

Efektivitas Penilaian Kinerja Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan

Effectiveness of Performance Assessment on Employee Productivity Levels

Rizda Yuli Sukmawati*

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: rizdayuli.23304@mhs.unesa.ac.id

Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: sukmawatipuspitadewi@unesa.ac.id

Abstrak

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur efektivitas dan daya saing organisasi di era persaingan global. Salah satu upaya strategis yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas adalah melalui sistem penilaian kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penilaian kinerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka, yaitu metode yang sistematis, eksplisit, dan dapat direproduksi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis karya-karya ilmiah yang telah dipublikasikan oleh para peneliti dan praktisi. Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara membaca, mencatat, serta menyusun data dari sumber ilmiah yang meliputi artikel jurnal nasional dan internasional. Literatur diperoleh dari basis data seperti Google Scholar, Garuda, dan ResearchGate dengan mempertimbangkan relevansi, aktualitas, dan keabsahan ilmiah. Hasil kajian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara adil, transparan, dan terintegrasi dengan sistem penghargaan dan pengembangan sumber daya manusia, berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Sebaliknya, sistem yang tidak objektif dan minim tindak lanjut berdampak negatif terhadap motivasi dan loyalitas karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya desain penilaian kinerja yang strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Kata kunci : Penilaian kinerja; produktivitas karyawan; pengembangan SDM

Abstract

Employee productivity is one of the main indicators in measuring the effectiveness and competitiveness of an organization in the era of global competition. One of the strategic efforts used to increase productivity is through a performance appraisal system. This study aims to analyze the effectiveness of performance appraisal in increasing employee productivity. This study applies a qualitative approach with a literature study method, which is a systematic, explicit, and reproducible method to identify, evaluate, and synthesize scientific works that have been published by researchers and practitioners. The data collection process is carried out by reading, recording, and compiling data from scientific sources including national and international journal articles. Literature is obtained from databases such as Google Scholar, Garuda, and ResearchGate by considering relevance, actuality, and scientific validity. The results of the study indicate that performance

appraisals that are carried out fairly, transparently, and integrated with the reward system and human resource development contribute positively and significantly to increasing work productivity. Conversely, a system that is not objective and has minimal follow-up has a negative impact on employee motivation and loyalty. These findings emphasize the importance of strategic performance appraisal design to create a productive and sustainable work environment.

Keywords : *Performance appraisal; employee productivity; human resource development*

Article History	*corresponding author
Submitted : 07-06-2025 Final Revised : 13-06-2025 Accepted : 17-06-2025	<i>This is an open access article under the CC-BY-SA license</i> <i>Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya</i>

Dinamika dunia usaha yang semakin kompetitif dengan persaingan global dan transformasi digital membuat keberhasilan suatu organisasi tidak lagi hanya diukur dari profitabilitas semata, melainkan juga dari seberapa produktif sumber daya manusianya dalam berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis (Mardatillah, 2024). Produktivitas karyawan menjadi salah satu tolak ukur utama dalam menilai kinerja organisasi secara keseluruhan. Tingkat produktivitas yang optimal mencerminkan sinergi yang baik antara efisiensi operasional dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek pengembangan kompetensi, motivasi, dan pemberdayaan potensi karyawan secara berkelanjutan (Muktamar et al., 2021). Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan manajerial yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat bekerja secara optimal. Salah satu pendekatan tersebut adalah penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis, objektif, dan berbasis data.

Penilaian kinerja, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, merupakan proses yang dirancang untuk mengevaluasi pencapaian, kualitas, dan kontribusi kerja individu terhadap sasaran organisasi (Sugijono, 2015). Melalui penilaian ini, manajemen dapat memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai performa karyawan, baik dalam hal kekuatan maupun aspek yang perlu ditingkatkan. Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai dasar dalam menyusun strategi pengembangan karyawan melalui pelatihan, *coaching*, atau promosi yang relevan. (Fitriana, 2022) menjelaskan bahwa penilaian kinerja mencakup kegiatan menilai dan mengevaluasi capaian, kemampuan, serta perkembangan individu yang sangat penting dilakukan oleh organisasi untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Sistem penilaian kinerja yang efektif harus memenuhi dua dimensi utama, yaitu evaluatif dan pengembangan. Tujuan evaluatif untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai posisi mereka dalam struktur kinerja organisasi, sedangkan tujuan pengembangan berfokus pada pemberian arahan yang bersifat membangun untuk perbaikan kinerja masa depan. Dalam praktiknya, sistem penilaian yang baik berfungsi sebagai instrumen pengendali untuk memastikan bahwa setiap individu menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar serta indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Irmawati & H, 2022). Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya menjadi alat penilaian administratif, tetapi juga instrumen strategis yang berkontribusi langsung terhadap produktivitas organisasi.

Namun demikian, efektivitas dari implementasi penilaian kinerja masih menjadi topik

diskusi yang cukup kompleks di kalangan praktisi dan akademisi. Terdapat pandangan yang cukup menyebutkan bahwa sistem penilaian yang tidak dirancang secara tepat berpotensi menimbulkan bias, persepsi ketidakadilan, serta berkurangnya semangat kerja (Cahyani Indah, 2023). Jika tidak diimbangi dengan transparansi, komunikasi yang terbuka, serta objektivitas penilaian, proses evaluasi dapat menjadi kontraproduktif dan menurunkan motivasi serta loyalitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis secara mendalam efektivitas penilaian kinerja terhadap tingkat produktivitas karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana sistem penilaian kinerja dapat berperan sebagai faktor pendorong produktivitas, serta mengidentifikasi elemen-elemen yang memperkuat maupun menghambat efektivitasnya. Dengan demikian, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan sistem manajemen kinerja yang adaptif, akuntabel, dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh.

Metode

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka, yaitu metode yang sistematis, eksplisit, dan dapat direproduksi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis karya-karya ilmiah yang telah dipublikasikan oleh para peneliti dan praktisi (Cahyono Agus et al., 2019). Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara membaca, mencatat, serta menyusun data dari sumber ilmiah yang meliputi artikel jurnal nasional dan internasional. Dengan menggunakan studi pustaka ini dimaksudkan untuk menyusun dasar teori yang kokoh serta memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai keterkaitan antara sistem penilaian kinerja dan tingkat produktivitas karyawan. Hasil literatur diperoleh dari berbagai basis data kredibel seperti Google Scholar, Garuda, dan ResearchGate dengan pemilihan sumber yang mengedepankan aspek relevansi, aktualitas, dan keabsahan ilmiah. Melalui proses ini, peneliti menelaah pola-pola temuan, mengidentifikasi perbedaan maupun kesamaan sudut pandang, serta menggali hubungan konseptual antar hasil penelitian terdahulu. Studi ini tidak hanya memperkuat pemahaman teoritis, tetapi juga berfungsi untuk menemukan celah riset (*research gap*) yang dapat dijadikan dasar untuk eksplorasi penelitian lebih lanjut.

Partisipan

Dalam penelitian ini, data diambil dari 20 jurnal nasional dan internasional yang relevan dan sudah dipublikasikan oleh para peneliti dan praktisi di bidang terkait yang dipilih berdasarkan kriteria kualitas, relevansi, dan aktualitas.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode studi pustaka, yakni dengan cara membaca, mencatat, dan menyusun informasi yang diperoleh dari berbagai artikel ilmiah yang relevan. Sumber data diperoleh dari basis data ilmiah yang kredibel seperti Google Scholar, Garuda, dan ResearchGate, yang secara luas digunakan dalam penelitian akademik.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan mengelompokkan temuan dari berbagai literatur berdasarkan tema-tema umum yang berkaitan dengan penilaian kinerja dan produktivitas karyawan. Selanjutnya dilakukan identifikasi pola dan hubungan yang muncul, termasuk korelasi antara sistem penilaian kinerja dengan tingkat produktivitas kerja. Analisis

ini dilengkapi dengan perbandingan antar studi untuk mengungkap kesamaan, perbedaan, serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang belum banyak dieksplorasi. Keseluruhan proses analisis ini bertujuan untuk membangun landasan teoritis yang kokoh sekaligus menyusun rekomendasi praktisi yang dapat diterapkan oleh organisasi dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja yang efektif.

Hasil

No.	Peneliti dan Tahun	Metode Penelitian	Temuan Utama
1.	Marzuki (2023)	Kuantitatif, deskriptif	Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas, meskipun kekuatan hubungannya lemah (8,3%).
2.	Subiyantoro & Shugra (2022)	Kuantitatif deskriptif-kausal	Penilaian kinerja dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja perawat.
3.	Irmawati & H (2022)	Kualitatif, deskriptif	Kepemimpinan, komunikasi efektif, dan penilaian yang adil meningkatkan produktivitas pegawai.
4.	Kusufa et al. (2023)	Kuantitatif	Penilaian kinerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan.
5.	Khaeruman et al. (2023)	Kualitatif, fenomenologis	Umpan balik dari penilaian kinerja mendorong motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan.
6.	Tanjung et al. (2020)	Kualitatif	Produktivitas kerja karyawan cukup tinggi berdasarkan skor penilaian dengan skala Likert.
7.	Ramadhani et al. (2022)	Survei kuantitatif	Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
8.	Bintang (2016)	Kuantitatif deskriptif	Penilaian kinerja memiliki pengaruh kuat terhadap produktivitas ($\beta = 0.823$)
9.	Fitriana & Lilianti (2020)	Kuantitatif, asosiatif	Penilaian kinerja secara statistik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
10.	Hamidah (2022)	Kuantitatif	Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai.
11.	Farochi et al. (2025)	Kualitatif, studi Pustaka	Penilaian kinerja berdampak positif terhadap produktivitas karyawan di PT Kangkung Sejahtera.
12.	Ernawati et al. (2024)	Kuantitatif, potong lintang (<i>cross-sectional</i>)	Terdapat korelasi sangat kuat ($r = 0.905$; $p = 0.0001$) antara indikator penilaian dan produktivitas.
13.	Munguti & Kanyanjua (2017)	Kuantitatif, deskriptif	Metode appraisal 360 derajat dan penilaian rekan kerja meningkatkan produktivitas secara signifikan.

14.	Njuguna & Maende (2017)	Kuantitatif, deskriptif	Sistem penilaian kinerja berdampak positif terhadap produktivitas di sektor perbankan Kenya.
15.	Helal (2022)	Kuantitatif, survei	Penilaian kinerja yang adil dan objektif meningkatkan motivasi serta kejelasan peran karyawan.
16.	Binta et al. (2019)	Kuantitatif, survei	Umpan balik yang konstruktif dari penilaian kinerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas.
17.	Atiipoe et al. (2021)	Metode campuran (kuantitatif & kualitatif)	Penilaian kinerja memiliki pengaruh yang terbatas terhadap motivasi dan produktivitas guru, terutama jika tidak diikuti dengan sistem umpan balik, pelatihan lanjutan, dan penghargaan yang adil.
18.	Uzochukwu et al. (2024)	Kuantitatif, survei deskriptif	Persepsi terhadap keadilan dalam penilaian kinerja sangat memengaruhi motivasi dan produktivitas.
19.	Chibuike et al. (2024)	Kuantitatif, survei daring	Penilaian yang adil, transparan, dan terstruktur meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas.
20.	Chrispin et al. (2024)	Kualitatif, wawancara & FGD	85% responden menyatakan penilaian kinerja dengan umpan balik meningkatkan produktivitas mereka.

Note: β = koefisien beta; r = koefisien korelasi; FGD = Focus Group Discussion.

Pembahasan

Hasil telaah terhadap 20 jurnal nasional dan internasional menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dirancang secara strategis, adil, dan berkelanjutan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Pola temuan ini konsisten di berbagai sektor, baik swasta, publik, maupun pendidikan, serta di berbagai negara dengan latar belakang budaya organisasi yang beragam.

Penelitian Marzuki (2023) menunjukkan adanya kontribusi positif dari penilaian kinerja terhadap produktivitas, meskipun dengan kekuatan hubungan yang rendah (8,3%). Hal ini menandakan bahwa penilaian kinerja bukan satu-satunya determinan produktivitas. Temuan ini diperkuat oleh Subiyantoro & Shugra (2022) yang menemukan bahwa kombinasi antara sistem penilaian yang baik dan komitmen kerja mampu meningkatkan produktivitas perawat secara signifikan. Kedua studi ini menekankan bahwa efektivitas penilaian sangat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individual dan sistematis.

Dari pendekatan kualitatif, Irmawati & H (2022) menekankan bahwa kepemimpinan demokratis dan komunikasi terbuka memperkuat fungsi evaluatif penilaian kinerja dalam konteks organisasi publik. Hal ini selaras dengan Kusufa et al. (2023) yang secara kuantitatif menunjukkan bahwa penilaian kinerja berkontribusi secara parsial terhadap produktivitas, yang mengimplikasikan bahwa aspek komunikasi dan kepemimpinan tidak dapat diabaikan dalam proses penilaian. Dengan kata lain, penilaian kinerja hanya efektif bila ditopang oleh budaya organisasi yang partisipatif.

Dalam sektor industri dan ritel, penelitian Khaeruman et al. (2023) menyoroti pentingnya umpan balik konstruktif dalam proses penilaian, yang dapat meningkatkan motivasi kerja secara langsung. Hal ini sejalan dengan temuan Tanjung et al. (2020) di sektor BUMD, dimana penggunaan instrumen penilaian berbasis skala Likert menunjukkan hasil produktivitas yang tinggi. Kedua studi ini menekankan pentingnya desain instrumen penilaian yang akurat dan komunikatif.

Lebih lanjut, integrasi antara sistem penilaian dan insentif menjadi kombinasi strategis dalam mendorong produktivitas. Ramadhani et al. (2022) menunjukkan bahwa sinergi antara pemberian

insentif dan penilaian kinerja menghasilkan dampak yang lebih besar dibanding implementasi keduanya secara terpisah. Di sektor formal, seperti perbankan, Bintang (2016) menemukan pengaruh yang sangat kuat ($\beta = 0,823$) antara penilaian kinerja dan produktivitas. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terstandarisasi dan terstruktur memberikan ruang optimal bagi efektivitas penilaian kinerja.

Dalam konteks pemerintahan, Fitriana dan Lilianti (2020) serta Hamidah (2022) menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Hal ini membuktikan bahwa meskipun birokratis, institusi pemerintah tetap mampu mengadopsi sistem penilaian yang efektif, asalkan ditunjang dengan indikator kinerja yang jelas dan keterlibatan pimpinan dalam proses evaluasi.

Studi internasional mendukung konsistensi temuan tersebut. Ernawati et al. (2024) dalam konteks rumah sakit mencatat korelasi yang sangat kuat ($r = 0,905$) antara indikator penilaian dan produktivitas kerja. Farochi et al. (2025) melalui studi pustaka juga menyimpulkan bahwa penilaian kinerja menjadi salah satu determinan utama produktivitas di sektor industri. Kedua studi ini memperlihatkan bahwa faktor objektivitas dan kejelasan indikator menjadi kunci dalam sistem penilaian.

Dari sisi model penilaian, penelitian Munguti dan Kanyanjua (2017) serta Njuguna dan Maende (2017) menggarisbawahi efektivitas *360-degree appraisal* dan *peer review*, yang mampu menciptakan budaya kerja yang transparan dan kolaboratif, serta meningkatkan akurasi penilaian karena melibatkan berbagai perspektif. Model seperti ini sangat efektif di organisasi yang menekankan kerja tim dan evaluasi berkelanjutan.

Di negara lain, seperti Lebanon dan Nigeria, pentingnya sistem yang berbasis tujuan dan umpan balik juga menjadi sorotan. Helal (2022) menemukan bahwa *Management by Objective* (MBO) memberikan kontribusi besar dalam mendorong pencapaian kinerja individu dan organisasi. Sementara itu, Binta et al. (2019) menyatakan bahwa kualitas umpan balik dalam proses evaluasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas karyawan di instansi pemerintah.

Namun demikian, hasil dari Evans Atiipoe et al. (2021) menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang tidak berkelanjutan dan hanya bersifat formalitas tidak efektif dalam mendorong produktivitas, seperti yang terjadi di sektor pendidikan Ghana. Hal ini mempertegas pentingnya keberlanjutan dan keterkaitan antara penilaian, pelatihan lanjutan, serta sistem penghargaan.

Di sisi lain, dimensi keadilan menjadi isu penting. Uzochukwu et al. (2024) mengungkapkan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam penilaian secara signifikan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Temuan ini selaras dengan penelitian Chibuike Thaddeus et al. (2024) yang menekankan pentingnya transparansi dan keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi, yang berimplikasi langsung terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Chrispin et al. (2024) menemukan bahwa 85% responden mengalami peningkatan produktivitas akibat adanya umpan balik yang membangun dari proses penilaian.

Secara keseluruhan, sintesis temuan ini menegaskan bahwa penilaian kinerja tidak dapat dipandang sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai alat strategis untuk mengembangkan SDM, memperkuat budaya organisasi, dan mendorong produktivitas berkelanjutan. Keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh kualitas desain, keterlibatan pemangku kepentingan, objektivitas, transparansi, serta konsistensinya dalam diintegrasikan dengan sistem pengembangan dan penghargaan karyawan.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan melalui kajian literatur dari 20 jurnal nasional dan internasional. Hasil sintesis menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menyepakati adanya hubungan positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja yang adil, transparan, dan konstruktif dengan peningkatan produktivitas kerja. Faktor-faktor seperti umpan balik, keadilan, serta keterkaitan dengan sistem penghargaan dan pengembangan karier menjadi elemen kunci yang memperkuat hubungan tersebut.

Sementara itu, ditemukan bahwa penilaian yang hanya bersifat formalitas, minim tindak lanjut, atau tidak objektif justru berdampak negatif terhadap motivasi dan loyalitas

karyawan. Konteks organisasi, baik sektor publik, swasta, maupun pendidikan, turut memengaruhi efektivitas implementasi sistem penilaian. Oleh karena itu, dibutuhkan integrasi yang kuat antara penilaian kinerja dan strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Binta, M., Muhammad, I., Ahmed, Z., Bazza, A. M., & Magaji, B. (2019). Effects of Performance Appraisal on Employee Productivity in Federal Ministry of Education Headquarters Abuja Nigeria. *Asian Journal of Contemporary Education*, 3(2), 121–131. <https://doi.org/10.18488/journal.137.2019.32.121.131>
- Bintang H, D. (2016). Pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas karyawan (kasus PT Bank Sumut, Cabang Sidikalang). *JOM FISIP*, 3 No. 2.
- Cahyani Indah, G. (2023). Pengaruh manajemen evaluasi kinerja karyawan terhadap produktivitas perusahaan. *Karimah Tauhid*, 2(5).
- Cahyono Agus, E., Sutomo, & Hartono, A. (2019). Literature Review: panduan penulisan dan penyusunan. *Jurnal Keperawatan*. <https://ejournal.lppmdianhusada.ac.id/index.php/jk/article/view/43?utm>
- Chrispin, M., Dewin A, S., & Mathias, P. (2024). Assessing the Effect of Performance Appraisal on Employee Productivity in Organizations; A Study of Chikankata Town Council, Kafue Gorge Training Centre and Riverside Farm Institute. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(II), 1–14. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.802001>
- Ernawati, Dodik Hartono, & R. Endro Sulistyono. (2024). The Correlation Between Nurse Performance Evaluation Indicators and Nurse Work Productivity at Wijaya Kusuma Hospital. *Health and Technology Journal (HTechJ)*, 2(6), 590–596. <https://doi.org/10.53713/htechj.v2i6.290>
- Evans Attipoe, W., Agordzo K, G., & Seddoh E, Mr. J. (2021). Effect of Performance Appraisal System on Employee Productivity; (Selected Public Senior High Schools, Ho Municipality, Ghana). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 12, No. 2. <https://doi.org/10.7176/jesd/12-2-01>
- Fitriana, H. (2022, December). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. <https://jurnal.smartindo.org/index.php/ekobil>
- Fitriana, & Lilianti, E. (2020). Pengaruh pengawasan dan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pada PT. Remco Palembang. *Media Wahana Ekonomika*, 17 No. 2.
- Hamidah, R. (2022). Pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Pangandaran. <http://repository.unigal.ac.id:8080/handle/123456789/2163>
- Helal, I. (2022). The Impact of Performance Appraisals on Employee Productivity: The Case of the Lebanese Retail Sector. *European Journal of Business and Management Research*, 7(5), 109–117. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.5.1616>
- Irmawati, & H, F. (2022). Pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai kecamatan Barebbo kabupaten Bone. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 2, No. 2, 155–169.
- Khaeruman, Suflani, Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2).
- Kusufa, F., Fianto, L., & Moni, Y. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Penilaian Kinerja,

- Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Kantor Kelurahan Merjosari Kota Malang. *Journal of Research on Business and Tourism*, 3(1), 22. <https://doi.org/10.37535/104003120233>
- M Iqbal Farochi, Muhammad Wildan, Farras Tahriri, Nadwy Fahlevi Abror, & Cedaryana. (2025). Impact Analysis of Performance Evaluation Methods on Employee Productivity at PT Kangkung Sejahtera. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(1), 492–496. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i1.338>
- Mardatillah, A. (2024). *Perilaku inovasi berbasis sumber daya strategi meningkatkan daya saing*. <https://uirpress.uir.ac.id>
- Marzuki, S. (2023). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Perikanan Kabupaten Wajo Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 20(1), 36–48. <https://doi.org/10.59050/jian.v20i1.200>
- Muktamar, A., Novianti, Mirna, & Sahibuddin, R. A. (2021). *Peranan sumber daya manusia dalam organisasi*. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
- Munguti, B. K., & Kanyanjua, D. (2017). Performance Appraisals Practices and Employee Productivity in Kenya: A case Study of Savannah Cement Ltd. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* |, 2(4), 82–96. http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v2_i4_82_96.pdf
- Njuguna, W. K., & Maende, C. (2017). Performance Appraisal Systems and Employee Productivity in Commercial Banks in Nairobi County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* |, 2(4), 329–346. http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v2_i4_329_346.pdf
- Ramadhani, F., Listyani, I., Suwasono, E., & Agus Salim, H. (2022). Pengaruh Pemberian Instentif dan penialain kinerja terhadap produktivitas kerja karyawan Body dan Cat AUTO2000. *COMMODITIES : Journal of Economic and Bussiness*, 3(1).
- Subiyantoro, A., & Shugra Nur, A. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Sakina Idaman Sleman Yogyakarta. *Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 17(2), 161–173. <https://doi.org/10.51277/keb.v17i2.127>
- Sugijono. (2015). *Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia*. 11 NO. 3.
- Tanjung, R., Hendar, Arifudin, O., & Hanafiah. (2020). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 71. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- Uzochukwu, I. U., Shehu-Usman, M., Gambo, N., & Bakare, A. A. (2024). Impact of Performance Appraisal Fairness on Employee Productivity in Nigerian Federal Regulatory Agencies. *European Journal of Business and Innovation Research*, 12(1), 53–71. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol12n15371>