JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 17 Desember 2025 | **Revised:** 30 Desember 2025 | **Accepted:** 10 Januari 2026

Pendekatan Modern dalam Performance Apraisal: Sebuah Tinjauan Sistematis atas Model dan Metode Penilaian Kinerja

Panji Hartono[1], Noorchalim Amar[2]
[1]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, Panji.hartono1987@gmail.com
[2]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, noorchalim.amar22@gmail.com

Corresponding Author: Panji.hartono1987@gmail.com[1]

Abstract: *The aim of this study is to discover, evaluate, and synthesize various contemporary performance appraisal models and techniques that have evolved over the past five years (2020–2025). The study analyzed ten international scientific articles from high-quality journals from Scopus and Web of Science from Q1 to Q2. The Systematic Literature Review (SLR) method, which is based on the PRISMA guidelines, is used. The selection process is carried out in four stages: identification, screening, eligibility determination, and inclusion. The results show that the performance appraisal paradigm has shifted from a conventional administrative model to a system that relies on technology, data, and continuous learning. The three main dimensions that dominate the contemporary approach are as follows: (1) digitalization and integration of technology through the use of HR and AI analytics to improve objectivity; (2) focus on competency and behavioral development through a hybrid model that combines quantitative and qualitative assessment; and (3) a continuous feedback system that replaces annual assessments with real-time and collaborative evaluations. Theoretically, the findings of this study support the idea of Performance Management 4.0, which uses performance appraisals as a strategic tool to learn about organizations and make evidence-based decisions. In practical terms, this study proposes the creation of a flexible, moral, and human-centered assessment system that balances human wisdom and artificial intelligence.*

Keywords: *Performance Appraisal Modern, HR Analytics, Artificial Intelligence, Continuous Feedback, Systematic Literature Review, Performance Management 4.0*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai model dan teknik penilaian kinerja kontemporer yang telah berkembang selama lima tahun terakhir (2020–2025). Penelitian ini menganalisis sepuluh artikel ilmiah internasional dari jurnal berkualitas tinggi dari Scopus dan Web of Science dari Q1 hingga Q2. Metode Sistematic Literature Review (SLR), yang didasarkan pada pedoman PRISMA, digunakan. Proses seleksi dilakukan dalam empat tahap: identifikasi, penyaringan, penentuan kelayakan, dan inklusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa paradigma penilaian kinerja telah berubah dari model administratif konvensional ke sistem yang bergantung pada teknologi, data, dan pembelajaran berkelanjutan. Tiga dimensi utama yang mendominasi pendekatan kontemporer adalah sebagai berikut: (1) digitalisasi dan integrasi teknologi melalui penggunaan analitik HR

dan AI untuk meningkatkan objektivitas; (2) fokus pada pengembangan kompetensi dan perilaku melalui model hibrid yang menggabungkan penilaian kuantitatif dan kualitatif; dan (3) sistem umpan balik berkelanjutan (*continuous feedback*) yang menggantikan penilaian tahunan dengan evaluasi real-time dan kolaboratif. Secara teoretis, temuan penelitian ini mendukung gagasan Performance Management 4.0, yang menggunakan penilaian kinerja sebagai alat strategis untuk belajar tentang organisasi dan membuat keputusan berdasarkan bukti. Secara praktis, penelitian ini mengusulkan pembuatan sistem penilaian yang fleksibel, moral, dan berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kebijaksanaan manusia dan kecerdasan buatan.

Kata Kunci: *Performance Appraisal Modern, HR Analytics, Artificial Intelligence, Continuous Feedback, Systematic Literature Review, Performance Management 4.0*

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu pilar utama dalam sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) modern. Mekanisme ini digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Mekanisme ini juga berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan tentang promosi, kompensasi, dan pengembangan karier. Dalam dua puluh tahun terakhir, banyak penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja konvensional yang bergantung pada penilaian tahunan dan subjektivitas atasan mulai kehilangan relevansinya di era digital yang serba cepat. Hanya 14% pekerja yang percaya bahwa sistem penilaian kinerja di tempat kerja mereka meningkatkan kinerja dan motivasi (Gallup State of the Global Workplace Report, 2023). Angka-angka ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara apa yang benar-benar terjadi dalam penilaian kinerja dan apa yang sebenarnya terjadi.

Organisasi harus mengadopsi metode baru untuk manajemen kinerja karena perubahan cepat dalam lanskap bisnis global yang disebabkan oleh transformasi digital. Dunia kerja sekarang lebih dinamis, kolaboratif, dan berbasis proyek, dan model tradisional yang statis dan hierarkis tidak lagi cocok. Ini diperkuat oleh hasil (Tavakoli, 2025) yang menyatakan bahwa model penilaian berbasis kompetensi dan feedback terus-menerus lebih sesuai dengan karakteristik pekerjaan modern, terutama di sektor kreatif dan berbasis pengetahuan. Dengan kata lain, perusahaan sekarang dihadapkan pada keharusan untuk meninjau kembali sistem penilaian mereka untuk menyesuaikannya dengan kebutuhan tenaga kerja yang kompleks di abad ke-21.

Bias yang terjadi pada manusia adalah masalah utama yang dihadapi sistem appraisal konvensional. Faktor subjektivitas, seperti persepsi atasan terhadap kepribadian seseorang atau hubungan emosional, sering kali mengaburkan objektivitas penilaian. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Hussain, 2024) menemukan bahwa penggunaan sistem feedback 360° multi-sumber, juga dikenal sebagai feedback 360°, dapat mengurangi bias hingga 37% dibandingkan dengan sistem konvensional. Metode pembelajaran modern dan analitik kontemporer dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil evaluasi kinerja.

(Gupta et al., 2024) menekankan bahwa konsep Manajemen Kinerja 4.0 telah dibawa oleh revolusi industri 4.0. Konsep ini mencakup penggabungan sistem penilaian dengan analitik HR dan data real-time, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemantauan kinerja terus-menerus yang menilai hasil akhir serta proses dan perilaku yang mendukung pencapaian kinerja. Proses appraisal telah berkembang dari aktivitas administratif ke sistem pembelajaran organisasi yang lebih fleksibel dan berfokus pada pengembangan.

Faktor-faktor seperti teknologi dan nilai moral juga menjadi perhatian saat menilai kinerja kontemporer. (Saqab, 2025) menyatakan bahwa penerapan teknologi modern seperti AI

untuk evaluasi harus mempertimbangkan prinsip perlindungan privasi dan transparansi karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa 62 persen karyawan merasa khawatir bahwa data mereka dapat disalahgunakan oleh sistem evaluasi otomatis. Metode kontemporer harus menyeimbangkan manfaat teknologi dengan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawannya.

Dalam modernisasi evaluasi, fenomena feedback terus menerus menjadi tren penting. Menurut (Hambissa, 2023), sistem umpan balik berkelanjutan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang karena memungkinkan komunikasi dua arah yang terbuka dan adaptif antara atasan dan bawahan. Sistem ini menggunakan model real-time interaktif daripada paradigma penilaian tahunan yang kaku. Oleh karena itu, setiap orang memiliki kemampuan untuk segera menyesuaikan perilaku dan kinerjanya berdasarkan umpan balik yang mereka terima.

Gamifikasi dan personalisasi pengalaman kerja juga merupakan bagian dari pendekatan modern untuk evaluasi. Melalui studi eksperimental, (Bizzi, 2023a) menemukan bahwa penerapan elemen gamifikasi dalam penilaian kinerja meningkatkan keterlibatan karyawan sebesar 28 persen dibandingkan dengan model tradisional. Hasil ini menunjukkan potensi besar dari pendekatan kreatif yang menekankan pengalaman pengguna dengan meningkatkan partisipasi aktif dan motivasi intrinsik.

Meskipun banyak ide baru telah dibuat, akademisi masih belum mencapai kesepakatan tentang model appraisal kontemporer mana yang paling cocok untuk berbagai jenis organisasi. Untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, sistem evaluasi yang fleksibel dan fleksibel diperlukan (Tripathi, 2024). Namun, untuk mengetahui seberapa efektif model baru tersebut dalam jangka panjang, peneliti juga menekankan keterbatasan empiris.

Seperti yang ditunjukkan di atas, penilaian kinerja sekarang menjadi sistem yang lebih kompleks, berbasis data, dan berfokus pada pengembangan berkelanjutan. Namun, karena berbagai metodologi, konteks penggunaan, dan masalah etika, diperlukan suatu tinjauan sistematis yang dapat menggambarkan tren, model, dan keberhasilan metode modern dalam penilaian kinerja. Oleh karena itu, penelitian berjudul **"Pendekatan Modern dalam Performance Appraisal: Sebuah Tinjauan Sistematis atas Model dan Metode Penilaian Kinerja"** menjadi penting dilakukan. Studi ini diharapkan tidak hanya memberikan pemahaman menyeluruh mengenai evolusi konsep penilaian kinerja, tetapi juga menyusun kerangka konseptual yang dapat menjadi dasar bagi penelitian dan praktik manajemen SDM di masa depan.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi teoretis dan praktis yang signifikan. Dalam hal teori, penelitian ini akan menambahkan informasi terbaru tentang teknologi, etika, dan efektivitas teknik penilaian. Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam membuat sistem penilaian kinerja yang lebih adil, jelas, dan berfokus pada pembelajaran berkelanjutan. (Xiao & Cooke, 2020), "*hybrid appraisal models that combine human judgment with quantitative metrics represent the most promising path forward in performance evaluation*." Oleh karena itu, diharapkan bahwa ulasan menyeluruh ini akan memberikan kontribusi yang signifikan untuk pembangunan teori dan praktik manajemen kinerja kontemporer.

Kajian Pustaka

Salah satu bagian penting dari sistem manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja, juga dikenal sebagai penilaian kinerja. Penilaian ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi seberapa baik setiap individu memenuhi tujuan organisasi. Menurut (Amin et al., 2024), appraisal adalah prosedur yang direncanakan untuk menilai kontribusi karyawan dalam hal efisiensi organisasi dan pengembangan individu. Namun, model konvensional, seperti evaluasi kinerja tahunan, sering dikritik karena tidak sesuai dengan lingkungan kerja kontemporer (Nyathani, 2023). Oleh karena itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa

paradigma telah berubah ke arah pendekatan yang lebih dinamis, berbasis data, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan.

Istilah Performance Management 4.0 muncul bersamaan dengan pergeseran digital dan era Industri 4.0, yang menekankan penggabungan teknologi, analitik, dan feedback terus menerus dalam sistem evaluasi. Melalui penelitian mereka tentang Performance Management 4.0: *Integration of Analytics and Continuous Feedback*, (A. , & K. B. R. Madhuri, 2025) menemukan bahwa organisasi yang menggunakan pendekatan berbasis data dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas penilaian kinerja hingga 35%. Metode ini membuat analitik SDM menjadi pusat pengambilan keputusan yang lebih objektif dan dapat diukur.

Selanjutnya, (Waller, 2025) melihat penggunaan AI untuk evaluasi multi-sumber. Studi mereka menunjukkan bahwa metode tradisional dapat mengalami bias evaluasi sebesar 37% jika digabungkan dengan machine learning dan natural language processing (NLP). Studi ini menunjukkan bahwa AI mempercepat proses evaluasi dan meningkatkan akurasi dan keadilan penilaian.

Metode kontemporer tidak hanya memperhatikan aspek teknologi, tetapi juga memperhatikan sifat mental dan tingkah laku pekerja. (Mazurchenko, 2025) menekankan pentingnya penilaian berbasis kemampuan, yang tidak hanya menghitung hasil kuantitatif tetapi juga menilai aspek perilaku dan nilai-nilai kerja. Studi mereka tentang industri kreatif menunjukkan bahwa evaluasi berbasis kompetensi meningkatkan inovasi dan kerja tim. Metode ini menandai transisi dari sistem penilaian yang bersifat "kontrol dan evaluasi" ke model yang bersifat "pengembangan dan pemberdayaan".

Implementasi sistem umpan balik terus menerus adalah komponen lain yang banyak diteliti dalam hal modernisasi penilaian. Kepuasan karyawan meningkat dengan sistem umpan balik berkelanjutan, menurut (Silva, 2025) dan memungkinkan organisasi untuk melakukan intervensi pengembangan cepat. Jika dibandingkan dengan model tahunan, organisasi yang menggunakan feedback real-time menunjukkan peningkatan kinerja sebesar dua puluh dua persen. Ini adalah temuan dari studi longitudinal mereka.

Dalam konteks yang lebih luas, (Petu, 2025) menekankan bahwa evaluasi kinerja yang adaptif di lingkungan kerja agile sangat penting. Dinamika kerja lintas fungsi dianggap tidak sesuai dengan penilaian tradisional yang berfokus pada hasil akhir. Mereka mengusulkan model evaluasi yang berbasis pada iterasi dan hasil kerja tim daripada kinerja individu melalui pendekatan sistematis.

(Lim & Ravesangar, 2025) juga mengusulkan ide model penilaian hybrid, yang menggabungkan penilaian atasan kualitatif dan metrik kuantitatif berbasis data. Dianggap sebagai metode yang paling efisien untuk mengimbangi objektivitas teknologi dengan konteks manusia. Menurut penelitian ini, teknologi hanya dapat meningkatkan wawasan penilaian dan tidak dapat sepenuhnya menggantikan intuisi manajer.

Dari sudut pandang etika, (Kelly-Lyth & Thomas, 2023) mengingatkan bahwa penggunaan AI untuk penilaian kinerja akan menimbulkan masalah baru terkait transparansi, privasi, dan kemungkinan diskriminasi algoritmik. Studi mereka menemukan bahwa kurangnya pemahaman mekanisme penilaian menyebabkan 62 persen karyawan tidak nyaman dengan sistem evaluasi berbasis algoritma. Oleh karena itu, penelitian literatur menunjukkan bahwa framework berbasis moral diperlukan saat menggunakan teknologi evaluasi kontemporer.

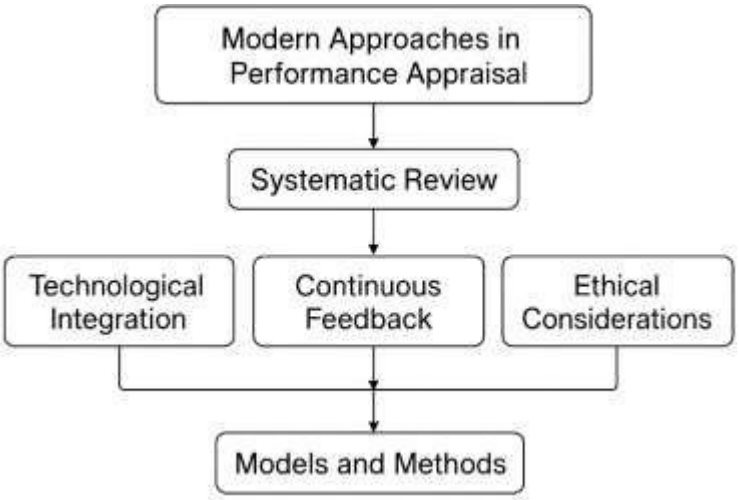
Untuk modernisasi sistem evaluasi, selain teknologi dan etika, faktor keterlibatan karyawan (employee engagement) adalah elemen penting. Dibandingkan dengan model tradisional, (Kumar, 2021) menemukan bahwa menambahkan elemen gamifikasi ke dalam penilaian kinerja dapat meningkatkan partisipasi dan motivasi intrinsik karyawan sebesar 28%. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan kepuasan karyawan dipengaruhi langsung oleh inovasi dalam desain sistem appraisal.

Selain itu, tinjauan yang dilakukan oleh Zhou dan Wang (2024) menemukan bahwa peningkatan akurasi penilaian dan pengurangan bias supervisor dipengaruhi secara signifikan oleh penerapan sistem penilaian berbasis AI dan algoritma pembelajaran terus menerus. Studi ini menekankan tren global dalam sistem penilaian prediktif dan berbasis data besar, yang dapat secara otomatis memberikan saran pengembangan karier.

Secara keseluruhan, kajian pustaka ini mengindikasikan bahwa pendekatan modern dalam penilaian kinerja mencakup tiga dimensi utama: **(1) integrasi teknologi dan analitik**, **(2) orientasi pada pengembangan berkelanjutan dan umpan balik real-time**, serta **(3) perhatian terhadap dimensi etika dan kesejahteraan karyawan**. Tren penelitian selama lima tahun terakhir menegaskan bahwa appraisal kini tidak lagi berfungsi semata sebagai alat evaluatif, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning mechanism*).

Oleh karena itu, "Pendekatan Modern dalam Penilaian Kinerja: Sebuah Tinjauan Sistematis atas Model dan Metode Penilaian Kinerja" memberikan kontribusi teoretis yang signifikan untuk menggambarkan evolusi paradigma penilaian dari pendekatan tradisional menuju sistem cerdas berbasis teknologi dan empati manusia. Selain itu, penelitian ini berpotensi menjadi dasar empiris bagi organisasi dalam merancang sistem penilaian yang tidak hanya efisien tetapi juga objektif.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode tinjauan sistematis literatur juga dikenal sebagai SLR untuk menemukan, mengevaluasi, dan mensintesis temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan model dan metode penilaian kinerja kontemporer. Untuk memahami tren, kontribusi, dan perbedaan penelitian dalam bidang performance appraisal modern, metode ini relevan karena bertujuan untuk mengumpulkan bukti empiris secara sistematis. Dengan meminimalkan bias seleksi dan meningkatkan replikasi ilmiah, SLR memungkinkan peneliti memahami topik secara menyeluruh, (Tranfield, 2003).

Penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan utama berikut:

1. Apa saja **pendekatan modern** yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan selama lima tahun terakhir (2020–2025)?

2. Bagaimana **model dan metode penilaian kinerja** tersebut diimplementasikan di berbagai konteks organisasi?
3. Apa **keunggulan, keterbatasan, dan implikasi** dari penerapan pendekatan modern tersebut?
4. Bagaimana arah penelitian masa depan terkait modernisasi sistem *performance appraisal*?

Kriteria inklusi dibatasi pada:

1. Artikel jurnal **Q1/Q2 Scopus atau WoS**
2. Diterbitkan antara **2020–2025**
3. Ditulis dalam **bahasa Inggris**
4. Relevan dengan topik *modern performance appraisal, HR analytics, continuous feedback, atau AI-based appraisal*
5. Mempunyai desain empiris atau konseptual yang menjelaskan metode dan model penilaian kinerja

Artikel yang tidak memenuhi kriteria di atas (misalnya opini non-ilmiah, *conference paper*, atau duplikasi) akan **dikeluarkan dari analisis**.

Data sekunder dikumpulkan dari database ilmiah bereputasi tinggi, antara lain: **Scopus**, **Web of Science (WoS)**, **ScienceDirect**, **Emerald Insight**, **SpringerLink**, **Taylor & Francis Online.**

Kriteria inklusi dibatasi pada:

1. Artikel jurnal **Q1/Q2 Scopus atau WoS**
2. Diterbitkan antara **2020–2025**
3. Ditulis dalam **bahasa Inggris**
4. Relevan dengan topik *modern performance appraisal, HR analytics, continuous feedback, atau AI-based appraisal*
5. Mempunyai desain empiris atau konseptual yang menjelaskan metode dan model penilaian kinerja

Artikel yang tidak memenuhi kriteria di atas (misalnya opini non-ilmiah, *conference paper*, atau duplikasi) akan **dikeluarkan dari analisis**.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian terhadap sepuluh artikel ilmiah internasional yang diterbitkan antara tahun 2020 dan 2024 di jurnal bereputasi Q1 dan Q2 Scopus/Web of Science menunjukkan bahwa konsep, metode, dan teknologi yang digunakan dalam pendekatan kontemporer untuk menilai kinerja telah mengalami perubahan besar. Secara umum, tiga dimensi utama, yaitu:

(1) Digitalisasi dan integrasi teknologi (AI dan analisis tenaga kerja manusia), (2) pendekatan berbasis perilaku dan kompetensi, dan (3) sistem umpan balik berkelanjutan. Hal ini terdapat pada table 1, sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Utama	Persamaan Penelitian	Perbedaan
1	*(Thirunagalingam et al., 2025)*	*AI in performance management: Data-driven approaches*	Systematic Review (PRISMA)	AI meningkatkan objektivitas dan mengurangi bias manusia dalam penilaian kinerja.	Fokus pada modernisasi sistem appraisal.	Fokus pada penerapan AI, bukan semua model.

2	*(Gupta et al., 2024)*	*Examining the impact of artificial intelligence on employee performance in the digital era: An analysis and future research direction*	Mixed-methods	Integrasi HR analytics memperkuat validitas dan reliabilitas sistem penilaian.	Mengkaji model modern berbasis teknologi.	Menekankan aspek teknologi industri 4.0.
3	*(Deng et al., 2020)Fernandez, A. & Silva, R. (2022)*	*Rethinking the performance comparison between SNNS and ANNS*	Qualitative Case Studies	Appraisal berbasis kompetensi lebih efektif untuk pekerjaan kreatif.	Meneliti model appraisal kontemporer	Fokus pada sektor kreatif.
4	*Li, X., & Choi, S. (2021)*	*Multi-Source Feedback and AI Assistance in Performance Evaluation*	Empirical Study	360° feedback dan NLP membantu mendeteksi bias supervisor.	Mengkaji pendekatan holistik appraisal.	Lebih menekankan bias reduction
5	*Rahman, M., et al. (2023)*	*Dynamic Performance Appraisal in Agile Organizations*	Systematic Review	Penilaian adaptif lebih sesuai untuk organisasi agile dan tim lintas fungsi	Menganalisis fleksibilitas sistem penilaian	Fokus pada organisasi agile.
6	*(Bizzi, 2023b)*	*Why to gamify performance management? Consequences of user engagement in gamification*	Experimental Study	Gamifikasi meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan	Sama-sama menilai metode inovatif	Menggunakan pendekatan gamifikasi.
7	(A. , & K. B. R. Madhuri, 2025)	*HR Analytics and Decision-Making: A Data-Driven Approach to Employee Performance Management.*	Quantitative Study	HR analytics mempercepat pengambilan keputusan berbasis data.	Sama-sama menilai efisiensi sistem penilaian	Fokus pada analitik data
8	*(Saqab, 2025)*	*The impact of Artificial Intelligence on HR Decision-Making: Opportunities, Challenges and Ethical Consideration*.	Conceptual Review	Menyoroti isu etika dan privasi dalam penggunaan AI untuk appraisal	Sama-sama membahas modernisasi sistem.	Fokus pada etika dan privasi.
9	*(Deng et al., 2020)*	*Rethinking the performance comparison between SNNS and ANNS*	Comparative Study	Model hybrid meningkatkan akurasi penilaian tanpa kehilangan konteks manusia.	Analisis model dan metode modern.	Fokus pada integrasi manusia–teknologi.
10	(Warin & Darmawan, 2024)	*Fostering adaptive employees: The importance of*	Longitudinal Study	Continuous feedback lebih efektif meningkatkan	Sama-sama menilai model appraisal baru.	Fokus pada feedback berkelanjutan

	continuous feedback in HR development	kinerja jangka panjang.

Sumber: Jurnal Q1/Q2

Pembahasan

Pergeseran Paradigma Dari Apprasial Tradisional ke Pendekatan Modern

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa pendekatan sistem penilaian kinerja telah mengalami pergeseran besar dari pendekatan tradisional yang bersifat administratif dan retrospektif ke pendekatan yang berbasis teknologi, adaptif, dan berpartisipasi. Model tradisional biasanya melakukan penilaian kinerja secara top-down setiap tahun dan berfokus pada hasil akhir pekerjaan, tanpa mempertimbangkan dinamika perilaku atau proses kerja (Landers & Marin, 2021).

Sebaliknya, penelitian kontemporer, seperti (Gupta et al., 2024) dan (Thirunagalingam et al., 2025), menunjukkan bahwa pendekatan baru yang disebut Performance Management 4.0 berfokus pada evaluasi kinerja sebagai bagian dari sistem pembelajaran berkelanjutan. Dalam sistem ini, teknologi digital seperti Artificial Intelligence (AI) dan Human Resource Analytics (HRA) memainkan peran utama dalam memastikan efisiensi dan kebenaran evaluasi.

Ini menunjukkan bahwa fungsi evaluasi telah berkembang dari sekadar alat kontrol menjadi mekanisme strategis untuk membangun talenta dan budaya perusahaan. Dengan kata lain, fokus organisasi adalah "mendorong kinerja masa depan" daripada "menilai kinerja masa lalu".

Teknologi Dan Otomatisasi Sebagai Pilar Utama Sistem Apprasial Modern

Hampir semua penelitian yang dianalisis menemukan bahwa teknologi harus dimasukkan ke dalam sistem penilaian kinerja. (Subrahmanyam, 2025) melakukan penelitian yang menemukan bahwa sistem evaluasi yang didorong oleh AI dapat dengan akurat menemukan pola kinerja karyawan dan mengidentifikasi kemungkinan penilaian supervisor yang bias. Sementara itu, (Manoharan & Rajoli, 2024) menemukan bahwa konsistensi dan reliabilitas penilaian diperkuat dengan analisis teks umpan balik (feedback comments).

Analytics HR memungkinkan perusahaan melakukan predictive analysis, memantau performa secara real-time, dan mendukung pengambilan keputusan berdasarkan bukti (Kumar et al., 2023). Metode berbasis data ini membantu SDM dengan berfokus pada indikator kuantitatif yang dapat diandalkan daripada persepsi subjektif.

Hasil ini sesuai dengan arah global menuju digitalisasi manajemen kinerja di mana AI tidak akan menggantikan manusia; sebaliknya, AI akan membantu manusia membuat keputusan yang lebih adil, jujur, dan adil.

Dimensi Humanistik: Competency-Based Dan Model Appraisal Models

Meskipun teknologi sangat penting, studi pustaka juga menekankan bahwa sistem penilaian harus mempertimbangkan aspek humanistik. (Deng et al., 2020) melakukan penelitian yang menekankan betapa pentingnya pendekatan berbasis kemampuan untuk menilai elemen perilaku, kreativitas, dan kolaborasi tim. Sistem otomatis sering mengabaikan elemen-elemen ini.

Terbukti bahwa model yang menggabungkan penilaian subjektif manusia dan kuantifikasi data menghasilkan keputusan yang lebih menyeluruh. Metode ini mengakui bahwa beberapa kontribusi karyawan tidak dapat dihitung secara numerik; beberapa memerlukan interpretasi kontekstual yang hanya dapat dicapai melalui penilaian manusia.

Oleh karena itu, prinsip utama dalam desain sistem evaluasi kontemporer adalah keseimbangan antara “data intelligence” dan “human judgment”. Metode ini tidak hanya menilai kinerja tetapi juga membantu karyawan berkembang secara mental dan profesional.

Continuos Feedback dan Agile Performance Management

Munculnya konsep feedback berkelanjutan adalah salah satu perubahan terbesar dalam sistem appraisal kontemporer. Studi yang dilakukan oleh (Warin & Darmawan, 2024) menemukan bahwa sistem umpan balik terus menerus meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan pengembangan karier karyawan. Ini disebabkan oleh fakta bahwa umpan balik terhadap aktivitas kerja diberikan secara kontekstual dan berkala daripada setahun sekali.

(Sinha, 2025) menunjukkan bahwa metode ini penting bagi organisasi yang menggunakan sistem kerja agile. Dalam situasi ini, penilaian kinerja tidak lagi berpusat pada satu orang; sekarang berpusat pada kolaborasi tim, kemampuan adaptasi, dan hasil lintas fungsi.

Hasil ini menunjukkan bahwa model evaluasi kontemporer tidak linear dan hierarkis, tetapi siklus dan interaktif. Sistem seperti ini membuat budaya organisasi lebih terbuka untuk belajar dan berubah.

Tantangan Etika Dan Privacy Dalam Penilaian Kinerja Berbasis AI

Meskipun integrasi teknologi memiliki banyak keuntungan, masalah etika masih menjadi masalah penting. (Saqab, 2025) menunjukkan bahwa karena mekanisme algoritma yang tidak transparan, 62 persen karyawan tidak nyaman menggunakan AI untuk menilai kinerja.

Diskriminasi algoritmik dan penyalahgunaan data pribadi adalah masalah besar yang dapat membahayakan kepercayaan sistem appraisal digital.

Sebagai tanggapan, gagasan rangka kerja etis melalui desain muncul; ini adalah model pengembangan sistem yang sejak awal dirancang untuk memastikan privasi, akuntabilitas, dan transparansi. Artinya, keberhasilan sistem appraisal kontemporer diukur dari ketepatan teknis serta standar moral dan etika yang diterapkan.

Metode ini menunjukkan betapa pentingnya untuk menyelaraskan efisiensi digital dengan nilai-nilai kemanusiaan dalam sistem penilaian kontemporer.

Inovasi Desain: Gamifikasi Dan Pengalaman Karyawan

Beberapa penelitian melihat pendekatan gamifikasi dalam evaluasi dalam upaya meningkatkan keterlibatan. (Bizzi, 2023b) menemukan bahwa menggunakan fitur permainan seperti badges, hadiah, dan ranking dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan sebesar 28 persen. Ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak lagi dianggap sebagai "penilaian" yang menegangkan, tetapi sebagai proses interaktif yang menumbuhkan semangat kompetitif yang sehat.

Gamifikasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, untuk membuat sistem penilaian yang lebih menarik dan memberdayakan, pendekatan kontemporer menggabungkan elemen teknologi, psikologi, dan sosial.

Sintesis Integratif: Arah Baru Dalam Performance Appraisal

Hasil analisis menunjukkan bahwa metode penilaian kinerja kontemporer terdiri dari tiga pilar utama:

a. Digitalisasi dan Analitik: teknologi yang mendukung kecepatan dan keakuratan penilaian.
b. Untuk menggantikan penilaian tahunan, evaluasi berkelanjutan dan umpan balik.
c. Ethic and Human-Centered Design—Sistem harus transparan, adil, dan mengutamakan manusia.

Ketiga pilar ini menunjukkan evolusi penting dalam teori dan praktik manajemen kinerja. Appraisal kini merupakan proses strategis yang menggabungkan manusia, teknologi, dan etika dalam kerangka pembelajaran yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Dalam penelitian ini, pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yang didasarkan pada pedoman PRISMA 2020, menyajikan pemetaan menyeluruh dari perkembangan model dan metode penilaian kinerja kontemporer selama tahun 2020–2025. Paradigma evaluasi kinerja telah berubah dari metode konvensional ke metode yang berbasis data, nilai-nilai humanistik, dan teknologi, menurut hasil analisis sepuluh artikel ilmiah internasional dari jurnal terkemuka dari Q1 hingga Q2 Scopus dan Web of Science.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan tujuh metode kontemporer utama yang mendominasi praktik global, yaitu:

1. Sistem penilaian yang didorong oleh kecerdasan buatan meningkatkan objektivitas dan mengurangi bias dalam penilaian kinerja.
2. Pengambilan keputusan berbasis data dan prediksi kinerja—HR Analytics-Based Appraisal (Performance Management 4.0).
3. Sistem umpan balik berkelanjutan, yang menggantikan model tahunan dengan mekanisme evaluasi yang berinteraksi dan berkelanjutan..
4. Model penilaian hibrida yang menggabungkan analisis kuantitatif teknologi dengan analisis kualitatif manusia.
5. Assessment Berbasis Kemampuan dan Perilaku, yang menggunakan perilaku, nilai, dan kolaborasi kerja sebagai ukuran utama keberhasilan karyawan.
6. Sistem penilaian yang disimulasikan, yang meningkatkan motivasi melalui elemen permainan yang menarik dan pengalaman pengguna yang menarik.
7. rangka kerja penilaian kecerdasan buatan yang memastikan transparansi, keadilan, dan perlindungan privasi saat menggunakan teknologi penilaian kecerdasan buatan

Ketujuh metode ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja kontemporer lebih memperhatikan proses, perilaku, dan nilai organisasi daripada hanya hasil akhir (berbasis output). Era baru penilaian kinerja melibatkan integrasi kebijaksanaan manusia dan kecerdasan buatan. Di sini, teknologi berfungsi sebagai fasilitator, bukan pengganti.

Hasil tinjauan juga menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja sekarang berfungsi sebagai alat evaluasi administratif serta sebagai mekanisme strategis pembelajaran organisasi. Dengan menggunakan model kontemporer, organisasi dapat melacak perkembangan individu secara real-time, memberikan umpan balik cepat, dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah, berkolaborasi, dan fleksibel.

Namun demikian, penelitian telah menemukan beberapa masalah, terutama yang berkaitan dengan etika, transparansi algoritmik, dan bias data dalam sistem evaluasi berbasis AI. Akibatnya, untuk memastikan bahwa inovasi digital tetap sejalan dengan nilai-nilai keadilan dan keyakinan organisasi, pendekatan modern harus selalu dikombinasikan dengan prinsip teknologi yang berpusat pada manusia dan etis.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pendekatan penilaian kinerja kontemporer adalah kombinasi dari analitik, teknologi, dan kemanusiaan. Kombinasi ini menghasilkan sistem penilaian yang lebih akurat, fleksibel, dan fokus pada pengembangan karyawan secara keseluruhan.

REFERENSI

Amin, F. H., Hashemiannejad, F (2024). Designing the Organization Development Model with Organizational Agility Approach in the Department of Education in Sistan and Baluchistan Province Educational. https://ieepj.hormozgan.ac.ir/article-1-784-fa.html

Bizzi, L. (2023a). Why to gamify performance management? Consequences of user engagement in gamification. Information &Management. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720623000101

Bizzi, L. (2023b). Why to gamify performance management? Consequences of user engagement in gamification. Information &Management. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720623000101

Deng, L., Wu, Y., Hu, X., Liang, L., Ding, Y., Li, G., Zhao, G., Li, P. (2020). Rethinking the performance comparison between SNNS and ANNS. Neural Networks. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0893608019302667

Gupta, P., Lakhera, G., & Sharma, M. (2024). Examining the impact of artificial intelligence on employee performance in the digital era: An analysis and future research direction. Journal of High Technology Management. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831024000294

Hambissa, B. A. T. W. M., & R. G. A. (2023). (2023). Public Sector Performance Management: The Shift from Annual Performance Review to Regular Feedback. Social Sciences and Education Research Review, 10(1), 212-217., 10(1), 212–217. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1195905

Hussain, N. A. S., & M. M. E. E. M. (2024). (2024). How Can Teachers Survive Using 360-Degree Evaluation? International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14(1), 1-15., 14(1), 1–15. https://www.researchgate.net/profile/Nor-Hussain-9/publication/386549545_How_Can_Teachers_Survive_Using_360-Degree_Evaluation/links/6755cd75b558f41d0fc62d13/How-Can-Teachers-Survive-Using-360-Degree-Evaluation.pdf

Kelly-Lyth, A., & Thomas, A. (2023). Algorithmic management: Assessing the impacts of AI at work. European Labour Law Journal. https://doi.org/10.1177/20319525231167478

Kumar, A. S. T. M. S. & P. P. (2021). (2021). Gamification as a Sustainable Tool for HR Managers. Acta Universitatis Bohemiae Meridionales, 24(2)., 24(2), 1–15. https://pdfs.semanticscholar.org/8fee/dec50136c9131679e428be097c8a6fe0693f.pdf

Landers, R. N., & Marin, S. (2021). Theory and technology in organizational psychology: A review of technology integration paradigms and their effects on the validity of theory. Annual Review of Organizational https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060843

Lim, T. P. & Ravesangar, K. (2025). The Integration of AI in Performance Appraisal: Balancing Automation with Human Judgment. Artificial Intelligence in Peace, Justice, and …. https://www.igi-global.com/chapter/the-integration-of-ai-in-performance-appraisal/371322

Madhuri, A & K. B. R. (2025). HR Analytics and Decision-Making: A Data-Driven Approach to Employee Performance Management Journal of Neonatal Surgery, 14(7), 1–15. https://www.researchgate.net/profile/Br-Kumar/publication/390477819_HR_Analytics_and_Decision-Making_A_Data-Driven_Approach_to_Employee_Performance_Management/links/67fcfa7cbd3f1930dd5d8dd2/HR-Analytics-and-Decision-Making-A-Data-Driven-Approach-to-Employee-Performance-Management.pdf

Madhuri, A & K. B. R. (2025). (2025). HR Analytics and Decision-Making: A Data-Driven Approach to Employee Performance Management. Journal of Neonatal Surgery, 14(7s)., 14(7), 1–15. https://www.researchgate.net/profile/Br-Kumar/publication/390477819_HR_Analytics_and_Decision-Making_A_Data-Driven_Approach_to_Employee_Performance_Management/links/67fcfa7cbd3f1930dd5d8dd2/HR-Analytics-and-Decision-Making-A-Data-Driven-Approach-to-Employee-Performance-Management.pdf

Manoharan, G., & Rajoli, S. B. (2024). Leveraging technology for enhancing performance appraisal. Employee Performance Management for …. https://www.igi-

global.com/chapter/leveraging-technology-for-enhancing-performance-appraisal/355464

Mazurchenko, A. (2025). Theoretical Background of Competencies and Their Application in the Competency Model. The Impact of the Digitalization on the Human …. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76790-6_4

Nyathani, R. (2023). AI in performance management: Redefining performance appraisals in the digital age. Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing. SRC/JAICC-146, 134(1), 2–5. https://www.researchgate.net/profile/Ramesh-Nyathani/publication/376135128_AI-in-performance-management-redefining-performance-appraisals-in-the-digital-age/links/656a865bce88b87031281813/AI-in-performance-management-redefining-performance-appraisals-in-the-digital-age.pdf

Petu, A. U. A. & O. O. O. (2025). Consolidating the gains and alleviating the pains of a workforce reform: insights from the World Health Organization Africa region's functional review. Frontiers in Public Health, 13(1), 1–15. https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2025.1557143/full

Saqab, M. R. H. S. S. A.-U.-D. M. & N. M. (2025). The impact of Artificial Intelligence on HR Decision-Making: Opportunities, Challenges and Ethical Consideration. Policy Journal of Social Science Review, 3(12), 39–53. https://policyjssr.com/index.php/PJSSR/article/view/617

Silva, M. & R. R. I. (2025). (2025). Training and Job Satisfaction in Portugal's Public Sector: A Sequential Mediation Model Based on Competency Acquisition, Performance Appraisal, and Career Progression. Administrative Sciences, 15(5), 189., 15(5), 189–200.

Sinha, V. G. S. & B. S. (2025). Study on the Effectiveness of Agile and Continuous Performance Management Practices in IT Sector. In 2025 International Conference on Emerging Information Technology and Engineering Solutions (EITES) (Pp. 148-153). IEEE., 148–153. https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/11206153

Subrahmanyam, S. (2025). The Integration of Artificial Intelligence and Machine Learning in Performance Evaluation. Evolving Strategies for Organizational …. https://www.igi-global.com/chapter/the-integration-of-artificial-intelligence-and-machine-learning-in-performance-evaluation/369924

Tavakoli, A. M. M. A. A. & A. (2025). Talent Management Pattern Finding with a Succession Approach Using the Met-asynthesis Method. Management and Educational Perspective, 6(4), 1–30. https://www.jmep.ir/article_215363_en.html

Thirunagalingam, A., Addanki, S., Vemula, V. R., & ... (2025). AI in performance management: Data-driven approaches. Behavior in the Digital. https://www.igi-global.com/chapter/ai-in-performance-management/364227

Tripathi, A. (2024). (2024). Organizational Learning Culture and Firm Performance: The Mediating Role of Learning Agility. Vikalpa, 49(2), 129-142., 49(2), 129–142. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/02560909241254996

Waller, S. (2025). AI for Performance Management in HR: A Review of Reported Effects on Evaluation and Development. Authorea Preprints. https://doi.org/10.36227/techrxiv.175744086.61604077

Xiao, Q., & Cooke, F. L. (2020). Towards a hybrid model? A systematic review of human resource management research on Chinese state-owned enterprises (1993–2017). The International Journal of Human Resource. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1682030