
SUBJEKTIVITAS EVALUASI KINERJA DAN DISIPLIN KERJA**Amirul Syah^{1*}, Nurhayati², Wahyudi Maherza³****¹Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan****²Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma, Medan****³Universitas Deztron Indonesia, Medan**Email: ^{1*} amirulsyah@gmail.com, ² nurhayati.0889@gmail.com,³ wahyudimaherza@udi.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the performance appraisal system implemented at CV. Anugerah Bersama Cahaya and examine the influence of subjectivity in the appraisal process on employee work discipline. The research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving the company leader, division coordinators, and employees. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, including data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings reveal that the performance appraisal system remains informal and lacks standardized performance indicators. The appraisal process relies heavily on managerial observation and personal judgment, resulting in subjectivity, unclear performance standards, and perceptions of unfairness among employees. These conditions affect employee discipline, particularly in terms of compliance with organizational rules, punctuality, and job responsibility. The findings emphasize that objectivity, transparency, and consistency in performance appraisal are essential factors in fostering perceptions of fairness and strengthening employee work discipline. This study contributes to the human resource management literature by highlighting the relationship between appraisal subjectivity and employee discipline within the context of small and medium-sized enterprises.*

Keyword: *performance appraisal, appraisal subjectivity, work discipline, organizational justice, human resource management.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem evaluasi kinerja yang diterapkan di CV. Anugerah Bersama Cahaya serta menjelaskan pengaruh subjektivitas dalam proses evaluasi terhadap disiplin kerja karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pimpinan, koordinator divisi, dan karyawan perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja masih bersifat informal dan belum didukung oleh indikator kinerja yang terstandarisasi. Proses penilaian yang sangat bergantung pada pengamatan dan pertimbangan pribadi pimpinan menimbulkan subjektivitas, ketidakjelasan standar, serta persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Kondisi tersebut berdampak pada disiplin kerja, terutama terkait kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja. Temuan penelitian menegaskan bahwa objektivitas, transparansi, dan konsistensi dalam evaluasi kinerja merupakan faktor penting dalam membangun persepsi keadilan dan memperkuat disiplin kerja karyawan. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara subjektivitas evaluasi kinerja dan disiplin kerja pada usaha kecil dan menengah.

Kata kunci: evaluasi kinerja, subjektivitas penilaian, disiplin kerja, keadilan organisasi, manajemen sumber daya manusia.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnis. Di tengah persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Salah satu instrumen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah sistem evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja berfungsi sebagai sarana untuk mengukur pencapaian kerja karyawan, memberikan umpan balik, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial terkait promosi, penghargaan, pelatihan, dan disiplin kerja. Sistem evaluasi yang dirancang secara objektif dan transparan tidak hanya membantu organisasi dalam mengukur kontribusi karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas kerja.

Dalam praktiknya, efektivitas sistem evaluasi kinerja sangat dipengaruhi oleh tingkat keadilan dan objektivitas yang dirasakan oleh karyawan. Teori keadilan organisasi menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural dalam proses evaluasi akan memengaruhi sikap dan perilaku mereka di tempat kerja. Ketika sistem evaluasi dianggap adil, karyawan cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja, keterlibatan, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, evaluasi yang dipersepsikan tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, serta memengaruhi perilaku kerja secara negatif. Oleh karena itu, objektivitas dalam penilaian kinerja menjadi aspek yang sangat penting untuk menjaga efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan secara sistematis dan berbasis indikator yang jelas mampu meningkatkan kinerja individu maupun

organisasi. Hina, Sundari, dan Pakpahan (2024) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja berperan penting dalam perencanaan karier dan peningkatan motivasi karyawan. Penelitian Mukhtar, Putri, dan Rahman (2024) juga menemukan bahwa persepsi keadilan dalam evaluasi kinerja memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja karyawan. Sementara itu, Rosdiana dan Johannes (2024) menyatakan bahwa transparansi dalam proses evaluasi berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas layanan organisasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Meskipun demikian, penerapan evaluasi kinerja yang objektif masih menjadi tantangan bagi banyak usaha kecil dan menengah (UKM). Berbeda dengan perusahaan besar yang umumnya telah memiliki sistem evaluasi berbasis Key Performance Indicators (KPI), banyak UKM masih menggunakan pendekatan informal yang bergantung pada pengamatan dan penilaian subjektif pimpinan. Kondisi ini sering kali terjadi karena keterbatasan sumber daya, struktur organisasi yang sederhana, serta belum tersedianya sistem manajemen kinerja yang terstandarisasi. Akibatnya, proses evaluasi berpotensi menimbulkan bias penilaian, ketidakjelasan standar kerja, serta persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan.

Subjektivitas dalam evaluasi kinerja menjadi isu penting karena dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan, khususnya disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab dalam menjalankan tugas, serta ketepatan waktu dalam bekerja. Karyawan yang memahami standar penilaian dan konsekuensi atas pencapaian maupun pelanggaran yang

dilakukan cenderung menunjukkan tingkat disiplin yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketika sistem evaluasi dianggap tidak jelas atau tidak adil, karyawan dapat kehilangan motivasi untuk mematuhi aturan organisasi sehingga berdampak pada menurunnya disiplin kerja.

Fenomena tersebut terlihat pada CV. Anugerah Bersama Cahaya, sebuah perusahaan distribusi buku yang masih menerapkan sistem evaluasi kinerja secara informal. Berdasarkan pengamatan awal, proses penilaian kinerja lebih banyak dilakukan melalui observasi langsung oleh pimpinan tanpa menggunakan indikator kinerja yang terdokumentasi secara formal. Penilaian yang didasarkan pada persepsi individu berpotensi menimbulkan perbedaan interpretasi mengenai standar kinerja yang harus dicapai oleh karyawan. Selain itu, belum adanya mekanisme evaluasi yang terstruktur dapat memengaruhi efektivitas pengawasan dan pembinaan disiplin kerja di lingkungan perusahaan.

Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada hubungan evaluasi kinerja dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Namun, masih terbatas penelitian yang mengkaji bagaimana subjektivitas dalam proses evaluasi kinerja memengaruhi disiplin kerja karyawan pada konteks usaha kecil dan menengah. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan menempatkan disiplin kerja sebagai konsekuensi perilaku yang dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam evaluasi kinerja. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada hubungan antara evaluasi kinerja dengan motivasi, produktivitas, atau kepuasan kerja, sedangkan kajian yang secara khusus menganalisis pengaruh subjektivitas penilaian terhadap disiplin kerja karyawan pada konteks UKM masih belum banyak ditemukan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kontribusi dalam mengisi kesenjangan penelitian (research gap) dengan mengkaji bagaimana subjektivitas dalam sistem

evaluasi kinerja memengaruhi disiplin kerja karyawan pada CV. Anugerah Bersama Cahaya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem evaluasi kinerja yang diterapkan di CV. Anugerah Bersama Cahaya, mengidentifikasi bentuk-bentuk subjektivitas yang muncul dalam proses penilaian, serta menjelaskan dampaknya terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait evaluasi kinerja dan disiplin kerja, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam membangun sistem evaluasi kinerja yang lebih objektif, transparan, dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai subjektivitas dalam sistem evaluasi kinerja dan dampaknya terhadap disiplin kerja karyawan di CV. Anugerah Bersama Cahaya. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada eksplorasi pengalaman, persepsi, dan interpretasi individu terhadap fenomena yang terjadi dalam konteks organisasi. Menurut Creswell (2023), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial maupun organisasi. Melalui desain studi kasus, penelitian dapat mengkaji fenomena secara komprehensif dan kontekstual sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik evaluasi kinerja yang diterapkan perusahaan.

Penelitian dilaksanakan di CV. Anugerah Bersama Cahaya yang bergerak di bidang distribusi buku. Pengumpulan data dilakukan selama periode Maret hingga Mei 2026. Pemilihan lokasi

penelitian didasarkan pada temuan awal bahwa perusahaan masih menerapkan sistem evaluasi kinerja yang bersifat informal dan belum memiliki indikator penilaian yang terstandarisasi. Kondisi tersebut menjadikan perusahaan sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji pengaruh subjektivitas dalam proses evaluasi kinerja terhadap disiplin kerja karyawan.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Informan terdiri atas 1 orang pimpinan perusahaan, 2 orang koordinator divisi, dan 8 orang karyawan aktif yang telah bekerja minimal enam bulan. Kriteria masa kerja ditetapkan untuk memastikan bahwa informan memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami sistem evaluasi kinerja yang berlaku. Pemilihan informan dari berbagai tingkatan organisasi dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai proses evaluasi kinerja dan dampaknya terhadap perilaku kerja karyawan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan fokus penelitian.

Wawancara bertujuan menggali informasi mengenai mekanisme evaluasi kinerja, persepsi keadilan penilaian, bentuk subjektivitas yang muncul, serta pengaruhnya terhadap disiplin kerja. Observasi lapangan dilakukan secara langsung di lingkungan kerja untuk mengamati perilaku disiplin karyawan, interaksi antara pimpinan dan karyawan, serta praktik evaluasi yang berlangsung dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, analisis dokumen dilakukan terhadap data absensi, standar operasional prosedur (SOP), catatan evaluasi kinerja, serta dokumen administrasi lainnya yang berkaitan dengan sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (conclusion drawing and verification). Pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan seleksi, penyederhanaan, pengelompokan, dan pengkodean data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi dan matriks tematik untuk memudahkan identifikasi pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul dari temuan penelitian. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan yang terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung guna memastikan konsistensi antara data lapangan dan interpretasi peneliti.

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pimpinan, koordinator divisi, dan karyawan. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk meningkatkan kredibilitas penelitian, peneliti juga menerapkan member checking dengan meminta konfirmasi kepada informan mengenai hasil interpretasi data yang telah diperoleh. Selain itu, peneliti menyusun audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian sehingga dapat ditelusuri kembali oleh peneliti lain.

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian. Sebelum pengumpulan data dilakukan, seluruh informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta hak mereka untuk menolak atau menghentikan partisipasi kapan saja. Persetujuan informan diperoleh melalui informed consent. Peneliti juga menjamin kerahasiaan identitas informan serta menggunakan seluruh data yang diperoleh

hanya untuk kepentingan akademik. Dengan penerapan prosedur tersebut, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang valid, kredibel, dan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait evaluasi kinerja dan disiplin kerja pada usaha kecil dan menengah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data menunjukkan beberapa temuan utama terkait pelaksanaan evaluasi kinerja dan dampaknya terhadap disiplin kerja karyawan di CV. Anugerah Bersama Cahaya. Ringkasan temuan penelitian disajikan pada Tabel 1

Tabel 1 Ringkasan Temuan Utama Penelitian

Tema	Temuan Utama	Dampak
Sistem Evaluasi Kinerja	Evaluasi dilakukan secara informal dan berdasarkan pengamatan pimpinan	Penilaian cenderung subjektif
Standar Penilaian	Tidak terdapat KPI atau indikator yang terukur	Karyawan tidak memahami ekspektasi kerja secara jelas
Persepsi Keadilan	Penilaian dianggap kurang transparan dan tidak konsisten	Menurunkan kepercayaan terhadap sistem evaluasi
Disiplin Kerja	Masih ditemukan keterlambatan dan ketidakpatuhan terhadap aturan	Disiplin kerja belum optimal
Pengelolaan SDM	Evaluasi belum dimanfaatkan sebagai alat pengembangan karyawan	Fungsi evaluasi belum berjalan secara maksimal

Tabel 2 menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja di CV. Anugerah Bersama Cahaya masih dilaksanakan secara informal dan belum didukung oleh prosedur maupun indikator kinerja yang terstandarisasi. Penilaian karyawan dilakukan berdasarkan pengamatan langsung pimpinan terhadap aktivitas kerja sehari-hari tanpa menggunakan instrumen evaluasi tertulis atau ukuran kinerja yang terukur. Kondisi ini menyebabkan proses evaluasi sangat bergantung pada persepsi individu penilai dalam menentukan kualitas kinerja karyawan.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa subjektivitas menjadi permasalahan utama dalam sistem evaluasi yang diterapkan. Karyawan menilai bahwa standar penilaian belum dijelaskan secara jelas sehingga mereka mengalami kesulitan dalam memahami ekspektasi perusahaan terhadap hasil kerja yang harus dicapai. Ketidakjelasan tersebut menimbulkan persepsi bahwa hasil evaluasi lebih dipengaruhi oleh pertimbangan personal dibandingkan pencapaian kerja yang objektif. Akibatnya, sebagian karyawan meragukan keadilan sistem evaluasi yang berlaku.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Murphy, Cleveland, dan Hanscom (2019) yang menyatakan bahwa evaluasi kinerja yang tidak didasarkan pada indikator yang jelas berpotensi menimbulkan bias penilaian dan mengurangi akurasi hasil evaluasi. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Lyu et al. (2023) yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam evaluasi kinerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan memandang proses evaluasi sebagai sesuatu yang tidak adil, motivasi dan komitmen kerja cenderung menurun.

Selain subjektivitas, penelitian juga menemukan adanya inkonsistensi dalam penerapan standar evaluasi. Tidak adanya indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) menyebabkan penilaian

kinerja sulit dilakukan secara objektif dan konsisten. Karyawan tidak memiliki acuan yang jelas mengenai target yang harus dicapai maupun aspek-aspek yang menjadi dasar penilaian. Kondisi ini mengakibatkan munculnya perbedaan persepsi antara pimpinan dan karyawan mengenai ukuran keberhasilan kerja.

Temuan tersebut memperkuat penelitian Mohd Pauzi dan Rahim (2023) yang menjelaskan bahwa transparansi dan konsistensi dalam evaluasi kinerja merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Sistem evaluasi yang jelas dan terdokumentasi dapat meningkatkan penerimaan karyawan terhadap hasil penilaian sekaligus mengurangi potensi konflik yang disebabkan oleh persepsi ketidakadilan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sistem evaluasi yang belum terstruktur berdampak pada disiplin kerja karyawan. Beberapa informan mengungkapkan bahwa ketidakjelasan standar penilaian menyebabkan rendahnya kesadaran terhadap konsekuensi atas perilaku kerja yang ditunjukkan. Hal tersebut terlihat dari masih ditemukannya keterlambatan kehadiran, kurangnya kepatuhan terhadap aturan kerja, serta variasi tingkat tanggung jawab antar karyawan. Dengan kata lain, evaluasi kinerja belum berfungsi secara optimal sebagai instrumen pengendalian perilaku kerja.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Khairunnisa, Adha, dan Suherdi (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh kejelasan aturan dan sistem pengawasan yang diterapkan organisasi. Selain itu, penelitian Darmawan dan Sumartik (2024) menunjukkan bahwa sistem pengawasan dan evaluasi yang jelas mampu meningkatkan disiplin serta kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang objektif dan transparan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun perilaku kerja yang lebih disiplin.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik evaluasi kinerja yang diterapkan di CV. Anugerah Bersama Cahaya dengan prinsip-prinsip manajemen kinerja modern. Literatur manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa sistem evaluasi yang efektif harus didasarkan pada indikator yang terukur, prosedur yang konsisten, umpan balik yang konstruktif, dan keterlibatan karyawan dalam proses penilaian. Namun, sebagian besar unsur tersebut belum sepenuhnya diterapkan dalam organisasi. Kondisi ini menyebabkan evaluasi kinerja belum mampu menjalankan fungsinya secara optimal sebagai alat pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan temuan tersebut, Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sistem evaluasi kinerja yang lebih terstruktur berpotensi meningkatkan persepsi keadilan, memperkuat disiplin kerja, dan mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem evaluasi kinerja yang diterapkan di CV. Anugerah Bersama Cahaya dan menjelaskan pengaruhnya terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja yang digunakan masih bersifat informal, manual, dan sangat bergantung pada pengamatan serta pertimbangan pribadi pimpinan. Proses penilaian belum didukung oleh instrumen yang terstandarisasi, indikator kinerja yang terukur, maupun dokumentasi yang sistematis. Kondisi tersebut menyebabkan evaluasi kinerja belum sepenuhnya memenuhi prinsip objektivitas, konsistensi, dan transparansi sebagaimana yang ditekankan dalam praktik manajemen kinerja modern.

Penelitian ini juga menemukan bahwa ketiadaan indikator dan tujuan

kinerja yang jelas memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan proses evaluasi. Ketidakjelasan standar penilaian menyebabkan karyawan mengalami kesulitan dalam memahami ekspektasi organisasi serta dasar yang digunakan dalam menentukan hasil evaluasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa persepsi keadilan dalam evaluasi kinerja memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan di lingkungan kerja. Dengan demikian, efektivitas sistem evaluasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menilai hasil kerja, tetapi juga oleh kemampuan sistem tersebut dalam membangun kepercayaan dan penerimaan dari para karyawan.

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang belum terstruktur berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan, terutama dalam aspek ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan konsistensi perilaku kerja. Meskipun perusahaan memiliki budaya kekeluargaan yang kuat dan pimpinan berupaya memberikan teladan dalam bekerja, mekanisme pengendalian perilaku kerja belum didukung oleh sistem evaluasi yang mampu memberikan standar, pengukuran, dan umpan balik secara konsisten. Temuan ini mengindikasikan bahwa evaluasi kinerja memiliki fungsi yang lebih luas dibandingkan sekadar alat penilaian, yaitu sebagai instrumen yang berperan dalam membentuk perilaku kerja dan memperkuat disiplin organisasi.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pemahaman mengenai hubungan antara subjektivitas evaluasi kinerja dan disiplin kerja dalam konteks usaha kecil dan menengah. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa evaluasi kinerja yang terlalu bergantung pada persepsi individu penilai cenderung menimbulkan persepsi ketidakadilan yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan

bahwa efektivitas evaluasi kinerja tidak hanya berkaitan dengan pengukuran hasil kerja, tetapi juga berkaitan dengan pembentukan budaya kerja, persepsi keadilan, dan kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan. Dalam konteks tersebut, evaluasi kinerja dapat dipahami sebagai instrumen strategis yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi secara lebih menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkhyeli, M., & Hazmilah, N. (2025). Performance appraisal and employee development: The role of feedback and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 45–59.
- Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Darmawan, R. A., & Sumartik. (2024). Employee performance: The effects of supervision, work discipline, and work environment. *Academia Open*, 9(1), 1–14.
- Efendi, M., Nuroh, A., & Hakim, L. (2025). Performance appraisal procedures and organizational effectiveness: A systematic review. *Journal of Human Resource Management Research*, 13(2), 112–127.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hina, A., Sundari, R., & Pakpahan, E. (2024). The role of performance appraisal in employee motivation and career planning. *Journal of Business and Management Studies*, 8(2), 78–89.
- Hutagaol, R., Simanjuntak, D., Siregar, A., & Manurung, F. (2025). Work discipline and performance appraisal: Evidence from Indonesian organizations. *Journal of*

- Organizational Behavior Studies*, 10(1), 55–69.
- Khairunnisa, T. A., Adha, M. A., & Suherdi. (2023). The role of organizational culture and work discipline on employee performance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, dan Akuntansi*, 4(2), 184–196.
- Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The influence of performance appraisal justice on employee job performance: A dual path model. *SAGE Open*, 13(3), 1 <https://doi.org/10.1177/21582440231194513>
- Masarroh, S., & Anshori, M. (2025). Participatory performance appraisal and organizational effectiveness: A contemporary perspective. *International Journal of Management and Organizational Studies*, 11(1), 90–104.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Mohd Pauzi, M. F., & Rahim, N. B. (2023). Evaluation of performance appraisal practices and organisational justice towards work-related outcomes. *International Journal of Management Studies*, 30(2), 1–18.
- Muktamar, A., Putri, S. R., & Rahman, M. (2024). Performance appraisal fairness and employee motivation: Empirical evidence from Indonesian companies. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 22–35.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. E. (2019). *Performance appraisal and management* (2nd ed.). Sage Publications.
- Rosdiana, D., & Johanes, M. (2024). Transparency in performance appraisal and its impact on organizational productivity. *Jurnal Administrasi Bisnis Indonesia*, 13(2), 145–158.