari berbagai level untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam. Sedangkan perusahaan disarankan untuk mensosialisasikan sistem penilaian kinerja secara rutin, menyusun indikator yang jelas dan terukur, serta mengaitkan hasil penilaian dengan pelatihan dan

pemberian penghargaan, agar proses evaluasi lebih transparan dan berdampak positif bagi motivasi serta pengembangan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chusminah, S., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *WIDYA CIPTA: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 61–70.
- Dzakwan, B. R., Pramono, S. N. W., & Rumita, R. (2022). Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Operator Divisi Corrugated Carton Box Berbasis Human Resources Scorecard dan Kompetensi Spencer. *Industrial Engineering Online Journal*, 9(3).
- Hakim, M., & Fanani, M. R. (2019). ANALISIS KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS PT. REYCOM DOKUMEN SOLUSI. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 16(1). <https://doi.org/10.34001/jdeb.v16i1.953>
- Manurung, M. A. P., Aswaruddin, A., Livianti, L., Hidma, C. A., Maysarah, N. S., & Wahyuni, I. (2024). Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja. *JISPENDIORA Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora*, 3(1), 77–84. <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v3i1.1235>
- Mercader, C., & Gairin, J. (2020). University teachers' perception of barriers to the use of digital technologies: the importance of the academic discipline. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(4), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s41239-020-0182-x>
- Muhamad, M., Razak, F. H. A., & Haron, H. (2023). The ICT Use by Senior Entrepreneurs. *Malaysian Journal of Consumer and Family Economics*.
- Mulyani, S. H., Sarilah, & Kholisussa. (2019). HUBUNGAN DISIPLIN KERJA KEPALA SEKOLAH DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI SMPN 2 PERAYA BARAT KABUPATEN LOMBOK TENGAH TAHUN PELAJARAN 2015/2016. *Jurnal Transformasi*, 5(2), 140–148.
- Rahmayanti. (2018). ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE 360 DERAJAT (Studi Kasus Pada PT. Arga Bangun Bangsa). *Jurnal Sekretari*, 5(2).
- Rosita, S., Aira, D. M. F., Hendriyaldi, Tialonawarmi, F., & Setiawan, W. J. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. WIDA Publishing. <https://widapublishing.com>
- Saputra, O., & Heliyani. (2024). Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekobistek*, 13(3), 120–128. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v13i3.808>
- Setiobudi, E. (2017). ANALISIS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN STUDI PADA PT. TRIDHARMA KENCANA. In *Journal of Applied Business and Economics* Vol (Vol. 3, Issue 3).
- Shidqi, R. M., & Wibisono, D. (2023). IMPROVEMENT OF THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AT PT XYZ. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(6), 3868–3875.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Suryani & R. Damayanti, Eds.; 4th ed.). Bumi Aksara.
- Walidin, W., Saifullah, & Tabrani. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*. FTK Ar-Raniry Press.