

Gambaran Penilaian Kinerja Karyawan PT X

Employee Performance Appraisal in PT X

Ata Salsabila Majid

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: ata.21143@mhs.unesa.ac.id

Ellyana Ilsan Eka Putri

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: ellyanaputri@unesa.ac.id

Abstrak

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja digunakan untuk mengambil keputusan strategis yang ada di suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran penilaian kinerja yang dilakukan di PT X. Metode pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Peneliti mengumpulkan data menggunakan wawancara dan observasi. Partisipan penelitian dipilih dengan purposive berdasarkan beberapa kriteria sehingga terdapat 3 partisipan penelitian. Analisis data yang dilakukan bersifat deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja di PT X melakukan penilaian kinerja dengan sistem APMS dan SMKBK. Penilaian kinerja di PT X melalui beberapa tahapan. Penilaian kinerja dirancang dengan sistematis mulai dari penyusunan target, pelaksanaan penilaian kinerja, validasi oleh atasan, hingga hasil skor penilaian menjadi keputusan promosi jabatan. Sistem yang ada tidak hanya memastikan ketercapaian target operasional, tetapi juga memberikan *feedback* yang membangun melalui mekanisme *coaching* dan *mentoring*, sehingga mendukung pengembangan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Dengan penilaian kinerja tersebut mampu berdampak pada pengelolaan SDM yang lebih baik dengan mengevaluasi setiap karyawannya.

Kata kunci : Evaluasi; karyawan; penilaian kinerja

Abstract

Employee performance assessment is one of the important components of human resource management. Performance assessment is used to make strategic decisions in a company. This study aims to provide an overview of performance assessments conducted at PT X. The research method used is qualitative. Researchers collected data using interviews and observations. Research participants were selected purposively based on several criteria so there were 3 research participants. The data analysis was descriptive. The study results showed that performance assessments at PT X were conducted performance assessments with the APMS and SMKBK systems. Performance assessments at PT X go through several stages. Performance assessments are designed systematically starting from target preparation, performance assessment implementation, and validation by superiors, until the results of the assessment scores become job promotion decisions. The existing system not only ensures the achievement of operational targets but also provides constructive feedback through coaching and mentoring mechanisms, thus supporting the development of employee performance. With this performance assessment, it can have an impact on better HR management by evaluating each employee.

Key word : Evaluation; employee; performance appraisal

Article History	
<p>Submitted : 16-01-2025</p> <p>Final Revised : 22-04-2025</p> <p>Accepted : 22-04-2025</p>	<div data-bbox="1002 275 1278 344" style="text-align: center;">  </div> <p data-bbox="831 383 1342 409"><i>This is an open access article under the CC-BY-SA license</i></p> <p data-bbox="831 434 1374 479"><i>Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya</i></p>

PT X ini dipercaya mampu menjadi perusahaan yang berkontribusi meningkatkan produksi CPO nasional dan minyak goreng dalam negeri dan diupayakan bisa menjadi perusahaan dengan pengelolaan aset perkebunan yang unggul, yang mencakup pengelolaan aset perkebunan, pengelolaan tanaman perkebunan, diversifikasi usaha lain, dan *green business* sebagai nilai tambah perusahaan. Pembentukan efisiensi untuk mencapai tujuan ini dilakukan melalui penggabungan PT X dengan beberapa anak perusahaannya. Adanya pembentukan tersebut mengakibatkan penggabungan PT Y dan PT Z menjadi PT X. Merger yang terjadi menimbulkan dinamika perubahan di dalam perusahaan. Perubahan tersebut berupa struktural maupun peraturan di dalamnya. Dengan demikian Manajemen Sumber Daya manusia sangat diperlukan dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Setiobudi, 2017). Terlebih perusahaan yang mengalami perubahan struktural tentunya sangat membutuhkan peran divisi SDM dalam melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia agar perusahaan mampu mencapai tujuannya secara efektif. Perusahaan perlu melakukan *monitoring* terhadap perubahan tersebut. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis tentu hasil produk yang maksimal menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan perusahaan. Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam perusahaan yang mengalami merger. Adanya penilaian kinerja mampu mengevaluasi performa karyawan yang mengalami perubahan posisi. Posisi baru yang berbeda dengan posisi sebelumnya dan mungkin dengan bidang yang dipelajari sebelumnya menjadi tantangan bagi karyawan. Dengan demikian, hasil dari penilaian kinerja tersebut mampu dijadikan landasan keputusan perusahaan ke depannya.

Salah satu pengelolaan Sumber Daya Manusia yang memiliki peranan penting adalah penilaian kinerja karyawan. PT X sebagai salah satu industri yang bergerak dalam bidang agribisnis tentunya perlu memastikan setiap karyawan mampu mencapai kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan sebagai perusahaan agribisnis dan agroindustri dengan daya saing dunia dan mampu memberikan kemajuan untuk bangsa. Dengan *performance* karyawan yang memuaskan tentunya akan berdampak juga bagi kemajuan perusahaan. Untuk itu perlunya langkah strategis mengetahui kinerja karyawan tersebut dengan adanya penilaian kinerja. Adanya informasi yang memadai mengenai kinerja karyawan mampu menjadi dasar keputusan strategis maupun kebijakan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri (Pasaribu & Rahmani, 2023). Penilaian kinerja ini juga dapat digunakan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Piri et al., 2022). Penilaian kinerja memberikan berbagai dampak pada beberapa aspek yang berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, penilaian kinerja ini sangat penting untuk dilakukan pada perusahaan sebagai salah satu manajemen sumber daya manusia agar mampu mencapai visi dan misinya.

Penilaian kinerja merupakan pengukuran kinerja karyawan berdasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Truxillo et al., 2016). Adanya penilaian kinerja ini berguna untuk melakukan penyesuaian antara strategi kerja individu atau tim terhadap tujuan organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai mengidentifikasi, mengukur, serta mengembangkan kinerja individu maupun tim (Stor, 2023). Penilaian kinerja ini dilakukan sebagai umpan balik yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan. Penilaian kinerja ini juga dapat diartikan sebagai penilaian terhadap prestasi karyawan pada beberapa periode. Berfungsi untuk mengukur, mengobservasi, mengidentifikasi menjadi acuan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan karyawan dalam melakukan pekerjaan (Setiobudi, 2017). Dengan adanya penilaian kerja ini mampu mendorong performa dari karyawan. Penilaian kinerja merupakan umpan balik gambaran besar yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan mereka dan dijadikan sebagai landasan keputusan strategis (Ullah et al., 2021). Penilaian kinerja ini mampu memberikan identifikasi kemampuan unik dan bakat dari setiap karyawan (Majeed, 2021). Adanya umpan balik yang kinerja secara teratur dan sering akan meningkatkan partisipasi positif serta rasa tanggung jawab karyawan. Tentunya dalam pelaksanaan penilaian kinerja perlu adanya relevansi, akurat, autentik, mencakup semuanya, dan bebas dari jenis kontaminasi.

Tujuan utama adanya penilaian kinerja adalah untuk menyaring karyawan yang tidak dapat mengakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan. Kegiatan penilaian kinerja ini perlu dikomunikasikan kepada semua pihak yang terlibat (Dangol, 2021). Sedangkan, menurut Truxillo et al., (2016) penilaian kinerja ini memiliki beberapa tujuan utama, diantaranya adalah tujuan pengembangan, tujuan administratif, tujuan penelitian, dan tujuan hukum. Penilaian kinerja memiliki tujuan mengembangkan kinerja masa depan. Tujuan perkembangan ini karena dalam penilaian kinerja mencakup mengidentifikasi, memperbaiki masalah kinerja, dan adanya peluang pengembangan. Kemudian dengan adanya feedback yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tentang posisi dan perbaikan yang harus dilakukan serta menjadi landasan keputusan karyawan untuk mengikuti program pelatihan tertentu. Tujuan selanjutnya adalah tujuan administratif yaitu berupa penilaian kinerja sebagai dasar dalam mengambil beberapa keputusan. Seperti pada pendistribusian gaji atau bonus dan karyawan yang berhak menerima promosi didasarkan pada prestasi karyawan. Tujuan lainnya sebagai penelitian yang berarti bahwa penilaian kinerja menjadi dasar validasi serangkaian pilihan dan menilai efektivitas program pelatihan yang ada. Penilaian kinerja ini juga memiliki tujuan hukum yaitu sebagai hasil dokumen hukum yang valid yang bisa menjadi bukti untuk melindungi hak karyawan dan perusahaan sehingga terdapat pertanggung jawabannya.

Menurut Cascio, (1989) dalam Setiobudi, (2017) terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja agar berjalan efektif, diantaranya adalah *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability*, dan *practicality*. Selain indikator terdapat beberapa jenis dalam pengukuran kinerja karyawan, yaitu mengukur sifat, mengukur perilaku, mengukur hasil (Truxillo et al., 2016). Sistem penilaian kinerja tentunya memiliki alurnya sendiri. Terdapat beberapa tahapan dasar sebagai alur pada sistem penilaian kinerja yaitu diantaranya, mendesain penilaian kinerja dengan melibatkan user atau individu dalam bidang tersebut, langkah kedua yaitu penilai melakukan observasi dalam waktu satu tahun, kemudian langkah selanjutnya penilai memberikan *feedback* secara informal kepada karyawan dalam jangka waktu satu tahun dengan memberikan bimbingan, langkah selanjutnya penilai melengkapi *form* penilaian yang

telah disusun pada waktu penilaian kinerja dilaksanakan. Langkah keenam adalah penilaian dan karyawan mendiskusikan *feedback* pada pertemuan formal serta mendiskusikan rencana tindakan selanjutnya dan melaksanakan rencana tindakan tersebut (Truxillo et al., 2016).

Penilaian kinerja memiliki proses dan alurnya untuk mendapatkan hasil yang akurat. Menurut Hodgetts (2002) dalam Dangol, (2021) menyatakan bahwa terdapat empat tahapan proses penilaian kinerja. Tahap penilaian kinerja yaitu, a) Menetapkan standar kinerja, pada tahap ini maka diperlukan penguraian tanggung jawab pekerjaan dari karyawan. Setelah terurai tanggung jawab pekerjaan tersebut maka akan tersusun standar pekerjaan yang ditetapkan terhadap kinerja karyawan. b) Metode untuk menentukan kinerja individu, tahap ini melibatkan penetapan kinerja pekerja seperti pendekatan sifat, pendekatan perilaku, metode pemeringkat, pemeringkatan alternatif, metode hasil, ukuran produktivitas, evaluasi 360 derajat, serta manajemen berdasarkan sasaran. c) Perbandingan terhadap standar, tahap selanjutnya adalah ada perbandingan dengan standar. Berdasarkan pada catatan kerja individu dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan untuk pekerjaan tertentu. d) Evaluasi berdasarkan perbandingan, pada tahap ini dilakukan evaluasi kinerja dengan menetapkan perbandingan.

Pada dasarnya penilaian kinerja dilakukan dengan benar dan meminimalisasi kesalahan yang terjadi agar hasilnya akurat karena menyangkut karyawan dan perusahaan. Namun, berdasarkan analisis faktor eksploratori terdapat beberapa masalah yang terjadi pada penilaian kinerja. Menurut Na-Nan et al., (2020) terdapat dua komponen utama permasalahan penilaian kinerja, yaitu, masalah pada saat proses penilaian kinerja dan masalah pada individu. a) Pada proses penilaian kinerja, permasalahan yang sering muncul pada proses penilaian adalah karena kurangnya target yang jelas tentang apa yang harus diukur atau dinilai. Kurangnya formulir penilaian yang andal akan menyebabkan kebingungan dengan sistem penilaian. Formulir penilaian yang abstrak tanpa validitas dan reliabilitas, penggunaan formulir penilaian yang kuno, serta indikator penilaian yang tidak jelas dan tidak mencerminkan konteks pekerjaan yang dinilai akan menyebabkan hasil penilaian kinerja tidak akurat. Selain itu, kesalahan lain seperti periode waktu yang tidak tepat, misalkan penilaian dilakukan terlalu cepat atau terlalu lama. Kurangnya keterlibatan karyawan dan administrator juga menyebabkan penilaian kinerja tidak akurat, serta cara menggunakan hasil penilaian kinerja. b) Pada individu, permasalahan lainnya adalah terletak di individu itu sendiri, seperti kurangnya pengetahuan dan pemahaman penilai tentang penilaian, administrator yang tidak memberikan perhatian pada masalah kinerja secara nyata, kurangnya keadilan dan adanya bias ketika melakukan penilaian kinerja.

Sistem penilaian kinerja memberikan pengaruh pada hasil penilaian kinerja yang akurat. Sistem penilaian kinerja yang berkualitas akan mendatangkan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Menurut Baird et al., (2020) terdapat empat dimensi sistem penilaian kinerja yang berkualitas, diantaranya, kepercayaan, komunikasi, keadilan, dan kejelasan. Penilaian kinerja ini merupakan salah satu bagian manajemen sumber daya manusia yang cukup penting. Berdasarkan penelitian sebelumnya di PT X Medan pengukuran penilaian kinerja yang didasarkan pada lima indikator penilaian kinerja yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas menemukan hasil bahwa penilaian kinerja ini mampu digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dan ditemukan kinerja karyawan baik (Kadir & Pane, 2018). Penelitian lain pada PT X menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang digunakan adalah IDPMS yang mampu memberikan gambaran dinamik dan *up to date* (Brilliantina et al., 2018). Sistem penilaian kinerja di setiap PT X memiliki aturannya masing-

masing walaupun perusahaan BUMN yang sama, karena PT X ini terus mengalami perubahan dari waktu ke waktu untuk meningkatkan efektivitasnya. tentunya sistem penilaian kinerja harus dilakukan secara akurat dan valid karena akan berdampak pada aspek lain di perusahaan. Sistem penilaian kinerja mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja mampu memberikan pengaruh positif bagi kinerja karyawan pada PT X Medan (Rizka et al., 2022). Dengan demikian penelitian terkait penilaian kinerja menjadi penting untuk mengisi literatur mengenai gambaran penilaian kinerja di PT X Surabaya.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif. Metode pendekatan kualitatif ini merupakan pendekatan penelitian yang mendalam untuk menjelaskan dan memahami fenomena secara mendalam (Rachman et al., 2024). Metode pendekatan kualitatif berlandaskan filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada objek alamiah. Penelitian kualitatif ini dilakukan dengan instrumen yang memiliki landasan teori yang kuat serta wawasan yang luas agar mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengonstruksi situasi yang diteliti secara jelas dan mendalam. Pada pendekatan kualitatif peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif menggunakan wawancara dan observasi. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 3 partisipan yang dipilih berdasarkan beberapa kriteria. Analisis data pada penelitian kualitatif menggunakan deskriptif yaitu didasarkan pada fakta-fakta lapangan kemudian dikonstruksi menjadi hipotesis maupun teori. Penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang mendalam dengan mengandung makna atau data yang sebenarnya dan bukan menghasilkan data generalisasi (Sugiyono, 2013). Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan terlibat langsung dalam pengumpulan data di lapangan.

Partisipan

Pada penelitian ini partisipan yang diambil adalah dari karyawan PT X. Partisipan pada penelitian ini berjumlah tiga orang. Peneliti menetapkan beberapa kriteria partisipan agar mampu memperoleh data yang akurat. Beberapa kriterianya adalah partisipan pada penelitian ini adalah karyawan tetap yang sudah bekerja lebih dari dua tahun. Partisipan juga merupakan karyawan yang berada di divisi SDM. Partisipan pada penelitian ini juga merupakan karyawan yang bertanggung jawab atau mengerti alur kegiatan penilaian kinerja karyawan.

Pengumpulan data

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara. Teknik pengumpulan data ini diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan sumber data serta data yang sudah ada. Pengumpulan data dilakukan dengan berpartisipasi langsung di lapangan. Peneliti melakukan pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung dan mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi dengan terlibat langsung dalam kegiatan magang, serta didukung dengan kajian literatur yang ada.

Menurut Sugiyono, (2013) wawancara diartikan sebagai pertukaran informasi antara dua orang yang dapat dikonstruksi menjadi suatu makna pada topik tertentu. Wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara dengan pedoman berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan kepada partisipan. Pada

wawancara tidak terstruktur atau terbuka ini peneliti tidak mengetahui secara pasti data yang akan diperoleh sehingga lebih banyak mendengarkan dari responden serta peneliti dapat mengajukan pertanyaan lanjutan sebagai respons dari jawaban responden (Sugiyono, 2013).

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi sebagai salah satu teknik pengumpulan data. Observasi yang dilakukan adalah dengan observasi partisipan, yaitu dengan peneliti terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan responden serta melakukan pengamatan secara langsung. Pada penelitian ini peneliti terlibat langsung selama 4 bulan dalam kegiatan SDM yang ada di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4. Pengumpulan data juga dilakukan dengan dokumen, yaitu dokumen terdahulu seputar penilaian kinerja yang ada di perusahaan.

Analisis data.

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dengan menjelaskan dan menggambarkan penilaian kinerja PT X secara mendalam. Analisis data ini dilakukan dengan berdasarkan pada data yang diperoleh seperti hasil wawancara, observasi lapangan, dan dokumen pendukung yang kemudian mengorganisasikan data menjadi mudah dipahami (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini analisis data yang dilakukan peneliti adalah dengan menjabarkan, memilih data yang penting untuk dimasukkan dalam penelitian, dan membuat kesimpulan dari hasil pengumpulan data yang sudah dilakukan.

Hasil

Penilaian kinerja di PT X dilakukan selama satu tahun sekali dalam dua semester atau bisa dilakukan langsung satu kali dalam satu tahun. Pembagian dua semester ini berguna untuk mengevaluasi hasil penilaian kinerja di semester sebelumnya dan sebagai pembandingan capaian target karyawan pada setiap semester. Penilaian kinerja di PT X dibagi menjadi dua level kategori yaitu penilaian kinerja karyawan pelaksana dan penilaian kinerja karyawan pimpinan. Metode penilaian kinerja yang dilakukan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Komputer (SMKBBK) yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan pimpinan. Metode *Agro Performance Management System (APMS)* yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan pelaksana.

Indikator dari penilaian kinerja di PT X disusun berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*). Penyusunan KPI didasarkan pada acuan dari *job description* dengan digabungkan strategi perusahaan. *Job description* adalah tugas kerja dan tanggung jawab pekerjaan setiap karyawan pada bagian masing-masing. Berdasarkan pada *job description* tersebut kemudian disusun KPI dengan melibatkan diskusi antar bagian SDM dan setiap bagian yang ada di PT X. Kemudian tersusunlah matriks KPI seluruh karyawan sesuai dengan posisi jabatannya. Berdasarkan matriks KPI tersebut kemudian disusun menjadi *form sheet* KPI setiap posisi karyawan yang kemudian dijadikan kertas kerja untuk mengevaluasi kinerja karyawan. KPI ini disusun murni berdasarkan pada aspek kinerja operasional sehingga hasil penilaian kinerja adalah hasil dari kinerja operasional karyawan. KPI tidak didasarkan pada aspek *soft skill* seperti ketekunan, kepemimpinan dan lainnya, karena untuk menilai *soft skill* karyawan PT X memiliki pengukuran sendiri yang terpisah dengan penilaian kinerja. Pengukuran *soft skill* ini

melalui CLI (*Competency Level Index*) yang dinilai dalam *talent management*. Akan tetapi, CLI juga terdapat pengukuran *hard skill*.

KPI mencangkup dua indikator yaitu indikator utama dan indikator pendukung. Indikator utama ini mengacu pada tanggung jawab kerja masing-masing karyawan (*job description*). Sedangkan, indikator pendukung mengacu pada kinerja bersama dalam satu perusahaan. KPI di PT X ini sangat terukur. Dalam KPI memuat satuan dan polaritas. Satuan menunjukkan nilai satuan ukur dari penilaian indikator tertentu. Sedangkan, polaritas adalah besaran baik buruk suatu indikator dalam target capaian tertentu. Polaritas terdiri dari *maximize* dan *minimize*. *Maximize* ini berarti bahwa semakin besar indikator tersebut terlaksana atau tercapai maka semakin baik. Sedangkan, *minimize* adalah semakin sedikit indikator tersebut dilakukan maka semakin baik skor yang diperoleh. Skor dari KPI ini didapatkan dari hasil perbandingan antara target dengan capaian atau realisasi kinerja karyawan.

PT X melaksanakan penilaian kinerja tidak berdasarkan pada aturan pemerintah khusus. Namun, terdapat arahan dalam jangka waktu pelaksanaan penilaian kinerja dan sistem yang digunakan. Alur dalam penilaian kinerja di PT X terdapat beberapa tahapan. Tahap pertama adalah dengan melakukan kesepakatan sasaran kinerja, yaitu melakukan penyusunan KPI dan target yang disepakati. Setelah, melalui proses panjang penyusunan KPI dilakukan evaluasi yang dibagi menjadi dua semester setiap 6 bulan sekali. Tahap selanjutnya, bagian SDM sub bagian personalia dan manajemen mengkoordinir dan menyiapkan kertas kerja yang akan digunakan untuk penilaian kinerja karyawan pada sistem APMS dan SMKBBK di *website* PT X. Tahap berikutnya, setiap karyawan mengisi *form* kertas kerja atau melakukan penilaian secara mandiri melalui sistem yang sudah disiapkan. Tahap berikutnya adalah divalidasi oleh atasan berdasarkan penilaian yang telah dilakukan oleh setiap karyawan pelaksana.

Hasil penilaian kinerja yang sudah ada akan berbentuk skor dengan terdapat lima skala yaitu *out standing*, *above target*, *on target*, *below target*, dan *poor target*. Berdasarkan pada hasil skor penilaian kinerja tersebut terdapat RKB atau *Review Bimbingan Konseling* diantara semester 1 dan 2. *Review Bimbingan Konseling* ini dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Tujuan dari RKB ini adalah untuk memberikan evaluasi dan *feedback* dari atasan kepada bawahan atas hasil penilaian kinerja yang sudah dilakukan. RKB ini bersifat *coaching* dan *mentoring* agar karyawan mampu meningkatkan kinerjanya. Harapan dari RKB tersebut karyawan mampu meningkatkan kinerjanya pada semester berikutnya sehingga hasil penilaian kinerja di semester 2 lebih baik dibandingkan dengan semester 1 serta terdapat peningkatan kinerja karyawan.

Penilaian kinerja di PT X ini hanya bisa untuk menilai secara individual. Penilaian kinerja tidak dapat digunakan untuk menilai kelompok atau satu bagian tertentu. Akan tetapi, hasil penilaian kepala bagian dapat mewakili penilaian kinerja dalam satu bagian tertentu. Hal ini dikarenakan indikator yang dinilai kepada kepala bagian mampu mencakup seluruh indikator karyawan di bawahnya. Dengan demikian, hasil penilaian kinerja kepala bagian mampu mewakili kinerja bagian tersebut secara general. PT X ini menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai dasar dari beberapa keputusan perusahaan. Salah satunya, sebagai dasar keputusan untuk karyawan yang berhak mendapatkan promosi jabatan. Pada standarnya karyawan yang berhak mendapatkan promosi jabatan adalah karyawan yang mendapatkan skor KPI 90 ke atas dengan mendapatkan dua kali *above target*. Sedangkan, karyawan yang

memiliki kinerja buruk tidak mendapatkan konsekuensi. Akan tetapi, jenjang karirnya atau jabatannya tidak akan meningkat.

Penilaian kinerja yang diselenggarakan di PT X selalu dievaluasi dalam pelaksanaannya. Saat ini dalam melaksanakan penilaian kinerja tidak ada masalah yang terjadi selama proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja juga dirasa sudah cukup objektif walaupun pengisian dilakukan secara mandiri oleh karyawan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja menggunakan KPI yang sudah jelas terukur. Selain itu, atasan juga melakukan validasi penilaian kinerja karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja yang ada di PT X cukup objektif dan dapat mengukur kinerja karyawan dengan baik. Namun, penilaian kinerja karyawan ini mengalami beberapa perubahan guna untuk meningkatkan efektivitas dari penilaian kinerja itu sendiri. Perubahan yang akan diterapkan pada penilaian kinerja di bulan Januari 2025 mendatang adalah penilaian kinerja dilakukan dengan memfokuskan pada satu sistem saja yaitu sistem APMS. Dengan demikian, setiap karyawan akan menggunakan sistem penilaian kinerja APMS sehingga tidak dibagi menjadi dua level kategori lagi antara karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. Hal ini dirasa akan lebih memudahkan penilaian kinerja, serta akan menjadi lebih efektif.

Pembahasan

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai mengidentifikasi, mengukur, serta mengembangkan kinerja individu maupun tim (Stor, 2023). Penilaian kinerja berguna untuk melakukan penyelarasan antara strategi kerja individu atau tim terhadap tujuan organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan memiliki sistem penilaian kinerjanya sendiri. PT X sebagai salah satu anak perusahaan PT XX memiliki sistem penilaian kinerjanya. PT XX memberlakukan model sistem penilaian kinerja yang serupa pada setiap anak perusahaannya. *Agro Performance Management System* (APMS) merupakan sistem penilaian kinerja yang digunakan di PT X. Sistem ini berguna untuk menggambarkan distribusi tanggung jawab setiap karyawan (PTPN7, 2022). Selain APMS, sistem penilaian kinerja lain di PT X adalah SMKKBK atau Sistem Manajemen Kompetensi Berbasis Komputer. Kedua sistem penilaian ini digunakan pada level yang berbeda, yaitu SMKKBK digunakan pada level karyawan pimpinan, sedangkan APMS digunakan pada level karyawan pelaksana. Namun, penggunaan sistem yang berbeda ini dirasa kurang efektif sehingga terdapat perbaikan pada penilaian kinerja selanjutnya dengan menerapkan satu sistem saja yaitu APMS.

Kegiatan penilaian kinerja di PT X memiliki tujuan untuk menyaring karyawan yang mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga layak mendapatkan promosi jabatan. Hal ini sejalan dengan tujuan utama dari penilaian kinerja yaitu untuk menyaring karyawan yang tidak dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan (Dangol, 2021). Selain itu, tujuan lainnya untuk *monitoring* kinerja karyawan agar mampu mencapai target yang telah ditetapkan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Artinya bahwa penilaian kinerja ini digunakan untuk perbaikan kinerja karyawan dengan adanya *feedback* yang diberikan untuk mengembangkan kinerja karyawan terus lebih baik. Penilaian kinerja yang menjadi dasar pengambilan keputusan promosi jabatan juga menghasilkan dokumen penilaian kinerja yang mampu melindungi hak karyawan dan

perusahaan. Hal ini sejalan dengan tujuan menurut Truxillo et al., (2016) diantaranya adalah tujuan pengembangan, tujuan administratif, dan tujuan hukum.

KPI sebagai target indikator capaian penilaian kinerja yang digunakan di PT X. Proses penyusunan KPI yang didasarkan pada *job description* dan strategi perusahaan. KPI yang disusun juga terukur sehingga mampu menghasilkan skor penilaian kinerja. Menurut Cascio, (1989), Setiobudi, (2017) terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja agar berjalan efektif, diantaranya adalah *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability*, dan *practicality*. Indikator penilaian kinerja yang digunakan karena memiliki target capaian yang jelas dan didasarkan pada kinerja operasional karyawan yang tentunya mendukung kemajuan perusahaan. Penilaian kinerja ini juga mampu memberdayakan karyawan dalam melaksanakan kinerjanya yang lebih baik lagi. Penilaian kinerja juga *reliabel* karena dilakukan dalam waktu yang cukup yaitu selama 6 bulan sekali. *Acceptable* karena penilaian kinerja dilakukan langsung oleh karyawan. Serta *practicality* dalam penilaian kinerja di PT X karena instrumen yang mudah dipahami dengan deskripsi dan formasi yang ada dalam KPI disusun dengan bahasa yang mudah dimengerti. KPI yang disusun berdasarkan pada *job description* berguna untuk mengukur kinerja operasional karyawan. Penilaian kinerja yang ada ini merupakan jenis penilaian kinerja untuk mengukur hasil. Mengukur hasil, merupakan pengukuran yang berfokus pada matrik kuantitatif berdasarkan kinerja operasional karyawan, seperti jumlah unit produksi, penjualan, maupun jumlah kesalahan (Truxillo et al., 2016). Indikator yang ada dalam penilaian kinerja yang dilakukan lebih banyak mengukur hasil kinerja karyawan secara operasional.

Proses penilaian kinerja yang dilakukan dalam berbagai tahapan mulai dari persiapan dengan menyusun KPI, pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan, validasi yang diberikan oleh atasan, serta pelaksanaan RBK yang dilakukan kepada atasan ke bawahan. Menurut Hodgetts, (2002) dalam Dangol, (2021) menyatakan bahwa terdapat empat tahapan proses penilaian kinerja. PT X memiliki tahapan penilaian yang hampir sama dengan teori tersebut yaitu tahap penentuan target dengan menyusun KPI penilaian kinerja. Tahap kedua metode yang digunakan dalam penilaian kinerja yang berupa penggunaan APMS sebagai sistem yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan. Tahap ketiga adalah perbandingan terhadap standar yaitu tahap penilaian kinerja yang menghasilkan skor dari hasil target dan capaian. Tahap terakhir, yaitu evaluasi yaitu dengan adanya RBK sebagai wadah untuk *coaching* dan *mentoring* atasan kepada bawahan.



Gambar 1 Proses penilaian kinerja PT X

Penilaian kinerja di PT X ini belum ditemukan permasalahan. Hal ini dikarenakan pada proses penilaian kinerja yang dikoordinir langsung oleh bagian SDM. Selain itu, hubungan antara atasan dan bawahan yang sudah cukup baik dalam membangun kepercayaan. KPI yang sangat terukur juga menjadi salah satu faktor efektivitas dalam penilaian kinerja. Meskipun demikian, penilaian kinerja terus dievaluasi dan diperbaiki. PT X berusaha menemukan cara efektif dalam melakukan penilaian kinerja. Salah satunya dengan melakukan perubahan penggunaan sistem. Hal ini diharapkan mampu memberikan efektivitas yang lebih baik pada penilaian kinerja yang dilakukan kedepannya.

Penilaian kinerja juga yang dilakukan juga dirasa mampu meningkatkan *performance* kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan secara efektif mampu memberikan umpan balik pada karyawan sehingga menjadi dasar keputusan strategis perusahaan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan ini sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan (Nugroho & Laksmiwati, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan terdapat pengaruh signifikan penilaian kinerja dengan kinerja karyawan (Rizka et al., 2022). Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang ada sangatlah penting karena mampu menjadi dasar keputusan perusahaan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa penilaian kinerja mampu menjadi pemantauan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karyawan, merencanakan strategi perusahaan, dan memberikan motivasi keterlibatan karyawan (Manurung et al., 2024). Penilaian kinerja juga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja terjadi karena dalam proses penilaian kinerja terdapat RKB yang berguna untuk melakukan *coaching* dan *monitoring* kinerja karyawan. Dengan demikian, adanya penilaian kinerja menjadi penting sebagai salah satu sistem dalam manajemen sumber daya manusia di perusahaan guna mendukung tujuan strategis perusahaan.

Kesimpulan

Penilaian kinerja di PT X dirancang dengan sistematis mulai dari penyusunan target hingga evaluasi dari hasil skor penilaian kinerja. Indikator yang menyusun KPI memperhatikan beberapa aspek yaitu *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability*, dan *practicality*. Sehingga KPI menjadi alat ukur yang cukup efektif dalam penilaian kinerja yang dilakukan. Penilaian kinerja yang terarah dengan tujuan yang jelas sehingga mudah untuk dikomunikasikan kepada karyawan. Penilaian kinerja di PT X dilakukan secara terstruktur dengan tujuan mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Sistem yang digunakan mencakup KPI yang disusun berdasarkan deskripsi pekerjaan dan strategi perusahaan, serta menggunakan sistem berbasis teknologi seperti APMS dan SMKKB. Penilaian ini melibatkan tahapan mulai dari penyusunan target, pelaksanaan, validasi, hingga evaluasi berupa *Review Bimbingan Konseling* (RBK).

Hasil penilaian kinerja menjadi dasar pengambilan keputusan penting, seperti promosi jabatan, dan dinilai cukup objektif berkat pengukuran yang terukur serta proses validasi oleh atasan. Meskipun belum ditemukan permasalahan dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja di PT X terus dievaluasi untuk memastikan efektivitasnya, termasuk rencana pengadopsian satu metode penilaian, yaitu APMS, guna menyederhanakan proses. Sistem yang ada tidak hanya memastikan ketercapaian target operasional, tetapi juga memberikan *feedback* yang membangun melalui mekanisme *coaching* dan *mentoring*, sehingga mendukung pengembangan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini mampu memberikan gambaran terkait

penilaian kinerja karyawan di PT X. Gambaran penilaian kinerja meliputi tujuan dari penilaian kinerja yang dilakukan, proses atau tahapan dari penilaian kinerja yang dilakukan, metode dan jenis penilaian kinerja, serta individu yang bertanggung jawab atas penilaian kinerja tersebut. Namun, penelitian ini memiliki beberapa kekurangan yaitu penilaian kinerja yang dilakukan di PT X dengan sistem yang dijelaskan baru berjalan selama satu tahun sehingga keefektivitasan penilaian kinerja tidak diketahui.

Saran

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting di perusahaan. Penilaian kinerja merupakan salah komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian pelaksanaan penilaian kinerja harus didasarkan pada penyusunan penilaian kinerja yang efektif dan pelaksanaan yang akurat. Penilaian kinerja harus dilakukan secara efektif untuk mampu mencapai hasil yang optimal dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Penelitian ini memberikan gambaran penilaian kinerja yang dilaksanakan di PT X. Temuan yang didapatkan meliputi persiapan, proses, dan sistem yang dilakukan pada penilaian kinerja PT X. Peneliti menemukan bahwa penilaian kinerja juga dirasa sudah efektif, namun diperlukan penelitian lanjutan untuk mengetahui efektivitas dari penilaian kinerja yang ada di PT X. Hal ini karena data mengenai efektivitas penilaian kinerja pada penelitian ini masih sangat minim. Dengan demikian, peneliti berharap penelitian ini dapat menjadi kajian literatur bagi penelitian selanjutnya serta peneliti selanjutnya mampu mengeksplorasi lebih mengenai efektivitas penilaian kinerja yang ada di PT X.

Daftar Pustaka

- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). Employee Empowerment, Performance Appraisal Quality and Performance. *Journal of Management Control*, 31(4), 451–474. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Brilliantina, A., Purnomo, B. H., & Suryaningrat, I. B. (2018). Sistem Dinamis Penilaian Kinerja Produksi Teh Kebun Bantara PT Perkebunan Nusantara XII. *Jurnal Agroteknologi*, 12(01), 58–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.19184/j-agt.v12i1.8099>
- Dangol, P. (2021). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.35877/454RI.qems119>
- Kadir, A., & Pane, R. A. H. (2018). Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(2), 205–209. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v10i2.11386>

- Majeed, H. M. (2021). Performance Appraisal. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, 70, 238–248.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33193/JALHSS.70.2021.554>
- 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>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1–19.
<https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Nugroho, S. T. A., & Laksmiwati, H. (2024). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Correlation Between Job Satisfaction And Employee Performance. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(01).
<https://doi.org/10.26740/cjpp.v11i1.61061>
- Pasaribu, Y. O., & Rahmani, N. A. B. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara III Sei Mangkei. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 3(1).
<https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Piri, A. S., Dotulong, L. O. H., & Pandowo, M. H. Ch. (2022). Analisis Penilaian Kinerja dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Manado Dive Club. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 10(2), 389–398.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.39353>
- PTPN7. (2022, August). *SPPN VII Sambut Sistem Penilaian Karyawan Berbasis Kinerja* . PT Perkebunan Nusantara VII.
- Rachman, A., Yohanah, E., Samanlangi, A. I., & Pumomo, H. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (B. Ismaya, A. Anggraini, M. Raditya, & Utamirohmahsari, Eds.; 1st ed.). CV Saba Jaya Publisher.
- Rizka, N. I., Tahura, T. L., & Suyar, A. S. (2022). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi Di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1(2), 212–225. <https://doi.org/10.47709/jebidi.v1i2.54>
- Setiobudi, E. (2017). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT Tridharma Kencana. *Journal of Applied Business and Economics*, 3(3), 170–182.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1768>
- Stor, M. (2023). *Human Resources Management in Multinational Companies: A Central European Perspective* . Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003357087>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (1st ed.). Alfabeta.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2016). *Psychology and Work* (1st ed.). Routledge .

Ullah, Z., Álvarez-Otero, S., Sulaiman, M. A. B. A., Sial, M. S., Ahmad, N., Scholz, M., & Omhand, K. (2021). Achieving Organizational Social Sustainability through Electronic Performance Appraisal Systems: The Moderating Influence of Transformational Leadership. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(10), 1–14.
<https://doi.org/10.3390/su13105611>