



## Gambaran Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. X

Siti Faedattusyahadah<sup>1</sup>, Putri Wulandari<sup>2</sup>, Eliza Agustina<sup>3</sup>, Putri Nabiilah A'isy<sup>4</sup>, Wustari L Mangundjaya<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, [sitifaedattusyahadah@gmail.com](mailto:sitifaedattusyahadah@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, [putwulandari2002@gmail.com](mailto:putwulandari2002@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, [elizaagustina77@gmail.com](mailto:elizaagustina77@gmail.com)

<sup>4</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, [putrinabiihaisy@gmail.com](mailto:putrinabiihaisy@gmail.com)

<sup>5</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, [wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id)

Corresponding Author: [wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id)<sup>5</sup>

**Abstract:** This study aims to analyze the implementation of employee performance appraisal at PT. X using the Management by Objectives (MBO) method. The approach used is qualitative with a descriptive design. Data were collected through online interviews with PT. X's HR Compensation & Benefits department, which has a direct role in the implementation and management of employee performance appraisal. The results of the discussion show that PT. X has implemented a performance appraisal system that begins with the setting of personal targets and refers to the company's Key Performance Indicators (KPIs). Performance appraisal is used as a basis for managerial decision-making, such as compensation, promotion, and employee development. The main obstacle faced by the company lies in the performance appraisal process, which is still carried out manually, causing delays in the collection, processing, and delivery of appraisal results, as well as interdepartmental dependence. Overall, the implementation of performance appraisal at PT. X has been carried out in accordance with the concept of performance appraisal, but improvements are still needed in terms of the implementation system in order to support more optimal managerial decision-making.

**Keyword:** Performance Appraisal, Management by Objectives, Human Resources

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di PT. X dengan menggunakan metode Management by Objectives (MBO). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara daring dengan HR Compensation & Benefit PT. X yang memiliki peran langsung dalam pelaksanaan dan pengelolaan penilaian kinerja karyawan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa PT. X telah menerapkan sistem performance appraisal yang diawali dengan penetapan personal target dan mengacu pada Key Performance Indicators (KPI) perusahaan. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial seperti pemberian kompensasi, promosi jabatan serta pengembangan karyawan. Kendala utama yang dihadapi perusahaan terletak pada proses penilaian kinerja yang masih dilakukan secara manual sehingga menyebabkan keterlambatan dalam pengumpulan, pengolahan dan penyampaian hasil penilaian

serta ketergantungan antar departemen. Secara keseluruhan, pelaksanaan penilaian kinerja di PT. X telah berjalan sesuai dengan konsep penilaian kinerja, namun masih memerlukan perbaikan pada aspek sistem pelaksanaan agar dapat mendukung pengambilan keputusan manajerial secara lebih optimal.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja, Manajemen berdasarkan Tujuan, Sumber Daya Manusia

---

## PENDAHULUAN

Persaingan dunia kerja yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk memiliki karyawan dengan kinerja yang optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai. Karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas, inovasi, serta pencapaian target organisasi secara optimal (Samsudin dkk., 2024). Penilaian kinerja merupakan proses penilaian hasil kerja karyawan berdasarkan standar kualitas dan kuantitas yang dihasilkan untuk mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan (baik, sedang, atau kurang) yang penting bagi karyawan maupun organisasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan selanjutnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (Arthabawan, 2017). Proses penilaian kinerja berperan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena tidak hanya berfokus pada pengukuran pencapaian, perkembangan, serta kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pemberian umpan balik, identifikasi aspek yang perlu dikembangkan, serta perencanaan strategi pengembangan karier karyawan (Hati dkk., 2024).

Meskipun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja di berbagai organisasi masih menghadapi sejumlah kendala, seperti proses penilaian yang tidak transparan, penilaian yang hanya berasal dari satu arah (*top-down*), standar dan indikator penilaian yang tidak jelas, dan waktu yang lama untuk mengumpulkan formulir penilaian kinerja. (Palguna & Utari, 2020). Akibatnya, penilaian kinerja kerap dianggap sekadar prosedur administratif, memiliki potensi subjektivitas yang tinggi, serta belum sepenuhnya mencerminkan hasil kinerja karyawan secara nyata (Farida dkk., 2025).

Berdasarkan hasil wawancara dengan *HR Compensation & Benefit* PT. X, diperoleh informasi bahwa perusahaan menggunakan metode *Management by Objectives* (MBO) dalam penilaian kinerja karyawan. Menurut Hutagaol dkk. (2025) efektivitas penilaian kinerja tidak semata-mata bergantung pada metode yang diterapkan, tetapi juga ditentukan oleh ketepatan waktu pelaksanaan serta kemampuan sistem penilaian dalam menunjang proses pengambilan keputusan manajerial. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara penilaian kinerja di PT. X masih menemui sejumlah hambatan, khususnya karena proses penilaian yang dilakukan secara manual. Akibatnya, pengolahan serta penyusunan laporan hasil penilaian membutuhkan waktu yang cukup panjang, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kurang optimalnya pengambilan keputusan manajerial terkait evaluasi dan pengembangan karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di PT. X, dengan fokus pada penerapan metode *Management by Objectives* (MBO), serta menelaah kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip penilaian kinerja yang efektif.

## METODE

Metode yang digunakan adalah metode deksriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan suatu fenomena secara apa adanya melalui alur berpikir induktif, yaitu berangkat dari proses atau peristiwa yang terjadi hingga diperoleh gambaran umum dan kesimpulan (Yuliani, 2018). Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai praktik penilaian kinerja karyawan di PT. X. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara *online* dengan *HR Compensation & Benefit* PT. X sebagai narasumber. Wawancara bertujuan untuk menggali informasi terkait

sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan, meliputi metode penilaian, tahapan pelaksanaan, aspek yang dinilai, pihak-pihak yang terlibat serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara dekriptif untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai praktik penilaian kinerja yang berlangsung di perusahaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara dengan HR Compensation & Benefit PT. X, dapat diketahui bahwa perusahaan telah menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan melalui *performance appraisal* yang dilaksanakan di seluruh departemen. Sistem ini diawali dengan penetapan personal target bagi setiap karyawan pada awal tahun fiskal. Personal target disusun berdasarkan kesepakatan antara karyawan dan atasan langsung serta disesuaikan dengan target tim dan departemen. Penetapan personal target dilakukan satu kali dalam satu tahun fiskal, yaitu periode April hingga Maret. Tahun fiskal merupakan periode selama 12 bulan yang digunakan oleh perusahaan maupun pemerintah sebagai dasar dalam penyusunan laporan serta perencanaan anggaran keuangan.

Metode penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan adalah *Management by Objectives* (MBO), yaitu atasan dan karyawan menetapkan tujuan kerja bersama. Melalui metode ini, kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan tingkat pencapaian target yang telah disepakati sebelumnya. Metode *Management by Objectives* (MBO) diterapkan secara merata pada seluruh departemen dan jabatan, dengan pengecualian *personal target* pada karyawan kontrak difokuskan sebagai dasar evaluasi perpanjangan kontrak kerja.

Aspek penilaian kinerja yang digunakan dalam *perfomance appraisal* meliputi hasil kerja, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, disiplin serta tanggung jawab karyawan. Seluruh aspek tersebut mengacu pada *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai standar penilaian kinerja. KPI menjadi acuan utama dalam menentukan capaian kinerja karyawan secara objektif.

Dalam pelaksanaannya, proses penilaian kinerja melibatkan beberapa pihak, antara lain karyawan yang dinilai, atasan langsung atau *section manager*, HR & GA Manager serta manajemen terkait. Proses evaluasi dilakukan secara bertahap melalui pertemuan evaluasi berkala, seperti setiap tiga bulan atau enam bulan, untuk memantau perkembangan pencapaian personal target. Pada tahap akhir tahun fiskal, hasil penilaian kinerja disampaikan secara formal kepada karyawan melalui pertemuan tatap muka, dengan kategori penilaian seperti A, B+, B, B- atau C.

Hasil penilaian kinerja memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya terkait kompensasi, promosi jabatan, kenaikan level serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan budaya komunikasi perusahaan Jepang yang dikenal dengan istilah Ho-Ren-So (*Houkoku, Renraku, Soudan*) yaitu pelaporan, komunikasi dan konsultasi antara atasan dan bawahan untuk mendukung pengembangan karier karyawan.

Namun demikian, berdasarkan praktik yang berjalan, sistem penilaian kinerja di PT. X masih dilakukan secara manual oleh masing-masing departemen. Kondisi ini menimbulkan kendala utama berupa keterlambatan waktu dalam pengumpulan, pengolahan dan finalisasi data penilaian kinerja. Ketergantungan antar departemen menyebabkan hasil penilaian tidak dapat diproses secara parsial, sehingga keterlambatan dari satu departemen dapat menghambat keseluruhan proses penilaian di tingkat perusahaan.

## **Analisis Kesesuaian dengan Teori**

Berdasarkan kajian teori dan gambaran praktik penilaian kinerja di PT. X, dapat disimpulkan bahwa secara umum sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan telah

sesuai dengan konsep dan prinsip penilaian kinerja yang dikemukakan dalam literatur manajemen sumber daya manusia.

Dari sisi definisi penilaian kinerja, praktik yang diterapkan di PT. X sejalan dengan pandangan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat dari penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) dan personal target sebagai standar pengukuran kinerja karyawan di seluruh departemen. Penilaian dilakukan berdasarkan capaian aktual terhadap target yang telah disepakati, sehingga kinerja karyawan dinilai secara terstruktur dan terarah.

Ditinjau dari metode penilaian kinerja, perusahaan menggunakan metode *Management by Objectives* (MBO), di mana tujuan kerja ditetapkan melalui kesepakatan antara atasan dan karyawan. Praktik ini sesuai dengan teori Dessler (2020) yang menjelaskan bahwa MBO menekankan penetapan tujuan kerja yang spesifik, terukur, dan relevan serta evaluasi kinerja berdasarkan tingkat pencapaian tujuan tersebut. Selain itu, adanya evaluasi berkala setiap tiga atau enam bulan menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga memantau proses pencapaian kinerja karyawan.

Dari aspek indikator penilaian kinerja, indikator yang digunakan perusahaan, seperti hasil kerja, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, disiplin, dan tanggung jawab, telah sesuai dengan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Santi & Isyanto (2023). Indikator-indikator tersebut mencerminkan baik aspek kuantitatif maupun kualitatif dari kinerja karyawan, sehingga penilaian tidak hanya berorientasi pada jumlah hasil kerja, tetapi juga mutu dan perilaku kerja karyawan.

Selanjutnya, jika ditinjau dari prinsip penilaian kinerja, praktik penilaian kinerja di PT. X menunjukkan kesesuaian dengan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Wibowo serta Sulistiyan dan Rosidah (dalam Werella dkk. (2021). Prinsip perumusan tujuan tercermin dari penetapan personal target yang diselaraskan dengan target tim dan perusahaan. Prinsip komunikasi dua arah dan umpan balik terlihat dari adanya pertemuan evaluasi berkala serta penyampaian hasil penilaian secara langsung kepada karyawan melalui pertemuan tatap muka. Selain itu, budaya kerja Ho-Ren-So (*Houkoku, Renraku, Soudan*) yang diterapkan perusahaan turut mendukung keterbukaan komunikasi dan pemberian umpan balik secara berkelanjutan.

Dalam hal ini, meskipun secara konseptual sistem penilaian kinerja di PT. X telah sesuai dengan teori, masih terdapat kesenjangan dalam pelaksanaannya, khususnya terkait prinsip efektivitas dan ketepatan waktu. Proses penilaian yang masih dilakukan secara manual menyebabkan keterlambatan dalam pengumpulan dan pengolahan data, sehingga umpan balik tidak selalu dapat diberikan secara cepat. Kondisi ini kurang sejalan dengan prinsip penilaian kinerja yang berkelanjutan dan tepat waktu sebagaimana ditekankan dalam teori.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja di PT. X telah sesuai secara teoritis, baik dari segi metode, indikator, maupun prinsip penilaian kinerja. Namun, perusahaan masih perlu melakukan perbaikan pada aspek teknis dan sistem pelaksanaan agar penilaian kinerja dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan optimal dalam mendukung pengembangan karyawan serta pencapaian tujuan organisasi.

## Akar Permasalahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan *HR Compensation & Benefit* PT. X, permasalahan utama dalam pelaksanaan penilaian kinerja terletak pada penggunaan sistem yang masih dilakukan secara manual. Proses penilaian kinerja yang belum dilakukan secara digital menyebabkan keterlambatan dalam pengumpulan dan pengolahan data antar departemen, sehingga hasil penilaian tidak dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Keterlambatan ini terjadi karena perusahaan harus menunggu seluruh laporan penilaian dari setiap departemen sebelum data dapat diolah dan disampaikan kepada manajemen puncak.

## KESIMPULAN

PT. X telah menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan melalui metode *Management by Objectives* (MBO) yang diawali dengan penetapan personal target dan mengacu pada *Key Performance Indicators* (KPI) perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur capaian kerja karyawan serta menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial, seperti kompensasi, promosi, dan pengembangan karyawan. Namun, pelaksanaan penilaian kinerja yang masih dilakukan secara manual menimbulkan kendala berupa keterlambatan dalam pengolahan dan penyampaian hasil penilaian, serta ketergantungan antar departemen. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan pada sistem pelaksanaan agar penilaian kinerja dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, disarankan agar PT. X mulai mempertimbangkan penerapan sistem penilaian kinerja berbasis digital untuk menggantikan proses manual yang selama ini digunakan. Penerapan sistem digital diharapkan dapat mempercepat proses pengumpulan, pengolahan, dan finalisasi data penilaian kinerja, serta meminimalkan ketergantungan antar departemen. Perusahaan disarankan untuk menetapkan standar kinerja yang terukur, memberikan pelatihan bagi penilai, serta melaksanakan umpan balik secara rutin kepada karyawan. Selain itu, evaluasi kinerja perlu dilakukan secara berkelanjutan agar dapat digunakan sebagai dasar pengembangan karyawan.

Selain itu, perusahaan disarankan untuk menyusun jadwal evaluasi kinerja yang lebih terstruktur dan konsisten agar penyampaian hasil penilaian kinerja kepada karyawan dapat dilakukan secara tepat waktu. Peningkatan pemahaman karyawan dan atasan terkait penggunaan sistem penilaian kinerja melalui sosialisasi atau pelatihan singkat juga perlu dilakukan guna mendukung efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja di masa mendatang.

## REFERENSI

- Arthabawan, I. W. (2017). Pentingnya Penilaian Kinerja bagi Karyawan dalam Suatu Organisasi (Kajian Teoritis). *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 10(1).  
<http://www.stiesatyadharma.ac.id>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16 ed.). Pearson.
- Farida, R. N., Sigitro, B., Prapti, E., & Krissetyanti, L. (2025). Reformasi Kebijakan Penilaian Kinerja PNS: Sebuah Solusi atau masih sekedar Formalitas Administrasi. *JAP Jurnal Administrasi Publik*, 16(1), 152–170.
- Hati, A. K., Al Aziz, M. S., Nisa, A. L., Aliyah, F., & Setianingrum, N. (2024). Evaluasi Kinerja: Langkah Strategis Meningkatkan Produktivitas Karyawan Yang Efektif. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(10), 57–63. <https://doi.org/10.59435/gjmi.v2i10.952>
- 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>
- Palguna, I. G. R., & Utari, L. P. S. (2020). Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Gae. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(5), 125–135. <https://doi.org/10.46799/jst.v1i5.64>
- Samsudin, A., Prabowo, B., Dwitama, I. K., Alexandre, G., Lutfiyah, N. D., & Hakim, Y. (2024). Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 2124–2131.
- Santi, S., & Isyanto, P. (2023). Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Pegawai Pojok Kafe & Resto. *Jurnal Economina*, 2(7), 1564–1573. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i7.628>
- Werella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Faisal, M., Lie, D., Butarbutar, M., & Kato, I. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.

Yuliani, W. (2018). Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif dalam Perspektif Bimbingan dan Konseling. *Quanta*, 2(2), 83–91. <https://doi.org/10.22460/q.v2i1p21-30.642>