

SISTEM PENILAIAN KINERJA YANG DIHARAPKAN OLEH KARYAWAN AGAR DAPAT MENINGKATKAN KINERJA

Iful Novianto¹, Hendrik Rizqiawan²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia.
email: ifulnovianto@uwp.ac.id¹, hendrikrizqiawan@uwp.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian dengan metode kualitatif deskriptif ini dilaksanakan dengan cara melakukan wawancara kepada 9 informan yang merupakan karyawan PT XXX, perusahaan yang bergerak di sektor perdagangan, persisnya pada jenis sektor ritel modern, memiliki beberapa cabang yang beroperasi di berbagai sudut Surabaya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis apakah sistem penilaian kinerja di PT XXX saat ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan, serta bagaimanakah sistem penilaian kinerja di PT XXX yang diharapkan oleh karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adapun data yang didapatkan setelah dilakukan penggalan dan analisis data adalah bahwa penilaian kinerja yang sudah dijalankan oleh PT XXX menurut sudut pandang para informan selaku karyawan ialah sudah dijalankan dengan baik, dan penilaian kinerja tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka. Namun beberapa informan juga menganggap penilaian kinerja saat ini masih perlu adanya perbaikan. Adapun penilaian kinerja yang perlu dipertahankan dan perlu diperbaiki agar dapat meningkatkan kinerja karyawan antara lain KPI yang sesuai dengan masing-masing jabatan, penilaian kinerja secara sistematis dan runut, penilaian kinerja secara objektif, adanya umpan balik, penilaian kinerja yang berkala, dan hasil penilaian kinerja dapat dipantau secara berkala.

Kata Kunci: Manajemen SDM; Penilaian Kinerja; Peningkatan Kinerja; Persepsi Karyawan

1. PENDAHULUAN

Sebagai kota besar, pertumbuhan ekonomi Surabaya didorong oleh sektor industri dan jasa, juga sektor perdagangan. Sektor-sektor ini mengalami kemajuan yang pesat, mencerminkan kekuatan daya saing serta iklim usaha yang mendukung pertumbuhan ekonomi. Lapangan usaha di Surabaya dengan kategori perdagangan besar dan eceran/ritel; reparasi mobil dan sepeda motor pada tahun 2023 menjadi lapangan usaha dengan share Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) tertinggi yaitu 201.432,93 miliar rupiah atau berkontribusi sebesar 28,16% (BPS Kota Surabaya, 2025). Dengan kondisi ekonomi yang stabil tersebut dan berbagai proyek pembangunan yang terus berlangsung, Surabaya semakin memperkuat posisinya sebagai pusat perekonomian di Jawa Timur dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi secara nasional. Usaha pada sektor ritel modern di Surabaya juga terus menunjukkan peningkatan yang baik di tengah usaha pengelola pusat perbelanjaan untuk menarik lebih banyak pengunjung. Sebagai salah satu kota besar di Indonesia, Surabaya menyediakan banyak pilihan untuk berbelanja yang didukung oleh acara yang menarik, penawaran khusus, dan kegiatan yang terencana dengan baik (Alexander, 2025). Tentu saja banyak manfaat positif dari adanya berbagai bisnis di Surabaya khususnya pada bisnis sektor perdagangan dan ritel dapat terwujud jika operasionalnya berlangsung dengan baik. Ini menjadi tanggung jawab para pemangku kepentingan, khususnya bagi pengelola atau pelaku bisnis ritel. Mereka harus bisa mengelolanya dengan cara yang efektif dan efisien.

Sebuah artikel penelitian mengemukakan bahwa kinerja karyawan memiliki andil terhadap keberhasilan atau kesuksesan sebuah usaha bahkan hingga tingkat profitabilitasnya. Sebaliknya, kinerja karyawan yang tidak efisien bisa dikaitkan dengan lebih rendahnya produktivitas,

profitabilitas, dan efektivitas perusahaan. (Lopez-Cabarcos, et al., 2022). Kinerja karyawan yang apik atau baik dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif, sedangkan kinerja karyawan yang tidak baik atau buruk dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri (Sitopu & Marpaung, 2021). Meningkatkan kinerja karyawan tidak dipungkiri juga merupakan tantangan utama bagi organisasi di berbagai atau lintas sektor (Triansyah, et al., 2023). Kinerja karyawan apabila tidak dikelola dengan baik akan menjadi permasalahan yang cukup berarti dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan yang memuaskan tidak dapat diperoleh secara instan dan muncul dengan sendirinya, tetapi perlu adanya evaluasi yang berkesinambungan. Kinerja karyawan merupakan hasil dari prestasi kerja karyawan di mana pada proses penilaiannya mempertimbangkan aspek kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi (Darmawati, et al., 2023). Penilaian kinerja merupakan alat penting untuk mengukur kerangka kerja yang ditetapkan oleh organisasi kepada karyawannya. Sistem penilaian kinerja yang sesuai, dapat menjadi bagian dari strategi pengelolaan SDM perusahaan yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan (Nugraha, et al., 2025). Penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi atau penilaian formal yang mengukur kinerja dan produktivitas karyawan dalam jangka waktu tertentu.

Ada hubungan yang penting antara evaluasi kinerja dan performa karyawan, karena hasil dari evaluasi ini bisa mendorong karyawan untuk meningkatkan performanya, menentukan harapan yang jelas untuk kinerja di masa depan, serta menemukan bidang-bidang yang memerlukan pelatihan dan pengembangan (Siraj & Hagen, 2023). Ketika karyawan menganggap proses penilaian kinerja tidak adil atau tidak sesuai, hal itu dapat menyebabkan penurunan motivasi, ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka, dan berkurangnya keinginan untuk tetap berada di posisi mereka saat ini, yang pada akhirnya mengakibatkan penurunan produktivitas (Memon, et al., 2021; Muhammad, et al., 2025). Penilaian kinerja berfungsi untuk mengidentifikasi dan menyampaikan tanggung jawab individu karyawan, tujuan yang diharapkan, perilaku dan kompetensi yang diperlukan, serta memastikan adanya keselarasan antara tindakan individu dan tujuan strategis perusahaan atau organisasi (Hana, 2023). Penilaian kerja digunakan sebagai aktivitas evaluasi yang diterapkan dalam proses bisnis, yang memunculkan data perbandingan hasil kerja, perilaku, keahlian, serta karakteristik khusus seorang karyawan. Penilaian kinerja pada dasarnya bertujuan untuk mengungkapkan informasi mengenai kinerja yang dijalankan oleh seorang karyawan dan potensi kemampuan karyawan tersebut (Zwiech, 2021). Penerapan penilaian kinerja yang efektif dapat secara langsung memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan mereka dan secara tidak langsung memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Iqbal, et al., 2019).

PT XXX, perusahaan yang bergerak di sektor perdagangan, persisnya pada jenis sektor ritel modern, memiliki beberapa cabang yang beroperasi di berbagai sudut Surabaya, mulai dari Surabaya Pusat, Surabaya Timur, Surabaya Barat hingga Surabaya Selatan. Karyawan yang menggantungkan nafkahnya di perusahaan tersebut juga berjumlah cukup banyak, ada ratusan lebih. Upah karyawan yang diberikan juga memenuhi aturan ketenagakerjaan dengan angka minimal sesuai UMK kota Surabaya yang berlaku. Saat ini perusahaan tersebut terus berupaya melakukan penilaian kinerja karyawan secara optimal. Perusahaan berencana melakukan evaluasi terkait penilaian kinerja yang sudah mereka jalankan hingga sekarang. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, adapun rumusan masalah pada penelitian ini antara lain:

- 1) Apakah sistem penilaian kinerja di PT XXX saat ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan?
- 2) Bagaimanakah sistem penilaian kinerja di PT XXX yang diharapkan oleh karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan?

Kemudian tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah sistem penilaian kinerja di PT XXX saat ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimanakah sistem penilaian kinerja di PT XXX yang diharapkan oleh karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan yaitu berupa pendekatan deskriptif kualitatif dengan cara melakukan wawancara pada informan yang sudah ditentukan dalam rangka mengumpulkan data primer serta melakukan akses dokumentasi dan literatur sebagai rujukan data sekundernya guna mendapatkan data yang dibutuhkan. Pendekatan deskriptif kualitatif diyakini sebagai pendekatan yang relevan untuk pertanyaan penelitian yang berorientasi pada penemuan siapakah, apakah, dan di manakah dari pengalaman informan serta dalam mendapatkan pemahaman dari informan tersebut tentang sebuah kondisi yang diteliti (Kim, et al., 2016). Data penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, baik dalam bentuk catatan wawancara dan catatan observasi, menekankan pada pendekatan holistik dan hasil akhir. Sumber data yang digunakan merupakan situasi dunia nyata dan sesuai keadaan yang terjadi. Peneliti dapat mendalami detail yang ditentukan dalam situasi yang diteliti (Mohajan, 2018). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari penggalan data yang berupa hasil wawancara secara langsung dengan para informan. Populasi pada penelitian ini adalah para karyawan PT XXX yang berada di kota Surabaya. Jumlah informan yang dilibatkan pada penelitian ini sebanyak 9 orang. Mereka berasal dari berbagai level jabatan, mulai dari Manager, Supervisor hingga Staf. Adapun kriteria informan yang dipilih antara lain pria/wanita dengan usia minimal 20 tahun, sedang bekerja & minimal sudah bekerja sebagai karyawan di PT XXX selama 1 tahun, serta pernah terlibat dalam proses penilaian kinerja. Teknik pengambilan sampel informan yang dilakukan adalah *nonprobability sampling-purposive sampling* dimana para sampel harus memiliki kriteria yang telah ditentukan.

Analisis data pada penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta pengambilan kesimpulan (Miles et al., 2018). Pada tahapan kondensasi data, proses pemilihan, pemfokusan dan penyederhanaan data hasil wawancara berdasarkan fokus penelitian ini yaitu mengenai sistem penilaian kinerja yang diharapkan oleh karyawan PT XXX agar dapat meningkatkan kinerja mereka, baik pada aspek-aspek pada sistem penilaian kinerja yang sudah dijalankan dengan baik juga pada aspek-aspek yang perlu adanya perbaikan. Pada tahapan penyajian data, hasil reduksi data sebelumnya disajikan berupa narasi susunan informasi yang terorganisir dan ringkas yang mempermudah pada pengambilan kesimpulan. Kemudian pada tahapan pengambilan kesimpulan menghasilkan data yang berupa sistem penilaian kinerja yang diharapkan oleh karyawan PT XXX agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Teknik pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan uji kredibilitas melalui triangulasi data serta triangulasi teori. Triangulasi data memiliki fungsi untuk mengonfirmasi temuan penelitian yang merespresentasikan data yang diteliti, bukan hanya gambaran subjektif dari satu perspektif saja (Arianto, 2024). Sehingga triangulasi data penelitian ini berupa pengecekan silang antar pernyataan atau jawaban yang berasal dari beberapa informan sebagaimana tabel 2. Penggunaan 2 informan sebagai sumber data dalam menetapkan data temuan yang sama dinilai memadai karena data tersebut disampaikan lebih dari 1 sumber data. Sedangkan triangulasi teori pada penelitian ini berupa tinjauan pustaka yang mendukung data temuan dari jawaban atau pernyataan informan tersebut.

3. HASIL DAN ANALISIS

Jumlah informan atau narasumber yang sudah dilibatkan sebanyak 9 orang karyawan. Mereka berasal dari berbagai level jabatan, mulai dari Manager, Supervisor hingga Staf sebagaimana yang tercantum rinci di tabel 1.

Tabel 1. Data Informan atau Narasumber yang Sudah Terlibat

No Informan	Inisial Nama	Gender	Usia (Tahun)	Level Jabatan
Informan 1	BGD	Laki-Laki	45	Manager
Informan 2	EN	Laki-Laki	30	Supervisor
Informan 3	FZ	Laki-Laki	34	Supervisor
Informan 4	NT	Laki-Laki	48	Supervisor
Informan 5	HD	Laki-Laki	50	Supervisor
Informan 6	AR	Laki-Laki	43	Staf
Informan 7	EW	Laki-Laki	46	Staf
Informan 8	GJ	Laki-Laki	31	Staf
Informan 9	SPT	Perempuan	34	Staf

(Sumber: Data diolah, 2025)

Dalam menjalankan penilaian kinerja pada pengelolaan karyawan di PT XXX, beberapa informan memiliki jawaban yang berbeda sesuai dengan apa yang mereka nilai dan rasakan selama mereka bekerja. Beberapa informan memberi penilaian bahwa penilaian kinerja sudah dijalankan dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja mereka, namun para informan lainnya menganggap penilaian kinerja saat ini masih perlu adanya perbaikan. *“Sistem penilaian kinerja di perusahaan sudah cukup baik dengan menggunakan sistem KPI, hal itu dapat meningkatkan kinerja karena dengan sistem KPI ini kita bisa menentukan performance kerja dari setiap karyawan. Penentuan performance ini bermanfaat karena dapat menentukan promosi atau jabatan, bonus dan juga kita bisa memetakan kompetensi dari tim kita.”* kata Informan 1 (BGD). *“Sistem yang sudah berjalan saat ini dalam penilaian kerja karyawan saya rasa sudah cukup objektif dan dapat meningkatkan kinerja saya karena terdapat tujuan yang harus dicapai sehingga ada motivasi dalam bekerja”* tambah Informan 9 (SPT). Pernyataan Informan 1 (BGD) dan Informan 9 (SPT) tersebut juga didukung oleh pandangan Informan 5 (HD) & Informan 8 (GJ). *“Berdasarkan KPI yang telah disusun oleh pihak manajemen perusahaan, telah diterapkan mulai dari pegawai bawahan sampai dengan atasan. Sehingga KPI ini dapat diterapkan di semua karyawan untuk mengukur kinerja masing-masing karyawan. Penilaian yang terjadwal tiap tahun menurut saya juga sudah bagus”* ucap Informan 5 (HD). *“Menurut saya, sistem penilaian kinerja di perusahaan saat ini dilakukan cukup sistematis dengan menggunakan formulir performance appraisal & performance plan yang sudah ditentukan. Poin yang dinilai juga menurut saya sudah cukup runut.”* ujar Informan 8 (GJ).

KPI, singkatan dari *Key Performance Indicator* (Indikator Kinerja Kunci), merupakan salah satu metode yang dianggap cukup efektif dalam menjalankan penilaian kinerja pada karyawan (Fitriana, et al., 2024). Sebuah penelitian juga menyebutkan bahwa KPI berpengaruh signifikan dan positif pada penilaian kinerja karyawan (Nurhasmul & Oktarina, 2025). Pernyataan ketiga informan tersebut menjelaskan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja, PT XXX telah menggunakan KPI yang sesuai. Bahkan Informan 1 (BGD) & Informan 9 (SPT) menyebutkan bahwa hal tersebut dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penilaian kinerja yang telah dilaksanakan di PT XXX juga berjalan sistematis dan runut. Penilaian kinerja secara terarah dan sistematis merupakan upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawan

(Budiyanto & Mochklas, 2020)

Selain pendapat informan yang menganggap bahwa penilaian kinerja PT XXX sudah dijalankan dengan baik, ada beberapa informan lain memiliki pandangan jika penilaian kinerja saat ini masih perlu adanya perbaikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Informan 7 (EWO), *“sistem penilaian kinerja di perusahaan saat ini sudah cukup sistematis karena dilakukan secara objektif dengan tahapan penentuan rencana penilaian (KPI planning) di akhir tahun sebelum periode penilaian dilanjutkan dengan evaluasi setelah periode penilaian berakhir. Namun saya rasa penilaian kinerja saat ini belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara efektif, karena output sistem penilaian kerja belum bisa diketahui oleh masing-masing personel, serta belum meratanya kredit atau bobot antar departemen”*. Hal senada juga disebutkan oleh Informan 2 (EN) & Informan 4 (NT). *“Perusahaan belum menjalankan sistem manajemen kinerja secara optimal karena menurut pengalaman saya masih adanya poin yang belum objektif terutama pada sistem penilaian KPI. Masih ada ruang improvement untuk pelaksanaan sistem manajemen kinerja”* kata Informan 2 (EN). *“Untuk saat ini penilaian yang dilakukan belum bisa memberikan dampak yang secara langsung dikarenakan penilaian belum terstandarisasi dengan baik, dan masih banyak penilaian yang didasarkan unsur subjektivitas”* tambah Informan 4 (NT). Apa yang disampaikan oleh Informan 7 (EWO) dan Informan 2 (EN) perlu menjadi perhatian oleh pemangku kebijakan sistem manajemen kinerja khususnya pada penilaian kinerja di PT XXX.

Prosedur dalam penilaian evaluasi kinerja yang objektif dan jelas dapat meningkatkan kinerja karyawan, mendorong keadilan, dan mendukung organisasi dalam menentukan langkah-langkah terkait pelatihan, promosi dan remunerasi (Masarroh & Anshori, 2024). Selain perlu adanya evaluasi pada objektivitas penilaian kinerja, aspek lain yang perlu diperhatikan adalah akses untuk memantau penilaian kinerja yang sudah dilakukan. *“Sistem penilaian kinerja yang saya rasakan memang mampu meningkatkan kinerja dan dapat memberikan umpan balik sehingga bisa mengidentifikasi pengembangan saya. Namun sistem yang ada sekarang belum maksimal untuk di tracing atau dimonitoring secara berkala misal secara bulanan atau tiap tiga bulan”* ujar Informan 6 (AR). Apa yang dikatakan oleh Informan 6 (AR) juga seirama dengan pendapat Informan 2 (EN) dan Informan 3 (AF). *“Dalam pelaksanaan pada sistem penilaian kinerja saya harapkan adanya feedback kinerja yang berkala, jadi saya tahu apa saja progress yang telah saya capai”* kata Informan 2 (EN). *“Sistem penilaian kinerja saat ini memang mampu meningkatkan kinerja, karena dengan adanya KPI maka goals yang harus dicapai sudah jelas dan timeline setiap goals teratur. Namun pada penilaian KPI-nya tidak ada evaluasi secara periodik, hanya dilakukan pada akhir tahun saja”* ucap Informan 3 (AF). Kinerja pekerjaan karyawan dapat lebih tinggi ketika metrik atau penilaian kinerja digunakan dalam rangka sebagai media diskusi dan evaluasi secara berkala (Susanti, 2021). Pelaksanaan sistem pemantauan atau *monitoring* dan penilaian kinerja secara berkala juga dianggap krusial, agar usaha perbaikan dan peningkatan kinerja dapat dilakukan secara berkelanjutan (Zhahral & Wahyudi, 2025). Begitu juga dengan adanya umpan balik yang konstruktif, hal tersebut memperlihatkan bahwa karyawan merasa dihargai atas hasil kerja mereka dan dapat menginformasikan aspek mana yang perlu mendapat perbaikan, sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya (Manurung, et al., 2024).

Tabel 2. Data Temuan yang Disebut Informan

Data Temuan No Informan	Adanya KPI yang sesuai dengan masing-masing jabatan	Penilaian kinerja secara sistematis dan runut.	Penilaian kinerja secara objektif	Adanya umpan balik	Penilaian kinerja yang berkala	Hasil penilaian kinerja dipantau secara berkala
Informan 1	✓					
Informan 2			✓	✓		
Informan 3	✓	✓			✓	
Informan 4			✓			
Informan 5	✓				✓	
Informan 6				✓		✓
Informan 7	✓	✓	✓		✓	✓
Informan 8	✓	✓				
Informan 9			✓			
	Informan 1, 3, 5, 7 & 8	Informan 3, 7 & 8	Informan 2, 4, 7 & 9	Informan 2 & 6	Informan 3, 5 & 7	Informan 6 & 7

(Sumber: Data diolah, 2025)

Berdasarkan data dan informasi yang didapatkan, dapat diketahui bahwa sistem penilaian kinerja yang sudah dijalankan oleh PT XXX menurut sudut pandang para informan selaku karyawan adalah bahwa penilaian kinerja saat ini sudah dijalankan dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja mereka, namun beberapa informan juga menganggap penilaian kinerja saat ini masih perlu adanya perbaikan. Adapun penilaian kinerja yang diharapkan oleh informan yang merupakan karyawan PT XXX agar dapat meningkatkan kinerja mereka yaitu:

- 1) Adanya KPI yang sesuai dengan masing-masing jabatan;
- 2) Penilaian kinerja secara sistematis dan runut;
- 3) Penilaian kinerja secara objektif;
- 4) Adanya umpan balik;
- 5) Penilaian kinerja yang berkala.
- 6) Hasil penilaian kinerja dipantau secara berkala.

4. KESIMPULAN

Penelitian dengan pendekatan kualitatif dan metode kualitatif berupa metode kualitatif deskriptif ini dilaksanakan dengan cara melakukan wawancara kepada 9 informan yang merupakan karyawan PT XXXX dalam rangka mengumpulkan data primer serta melakukan akses dokumentasi dan literatur sebagai rujukan data sekundernya guna mendapatkan data penelitian. 9 informan tersebut berasal dari berbagai level jabatan, mulai dari Manager, Supervisor hingga Staf. Adapun data yang didapatkan setelah dilakukan penggalan dan analisis data adalah bahwa penilaian kinerja yang sudah dijalankan oleh PT XXX menurut sudut pandang para informan selaku karyawan ialah sudah dijalankan dengan baik, dan penilaian kinerja tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka. Namun beberapa informan juga menganggap penilaian kinerja saat ini masih perlu adanya perbaikan. Adapun penilaian kinerja yang perlu dipertahankan dan perlu diperbaiki agar dapat meningkatkan kinerja karyawan antara lain KPI yang sesuai dengan masing-masing jabatan, penilaian kinerja secara sistematis dan runut, penilaian kinerja secara objektif, adanya umpan balik, penilaian kinerja yang berkala, dan hasil penilaian kinerja dapat dipantau secara berkala.

Secara praktis, para pengelola perusahaan di bidang ritel khususnya PT XXX dapat memanfaatkan hasil temuan penelitian ini dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada sistem penilaian kinerja agar dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Jika hal tersebut berjalan

dengan baik, maka akan dapat memperbesar peluang PT XXX untuk berkembang lebih besar lagi. Hal tersebut juga akan berdampak pada peningkatan pendapatan usaha perusahaan. Selain berimbas pada kesejahteraan jajaran manajemen dan karyawan, peningkatan pendapatan PT XXX juga dapat meningkatkan pendapatan asli daerah pemerintah kota Surabaya. Secara akademis, penelitian ini dapat menjadi referensi terkait penelitian yang berhubungan dengan sistem penilaian kinerja pada perusahaan yang bergerak di sektor perdagangan atau ritel. Penelitian ini juga dapat dilanjutkan dengan menggunakan objek penelitian pada bidang sektor lain, misal jasa keuangan, transportasi, pendidikan dan lainnya.

REFERENSI

- Alexander, H. B. (2025). *Pasar Mal di Surabaya Diprediksi Tumbuh 3 Persen Per Tahun*. 11 Maret 2025. <https://www.kompas.com/properti/read/2025/03/11/073000521/pasar-mal-di-surabaya-diprediksi-tumbuh-3-persen-per-tahun>
- Arianto, Bambang. (2024). *Triangulasi Metoda Penelitian Kualitatif*. Balikpapan: Borneo Novelty Publishing.
- BPS Kota Surabaya. (2025). *Statistik Daerah Kota Surabaya 2024*. Surabaya: BPS Kota Surabaya; 2025.
- Budiyanto, E. & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*. Kota Serang: CV. AA. Rizky.
- Darmawati, D., Yusrizal, Y. & Niswanto, N. (2023). Human Resources Management in Improving Employee Performance at the Employment Section of Syiah Kuala University, Indonesia. *Path of Science*, 9(6), 4023-4028. <http://dx.doi.org/10.22178/pos.93-14>
- Fitriana, H. L., Feriantono, I., Laily, S. I. & Jakaria, R. B. (2024). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Key Performance Indicator (KPI) Pada PT. Hilfic. Venus: *Jurnal Publikasi Rumpun Ilmu Teknik*, 2(4), 333-341. <https://doi.org/10.61132/venus.v2i4.448>
- Hana, Y. E. P. (2023). Penilaian Kinerja dan Perilaku Inovatif di Era Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (EKOBIL)*, 2(2), 34–35. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v2i2.157>
- Iqbal, M. Z., Akbarb, S., Budhwarc, P. & Shahd, S. Z. A. (2019). Effectiveness of Performance Appraisal: Evidence on The Utilization Criteria. *Journal of Business Research*, Vol. 101, 285–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.035>
- Kim, H., Sefcik, J. S. & Bradway, C. (2016). Characteristics of Qualitative Descriptive Studies: A Systematic Review. *Research in Nursing & Health*, 40(1), 23–42. <https://doi.org/10.1002/nur.21768>
- Lopez-Cabarcos, M. A., Vazquez-Rodríguez, P. & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An Approach to Employees' Job Performance Through Work Environmental Variables and Leadership Behaviours. *Journal of Business Research*, Volume 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Manurung, M. A. P., Aswaruddin, A., Livianti, L., Hidma, C. A., Maysarah, N. S. & Wahyuni, I. (2024). Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja. *JISPENDIORA: Jurnal Ilmu Sosial, Pendidikan Dan Humaniora*, 3(1), 77-84. <https://doi.org/10.56910/jispendiora.v3i1.1235>
- Masarroh, I. & Anshori, M. I. (2024). Metode Penilaian Kinerja yang Efektif di ASEAN : Systematic Literature Review. *Ebisnis Manajemen*, 2(4), 78-89. <https://doi.org/10.62951/ijss.v2i4.598>
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J., Ting, H., Ahmad, M., & Tariq, A. (2021). Satisfaction Matters: The Relationships Between HRM Practices, Work Engagement and Turnover Intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/Ijm-04-2018-0127>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.)*. Sage Publication
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48. <https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571>
- Muhammad, M., Suleiman, W., Al Mamun, M. A., Jewel, R. M. & Mozumder, M. A. S. (2025). Mediating Effect of Appraisal Fairness Between The Relationship of Appraisal Satisfaction and Employee Performance Appraisal: A Case of Bauchi State Teachers Service Commission, Nigeria. *Cogent Business & Management*, Volume 12, 2450297. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2450297>
- Nugraha, A. B., Utami, D. O., Nasution, H., Hardian, V. & Sudarmi, W. (2025). Strategi Manajemen SDM untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 4(1), 212-218. <https://doi.org/10.58738/kendali.v4i1.854>

- Nurhasmul, H. & Oktarina, T. (2025). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Bank Sumsel Babel Menggunakan Key Performance Indikator. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi (JIMIK)*, 6(2), 1309-1318. <https://doi.org/10.63447/jimik.v6i2.1422>
- Siraj, N. & Hagen, I. (2023). Performance Management System and Its Role for Employee Performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11), e21819. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>
- Sitopu, Y. B. & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72-83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Susanti, R. M. (2021). Pengukuran Kinerja Organisasi. *EEJ: Ekasakti Educational Journal*, 1(2), 313-319. <https://doi.org/10.31933/eej.v1i2.473>
- Triansyah, F. A., Hejin, W. & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150–159. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Zhahral, A. & Wahyudi, K. E. (2025). Kinerja Pegawai dalam Memberikan Pelayanan Administrasi di Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 8(3), 429-440. <https://doi.org/10.24198/responsive.v8i3.63781>
- Zwiech, Patrycja. (2021). Perception of Justice in Performance Appraisal: Empirical Findings from Enterprises from The West Pomeranian Voivodship in Poland. *Procedia Computer Science*, Vol. 192, 4649–4657. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.243>