

## EVALUASI KINERJA LAYANAN DALAM MENINGKATKAN STANDAR SISTEM LAYANAN DENGAN PENDEKATAN *BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALE* (BARS) DI INDOMARET CABANG MOJOROTO KOTA KEDIRI

Anastasya Dinda Pramesti<sup>1</sup>, Dina Andriana<sup>2</sup>, Farikha Andini Putri<sup>3</sup>, Rahma Atha Zada Aramitha<sup>4</sup>, Arthur Daniel Limantara<sup>5</sup>

<sup>1),2),3),4)</sup> Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. K.H. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur

<sup>5)</sup> Sekolah Tinggi Teknologi Cahaya Surya, Kota Kediri, Jawa Timur

[anastasyadp13@gmail.com](mailto:anastasyadp13@gmail.com)

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 30/06/2024

Tanggal Revisi : 04/07/2024

Tanggal Diterima : 10/07/2024

### Abstract

*This research aims to provide services using the Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) approach at Indomaret Mojoroto Branch, Kediri City. Performance assessment is carried out based on five main criteria: ability to sell products, communicate with consumers, explain products, work on time, and resolve problems. The assessment results show that A4 employees got the highest score, namely 4,30, compared to other employees. This shows that the BARS method is effective in assessing employee performance and assists in making objective and fair decisions for the company.*

**Keywords: Performance Evaluation, Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), Employee Performance Assessment**

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja layanan dengan menggunakan pendekatan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) di Indomaret Cabang Mojoroto Kota Kediri. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan lima kriteria utama: kemampuan menjual produk, komunikasi dengan konsumen, mempresentasikan produk, bekerja dalam tim, dan mengatasi masalah. Hasil dari penilaian menunjukkan bahwa karyawan A4 mendapatkan nilai tertinggi, yaitu 4,30, dibandingkan dengan karyawan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa metode BARS efektif dalam menilai kinerja karyawan dan membantu dalam pengambilan keputusan yang objektif dan adil bagi perusahaan.

**Kata Kunci: Evaluasi kinerja, Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), Penilaian Kinerja Karyawan**

## PENDAHULUAN

Saat ini persaingan perusahaan-perusahaan baik perusahaan jasa maupun industri semakin ketat didalam berkompetisi. Perusahaan-perusahaan tersebut dituntut dapat memberikan pelayanan dan juga hasil terbaik bagi pelanggannya dan juga rekanan usahanya. Dengan alasan tersebut menjadikan faktor sumber data manusia di tuntut untuk dapat menampilkan hasil yang terbaik sehingga perusahaan dapat bersaing dengan industri-industri lainnya Hal ini ditunjukkan dengan perkembangan industri ritel sangat kompetitif. Bisnis ritel saat ini tidak lagi dikelola secara tradisional melainkan dengan cara modern sehingga menjadi bisnis yang inovatif, dinamis, dan kompetitif. Pada dasarnya, ritel merupakan penjualan sejumlah kecil komoditas kepada konsumen. Ritel berasal dari Bahasa Perancis diambil dari kata retailer yang berarti "memotong menjadi kecil - kecil". Berkembangnya industri ritel saat ini juga diikuti dengan munculnya tempat perbelanjaan modern seperti minimarket, swalayan, supermarket dan lain sebagainya. Salah satunya pada penelitian ini yaitu Indomaret Cabang Mojoroto Kota Kediri [1].

Secara tradisional, kualitas layanan telah dikonseptualisasikan sebagai perbedaan antara harapan konsumen mengenai layanan yang akan diterima dengan persepsi layanan yang diterima. Peranan karyawan dirasa sangat penting dalam meningkatkan kualitas layanan karena dapat dilihat dalam hal penawaran layanan karyawan akan bertemu dan memberikan layanan secara langsung kepada konsumen yang akan menerima jasa tersebut. Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dalam menjalankan operasinya oleh karena itu bisnis ini diperlukan penilaian kinerja suatu perusahaan secara berurutan memberikan gambaran umum tentang perusahaan seperti perilaku karyawan terkait dengan pekerjaan dan informasi mengenai penetapan ganti rugi, pelatihan pengembangan dan promosi karyawan [2].

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Mengevaluasi kinerja karyawan secara efektif memerlukan kriteria dan umpan balik yang ditentukan untuk mencegah kinerja karyawan yang buruk. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan secara efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan tenaga kerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan sekaligus meningkatkan motivasi karyawan. Sebaliknya rendahnya penilaian terhadap seorang karyawan banyak menimbulkan dampak negatif tidak hanya bagi karyawan tersebut namun juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Dampak negatif tersebut diwujudkan dalam bentuk keluhan dan tuntutan pegawai, serta motivasi pegawai yang mudah berubah [3].

Dengan memanfaatkan pilihan kembali dalam pemeriksaan pelaksanaan perwakilan, perusahaan dapat menjaga keterusterangan dan mengurangi risiko tuduhan segregasi atau pemerasan. Pengambilan pilihan dalam evaluasi pelaksanaan yang representatif menjamin bahwa semua pekerja disurvei secara wajar dan tidak memihak. Karena pentingnya penggunaan prosedur pengambilan keputusan, maka penelitian ini memutuskan suatu pilihan yang mendukung demonstrasi dalam menyelesaikan evaluasi pelaksanaan yang representatif, berdasarkan komponen kemampuan atau kapasitas yang dimiliki oleh masing-masing pekerja, sehingga demonstrasi pengambilan keputusan dapat mempertimbangkan perbedaan-perbedaan dalam kapasitas pekerja. Saat ini, BARS memungkinkan perusahaan untuk menetapkan pedoman perilaku yang jelas dan inklusif bagi semua perwakilan, sehingga penilaian yang dihasilkan lebih menarik. Jadi penelitian ini menunjukkan kemampuan untuk menerapkan strategi BARS untuk mendukung penilaian pelaksanaan pekerja, dengan metode pilihan balik yang dapat memberikan bantuan kepada pembuat pilihan dalam memberikan pilihan secara tidak memihak [4].

Fletcher (2001) berpendapat bahwa penilaian kinerja mengambil pendekatan strategis dan mengintegrasikan kebijakan organisasi dan praktik sumber daya manusia. Namun, reaksi dan konflik dari karyawan seringkali tidak bisa dihindari. Ketidakpuasan dan ketidakadilan dalam proses penilaian dapat menyebabkan kegagalan sistem penilaian kinerja. Ada tiga faktor kepuasan yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja. Yang pertama adalah kepuasan terhadap nilai penilaian; Skor yang lebih tinggi menghasilkan reaksi positif terhadap penilaian dan berhubungan dengan kepuasan terhadap proses penilaian. Faktor kedua adalah kepuasan reviewer. Di sini, peran penting supervisor dalam memastikan hasil positif berbeda-beda, karena orang yang mengevaluasi karyawan harus memberikan umpan balik atas kinerja mereka. Faktor ketiga adalah kepuasan terhadap umpan balik penilaian kinerja. Umpan balik penting karena dapat mempunyai pengaruh potensial terhadap reaksi karyawan terhadap skor ulasan [5].

Martoyo menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan suatu penilaian yang sangat sistematis terhadap kinerja pegawai itu sendiri dan potensi kerjanya terhadap perkembangan pegawai tersebut. Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah sebagai alat pengambilan keputusan bagi manajer dan membantu karyawan mengetahui kekurangan, potensi, tujuan, rencana dan pengembangan karirnya. Kegunaan evaluasi kinerja bagi perguruan tinggi adalah sebagai alat pengambilan keputusan dan kebijakan untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan sesuai kebutuhan seluruh pemangku kepentingan [6].

Setiap perusahaan mempunyai standar penilaian kerjanya masing-masing. Evaluasi dilakukan sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini terdapat lima faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan terbaik. Kriterianya adalah sebagai berikut: 1). Kehadiran sehari-hari seperti izin, alfa, sakit dan mangkir, 2). Kriteria sikap/etika dapat dinilai berdasarkan surat teguran yang diterima pegawai, 3). Kriteria kerja (disiplin waktu) dapat dinilai berdasarkan terlambat masuk kerja dan pulang lebih awal dari waktu yang ditentukan berdasarkan hasil ketidakhadiran total, 4). Kualitas kerja tercermin dari kehandalan, inisiatif, dan kreativitas dalam bekerja. 5.) Jumlah pekerjaan, yaitu hasil pekerjaan sebanyak sasaran kerja pegawai pada masing-masing divisi [7].

Penilaian karyawan dapat dikatakan efektif jika mencakup dua unsur, yaitu: Adanya seperangkat standar. Komunikasi/Umpan Balik. Pernyataan ini didukung oleh Gery Dessler (2013), penilaian kinerja juga mengharuskan supervisor untuk menetapkan standar kinerja. Dan hal ini mengharuskan karyawan untuk menerima pelatihan, umpan balik, dan insentif yang diperlukan untuk menghilangkan kesenjangan kinerja. Pendapat ini semakin menekankan bahwa penilaian kinerja pegawai yang efektif memerlukan standar dan umpan balik yang telah ditentukan untuk menghindari kemerosotan kinerja pegawai. Dengan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan secara efektif, maka perusahaan akan mampu mengoptimalkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan juga akan mampu memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik. Namun di sisi lain, penilaian

karyawan yang buruk akan menimbulkan banyak dampak negatif bagi karyawan maupun perusahaan pemilik karyawan tersebut [8].

Dengan melakukan review karyawan yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan keterampilan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan juga menjadi lebih optimal karena karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya setiap hari. Hal ini juga berlaku sebaliknya. Evaluasi karyawan yang tidak efektif mempunyai banyak dampak negatif terhadap perusahaan Anda. Mulai dari terjadinya keluhan karyawan hingga menurunnya motivasi kerja karyawan dan tingginya tingkat turnover [9].

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, selain evaluasi kerja, perlu juga diberikan penghargaan kepada pegawai yang berkinerja sangat baik dan memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan yang ada. Bonus merupakan bonus yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Bentuk rewardnya bermacam-macam seperti bonus, promosi, tugas tambahan, dan lain-lain yang bisa menjadi poin reward baginya. Kompensasi ditujukan untuk menjamin kepuasan semua pihak yang terlibat, memastikan kebutuhan karyawan terpenuhi, pengusaha memperoleh keuntungan, mematuhi peraturan pemerintah, dan konsumen menerima barang atau jasa yang baik. Hukuman sekarang menjadi metode universal untuk mengendalikan perilaku. Dalam hal ini, hukuman terjadi ketika perilaku seseorang tidak diharapkan oleh orang yang terkena dampak, atau ketika orang yang terkena dampak tidak merespons atau menunjukkan perilaku yang diharapkan. Peraturan sangat penting untuk memberikan pedoman dan nasehat kepada karyawan dalam membuat peraturan dan ketentuan yang sesuai bagi suatu perusahaan atau organisasi [10].

## METODE

*Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) merupakan teknik penilaian kinerja karyawan yang mengevaluasi kinerja berdasarkan perilaku yang dapat diamati dan dinilai. Dalam metode ini, perilaku yang akan dinilai didefinisikan secara jelas dengan menggunakan jangkar perilaku, yaitu deskripsi perilaku yang jelas dan spesifik. Skala penilaian jangkar perilaku menggunakan skala penilaian untuk menilai sejauh mana perilaku karyawan memenuhi jangkar perilaku tertentu. Skala penilaian biasanya berkisar antara 1 (tidak sesuai) hingga 5 (sangat sesuai). Metode ini memberikan representasi kinerja karyawan yang jelas dan obyektif, sekaligus membantu perusahaan mengambil keputusan yang tepat dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

### Langkah-langkah pengambilan keputusan dengan BARS

Berikut langkah-langkah pengambilan keputusan dengan menggunakan metode *Behavioral Anchor Rating Scale*:

1. **Persiapan** : Menyiapkan diagram behavioral jangkar yang merinci tugas-tugas perilaku yang perlu evaluasi, jangkar perilaku dan skala penilaian
2. **Penilaian** : Mengevaluasi setiap perilaku karyawan berdasarkan jangkar perilaku dan skala penilaian yang telah ditetapkan.
3. **Menghitung**: Menghitung total skor kinerja karyawan dengan menjumlahkan skor setiap perilaku
4. **Analisis**: Membandingkan total skor kinerja karyawan dengan standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.
5. **Keputusan** : Berdasarkan hasil analisis, mengambil keputusan mengenai kinerja karyawan dan tindakan yang harus diambil, seperti pemberian penghargaan, pelatihan, atau peningkatan kinerja. Langkah Pengambilan Keputusan dapat membantu pengambil keputusan dalam menentukan keputusan kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* dan mempermudah proses pengambilan keputusan perusahaan [4].

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada umumnya, setiap perusahaan menerapkan berbagai penilaian kinerja yang berbeda untuk setiap karyawan. Dalam konteks manajemen evaluasi kinerja layanan pada karyawan, kriteria penilaian penting untuk memudahkan evaluasi nilai karyawan. Di Indomart Cabang Mojoroto Kota Kediri, penilaian kinerja didasarkan pada keterampilan atau kemampuan individu. Penelitian ini menggunakan lima kriteria evaluasi yang fokus pada kemampuan, sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

**Tabel 1. Kriteria Penilaian**

Kode Kriteria	Nama Kriteria	Keterangan	Bobot Kriteria
C1	Kemampuan menjual produk	Kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menjual barang kepada pelanggan	20%
C2	Kemampuan komunikasi dengan konsumen	Kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menjual barang kepada pelanggan	15%
C3	Kemampuan mempresentasikan produk	Kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menunjukkan barang kepada pelanggan	15%
C4	Kemampuan bekerja dalam tim	Kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, berkolaborasi, dan konsisten	25%
C5	Kemampuan mengatasi masalah	Kemampuan pemecahan masalah yang dimiliki karyawan di tempat kerja	25%

Sumber: Hasil penelitian

**Tabel 2. Behavior Anchor Kriteria**

Kode Kriteria	Nama Kriteria	Keterangan	Skala Penilaian
C1	Kemampuan menjual produk	Mampu menjual produk kepada sepuluh pelanggan setiap hari	1 (tidak sesuai) - 5 (sesuai sangat baik)
C2	Kemampuan komunikasi dengan konsumen	Memahami kebutuhan klien dan dapat menjawab pertanyaan dengan jelas	1 (tidak sesuai) - 5 (sesuai sangat baik)
C3	Kemampuan mempresentasikan produk	Mampu mempresentasikan produk dengan cara yang menarik dan informatif	1 (tidak sesuai) - 5 (sesuai sangat baik)
C4	Kemampuan bekerja dalam tim	Mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan membantu menyelesaikan tugas	1 (tidak sesuai) - 5 (sesuai sangat baik)
C5	Kemampuan mengatasi masalah	Mampu mengatasi masalah dan menemukan solusinya	1 (tidak sesuai) - 5 (sesuai sangat baik)

Sumber: Hasil penelitian

### Menentukan Nilai Alternatif pada Setiap Kriteria

Pada penelitian ini menggunakan simulasi dari 4 alternatif karyawan dengan nilai sebagai berikut:

**Tabel 3. Nilai Alternatif pada setiap kriteria**

	C1	C2	C3	C4	C5
A1	5	3	3	5	4
A2	4	4	5	4	3
A3	4	5	4	3	3
A4	4	5	5	4	4

Sumber: Hasil penelitian

### Hasil Perhitungan Nilai Alternatif A1-A4 :

Nilai alternatif A1 =  $(5 \times 20\%) + (3 \times 15\%) + (3 \times 15\%) + (5 \times 25\%) + (4 \times 25\%) = 4,15$

Nilai alternatif A2 =  $(4 \times 20\%) + (4 \times 15\%) + (5 \times 15\%) + (4 \times 25\%) + (3 \times 25\%) = 3,90$

Nilai alternatif A3 =  $(4 \times 20\%) + (5 \times 15\%) + (4 \times 15\%) + (3 \times 25\%) + (3 \times 25\%) = 3,65$

Nilai alternatif A4 =  $(4 \times 20\%) + (5 \times 15\%) + (5 \times 15\%) + (4 \times 25\%) + (4 \times 25\%) = 4,30$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan terhadap beberapa alternatif karyawan yang mengacu pada kriteria penilaian karyawan dengan metode BARS, hasilnya adalah sebagai berikut: nilai A1 adalah 4,15; A2 adalah 3,90; A3 adalah 3,65 dan A4= 4,30. Perolehan hasil perhitungan tertinggi diraih oleh alternatif A4 dengan nilai 4,30. Hasil ini menunjukkan bahwa metode BARS sangat membantu dalam proses menilai kinerja karyawan dan menentukan peringkat terbaik. Indomart Cabang Mojoroto Kota Kediri menggunakan teknik penilaian ini dengan sangat efektif karena bisnis ini bergerak di bidang retail yang secara langsung berinteraksi dengan pelanggan. Perusahaan melakukan penilaian lebih lanjut terhadap sikap, perilaku, dan kemampuan karyawannya. Untuk menentukan penilaian dengan skala rating 1-5, Teknik Perilaku Anchor dapat membantu dalam pengambilan keputusan.

### Pembahasan

Hasil penilaian kinerja karyawan A1 memiliki kriteria sebagai berikut: C1—mampu menjual produk kepada setidaknya sepuluh pelanggan setiap hari—diberikan nilai 5, C2—mampu memahami kebutuhan pelanggan dan menjawab dengan jelas pertanyaan mereka—diberikan nilai 3, C3—mampu mempresentasikan produk dengan informatif dan menarik—diberikan nilai 3, C4—mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan membantu menyelesaikan tugas—diberikan nilai 5, C5—mampu menemukan solusi untuk masalah—diberikan nilai 4.

Hasil penilaian kinerja karyawan A2 memiliki kriteria sebagai berikut: C1—mampu menjual produk kepada setidaknya sepuluh pelanggan setiap hari—diberikan nilai 4, C2—mampu memahami kebutuhan pelanggan dan menjawab dengan jelas pertanyaan mereka—diberikan nilai 4, C3—mampu mempresentasikan produk dengan informatif dan menarik—diberikan nilai 5, C4—mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan membantu menyelesaikan tugas—diberikan nilai 4, C5—mampu menemukan solusi untuk masalah—diberikan nilai 3.

Hasil penilaian kinerja karyawan A3 memiliki kriteria sebagai berikut: C1—mampu menjual produk kepada setidaknya sepuluh pelanggan setiap hari—diberikan nilai 4, C2—mampu memahami kebutuhan pelanggan dan menjawab dengan jelas pertanyaan mereka—diberikan nilai 5, C3—mampu mempresentasikan produk dengan informatif dan menarik—diberikan nilai 4, C4—mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan membantu menyelesaikan tugas—diberikan nilai 3, C5—mampu menemukan solusi untuk masalah—diberikan nilai 3.

Hasil penilaian kinerja karyawan A4 memiliki kriteria sebagai berikut: C1—mampu menjual produk kepada setidaknya tiga pelanggan setiap hari—diberikan nilai 4, C2—mampu memahami kebutuhan pelanggan dan menjawab dengan jelas pertanyaan mereka—diberikan nilai 5, C3—mampu mempresentasikan produk dengan informatif dan menarik—diberikan nilai 5, C4—mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan membantu menyelesaikan tugas—diberikan nilai 4, C5—mampu menemukan solusi untuk masalah—diberikan nilai 4.



## KESIMPULAN

Metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) sangat membantu dalam menilai kinerja karyawan dan menentukan peringkat terbaik. Di Indomaret Cabang Mojoroto Kota Kediri, metode ini digunakan secara efektif untuk menilai kemampuan karyawan berdasarkan lima kriteria utama: kemampuan menjual produk, komunikasi dengan konsumen, mempresentasikan produk, bekerja dalam tim, dan mengatasi masalah.

Berdasarkan hasil analisa dan perhitungan nilai alternatif, dapat disimpulkan bahwa hasil kinerja layanan karyawan dapat mempengaruhi kualitas layanan sesuai standar sistem layanan perusahaan, dengan hasil perhitungan A4 mendapatkan skor tertinggi dengan nilai 4,30, menunjukkan bahwa A4 adalah karyawan dengan kinerja terbaik di antara alternatif yang ada. Metode BARS ini membantu perusahaan dalam penilaian karyawan yang lebih objektif dan efektif, yang penting bagi bisnis retail yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.

## DAFTAR RUJUKAN

- [1] Y Oley OP, Kindangen P, Trang I, Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Indomaret Di Manado Dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus : Pada Beberapa Minimarket Indomaret Di Kota Manado). J EMBA. 2017;5:3704–13.
- [2] Harahap AL, Perdana S. Analisis penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan metode Behaviorally Anchore Rating Scale BARS dan Management By Objectives MBO Di CV Brilliant. IKRA-ITH Hum J Sos dan Hum. 2021;5:18–26.
- [3] Wijayanti A, Wimbari S. Evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja pada PT HKS. J Psikol Undip. 2012;11:1–14.
- [4] Rustiawan I, Purwati S, Sutrisno S, Kraugusteeliana K, Bakri AA. Teknik Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviour Anchor Rating Scale dalam Pemeringkatan Karyawan Terbaik. J Krisnadana. 2023;2:403–11.
- [5] Dwipayana AD, Supartha WG, Sintaasih DK. Penerapan sistem penilaian kinerja : dampaknya terhadap kepuasan dan stres kerja karyawan. J Ekon dan Bisnis Univ Udayana. 2015;4:643–64.
- [6] Santi S, Isyanto P. Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Pegawai Pojok Kafe & Resto. J Econ. 2023;2:1564–73.
- [7] Darsin D, Triyana D. Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (SAW). J Inf dan Komput. 2021;9:79–87.
- [8] Sulistyawati NM. Kepuasan Pelanggan Restoran Indus. E- J Manaj Unud. 2015;4:2318–32.
- [9] Evita SN, Muizu WOZ, Atmojo RTW. Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International). Pekbis J. 2019;9:18–32.
- [10] Pratama IW, Sukarno G. Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. J STEI Ekon. 2021;30:20–32.