Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Penilaian Kinerja pada UKM di Indonesia: Systematic Literature Review tentang Praktik Manajerial Berbasis Bukti

[1]Wulan Purnamasari, [2]Tri Siwi Agustina, [3]Ahmad Rizki Sridadi & [4]Alnisa Min Fadlillah

[1,2,3,4]Universitas Airlangga, Surabaya

[1]Universitas Maarif Hasyim Latif, Sidoarjo

[4]Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jakarta

Email: siwi@feb.unair.ac.id

Abstract

Performance appraisal is a key managerial practice for guiding behavior, evaluating performance, and sustaining organizational viability. Despite extensive research, its effectiveness remains inconsistent, particularly in small and medium-sized enterprises (SMEs), where managerial authority is often centralized and formal human resource systems are limited. This study systematically synthesizes existing literature to identify the primary antecedents of performance appraisal effectiveness, with a specific focus on Indonesian SMEs. We conducted a systematic literature review of 37 Scopus-indexed, peer-reviewed articles, following PRISMA guidelines to ensure transparency and rigor. Bibliometric and thematic analyses mapped trends and categorized findings into distinct antecedent dimensions. Ethical, transformational, and authentic leadership primarily shape the effectiveness of performance appraisals. Psychological mechanisms, namely trust, empowerment, perceptions of fairness, and a sense of meaning, serve as mediators for employee responses. Managerial values, ethical orientations, organizational context, systemic alignment, and relational/social dynamics also determine whether an appraisal's impact is positive or negative. Ultimately, effectiveness depends more on managerial behavior and organizational context than on formal instruments. This study shifts the focus from appraisal outcomes to the conditions that precede them, offering an integrated framework to address the fragmentation within this field. The findings provide evidence-based guidance for Indonesian SMEs, emphasizing the importance of leadership capabilities, ethical conduct, and relational competencies. Future research should empirically test this framework.

Keywords work evaluation, leadership, managerial practice, systematic literature review, Indonesia SME, antecedent.

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja adalah mekanisme manajerial mendasar untuk mengevaluasi, mengarahkan, dan meningkatkan kinerja pada tingkat individu maupun organisasi. Selain berfungsi sebagai alat penilaian teknis, penilaian kinerja mencerminkan proses sosial, psikologis, dan perilaku yang menentukan cara manajer memengaruhi karyawan dan hasil organisasi. Patel (2017) menegaskan bahwa penilaian kinerja tertanam kuat dalam pengaruh sosial dan dinamika perilaku, sehingga efektivitas manajerial tidak dapat dipisahkan dari perilaku kepemimpinan dan interaksi interpersonal. Keberhasilan organisasi di bidang ekonomi, politik, dan administrasi dengan demikian tidak hanya bergantung pada sistem formal, tetapi juga pada kemampuan pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang efektif, etis, dan memotivasi.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Kepemimpinan sejak lama dipahami sebagai kemampuan memengaruhi anggota organisasi agar bekerja mencapai tujuan bersama. Pandangan klasik menekankan bimbingan rasional dan arahan yang disengaja sebagai penggerak keberhasilan organisasi, sedangkan pandangan sosio-psikologis menggarisbawahi peran pengaruh moral dan psikologis dalam membentuk perilaku yang berkaitan dengan kinerja (Rousseau, 1858). Dari sudut pandang ini, penilaian kinerja bukanlah prosedur administratif yang netral, melainkan praktik manajerial yang mencerminkan nilai kepemimpinan, orientasi etis, dan ekspektasi perilaku di dalam organisasi.

2. Tinjauan Literatur

Dalam manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja manajerial dipandang sebagai instrumen penting untuk menilai efektivitas pemimpin dan kontribusi manajer. Koontz (1998) memandangnya sebagai proses holistik yang mencakup penyelesaian tugas, kompetensi kepemimpinan, dan kontribusi yang lebih luas terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, sistem penilaian seharusnya mengukur tidak hanya pencapaian tujuan, tetapi juga kemampuan manajer memotivasi bawahan, mengambil keputusan strategis, mendorong kolaborasi, dan menjaga standar etika. Sejalan dengan itu, Robbins dkk. (2007) berpendapat bahwa kompetensi kepemimpinan seperti integritas, kemampuan mengambil keputusan, dan pengaruh interpersonal merupakan dimensi inti dalam mengevaluasi kinerja manajerial.

Penilaian kinerja manajerial yang efektif juga memperhitungkan peran manajer dalam mengembangkan modal manusia dan menjaga iklim organisasi yang positif. Manajer diharapkan mendukung pertumbuhan karyawan, mendorong kerja sama tim, dan menyelaraskan praktik sehari-hari dengan nilai dan budaya organisasi. Di lingkungan yang dinamis dan semakin kompetitif, inovasi dan pemecahan masalah secara kreatif juga telah menjadi unsur penting kinerja manajerial. Akibatnya, kerangka penilaian masa kini semakin memadukan dimensi perilaku, etika, dan psikologis dengan indikator tradisional berbasis keluaran.

Ekspektasi multidimensi ini terutama menonjol pada usaha kecil dan menengah (UKM), yang peran manajerialnya cenderung terpusat dan sangat berpengaruh. Di Indonesia, UKM merupakan tulang punggung perekonomian nasional, tetapi sering beroperasi dengan struktur organisasi yang informal dan sistem manajemen sumber daya manusia yang terbatas. Praktik penilaian kinerja di UKM Indonesia kerap dipandu oleh hubungan personal, kepercayaan, dan norma sosial alih-alih prosedur evaluasi yang terstandar. Oleh karena itu, kinerja manajerial berkaitan erat dengan perilaku kepemimpinan, perilaku etis, dan pengaruh psikologis, sehingga penilaian manajerial berbasis bukti menjadi sangat penting sekaligus sulit diterapkan.

Meskipun UKM Indonesia memiliki arti strategis, penelitian tentang penilaian kinerja dalam konteks ini masih terfragmentasi dan belum berkembang. Studi yang ada umumnya berfokus pada aspek-aspek terpisah dari kepemimpinan, motivasi, atau kinerja karyawan tanpa mengintegrasikannya ke dalam kerangka penilaian yang komprehensif. Selain itu, sebagian besar bukti empiris tentang penilaian kinerja dan praktik manajerial berasal dari organisasi besar atau sektor publik di luar Indonesia. Meskipun kumpulan literatur ini menyediakan wawasan teoretis yang berharga, literatur tersebut belum disintesis secara sistematis untuk

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

menjadi acuan bagi praktik penilaian yang dapat diterapkan dan disesuaikan di UKM Indonesia.

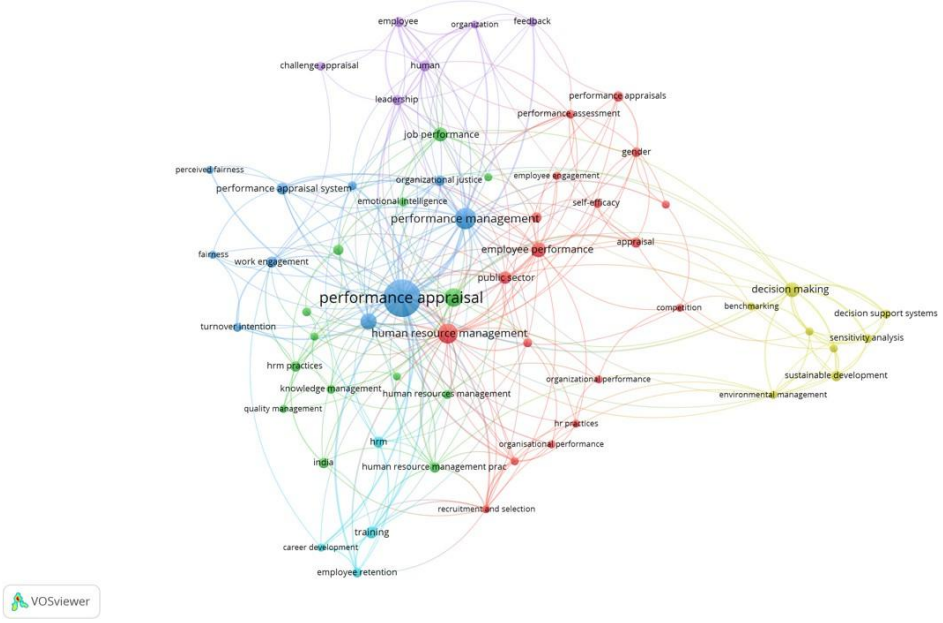
Fragmentasi teoretis semakin mempersulit keadaan. Perspektif perilaku menekankan pengaruh sosial dan psikologis dalam penilaian kinerja (Patel, 2017), sedangkan kerangka manajerial menyoroti kriteria evaluasi multidimensi, antara lain kompetensi kepemimpinan, pencapaian tujuan, inovasi, dan keselarasan etis (Koontz, 1998). Teori-teori kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, etis, dan pelayan, menekankan landasan moral dan relasional dari efektivitas manajerial (Greenleaf, 1970; DePree, 1989; Covey, 1990; Senge, 1989; Wheatley, 1995), tetapi jarang diterjemahkan ke dalam mekanisme penilaian yang eksplisit. Akibatnya, penilaian kinerja sering dikritik karena sulit dioperasionalkan, sebab kepemimpinan diperlakukan sebagai konstruk statis dan diukur dengan alat yang terbatas atau tidak konsisten.

Untuk menjawab keterbatasan tersebut, penelitian ini melakukan Tinjauan Pustaka Sistematis (SLR) yang mensintesis penelitian yang ada tentang penilaian kinerja dan praktik manajerial berbasis bukti, dengan fokus pada relevansinya bagi UKM Indonesia. Alih-alih mengklaim bukti yang spesifik pada konteks ini, tinjauan ini menghimpun temuan penelitian internasional untuk mengidentifikasi dimensi penilaian yang dominan, perilaku kepemimpinan yang paling sering dinilai dalam sistem penilaian, dan praktik manajerial berbasis bukti yang dapat diadaptasi ke konteks UKM Indonesia. Dengan memetakan perkembangan teori dan praktik penilaian kinerja secara sistematis, penelitian ini bertujuan memperjelas pola konseptual, tren metodologis, dan celah penelitian yang belum terselesaikan.

3. Metode Penelitian

Tinjauan Pustaka Sistematis (SLR) digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis bukti ilmiah tentang penilaian kinerja dan praktik manajerial berbasis bukti. Pendekatan ini dipilih karena menawarkan cara yang terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi untuk meninjau literatur, sehingga mengurangi bias dan memperkuat ketelitian metodologis.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026



Gambar 1. Peta jaringan kata kunci hasil analisis VOSviewer

Pencarian literatur dilakukan pada basis data Scopus (www.scopus.com), yang diakui luas karena cakupannya yang luas atas jurnal peer-review berkualitas tinggi dan standar pengindeksannya yang ketat. Scopus dipilih untuk menjaga kredibilitas dan relevansi internasional studi yang ditinjau.www.scopus.com

Penilaian kinerja digunakan sebagai kata kunci pencarian utama. Tidak ada pembatasan waktu dalam pencarian agar perkembangan penelitian penilaian kinerja, dari teori-teori dasar hingga studi empiris terbaru, dapat tertangkap. Hal ini memungkinkan analisis tren penelitian jangka panjang dan perkembangan teoretis di bidang ini. Untuk menjaga kualitas akademik, tinjauan ini memprioritaskan artikel dari jurnal berdampak tinggi, terutama yang berada dalam kategori Q1 berdasarkan metrik sitasi. Bidang subjek yang berkaitan dengan manajemen, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, dan studi organisasi disertakan. Definisi konseptual dan kerangka teoretis terkait penilaian kinerja dan kepemimpinan juga turut dicakup: (1) Tujuan penelitian dan tingkat analisis; (2) Pendekatan metodologis; (3) Temuan utama dan kesimpulan

Untuk mendukung sintesis, studi-studi tersebut dikodekan ke dalam tiga dimensi analitis: (1) Pendorong (misalnya gaya kepemimpinan, orientasi etis, konteks organisasi); (2) Proses (misalnya mekanisme penilaian, sistem umpan balik, perilaku manajerial); (3) Hasil (misalnya kinerja, keterlibatan, inovasi, konsekuensi perilaku)

Skema pengodean ini memungkinkan perbandingan antarstudi secara sistematis dan membantu mengidentifikasi tema-tema dominan serta praktik manajerial berbasis bukti. Selain sintesis kualitatif, analisis bibliometrik dilakukan untuk memetakan struktur intelektual dan tren penelitian dalam literatur penilaian kinerja. Data bibliografis yang diambil dari Scopus

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dianalisis menggunakan perangkat lunak VOSviewer (van Eck & Waltman, 2014), yang memungkinkan visualisasi kemunculan bersama kata kunci (*co-occurrence*), klaster tematik, dan tren publikasi (Gambar 1) serta memberikan wawasan pelengkap tentang perkembangan bidang ini. Meskipun studi-studi yang ditinjau berasal dari beragam konteks organisasi dan negara, temuan diinterpretasikan dengan memperhatikan relevansinya bagi UKM Indonesia. Alih-alih mengklaim bukti empiris yang spesifik konteks, penelitian ini mensintesis penelitian global untuk mengidentifikasi praktik manajerial dan dimensi penilaian yang dapat diadaptasi ke karakteristik struktural dan budaya UKM di Indonesia.

4. Hasil dan Pembahasan

Proses pencarian dan seleksi sistematis menghasilkan sekumpulan akhir artikel peer-review tentang penilaian kinerja dan praktik manajerial. Studi-studi terpilih mencakup beberapa dekade dan mencerminkan perkembangan penelitian penilaian kinerja, dari model konseptual dan normatif awal hingga penelitian empiris masa kini yang berpusat pada dimensi perilaku, etika, dan psikologis. Literatur menunjukkan minat ilmiah yang terus tumbuh terhadap penilaian kinerja, terutama terkait perilaku kepemimpinan, keterlibatan karyawan, inovasi, dan hasil organisasi.

Sebagian besar studi yang ditinjau terbit di jurnal berdampak tinggi pada bidang kepemimpinan, pengembangan organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Dari sisi metode, pendekatan kuantitatif mendominasi, diikuti desain metode campuran, sedangkan studi yang murni kualitatif relatif jarang. Sebagian besar studi empiris menggunakan desain cross-sectional dan data berbasis survei, yang menunjukkan perlunya penelitian yang lebih longitudinal dan peka terhadap konteks.

Bagian ini memaparkan temuan Tinjauan Pustaka Sistematis (SLR) mengenai praktik penilaian kinerja pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Indonesia. Hasilnya bersumber dari artikel yang terindeks di Scopus dan dipilih melalui proses penyaringan berbasis PRISMA. Hanya artikel jurnal peer-review yang secara eksplisit membahas penilaian kinerja, praktik manajerial, atau manajemen kinerja dalam konteks UKM Indonesia yang disertakan.

Analisis menunjukkan bahwa penelitian tentang penilaian kinerja di UKM Indonesia terutama berfokus pada kapabilitas manajerial, perilaku kepemimpinan, praktik sumber daya manusia, dan hasil kinerja organisasi. Sebagian besar studi menggunakan metode kuantitatif, sedangkan pendekatan kualitatif dan metode campuran masih terbatas. Lebih lanjut, penilaian kinerja sering diposisikan sebagai mekanisme yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil karyawan, bukan sebagai sistem strategis yang berdiri sendiri. Untuk mensintesis temuan secara sistematis, setiap artikel terpilih dianalisis berdasarkan konteks penelitian, metodologi, fokus penilaian kinerja, dan temuan utamanya. Tabel 1 berikut merangkum karakteristik dan kontribusi utama studi-studi yang ditinjau.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 1. Ringkasan temuan empiris tentang penilaian kinerja dan praktik manajerial

No	Penulis & Tahun	Konteks	Metode	Fokus Penilaian / Manajerial	Hasil Utama
1	Mallén Broch dkk. (2020)	Perusahaan	Kuantitatif	Penilaian & CSR	Penilaian yang adil dan berorientasi karyawan meningkatkan inovasi perusahaan
2	Shafique dkk. (2020)	Organisasi kritis keselamatan	Kuantitatif	Kepemimpinan etis & kinerja	Kepemimpinan etis memperkuat kinerja tugas dan keselamatan
3	Mehmood dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan kewirausahaan	Kapabilitas kepemimpinan mendorong kreativitas dan kinerja
4	Khan dkk. (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Penilaian & keterlibatan	Makna memediasi hubungan penilaian–keterlibatan
5	Gabel Shemueli dkk. (2021)	Pusat panggilan (Peru)	Kuantitatif	Kepemimpinan & kinerja	Keterlibatan kepemimpinan meningkatkan kinerja operasional
6	Wang dkk. (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan & inovasi	Sistem SDM yang selaras dengan penilaian meningkatkan perilaku inovatif
7	Shahzad dkk. (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepribadian & kepemimpinan	Sifat pemimpin memengaruhi efektivitas kepemimpinan autentik
8	Khalil dkk. (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan berkelanjutan	Berbagi pengetahuan memediasi hubungan kepemimpinan–hasil
9	Iqbal dkk. (2021)	Sektor publik Pakistan	Kuantitatif	Penilaian & perilaku menyimpang	Rancangan penilaian yang buruk meningkatkan perilaku menyimpang
10	Zhang dkk. (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional	Nilai kepemimpinan mendorong perilaku ramah lingkungan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

No	Penulis & Tahun	Konteks	Metode	Fokus Penilaian / Manajerial	Hasil Utama
11	Kim & Vandenberghe (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan etis	Kepemimpinan etis meningkatkan komitmen melalui pemberdayaan
12	Ruben & Gigliotti (2021)	Organisasi	Konseptual	Teori–praktik kepemimpinan	Efektivitas kepemimpinan bergantung pada sistem kontekstual
13	Pan (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan paradoksal	Pola pikir kognitif memediasi perilaku kewargaan
14	Ambad dkk. (2021)	Universitas	Kuantitatif	Kepemimpinan & kinerja tugas	Pemberdayaan psikologis memediasi hasil kinerja
15	Li & Tong (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan narsistik	Sifat kepemimpinan memengaruhi ketahanan melalui motivasi
16	Lei dkk. (2021)	Organisasi	Multilevel	Kepemimpinan autentik	Kepemimpinan meningkatkan kreativitas pada tingkat individu dan tim
17	Ruiz Moreno dkk. (2021)	Militer	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan yang berkembang	Kepemimpinan memengaruhi keterlibatan melalui mekanisme psikologis
18	Scheuer & Loughlin (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan yang memberdayakan	Kepemimpinan memungkinkan manfaat keragaman usia
19	Ahmad dkk. (2021)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan etis & MSDM hijau	Penilaian mendukung perilaku pro-lingkungan
20	Stoten (2021)	Kepemimpinan krisis	Konseptual	Batas kepemimpinan	Efektivitas penilaian bergantung pada kendala situasional
21	Rahmadani dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan yang melibatkan	Perilaku kepemimpinan meningkatkan keterlibatan kerja

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

No	Penulis & Tahun	Konteks	Metode	Fokus Penilaian / Manajerial	Hasil Utama
22	Jeon & Choi (2020)	Korea Selatan	Kuantitatif	Kepemimpinan spiritual	Nilai kepemimpinan meningkatkan kreativitas
23	Zhang dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Perilaku membantu	Perilaku kepemimpinan menular melalui mekanisme penilaian
24	Peng dkk. (2020)	Perusahaan jasa	Kuantitatif	Humor pemimpin	Kepemimpinan yang positif meningkatkan kreativitas layanan
25	Imam dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan autentik	Pemberdayaan memediasi hasil kreativitas
26	Chen dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan partisipatif	Rasa aman psikologis mendukung proses kreatif
27	Kim & Park (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional	Berbagi pengetahuan meningkatkan iklim pembelajaran
28	Iqbal dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Penilaian & inovasi	Jalur psikologis menjelaskan efektivitas penilaian
29	Rui & Xinqi (2020)	Organisasi	Multilevel	Kepemimpinan benevolen	Kepemimpinan mengurangi perilaku tidak etis
30	Dust dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Nilai pemimpin	Kongruensi nilai memengaruhi hasil kinerja
31	Seijts dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Penilaian karakter	Pengintegrasian karakter memperbaiki keputusan penilaian
32	Song & Lee (2020)	Pekerja jasa	Kuantitatif	Moderasi penilaian	Penilaian memoderasi hubungan kepribadian–penarikan diri
33	Paas dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Motivasi penilaian	Penilaian yang bersifat pengembangan meningkatkan penerimaan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

No	Penulis & Tahun	Konteks	Metode	Fokus Penilaian / Manajerial	Hasil Utama
34	Arici dkk. (2020)	Perhotelan	Kuantitatif	Nepotisme & kepemimpinan	Kepemimpinan etis mengurangi bias penilaian
35	Javed dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Kepemimpinan yang bertanggung jawab	Penilaian yang terkait kepemimpinan mendukung keberlanjutan
36	Qiuyun dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Kerendahan hati pemimpin	Identifikasi psikologis memperbaiki perilaku
37	Guo dkk. (2020)	Organisasi	Kuantitatif	Pengawasan abusif	Kepemimpinan yang buruk merusak legitimasi penilaian

Atribut Efektivitas Kinerja. Sintesis sistematis atas literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak semestinya dipandang sebagai alat manajerial yang berdiri sendiri, melainkan sebagai hasil yang dibentuk oleh serangkaian kondisi anteseden yang saling terkait. Dari 37 studi empiris dan konseptual yang dianalisis, efektivitas penilaian kinerja secara konsisten dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, nilai manajerial, mekanisme psikologis, konteks organisasi, dan dinamika relasional. Alih-alih hanya berfokus pada teknik penilaian atau instrumen pengukuran, penelitian terdahulu menekankan kondisi mendasar yang menentukan apakah sistem penilaian dipersepsikan adil, bersifat pengembangan, dan meningkatkan kinerja.

Studi-studi yang ditinjau menunjukkan bahwa hasil penilaian muncul dari proses manajerial dan organisasi yang lebih luas, di mana pemimpin bertindak sebagai agen sentral yang menafsirkan, menerapkan, dan melegitimasi praktik penilaian. Faktor psikologis seperti kepercayaan, pemberdayaan, dan persepsi makna kerap memediasi hubungan antara sistem penilaian dan respons karyawan, sementara budaya organisasi dan sistem sumber daya manusia menciptakan lingkungan yang dapat mendukung atau menghambat penerapannya. Dinamika relasional dan sosial antara manajer dan karyawan juga membentuk tingkat kredibilitas dan penerimaan hasil penilaian.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 2. Anteseden efektivitas penilaian kinerja: bukti dari studi sebelumnya

Kategori Anteseden	Variabel Kunci	Studi Pendukung	Ringkasan Bukti
Gaya kepemimpinan	Kepemimpinan etis, transformasional, autentik, kewirausahaan, bertanggung jawab, benevolen	Shafique dkk. (2020); Mehmood dkk. (2020); Kim & Vandenberghe (2021); Lei dkk. (2021); Javed dkk. (2020); Rui & Xinqi (2020)	Gaya kepemimpinan sangat membentuk cara sistem penilaian dirancang, dikomunikasikan, dan dipersepsikan, sehingga memengaruhi keadilan, penerimaan, dan efektivitas
Nilai manajerial & integritas	Etika, kerendahan hati, karakter, orientasi moral	Mallén Broch dkk. (2020); Seijts dkk. (2020); Qiuyun dkk. (2020); Arici dkk. (2020)	Efektivitas penilaian bergantung pada integritas manajerial, konsistensi etis, dan kongruensi nilai
Mekanisme psikologis	Kepercayaan, pemberdayaan, makna, rasa aman psikologis, motivasi	Khan dkk. (2021); Ambad dkk. (2021); Pan (2021); Chen dkk. (2020); Rahmadani dkk. (2020)	Kondisi psikologis memediasi cara karyawan menafsirkan dan menanggapi praktik penilaian
Konteks organisasi	Budaya, iklim pembelajaran, orientasi CSR, sistem SDM	Xie (2020); Khalil dkk. (2021); Kim & Park (2020); Ahmad dkk. (2021)	Sistem dan budaya organisasi menyediakan lingkungan yang mendukung atau menghambat penerapan penilaian
Dinamika relasional & sosial	Pertukaran pemimpin–bawahan, komunikasi, perilaku membantu, humor	Zhang dkk. (2020); Peng dkk. (2020); Gabel Shemueli dkk. (2021)	Hubungan interpersonal memengaruhi legitimasi penilaian dan dampak pengembangannya
Kompetensi manajerial	Pengambilan keputusan, keterampilan umpan balik, kapabilitas inovasi	Wang dkk. (2021); Iqbal dkk. (2020); Dust dkk. (2020)	Tingkat keterampilan manajerial menentukan kualitas penilaian dan hasil pengembangan
Kondisi kepemimpinan negatif	Pengawasan abusif, nepotisme, narsisme	Guo dkk. (2020); Arici dkk. (2020); Li & Tong (2021)	Kepemimpinan disfungsional merusak kredibilitas penilaian dan meningkatkan resistensi

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Kategori Anteseden	Variabel Kunci	Studi Pendukung	Ringkasan Bukti
Faktor situasional & lingkungan	Kondisi krisis, ketidakpastian, konteks sektoral	Stoten (2021); Ruben & Gigliotti (2021)	Efektivitas penilaian bergantung pada stabilitas lingkungan dan konteks organisasi

Untuk menangkap pola-pola tersebut secara sistematis, temuan disusun ulang ke dalam kategori anteseden utama yang menjelaskan perbedaan efektivitas penilaian kinerja di berbagai konteks organisasi. Anteseden ini diidentifikasi melalui perbandingan antarstudi dan pengodean tematik, sehingga beragam temuan empiris dapat dikonsolidasikan ke dalam struktur analitis yang koheren. Tabel 2 di atas menyajikan sintesis anteseden utama efektivitas penilaian kinerja, variabel inti yang terkait dengan setiap anteseden, dan bukti pendukung dari studi terdahulu.

Penelitian ini bertujuan mensintesis bukti yang tersedia tentang penilaian kinerja dan mengidentifikasi anteseden utama yang membentuk efektivitasnya, dengan perhatian khusus pada relevansinya bagi UKM Indonesia. Tinjauan sistematis ini menunjukkan bahwa efektivitas penilaian tidak terutama ditentukan oleh alat evaluasi formal atau kecanggihan prosedur, melainkan oleh kombinasi anteseden kepemimpinan, psikologis, organisasi, dan relasional. Bagian ini membahas implikasi teoretis dan praktis dari temuan tersebut serta memposisikan kontribusi penelitian dalam literatur penilaian kinerja dan kepemimpinan yang lebih luas.

Kepemimpinan sebagai Anteseden Dominan Penilaian Kinerja. Temuan paling menonjol dari tinjauan ini adalah peran sentral kepemimpinan sebagai anteseden utama efektivitas penilaian. Pada berbagai studi yang ditinjau, gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan etis, transformasional, autentik, dan bertanggung jawab secara konsisten memengaruhi cara sistem penilaian dirancang, dikomunikasikan, dan ditafsirkan oleh karyawan. Temuan ini menguatkan argumen teoretis sebelumnya bahwa sistem penilaian merupakan proses yang dikonstruksi secara sosial dan tertanam dalam perilaku kepemimpinan, bukan mekanisme administratif yang netral. Pada UKM Indonesia, yang kewenangan manajerialnya sering kali terpusat dan struktur SDM formalnya terbatas, perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat. Dalam konteks ini, penilaian kerap dilakukan melalui interaksi langsung antara pemilik-manajer dan karyawan. Temuan mengisyaratkan bahwa efektivitas penilaian di UKM Indonesia kurang bergantung pada indikator kinerja formal dan lebih pada integritas manajerial, keteladanan, dan konsistensi perilaku. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan kepemimpinan merupakan prasyarat bagi praktik penilaian yang efektif di UKM.

Mekanisme Psikologis sebagai Kondisi Mediasi. Tinjauan ini juga menekankan bahwa mekanisme psikologis seperti kepercayaan, pemberdayaan, persepsi keadilan, dan makna merupakan anteseden penting yang memediasi hasil penilaian. Sistem penilaian menghasilkan dampak positif hanya apabila karyawan memandangnya suportif, bersifat pengembangan, dan adil secara prosedural. Ketika kondisi psikologis ini tidak ada, proses penilaian dapat memicu resistensi, ketidakterlibatan, atau perilaku menyimpang. Wawasan ini sejalan dengan teori sosio-psikologis tentang kinerja dan kepemimpinan, yang berpendapat bahwa respons karyawan terhadap praktik manajerial dibentuk oleh interpretasi subjektif dan bukan oleh

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

prosedur yang objektif. Di UKM Indonesia, di mana hubungan interpersonal dan nilai budaya kolektivis menonjol, penerimaan psikologis terhadap praktik penilaian kemungkinan menjadi semakin penting. Manajer yang gagal membangun kepercayaan dan rasa aman psikologis dapat melemahkan efektivitas penilaian, sebaik apa pun kualitas teknis sistem penilaiannya.

Nilai Manajerial dan Orientasi Etis. Kontribusi penting lain dari penelitian ini adalah pengidentifikasian nilai manajerial dan orientasi etis sebagai anteseden fundamental efektivitas penilaian. Studi-studi dalam sintesis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis, kerendahan hati, dan konsistensi moral memperkuat kredibilitas proses penilaian, sedangkan perilaku kepemimpinan negatif seperti nepotisme, pengawasan yang abusif, atau narsisme menggerus legitimasinya. Temuan ini sangat relevan bagi UKM Indonesia, yang banyak di antaranya beroperasi sebagai bisnis milik keluarga atau berbasis hubungan personal. Hubungan yang dekat dapat menumbuhkan loyalitas dan komitmen, tetapi juga dapat memasukkan bias dan subjektivitas ke dalam penilaian. Bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan pengambilan keputusan yang transparan sangat penting untuk mengurangi risiko tersebut dan memastikan bahwa penilaian kinerja berkontribusi pada keberlanjutan organisasi, bukan konflik internal.

Konteks Organisasi dan Keselarasan Sistemik. Tinjauan ini lebih lanjut menunjukkan bahwa konteks organisasi dan keselarasan sistemik berperan sebagai anteseden yang mendukung atau menghambat efektivitas penilaian. Budaya berorientasi pembelajaran, sistem SDM yang koheren, dan nilai organisasi yang suportif memperkuat hasil penilaian dengan menguatkan tujuan pengembangan. Sebaliknya, sistem yang terfragmentasi atau ketidaksesuaian antara nilai yang dinyatakan dan praktik manajerial melemahkan efektivitas penilaian. Bagi UKM Indonesia, yang sering kali belum memiliki sistem SDM formal, temuan ini mengisyaratkan bahwa praktik penilaian yang sederhana pun dapat efektif jika selaras dengan tujuan dan nilai organisasi. Alih-alih meniru kerangka penilaian yang kompleks dari organisasi besar, UKM mungkin lebih diuntungkan oleh sistem yang sesuai konteks dan menekankan umpan balik, pembelajaran, dan pengembangan kapabilitas.

Dinamika Relasional dan Sosial dalam Proses Penilaian. Pentingnya dinamika relasional dan sosial merupakan wawasan kunci lain dari tinjauan ini. Komunikasi interpersonal, hubungan pemimpin–bawahan, dan mekanisme pengaruh sosial sangat memengaruhi cara hasil penilaian dipersepsikan dan ditindaklanjuti. Oleh karena itu, penilaian kinerja berfungsi tidak hanya sebagai proses evaluatif, tetapi juga sebagai interaksi relasional yang dapat memperkuat atau melemahkan ikatan sosial dalam organisasi. Perspektif relasional ini sangat relevan dalam konteks UKM, di mana interaksi tatap muka yang sering terjadi memperbesar konsekuensi sosial dari praktik penilaian. Bagi UKM Indonesia, penilaian kinerja yang efektif menuntut manajer menyeimbangkan otoritas dengan empati dan membuka dialog terbuka yang mendukung pengembangan karyawan.

Kontribusi Teoretis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur penilaian kinerja dengan mengalihkan perhatian dari hasil penilaian ke kondisi-kondisi yang mendahuluinya. Dengan menata bukti yang ada ke dalam anteseden kepemimpinan, psikologis, etis, organisasi,

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dan relasional, tinjauan ini menawarkan kerangka yang lebih terpadu untuk memahami mengapa sistem penilaian berhasil atau gagal. Pendekatan ini menjawab kritik lama bahwa penelitian penilaian kinerja terfragmentasi dan terlalu berfokus pada pengukuran dibandingkan proses dan konteks.

Implikasi Praktis bagi UKM Indonesia. Secara praktis, temuan mengisyaratkan bahwa perbaikan penilaian kinerja di UKM Indonesia memerlukan investasi pada kapabilitas manajerial, kepemimpinan etis, dan kompetensi relasional, bukan hanya pada alat penilaian formal. Manajer UKM sebaiknya memprioritaskan komunikasi yang transparan, umpan balik yang konsisten, dan pengembangan karyawan guna meningkatkan efektivitas penilaian. Pembuat kebijakan dan lembaga pendukung UKM juga dapat mempertimbangkan program pengembangan kepemimpinan sebagai intervensi strategis untuk memperbaiki praktik SDM di UKM.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyajikan sintesis sistematis atas literatur penilaian kinerja dengan mengidentifikasi anteseden utama yang membentuk efektivitasnya, dengan perhatian khusus pada relevansinya bagi UKM Indonesia. Berdasarkan 37 studi yang terindeks Scopus, temuan menunjukkan bahwa penilaian bukan sekadar mekanisme evaluasi teknis, melainkan praktik manajerial yang digerakkan oleh kepemimpinan dan bergantung pada konteks. Efektivitasnya terutama dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, nilai manajerial, kondisi psikologis, konteks organisasi, dan dinamika relasional. Tinjauan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan etis, transformasional, dan autentik, merupakan anteseden paling berpengaruh terhadap efektivitas penilaian. Mekanisme psikologis seperti kepercayaan, pemberdayaan, dan persepsi keadilan memediasi respons karyawan terhadap praktik penilaian, sedangkan orientasi etis dan integritas manajerial menentukan kredibilitas dan legitimasi hasil penilaian. Budaya organisasi dan keselarasan sistemik juga mendukung atau menghambat proses penilaian, yang menegaskan bahwa kesesuaian konteks lebih penting daripada kompleksitas formal. Temuan ini menegaskan bahwa penilaian merupakan proses yang dikonstruksi secara sosial dan dibentuk oleh perilaku manajerial, bukan alat administratif yang netral. Bagi UKM Indonesia, yang struktur organisasinya sering informal dan kewenangan manajerialnya terpusat, anteseden-anteseden ini sangat menonjol. Bukti menunjukkan bahwa penguatan kapabilitas manajerial, kepemimpinan etis, dan kompetensi relasional dapat meningkatkan efektivitas penilaian lebih besar daripada penerapan instrumen penilaian yang terstandar. Dengan menerjemahkan bukti global menjadi wawasan yang peka konteks, penelitian ini menyediakan landasan konseptual untuk mengembangkan praktik penilaian yang sesuai dengan karakteristik struktural dan budaya UKM Indonesia.

Keterbatasan. Meskipun memiliki kontribusi, penelitian ini dibatasi oleh dominasi bukti internasional dan tidak adanya studi empiris yang secara eksplisit berfokus pada UKM Indonesia. Penelitian mendatang perlu menguji kerangka anteseden yang diusulkan secara empiris dalam konteks UKM Indonesia dengan menggunakan pendekatan longitudinal dan kualitatif untuk menangkap sifat proses penilaian yang dinamis dan relasional. Upaya tersebut

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

akan memajukan pemahaman teoretis sekaligus penerapan praktis sistem penilaian berbasis bukti di UKM. Sebagai penutup, tinjauan pustaka sistematis ini memajukan penelitian penilaian kinerja dengan menggeser fokus dari hasil penilaian ke kondisi anteseden yang menentukan efektivitasnya. Dengan menekankan kepemimpinan, etika, psikologi, dan konteks, penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih terpadu dan praktis yang mendukung praktik manajerial berkelanjutan di UKM Indonesia dan di luarnya.

Referensi

Abu Bakar, H., & Omillion-Hodges, L. M. (2020). The mediating role of relative communicative behavior on the relationship between ethical leadership and organizational identification. Leadership & Organization Development Journal, 41, 52–72. https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0190

Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: A model of green human resource management and environmental knowledge. Leadership & Organization Development Journal, 42, 531–547. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024

Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Ag Damit, D. H. D., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. Leadership & Organization Development Journal, 42. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0197

Arici, H. E., Arasli, H., & Cakmakoglu Arici, N. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: Mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. Leadership & Organization Development Journal, 41, 597–613. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0250

Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: A sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. Leadership & Organization Development Journal, 41, 741–759. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0319

Dust, S. B., Rode, J. C., & Wang, P. (2020). Leader self-enhancement values: Curvilinear and congruence effects. Leadership & Organization Development Journal, 41, 687–701. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0438

Gabel Shemueli, R., Sully de Luque, M. F., & Bahamonde, D. (2021). The role of leadership and engagement in call center performance: Answering the call in Peru. Leadership & Organization Development Journal, 42, 265–288. https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0166

Guo, L., Zhao, H., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The relationship between abusive supervision and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear? Leadership & Organization Development Journal, 41, 369–381. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0214

Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership:

Unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. Leadership & Organization Development Journal, 41, 847–864. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203

Iqbal, A., Ahmad, I., & Latif, K. F. (2021). Performance appraisal and organizational deviant behaviour: Interpreting some contradictory results from public sector of Pakistan. Leadership & Organization Development Journal, 42, 1136–1152. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0305

Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Performance appraisal and employee innovative behaviour: Exploring psychological pathways. Leadership & Organization Development Journal, 41, 813–827. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474

Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Li, Z. (2020). Frugal-based innovation model for sustainable development: Technological and market turbulence. Leadership & Organization Development Journal, 41, 396–407. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0256

Javed, M., Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Ali, M., & Kirmani, S. A. A. (2020). Responsible leadership and triple-bottom-line performance: Do corporate reputation and innovation mediate this relationship? Leadership & Organization Development Journal, 41, 501–517. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0329

Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. Leadership & Organization Development Journal, 41, 1035–1052. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352

Khalil, S. H., Shah, S. M. A., & Khalil, S. M. (2021). Sustaining work outcomes through human capital sustainability leadership: Knowledge sharing behaviour as an underlining mechanism. Leadership & Organization Development Journal, 42, 1119–1135. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0051

Kim, D., & Vandenberghe, C. (2021). Ethical leadership and organizational commitment: The dual perspective of social exchange and empowerment. Leadership & Organization Development Journal, 42, 976–987. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0479

Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. Leadership & Organization Development Journal, 41, 761–775. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455

Lei, S., Qin, C., Ali, M., Freeman, S., & Shi-Jie, Z. (2021). The impact of authentic leadership on individual and team creativity: A multilevel perspective. Leadership & Organization Development Journal, 42, 644–662. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0519

Li, J., & Tong, Y. (2021). Does narcissistic leadership enhance employee resilience? A moderated mediation model of goal-directed energy and psychological availability. Leadership & Organization Development Journal, 42. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0521

Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A., & Sohail, F.

(2021). My meaning is my engagement: Exploring the mediating role of meaning between performance appraisal and work engagement. Leadership & Organization Development Journal, 42. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0320

Khan, S. N., Abdullah, S. M., Busari, A. H., Mubushar, M., & Khan, I. U. (2020). Reversing the lens: The role of followership dimensions in shaping transformational leadership behaviour; mediating role of trust in leadership. Leadership & Organization Development Journal, 41, 1–18. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0100

Mallén Broch, F. F., Domínguez Escrig, E., Chiva Gómez, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2020). Promoting firm innovativeness through performance appraisal and corporate social responsibility to employees. Leadership & Organization Development Journal, 41, 615–633. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0127

Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., & Tariq, A. (2020). Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. Leadership & Organization Development Journal, 41, 434–452. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008

Paas, J., Poell, R. F., & Batistič, S. (2020). The elephant in the room: Exploring the motivational antecedents of performance appraisal. Leadership & Organization Development Journal, 41, 637–652. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0042

Pan, Z. (2021). Paradoxical leadership and organizational citizenship behaviour: The serial mediating effect of a paradoxical mindset and personal service orientation. Leadership & Organization Development Journal, 42, 869–881. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0351

Peng, L., Lei, S., Guo, Y., & Qiu, F. (2020). How can leader humor enhance subordinates' service creativity? The moderator of subordinates' SFIT and the mediator of role modeling. Leadership & Organization Development Journal, 41, 865–882. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0087

Qiuyun, G., Liu, W., Zhou, K., & Mao, J. (2020). Leader humility and employee organizational deviance: The role of sense of power and organizational identification. Leadership & Organization Development Journal, 41, 463–479. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0287

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. Leadership & Organization Development Journal, 41, 1155–1169. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014

Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2021). Explaining incongruities between leadership theory and practice: Integrating theories of resonance, communication and systems. Leadership & Organization Development Journal, 42, 942–957. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0072

Rui, J., & Xinqi, L. (2020). Trickle-down effect of benevolent leadership on unethical employee behavior: A cross-level moderated mediation model. Leadership & Organization Development Journal, 41, 721–740. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0529

Ruiz Moreno, A., Roldán Bravo, M. I., García-Guiu, C., Lozano, L. M., Extremera Pacheco,

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

N., Navarro-Carrillo, G., & Valor-Segura, I. (2021). Effects of emerging leadership styles on engagement: A mediation analysis in a military context. Leadership & Organization Development Journal, 42, 665–689. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0222

Scheuer, C.-L., & Loughlin, C. (2021). Seizing the benefits of age diversity: Could empowering leadership be the answer? Leadership & Organization Development Journal, 42, 495–515. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0516

Seijts, G., Espinoza, J. A., & Carswell, J. (2020). Utility analysis of character assessment in employee placement. Leadership & Organization Development Journal, 41, 703–720. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0314

Shafique, I., Kalyar, M. N., & Rani, T. (2020). Examining the impact of ethical leadership on safety and task performance: A safety-critical context. Leadership & Organization Development Journal, 41, 909–926. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0335

Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. Leadership & Organization Development Journal, 42, 208–218. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0202

Song, C., & Lee, C. H. (2020). The effect of service workers' proactive personality on their psychological withdrawal behaviors: A moderating effect of performance appraisal. Leadership & Organization Development Journal, 41, 653–667. https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0149

Stoten, D. W. (2021). Exige-stential leadership: Exploring the limits of leadership in a crisis. Leadership & Organization Development Journal, 42, 333–347. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0378

Wang, Z., Sun, C., & Cai, S. (2021). How exploitative leadership influences employee innovative behavior: The mediating role of relational attachment and moderating role of high-performance work systems. Leadership & Organization Development Journal, 42, 233–248. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0203

Xie, L. (2020). The impact of performance appraisal and transformational leadership on learning organization: A comparative analysis. Leadership & Organization Development Journal, 41, 220–236. https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148

Zhang, S., Sun, W., Ji, H., & Jia, J. (2021). The antecedents and outcomes of transformational leadership: Leader's self-transcendent value, follower's environmental commitment and behavior. Leadership & Organization Development Journal, 42, 1037–1052. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2020-0471

Zhang, Z., Zhang, L., Xiu, J., & Zheng, J. (2020). Learning from your leaders and helping your coworkers: The trickle-down effect of leader helping behavior. Leadership & Organization Development Journal, 41, 883–894. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0317

Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)