



Penilaian Kinerja Berbasis Target pada Karyawan Sales: Antara Implementasi dan Realitas Lapangan

Aisyah Fajriah Mecca^{1*}, Christian Wiradendi Wolor²

Program Studi Administrasi Perkantoran Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Negeri Jakarta

Email: aisyahfajriah039@gmail.com, christianwiradendi@unj.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of target-based performance appraisal for sales department employees at PT B, a pharmaceutical company in Indonesia. A qualitative method with a case study approach was employed, with data collected through observation, semi-structured interviews, and documentation involving three participants selected using purposive sampling. The findings reveal that PT B's KPI-based performance appraisal system operates in a structured manner through three evaluation stages: weekly monitoring, end-of-month assessment, and annual KPI evaluation. Employees' understanding of work targets is generally adequate; however, gaps exist in their comprehension of performance indicators. Key challenges include end-of-month target pressure, technical operational issues, fluctuating market conditions, and uneven dissemination of evaluation indicators to all sales employees.*

Keywords: *performance appraisal; key performance indicators; sales employees*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi penilaian kinerja berbasis target pada karyawan bagian sales di PT B, sebuah perusahaan farmasi di Indonesia. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, serta pengumpulan data melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi terhadap tiga partisipan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berbasis KPI di PT B telah berjalan secara terstruktur melalui tiga tahapan evaluasi: pemantauan mingguan, penilaian akhir bulan, dan penilaian KPI tahunan. Pemahaman karyawan terhadap target kerja secara umum sudah cukup baik, namun terdapat kesenjangan pemahaman terhadap indikator penilaian kinerja. Beberapa kendala yang ditemukan meliputi tekanan realisasi target di akhir bulan, permasalahan teknis operasional, kondisi pasar yang fluktuatif, serta belum meratanya sosialisasi indikator penilaian kepada seluruh karyawan.

Kata kunci: penilaian kinerja; *key performance indicator*; karyawan sales

1. LATAR BELAKANG

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi dan modal, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang berperan penting dalam menjalankan seluruh aktivitas operasional perusahaan, sehingga pengelolaan SDM yang efektif menjadi hal yang sangat penting guna meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Susanti & Suherman, 2025). Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen SDM yang berfungsi untuk mengukur

kontribusi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sekaligus berperan sebagai sarana strategis dalam mengembangkan kualitas SDM serta menjadi dasar pengambilan keputusan mengenai penghargaan dan promosi bagi karyawan (Nafizatul et al., 2025).

Dalam penerapannya, penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya melalui pendekatan berbasis target atau *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana upaya yang dilakukan organisasi dalam mencapai kemajuan bisnis serta tujuan perusahaan (Handayani & Supriyono, 2025). Penerapan sistem penilaian berbasis KPI memberikan ukuran kinerja yang lebih jelas, terarah, dan terukur (Sholikha & Eko Pujiyanto, 2023), sehingga perusahaan dapat lebih mudah memantau hasil kinerja karyawan serta melakukan evaluasi secara berkala untuk mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Nofiyanti et al., 2025). Karyawan bagian *sales* merupakan kelompok yang paling relevan dengan penerapan penilaian kinerja berbasis target, mengingat aktivitas kerjanya sangat berorientasi pada pencapaian target penjualan. Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat indikasi bahwa tidak semua karyawan memahami target yang diberikan secara jelas, serta adanya kemungkinan ketidaksesuaian antara target dengan kondisi lapangan. Selain itu, proses penilaian kinerja yang dilakukan juga belum sepenuhnya berjalan optimal dari segi konsistensi maupun transparansi dalam penyampaian hasil penilaian (Susanti & Suherman, 2025).

Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan peneliti terhadap 5 karyawan bagian *sales* di PT B, sebanyak 60% responden menilai pemahaman mereka terhadap sistem penilaian kinerja berbasis target berada pada kategori baik dan 40% sangat baik. Dari sisi kesesuaian target, 60% responden menyatakan target yang diberikan sesuai dengan kemampuan mereka, 20% sangat sesuai, dan 20% tidak sesuai. Dari aspek dampak terhadap kinerja, 60% menyatakan sangat positif dan 40% cukup positif. Penemuan awal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem penilaian telah berjalan secara umum, masih terdapat permasalahan yang perlu dikaji lebih mendalam.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai penilaian kinerja berbasis KPI umumnya berfokus pada pengaruh KPI terhadap pencapaian target karyawan produksi, implementasi sistem KPI di perusahaan beserta kendalanya, dan pengembangan sistem informasi berbasis KPI (Handayani & Supriyono, 2025; Sholikha & Eko Pujiyanto, 2023;

Susanti & Suherman, 2025). Namun, dalam penelitian mengenai implementasi KPI secara khusus pada karyawan *sales* menjelaskan bagaimana target dipahami, dijalankan, serta kendala nyata di lapangan yang masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) proses implementasi penilaian kinerja berbasis target pada karyawan bagian *sales* di PT B; (2) pemahaman karyawan terhadap target dan indikator penilaian kinerja; serta (3) kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasinya.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Habaora et al. (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Martini et al. (2024) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau output kerja yang dapat dihasilkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja pada waktu tertentu, sehingga dapat digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan dapat diukur melalui berbagai indikator. Hidayat & Wulantika (2021) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja karyawan mencakup indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, penekanan biaya, dan pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya menekankan pada banyaknya hasil yang dicapai, tetapi juga pada mutu pekerjaan dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kinerja karyawan mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam menjalankan pekerjaannya guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk menilai dan mengevaluasi hasil kerja karyawan secara terencana dan sistematis dalam periode tertentu. Pratiwi et al. (2024) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dilakukan berdasarkan indikator tertentu seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, inisiatif, serta kerja sama. Hal ini sejalan dengan Majid et al. (2022) yang menegaskan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan komponen penting dalam manajemen SDM dan digunakan untuk mengambil keputusan strategis dalam perusahaan, termasuk

keputusan terkait promosi jabatan. Nafizatul et al. (2025) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan unsur penting dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk mengukur kontribusi dan efektivitas karyawan. Selain sebagai alat evaluasi, penilaian kinerja juga berperan sebagai sarana pengembangan SDM, karena melalui proses tersebut organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan umpan balik untuk perbaikan kerja. Harmen et al. (2022) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara teratur dan sistematis bertujuan untuk meningkatkan produktivitas serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam organisasi. Hutagaol et al. (2025) menambahkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara adil, objektif, dan berorientasi pada pengembangan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Penilaian Kinerja Berbasis Target (KPI)

Penilaian kinerja berbasis target merupakan metode penilaian yang menggunakan Key Performance Indicator (KPI) sebagai indikator kinerja utama. Melalui KPI, perusahaan dapat menghubungkan target kerja karyawan dengan tujuan organisasi, sehingga proses penilaian menjadi lebih objektif, terstruktur, dan mudah dipantau. Sholikha & Eko Pujiyanto (2023) menyatakan bahwa KPI merupakan alat manajemen yang efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan karena mampu menyajikan hasil kerja secara terukur dan objektif. Handayani & Supriyono (2025) menambahkan bahwa KPI tidak hanya relevan sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga dapat mendukung proses monitoring, evaluasi, dan pengelolaan kinerja yang lebih sistematis, khususnya pada pekerjaan yang berorientasi target seperti bagian *sales*.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis KPI berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Happy Lailatul Fitriana et al. (2024) menemukan bahwa penerapan KPI memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama pada aspek kualitas dan kuantitas kerja, karena dengan indikator yang jelas karyawan lebih memahami apa yang harus dicapai. Khoirunnisaa et al. (2024) menunjukkan bahwa penilaian KPI berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, sehingga keberhasilan penerapannya tidak hanya bergantung pada adanya target, tetapi juga pada lingkungan organisasi yang mendukung. Sementara itu, Nofiyanti et al. (2025) menegaskan bahwa KPI merupakan instrumen strategis yang dapat

meningkatkan disiplin kerja, motivasi, dan produktivitas, namun keberhasilannya sangat bergantung pada kesesuaian indikator yang digunakan dengan kondisi nyata di lapangan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dipilih karena bertujuan menggali pemahaman mendalam mengenai implementasi penilaian kinerja berbasis target melalui pengalaman dan persepsi individu. Metode studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu objek tertentu, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh informasi secara rinci mengenai fenomena yang terjadi di lapangan. Penelitian dilaksanakan di PT B, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang farmasi di Indonesia, selama periode Maret hingga Juli 2026. Nama perusahaan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan identitas. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan melibatkan tiga partisipan yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu sesuai kebutuhan penelitian. Partisipan terdiri dari satu supervisor (Partisipan A, 40 tahun, masa kerja 3 tahun) sebagai informan kunci, serta dua karyawan *sales*, yaitu Partisipan B (51 tahun, masa kerja 1 tahun) dan Partisipan C (43 tahun, masa kerja 5 tahun), sebagai informan tambahan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu (1) observasi, untuk mengamati kondisi dan aktivitas kerja karyawan *sales* secara langsung di lapangan; (2) wawancara semi-terstruktur, untuk menggali informasi, pengalaman, dan pandangan partisipan secara mendalam; serta (3) dokumentasi, untuk memperoleh data pendukung berkaitan dengan proses evaluasi kinerja. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi teknik, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap sumber yang sama. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari empat tahapan: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Implementasi Penilaian Kinerja Berbasis Target pada Karyawan Bagian Sales di PT B

Berdasarkan hasil observasi, karyawan bagian *sales* di PT B menjalankan aktivitas kerja yang sangat berorientasi pada pencapaian target. Setiap karyawan memiliki wilayah dan tanggung jawab masing-masing dalam melakukan kunjungan ke outlet-

outlet, menawarkan produk, serta memastikan tercapainya target penjualan. Dari hasil wawancara, sistem penilaian kinerja berbasis target di PT B dilaksanakan melalui tiga tahapan evaluasi: pemantauan mingguan melalui kertas kerja yang berisi realisasi hasil kerja, penilaian akhir bulan sebagai dasar pelaporan ke kantor pusat, dan penilaian KPI tahunan untuk menilai keseluruhan performa karyawan dalam satu periode penuh. Target penjualan ditentukan berdasarkan rata-rata penjualan dua hingga tiga bulan terakhir dengan peningkatan sekitar 20%–25%, ditetapkan oleh kantor pusat dan disesuaikan di tingkat cabang berdasarkan potensi pasar serta performa masing-masing karyawan. Hasil penilaian disampaikan melalui meeting tim di awal bulan berikutnya, mencakup evaluasi pencapaian dan arahan untuk periode selanjutnya.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Sholikha & Eko Pujianto (2023) bahwa KPI merupakan alat manajemen yang efektif karena mampu menyajikan hasil kerja secara terukur dan objektif sehingga memudahkan perusahaan memantau perkembangan kinerja secara berkala. Proses penilaian kinerja di PT B juga mencerminkan konsep yang dikemukakan oleh Majid et al. (2022) bahwa penilaian kinerja dapat dirancang secara sistematis mulai dari penyusunan target, pelaksanaan penilaian, validasi oleh atasan, hingga hasil yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Mekanisme penyampaian hasil melalui pertemuan tim sesuai dengan pandangan Hutagaol et al. (2025) bahwa penilaian yang dilakukan secara teratur dan sistematis bertujuan meningkatkan produktivitas serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Dengan demikian, proses implementasi penilaian kinerja berbasis target di PT B secara umum telah menunjukkan struktur yang memadai, meskipun konsistensi dan transparansi pelaksanaannya masih perlu terus ditingkatkan.

Pemahaman Karyawan Bagian *Sales* terhadap Target dan Indikator Penilaian Kinerja

Secara umum, karyawan bagian *sales* di PT B telah menunjukkan pemahaman yang cukup baik terhadap target kerja yang diberikan perusahaan. Hal ini terlihat dari aktivitas kerja karyawan yang aktif melakukan kunjungan ke outlet, penawaran produk, serta penyusunan laporan hasil kerja. Ketiga partisipan menyatakan bahwa target telah dijelaskan dengan jelas oleh atasan, dengan besaran yang disesuaikan berdasarkan area penempatan dan kondisi pasar. Namun, penelitian ini menemukan adanya kesenjangan pemahaman di antara karyawan terkait indikator penilaian kinerja. Partisipan A sebagai

supervisor menjelaskan bahwa indikator penilaian yang diterapkan mencakup aspek yang cukup komprehensif, meliputi kedisiplinan, kunjungan ke outlet, komunikasi antar divisi, komunikasi eksternal dengan pelanggan, serta komunikasi dengan prinsipal. Partisipan B menyatakan bahwa indikator penilaian dilihat dari performa, pencapaian purchase order (PO), dan faktur yang telah dibuat. Di sisi lain, Partisipan C menyatakan tidak mengetahui indikator penilaian yang digunakan secara spesifik.

Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa sosialisasi mengenai indikator penilaian belum sepenuhnya merata kepada seluruh karyawan *sales*. Temuan ini selaras dengan pandangan Nafizatul et al. (2025) bahwa pemahaman yang baik terhadap target dan indikator penilaian merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan sistem penilaian kinerja. Kondisi ini juga relevan dengan penelitian Susanti & Suherman (2025) yang mengidentifikasi bahwa kurangnya pemahaman karyawan terhadap indikator penilaian menjadi kendala utama dalam implementasi sistem KPI. Penggunaan indikator yang komprehensif oleh PT B sejalan dengan Pratiwi et al. (2024) dan Hidayat & Wulantika (2021) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja yang baik tidak hanya mengukur hasil kuantitatif semata, tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku kerja dan kualitas komunikasi.

Selain dari adanya kesenjangan pemahaman tersebut, sistem penilaian kinerja berbasis target di PT B terbukti memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Kedua partisipan karyawan *sales* menyatakan bahwa adanya target yang jelas membuat mereka lebih termotivasi untuk bekerja, ditambah dengan adanya reward berupa komisi bagi yang berhasil mencapai target. Temuan ini konsisten dengan Happy Lailatul Fitriana et al. (2024) yang menunjukkan bahwa KPI dengan indikator yang jelas mendorong peningkatan kinerja karyawan secara positif.

Kendala dalam Implementasi Penilaian Kinerja Berbasis Target pada Karyawan Bagian *Sales* di PT B

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat empat kendala utama dalam implementasi penilaian kinerja berbasis target di PT B. Pertama, tekanan realisasi target di akhir bulan. Partisipan A menjelaskan bahwa realisasi target menjadi tantangan yang cukup sering dihadapi, terutama menjelang akhir bulan ketika seluruh pencapaian harus terpenuhi, sehingga menuntut intensitas komunikasi yang tinggi antara karyawan *sales*, supervisor, dan pihak distribusi. Kendala ini sejalan dengan pandangan Nofiyanti et al. (2025) bahwa

keberhasilan implementasi KPI sangat bergantung pada bagaimana indikator yang digunakan mampu mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Target yang tidak mempertimbangkan fluktuasi kondisi lapangan berisiko menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama pada periode tertentu.

Kedua, permasalahan teknis operasional berupa selisih harga antara yang tercatat di sistem dengan yang tertera dalam purchase order (PO) di outlet. Kondisi ini mengharuskan karyawan *sales* melakukan konfirmasi kepada tim marketing dan atasan sebelum transaksi dapat diselesaikan, sehingga memperlambat proses pencapaian target. Hambatan dalam pengiriman barang ke outlet-outlet juga turut mempengaruhi realisasi target. Majid et al. (2022) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang baik perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi hasil kerja, termasuk kendala teknis yang muncul dalam proses operasional.

Ketiga, kondisi pasar yang fluktuatif. Partisipan C menyatakan bahwa kondisi pasar yang terkadang ramai dan terkadang sepi menjadi faktor yang mempersulit pencapaian target. Kondisi ini menunjukkan bahwa pencapaian target karyawan *sales* tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali karyawan. Temuan ini sejalan dengan Nofiyanti et al. (2025) bahwa terdapat tantangan berupa hambatan dari faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan sepenuhnya dalam implementasi KPI.

Keempat, belum meratanya pemahaman karyawan terhadap indikator penilaian kinerja. Sebagaimana dipaparkan sebelumnya, tidak semua karyawan *sales* memahami secara lengkap indikator yang menjadi dasar penilaian kinerja. Kesenjangan ini sejalan dengan temuan Susanti & Suherman (2025) bahwa kurangnya transparansi dalam penyampaian hasil evaluasi dan indikator penilaian menjadi kendala utama dalam implementasi sistem KPI. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini relevan dengan pandangan Al Akoum et al. (2026) bahwa sistem penilaian kinerja berbasis KPI yang efektif memerlukan penerapan yang fleksibel dan adaptif, dengan mempertimbangkan kondisi nyata yang dihadapi oleh karyawan di lapangan. Dengan perbaikan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja berbasis target di PT B diharapkan dapat semakin mendukung peningkatan kinerja karyawan sekaligus berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi penilaian kinerja berbasis target pada karyawan bagian sales di PT B, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja telah diterapkan secara cukup baik dan terstruktur melalui pemantauan mingguan, penilaian akhir bulan, serta evaluasi KPI tahunan. Penetapan target dilakukan berdasarkan capaian penjualan sebelumnya dengan mempertimbangkan potensi pasar yang ada. Secara umum, karyawan telah memahami target kerja yang harus dicapai, meskipun masih terdapat perbedaan tingkat pemahaman terkait indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa sosialisasi mengenai indikator penilaian belum sepenuhnya merata kepada seluruh karyawan sales. Selain itu, implementasi sistem penilaian kinerja juga menghadapi beberapa kendala, antara lain tekanan pencapaian target pada akhir bulan, hambatan teknis operasional yang berkaitan dengan sistem dan distribusi barang, serta kondisi pasar yang fluktuatif dan berada di luar kendali karyawan. Meskipun demikian, sistem penilaian kinerja berbasis target yang diterapkan telah mampu mendukung proses pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan secara lebih terarah.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, PT B disarankan untuk meningkatkan sosialisasi dan komunikasi mengenai indikator serta mekanisme penilaian kinerja agar seluruh karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap aspek-aspek yang menjadi dasar evaluasi. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan penetapan target yang lebih adaptif terhadap perubahan kondisi pasar dan karakteristik masing-masing wilayah kerja sehingga target yang diberikan lebih realistis dan dapat dicapai secara optimal. Selain itu, koordinasi antara bagian sales, marketing, dan distribusi perlu ditingkatkan guna meminimalkan hambatan operasional yang dapat memengaruhi pencapaian target. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah partisipan yang terbatas, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak partisipan, mencakup berbagai sektor perusahaan, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

DAFTAR REFERENSI

Al Akoum, A., Nica, E., Abiad, M., & Bîgu, A. M. (2026). Benchmarking Employee Performance Management Systems: Insights from the Transport Sector for

Academia. *Transportation Research Procedia*, 93, 1167–1175.
<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2025.12.057>

Habaora, F., Riwukore, J. R., Yustini, T., & Manajemen, M. (2021). *Analisis Deskriptif tentang Tampilan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur Indonesia*.

Handayani, P., & Supriyono, S. (2025). Implementasi Sistem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Key Performance Indicator pada PT Internusa Master Niaga. *Bima Abdi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 378–386.
<https://doi.org/10.53299/bajpm.v5i2.1759>

Happy Lailatul Fitriana, Ilfan Feriantono, Sofriyah izzatul Laily, & Ribangun Bamban Jakaria. (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>

Harmen, H., Syahreza, D. S., Mahyundari, A., Indah, A. N., Septianislaus Togatorop, R., Sembiring, O., Handayani, M., Sinaga, P., & Putri, N. A. (2022). *BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALE DAN MANAGEMENT BY OBJECTIVES*. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i2.22517>

Hidayat, I. S., & Wulantika, L. (2021). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. VONEX INDONESIA RANCAEKEK. In *Business, And Accounting Journal Homepage* (Vol. 1, Number 1).

Hutagaol, P., Tin, S., & Agustina, L. (2025). The Effect of Performance Appraisal Effectiveness on Employee Outcomes: The Mediating Role of Workplace Culture in Indonesian Banks. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 13(5), 1311–1322.
<https://doi.org/10.37641/jiakes.v13i5.3625>

Khoirunnisaa, A., Patricia Angela, F., Studi Manajemen, P., Ekonomi dan Bisnis, F., & Buana Perjuangan Karawang, U. (2024). The Influence Of KPI (Key Performance Indicator) Assessment And Organizational Culture On Employee Performance PT. Tongwei Indonesia Pengaruh Penilaian KPI (Key Performance Indicator) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tongwei Indonesia. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 5, Number 2).
<http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>

Majid, A. S., Ilsan, E., & Putri, E. (2022). *Gambaran Penilaian Kinerja Karyawan PT X Employee Performance Appraisal in PT X*. 12(01), 49–61.
<https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n1.p49-61>

- Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>
- Nafizatul, M., Lailil, M. N., Patrecia, C., Ameliya, V. G., Pradita, M. E., & Firmansyah⁵, M. W. (2025). *Penilaian Kinerja sebagai Alat Pengembangan SDM*. 3(1), 374–383. <https://doi.org/10.61722/jaem.v1i4.3450>
- Nofiyanti, Fajrin, A., Sidiq, I., Kamar, K., & Purwanto, A. (2025). *PROFESOR Professional Education Studies and Operations Research An International Journal Analisa Implementasi Key Performance Indicators (KPI) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan; Studi Literatur Review*. <http://www.journal-profesor.org>
- Pratiwi, F. R., Pranajati, A., Nursanti, D., Pangabdian, F., Wibisono, I. B., Matakupan, T. L., Amadeus, J., Tokoro, A., Ramschie, M. W., & Veranita, M. (2024). *Development, Training, Performance Assessment And Employee Achievement (A Literature Review)* (Vol. 11, Number 2).
- Sholikha, R., & Eko Pujiyanto, W. (2023). PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PRODUKSI BERBASIS KEY PERFORMANCE INDIKATORS (KPI). *Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 12–21. <http://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB>
- Susanti, & Suherman, U. (2025). *IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. BUKIT MURIA JAYA (BMJ) KARAWANG*.