MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

IMPLEMENTASI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. BUKIT MURIA JAYA (BMJ) KARAWANG

Susanti[1], Ujang Suherman[2]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Buana Perjuangan Karawang
Alamat surel: [1]mn22.susanti@mhs.ubpkarawang.ac.id, [2]ujang.suherman@ubpkarawang.ac.id

ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, karena dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, serta pengambilan keputusan dalam pengembangan karyawan. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji implementasi sistem penilaian kinerja karyawan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, dengan fokus pada metode penilaian berbasis Key Performance Indicators (KPI).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi lapangan yang melibatkan wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen terkait proses penilaian kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem KPI telah diterapkan secara sistematis dan terstruktur, mencakup berbagai aspek kinerja individu maupun tim. Meskipun demikian, terdapat beberapa tantangan dalam pelaksanaannya, seperti kurangnya pemahaman sebagian karyawan mengenai indikator yang digunakan serta terbatasnya transparansi dalam penyampaian hasil penilaian. Akibatnya, timbul persepsi yang kurang adil yang berpotensi memengaruhi semangat kerja.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan pentingnya peningkatan pemahaman melalui pelatihan dan sosialisasi yang lebih komprehensif kepada seluruh karyawan. Selain itu, pengembangan sistem evaluasi yang lebih terbuka dan partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, serta kinerja karyawan secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam upaya perbaikan sistem manajemen kinerja di perusahaan agar lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: Penilaian Kinerja, KPI, Implementasi Sistem, Motivasi Karyawan, Transparansi

ABSTRACT

Performance appraisal is one of the essential aspects of effective human resource management, as it can influence employee motivation, productivity, and decision-making in employee development. This article aims to examine the implementation of the employee performance appraisal system at PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, with a focus on the Key Performance Indicators (KPI)-based assessment method.

This study employs a qualitative approach using field study methods involving in-depth interviews, direct observation, and document analysis related to the performance appraisal process. The findings indicate that the KPI system has been implemented in a systematic and structured manner, covering various aspects of

Article history
Received: Juni 2025
Reviewed: Juni 2025
Published: Juni 2025

Plagirism checker no 886
Doi : prefix doi : 10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

both individual and team performance. However, several challenges were identified during its implementation, such as employees' lack of understanding of the indicators used and limited transparency in conveying assessment results. As a result, perceptions of unfairness have emerged, which may affect work morale.

The implications of these findings highlight the importance of enhancing understanding through more comprehensive training and socialization for all employees. Moreover, the development of a more transparent and participatory evaluation system is expected to improve trust, engagement, and overall employee performance. This study contributes to the improvement of performance management systems within the company to become more effective and sustainable.

***Keywords**: Performance Appraisal, KPI, System Implementation, Employee Motivation, Transparency*

PENDAHULUAN

Sistem penilaian kinerja merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Penerapan penilaian kinerja sangat penting bagi organisasi untuk tumbuh dan memaksimalkan laba dalam persaingan bisnis, Selain itu, proses ini juga membantu menjaga transparansi dan memberikan umpan balik yang jelas serta tepat waktu (Parry,2024). Di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Implementasi penilaian kinerja nya tidak hanya membantu perusahaan dalam mengevaluasi kontribusi karyawan tetapi juga berperan dalam pengembangan karir, perencanaan pelatihan, dan peningkatan motivasi kerja. Sistem penilaian kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Faktor utama yang memengaruhi hal ini termasuk penilaian yang adil, keterbukaan dalam prosesnya, budaya kerja yang mendukung, umpan balik yang jelas, dampak hasil kerja terhadap pengembangan karier, pengurangan kesalahan dalam penilaian, serta pemberian kompensasi yang sesuai (Dattner,2020).

Pemilihan PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang sebagai tempat kerja praktik karena perusahaan ini memiliki sistem HRD yang sudah cukup berkembang dan diterapkan dengan baik. Selain itu, PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang juga menyediakan kesempatan untuk terlibat langsung dalam proses-proses manajerial dan pengelolaan SDM. Proses pengelolaan SDM berperan penting dalam menjaga semangat dan loyalitas karyawan, sehingga mereka bisa bekerja dengan baik dan berkontribusi pada kesuksesan Perusahaan (Misau,2023). Dengan begitu, penulis dapat belajar secara langsung mengenai penerapan teori dalam dunia kerja yang sesungguhnya, khususnya yang berhubungan dengan penilaian kinerja .

Deksripsi pekerjaan yang diberikan yaitu mempelajari berbagai aspek pengelolaan SDM pada bagian HR (Human Resources) dan OD (Organizational Development) yang merupakan departemen kunci dalam pengelolaan kinerja dan pengembangan sumber daya manusia yang meliputi Organization Development (OD), Talent Resource, Learning & Development, Performance Management, HRIS & Payroll, Hubungan Industrial, Medical Benefit & Well Being (Pelayanan Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan), Knowledge Management, dan Employee Relations yang dibimbing oleh Kepala Seksi HR dan OD yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang sangat memadai dalam bidang ini, sehingga memberikan kesempatan yang berharga bagi mahasiswa untuk memperdalam pengetahuan dan keterampilan di dunia kerja dibidang SDM.

Meskipun PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang telah memiliki sistem penilaian kinerja yang berjalan dengan baik, Perusahaan tetap menghadapi beberapa tantangan. Dalam

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

praktiknya, perusahaan sudah berusaha sebaik mungkin untuk mengelola penilaian kinerja yang sesuai dengan pencapaian mereka. Namun, seperti halnya di banyak perusahaan, ada tantangan dalam memastikan bahwa sistem penilaian kinerja harus berjalan dengan baik dan seluruh karyawan harus memahami bagaimana penilaian kinerja diperusahaannya agar pengembangan SDM menjadi lebih baik. Beberapa hal yang perlu dicermati, antara lain, adanya kemungkinan banyak karyawan tidak sepenuhnya memahami tujuan dari penilaian kinerja, yang dapat mengakibatkan kurangnya motivasi. Ketidaksesuaian antara penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajer atau atasan juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan mengenai kinerja mereka sendiri. Ketidaksesuaian ini terkadang dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, Hal ini dapat berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Masalah-masalah ini bukan hanya mencerminkan kekurangan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) saja, tetapi juga merupakan tantangan umum yang sering dihadapi oleh banyak perusahaan dalam mengimplementasikan sistem penilaian kinerja. Adapun Upaya yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan penilaian kinerja dengan baik yaitu dengan melakukan sosialisasi yang intensif tentang tujuan dan manfaat sistem penilaian kinerja kepada seluruh karyawan. Sosialisasi intensif ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan mengenai proses penilaian dan bagaimana mereka dapat berkontribusi secara positif terhadapnya. Karyawan perlu memahami bahwa penilaian kinerja bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga sarana untuk pengembangan karir mereka.

Tujuan dari kerja praktik ini adalah untuk memberikan rekomendasi yang dapat mendukung perusahaan dalam meningkatkan keefektifan penilaian kinerja yang diterapkan serta mengeksplorasi dan memahami lebih dalam mengenai proses penilaian kinerja yang ada. Dengan demikian, melalui kerja praktik ini, penulis diharapkan dapat memperoleh wawasan dan pengalaman yang berguna dalam bidang manajemen SDM serta memberikan kontribusi positif bagi pengembangan SDM di PT. BMJ Karawang. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis mengambil judul **"Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang".**

METODE

Kerja praktik ini merupakan bentuk laporan deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan secara nyata pelaksanaan kerja praktik di PT. Bukit Muria Jaya Karawang, khususnya pada Divisi Human Resources (HR) & Organization Development (OD). Laporan ini ditujukan sebagai dokumentasi kegiatan magang sekaligus sebagai media evaluasi pembelajaran mahasiswa terhadap penerapan manajemen sumber daya manusia di dunia kerja. Sasaran dari laporan ini adalah civitas akademika dan pihak perusahaan yang berkepentingan terhadap proses pengembangan SDM.

Subjek dalam kerja praktik ini adalah seluruh sistem, kebijakan, dan aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di perusahaan, yang dilaksanakan oleh departemen HR & OD dengan bimbingan langsung dari Kepala Seksi HR. Sementara objek dalam kerja praktik ini adalah implementasi penilaian kinerja karyawan sebagai fokus utama yang dipelajari dan dituangkan dalam laporan akhir.

Kerja praktik dilaksanakan selama 3 bulan, dimulai pada tanggal 06 Januari 2025 dan berakhir pada 28 Maret 2025. Selama periode ini, mahasiswa ditempatkan secara penuh di bagian Human Resources (HR) & Organization Development (OD), dengan kegiatan yang terstruktur berdasarkan tahapan sebagai berikut:

1. **Persiapan dan Orientasi**

   Pada minggu pertama, peserta kerja praktik mengikuti kegiatan orientasi perusahaan untuk memahami struktur organisasi, aturan perusahaan, serta pengenalan terhadap tugas dan tanggung jawab di divisi HR & OD.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

2. **Pelaksanaan Kegiatan Harian**
   Selama masa kerja praktik, peserta terlibat secara langsung sekaligus belajar dalam berbagai kegiatan divisi HR & OD, seperti proses rekrutmen, pelatihan, administrasi kepegawaian serta kegiatan lain yang berkaitan dengan pengembangan organisasi.
3. **Pendampingan dan Evaluasi**
   Setiap kegiatan yang dilakukan didampingi oleh Kepala Seksi HR dari pihak perusahaan yang bertanggung jawab memberikan pengarahan.
4. **Pengumpulan Data dan Dokumentasi**
   Data yang dikumpulkan selama kerja praktik meliputi dokumentasi kegiatan, wawancara singkat dengan karyawan, serta observasi langsung terhadap sistem kerja yang berjalan di divisi HR & OD.
5. **Penyusunan Laporan**
   Setelah kegiatan kerja praktik selesai, peserta diwajibkan menyusun laporan sebagai bentuk pertanggungjawaban akademik, yang mencakup seluruh rangkaian kegiatan, pembelajaran yang diperoleh, serta saran dan evaluasi terhadap pelaksanaan kerja praktik.

HASIL KEGIATAN KP DAN PEMBAHASAN

Hasil Kegiatan KP

Sistem Penilaiam Kinerja Karyawan

Sistem penilaian kinerja karyawan adalah proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi pencapaian dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selama melaksanakan kerja praktik di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, penulis diberikan kesempatan untuk mempelajari lebih dalam mengenai sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan. Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan yang diterapkan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang berdasarkan hasil interview secara langsung dengan bagian Performance Management PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) dengan inisial nama Ibu NR bahwasanya implementasi penilaian kinerja karyawan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) dengan menerapkan berbasis Key Performance Indicator (KPI) sebagai alat utama dalam mengevaluasi kinerja individu maupun tim. KPI digunakan untuk mengukur pencapaian target kerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Metode penilaian kinerja di BMJ dilakukan melalui beberapa tahapan utama:

A. Perumusan KPI

Perumusan Key Performance Indicator (KPI) dimulai dengan mengidentifikasi tujuan utama perusahaan, yang nantinya akan dijabarkan ke dalam indikator-indikator spesifik untuk mengukur keberhasilan individu, tim, maupun organisasi secara keseluruhan. KPI harus sejalan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan agar dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap pencapaian target bisnis. Berikut Langkah-langkah dalam Perumusan KPI :

1. **Balanced Scurecard (BSC)**
   Langkah pertama dalam perumusan KPI adalah menentukan perspektif yang akan digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja. Menurut Ibu NR bagian dari performance management PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) bahwa perspektif yang diterapkan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang dengan mengacu pada Balanced Scorecard (BSC), yang mencakup empat aspek utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. **Menyusun Value Added Measurement (VAM)**
   Setelah menentukan perspektif KPI, langkah selanjutnya adalah menyusun Form VAM (Value Added Measurement) yang digunakan sebagai dasar dalam menetapkan KPI di setiap level organisasi. Form VAM dibuat untuk menerjemahkan strategi perusahaan

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

ke dalam indikator yang lebih operasional dan spesifik. Dalam penyusunan Form VAM, terdapat beberapa elemen utama yang harus ditentukan:

1. Perspektif KPI
   Berisi kategori indikator yang telah ditentukan berdasarkan Balanced Scorecard (Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan).
2. Strategic Objective
   Pernyataan yang menjelaskan tujuan strategis dari indikator yang ditetapkan. Misalnya, untuk perspektif pelanggan, tujuan strategisnya adalah Costumer Retention yaitu Tindakan yang dilakukan Perusahaan untuk mempertahankan costumer, dengan KPI berupa Customer Complaint Rate (CCR) yaitu Tingkat keluhan pelanggan.
3. Key Performance Indicator (KPI)
   Indikator spesifik yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan strategis.
4. Unit Measurement
   Satuan pengukuran yang digunakan dalam KPI, seperti persen (%), unit, waktu (hari, jam), dan sebagainya.
5. Polarization
   Menentukan apakah indikator KPI harus diminimalkan (Minimized) (contoh: tingkat reject produk) atau dimaksimalkan (maximized) (contoh: produktivitas harian).

Tabel 1. Tabel Polarisasi

Kelompok Target	Polarisasi	
	Maximum	Minimum
L1	60%	140%
L2	80%	120%
L3	100% (Sesuai Target)	100% (Sesuai Target)
L4	120%	80%
L5	140%	60%

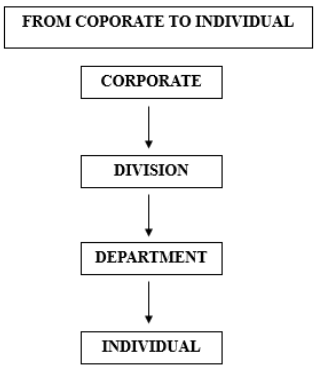
Sumber: PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, 2025

6. Target KPI
   Menentukan target yang harus dicapai berdasarkan analisis data historis dan benchmarking.
7. Bobot KPI
   Menentukan tingkat kepentingan KPI terhadap pencapaian keseluruhan kinerja. Misalnya, KPI "Tingkat Produksi Harian" memiliki target 1.000 unit/hari dengan bobot 30% dari total KPI.

3. Mengelola Proses Perumusan Indikator Kinerja Individu

Setelah Form VAM selesai disusun, KPI yang telah ditetapkan akan dikategorikan dan diturunkan ke dalam berbagai tingkatan dalam organisasi, yaitu Corporate KPI, Divisi KPI, Departemen KPI, hingga Individu KPI. Dengan sistem ini, setiap individu dalam perusahaan memiliki KPI yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian strategi utama perusahaan.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359



Gambar 1. Proses Perumusan Indikator Kinerja Indivdidu
Sumber : PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, 2025

B. Jenis-Jenis KPI

Di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ), KPI dikategorikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. KPI A – Indikator Utama Kerja

KPI A – Indikator Utama Kerja adalah indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian individu berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikator utama kerja dibuat pada awal tahun penilaiannya. KPI ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki peran yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi serta memberikan gambaran objektif mengenai kontribusi individu terhadap keberhasilan tim dan perusahaan secara keseluruhan.

Adapun Skala Penilaian KPI A dengan menggunakan skala **1-5**, di mana:

1. **Tidak Mencapai Target:** Pencapaian < 80% dari target.
2. **Hampir Mencapai Target:** Pencapaian > 80%.
3. **Sesuai Target:** Pencapaian 100% - < 120%.
4. **Melebihi Target:** Pencapaian 120% -< 140%.
5. **Sangat Melebihi Target:** Pencapaian >= 140%.

Evaluasi KPI A juga dilakukan dengan secara berkala untuk memastikan bahwa karyawan tetap berada pada jalur pencapaian target. Periode evaluasi berupa Bulanan (Untuk target jangka pendek, seperti jumlah unit produksi per bulan.dan di evaluasi oleh per department), Kuartalan/3 bulan (Untuk mengevaluasi mengenai pencapaian sudah sesuai atau belum dengan target corporate, dievaluasi oleh per department), Tahunan (untuk mengevaluasi kinerja individu secara keseluruhan dalam setahun).

2. KPI B - *Core Competency*

KPI B - *Core Competency* adalah sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. KPI ini digunakan untuk menilai apakah karyawan memiliki keterampilan, sikap, dan nilai yang sejalan dengan budaya serta kebutuhan strategis perusahaan. Kompetensi inti yang diukur dalam KPI B mencakup :

1. **Costumer Fokus (Fokus pada Pelanggan)**

   Yaitu Kemampuan memahami kebutuhan pelanggan dengan memberikan layanan terbaik serta menjalin hubungan baik dengan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas.

2. **Integritas (Integritas dan Etika Kerja)**

   Yaitu Kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan perusahaan. Menunjukkan perilaku jujur, dapat dipercaya, dan profesional.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

3. Kerja sama tim

Yaitu Mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan berkontribusi terhadap kesuksesan tim serta menghormati pendapat orang lain dan berkomunikasi secara efektif.

4. *Continous Improevement* (Perbaikan Berkelanjutan)

Yaitu Memiliki inisiatif untuk terus belajar dan meningkatkan kualitas kerja.serta mampu mengembangkan solusi inovatif dalam pekerjaannya.

5. *Work Execellence* (Keunggulan Kerja)

Menyelesaikan tugas dengan standar kualitas yang tinggi dan menghasilkan pekerjaan yang bebas dari kesalahan dan sesuai dengan ekspektasi.

Adapun Skala Penilaian KPI B diukur dengan menggunakan skala evaluasi berbasis perilaku, di mana penilaian dilakukan berdasarkan tingkat pencapaian kompetensi yang telah ditentukan. Skala penilaian berupa:

Tabel 2. Skala Penilaian Core Competency

SKALA	KATEGORI	DEKSRIPSI
1	Perlu Dikembangkan	Perilaku tidak sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.
2	Sesuai dengan Harapan	Perilaku karyawan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan.
3	Melebihi Harapan	Karyawan menunjukkan kompetensi yang lebih baik dari yang diharapkan.

Sumber: PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, 2025

Score Penilaian KPI B Core Competency apabila lebih banyak sesuai dengan harapan score nya adalah 350, apabila perlu dikembangkan scorenya sekitar 100 apabila melebihi harapan scorenya 500. Adapun Evaluasi KPI B - Core Competency dilakukan secara berkala yaitu setiap 1 tahun sekali Dan KPI Core Competency evaluasinya dinilai menggunakan metode Penilaian oleh Atasan (Supervisor Evaluation). Dimana atasan langsung menilai kompetensi karyawan berdasarkan observasi dan hasil kerja yang telah dicapai dan atasan menyertakan bukti kinerja atau pencapaiannya ke karyawan sebagai bagian dari evaluasi kompetensi.

3. KPI C - Area Responsibility

KPI C - Area Responsibility adalah sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada tanggung jawab individu atau tim terhadap area kerja yang mereka kelola. KPI ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas utama mereka tetapi juga menjaga standar operasional, lingkungan kerja, kedisiplinan, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan. Dalam implementasinya, KPI Area Responsibility mencakup aspek seperti:

1. Kepatuhan terhadap 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)

Konsep 5R adalah standar dalam manajemen lingkungan kerja yang digunakan untuk menciptakan area kerja yang bersih, teratur dan produktif. Penilaian 5R ini dilakukan setiap bulan. Indikator KPI 5R yaitu Ringkas (Seiri), Rapi (Seiton), Resik (Seiso), Rawat (Seiketsu), Rajin (Shitsuke). Waktu penilaian 5R yang diterapkan oleh PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang adalah dilakukan setiap hari namun untuk audit 5R internal dilakukan perbulan 1x. Target Penilaian 5R Minimal 90% kepatuhan terhadap standar 5R dalam area kerja. Tidak ada barang yang tidak diperlukan yang tertinggal di area kerja.Memastikan area kerja selalu

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

bersih dan tertata sebelum meninggalkan tempat kerja. Dengan standar target nilai 5R untuk area manufaktur 3,2 dan untuk area 3,5 office.

2. Follow Up Temuan Audit internal

Karyawan harus memastikan bahwa mereka mematuhi standar operasional dan siap untuk menghadapi audit, baik dari tim internal maupun Lembaga eksternal. Follow Up Temuan Audit adalah Menindaklanjuti semua temuan audit dalam waktu maksimal yang sudah ditentukan. Tujuan Follow Up temuan audit yaitu agar tidak ada temuan audit yang berulang akibat kelalaian dalam tanggung jawab area dan juga memastikan bahwa semua dokumen dan SOP area kerja selalu diperbarui sesuai standar. Target waktu dalam menindaklanjuti temuan audit yang diterapkan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) adalah maksimal 30 hari kerja. Skala Penilaian dari Follow Up Temuan Audit dengan skala minimized lebih kecil penemuan maka semakin bagus sebagai berikut :

Tabel 3. Skala Penilaian Follow Up Temuan Audit

SKALA	Target hari
L1	50
L2	40
L3	30
L4	15
L5	7

Sumber : PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, 2025

Penjelasan skala penilaian diatas adalah jika L1 bearti jika Follow-Up Audit dilakukan dalam 50 hari, maka Skor yang didapat sekitar 100, sangat lambat dalam menindaklanjuti temuan audit, menunjukkan ketidakpatuhan terhadap standar operasional. L2 bearti jika Follow-Up Audit dilakukan dalam 40 hari, maka Skor yang didapat sekitar 200, melebihi target maksimal perusahaan dan perlu perbaikan dalam kepatuhan terhadap audit, L3 bearti jika Follow-Up Audit dilakukan dalam 30 hari maka Skor yang didapat sekitar 350, sesuai dengan target maksimal perusahaan, dianggap cukup baik. L4 bearti jika Follow-Up Audit dilakukan dalam 15 hari maka Skor yang didapat sekitar 450, Masih termasuk dalam kategori sangat baik dengan sedikit lebih lama dibanding 7 hari. L5 bearti jika Follow-Up Audit dilakukan dalam 7 hari maka Skor 500, ini mencerminkan kepatuhan yang sangat baik dan respons cepat dalam menangani temuan audit.

3. Training Point (Poin Pelatihan)

Pelatihan merupakan aspek penting dalam pengembangan karyawan. Setiap karyawan harus mengikuti pelatihan yang relevan dengan pekerjaannya untuk meningkatkan kompetensi dan efisiensi kerja. Target dalam Training Point maksimal harus mengikuti minimal 3 sesi pelatihan dalam satu tahun, dengan target training per-tahun nya adalah 9 point. Satu kali sesi pelatihan full session diberikan score 2 point, Dalam training ada sesi pengerjaan post test, Post-test adalah tes atau evaluasi yang dilakukan setelah seseorang menyelesaikan suatu pembelajaran, pelatihan, atau program tertentu. Tes ini bertujuan untuk mengukur pemahaman, peningkatan pengetahuan, atau keterampilan yang diperoleh setelah mengikuti sesi belajar atau pelatihan. Score untuk post test apabila nilai > 80 maka diberikan score 2 poin, apabila nilai 70-79 maka diberikan score 1 poin.

4. Coach In (SPI UP)

Coach In adalah program pembinaan yang diberikan kepada karyawan yang memerlukan bimbingan lebih lanjut dalam pekerjaannya dan wajib digunakan bagi atasan yang akan memberikan masukan, bimbingan dan pengembangan kepada

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

bawahannya. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, serta kinerja karyawan agar sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Coach In yang diterapkan di PT. BMJ Karawang adalah KPI untuk level SPI Up. Target yang diterapkan di PT. BMJ Karawang adalah 4 jumlah pertemuan selama 1 tahun. Target 1 pertemuannya adalah sekitar 1.5 Hari. Bobot Penilaian untuk coach in untuk Level SPI Up, bobotnya adalah 15%. Berikut Skala Target dari Coach In ini menggunakan skala maximized yang bearti semakin banyak jumlah pertemuan untuk coach in maka semakin bagus.

Tabel 4. Skala Penilaian Coach In (SPI UP)

SKALA	Target Pertemuan
L1	0
L2	2
L3	4
L4	6
L5	8

Sumber : PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, 2025

Penjelasan skala diatas adalah L1 yaitu jika coach in dilakukan sebanyak 0 kali maka Skor yang di dapat 0-100, tidak ada upaya pembinaan yang dilakukan dan sangat tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan. L2 yaitu jika coach in dilakukan sebanyak 2 kali maka Skor yang didapat sekitar 200, tetap di bawah target perusahaan dan menunjukkan kurangnya pelaksanaan program pembinaan. L3 yaitu jika coach in dilakukan sebanyak 4 kali maka Skor yang didapat sekitar 350, sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan, dianggap cukup baik. L4 yaitu jika coach in dilakukan sebanyak 6 kali maka skor yang didapat sekitar 450, masih dalam kategori sangat baik, meskipun sedikit di bawah maksimum. L5 yaitu jika coach in dilakukan sebanyak 8 kali maka Skor yang didapat sekitar 500, sangat baik, menunjukkan komitmen tinggi terhadap pengembangan karyawan.

4. KPI D - Punishment & Reward

KPI D - Punishment & Reward adalah penilaian penambahan dan pengurangan. sistem penilaian kinerja ini digunakan untuk memberikan penghargaan (reward) kepada karyawan yang mencapai atau melampaui target kerja, serta memberikan sanksi (punishment) bagi karyawan yang gagal memenuhi standar kinerja atau melakukan pelanggaran tertentu. Sistem ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan kompetitif, sehingga setiap karyawan terdorong untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan ekspektasi perusahaan.

Adapun skala penilaian penambahan dan pengurangan :

Indikator Penambahan Score :

Tabel 5. Skala Penilaian Penambah Score

Penambah Score	Score
PMO (Project Management Office)	(+) 5-20
SGA (Small Group Activity)	(+) 5-20
Continous Improvement	(+) 5-20
Auditor	(+) Sesuai Jadwal Audit

Sumber : PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, 2025

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Tabel 6. Skala Penilaian Pengurang Score

Pengurang Score	Score
Surat Peringatan 1	(-20)
Surat Peringatan 2	(-30)
Surat Peringatan 3	(-50)
Lost Time Injury	(-) Customize
Major Finding – Audit Eksternal	(-) Customize

Sumber : PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, 2025

Adapun komponen KPI D :

1. **Reward**

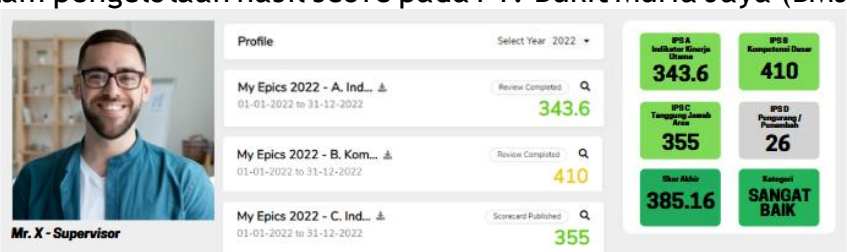
   Reward diberikan kepada karyawan yang mencapai atau melebihi target KPI mereka. Penghargaan ini bisa berupa bonus finansial, promosi, pengakuan dari perusahaan, hingga kesempatan pengembangan karier.

2. **Punishment (Sanksi atau Hukuman)**

   Punishment diberikan kepada karyawan yang tidak mencapai target KPI atau melakukan pelanggaran terhadap aturan perusahaan. Hukuman ini bertujuan untuk mencegah ketidakefektifan kerja dan memastikan karyawan tetap bertanggung jawab terhadap tugas mereka. Jenis Punishment yang Diberikan biasanya dengan Peringatan Lisan, Peringatan Tertulis (SP1, SP2, SP3), Pemotongan Bonus, Penurunan Jabatan (Demotion, PHK (Pemutusan Hubungan Kerja).

C. Hasil Perhitungan KPI Berdasarkan Bagian

Penilaian KPI dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu Bagian A, Bagian B, Bagian C, dan Bagian D. Setiap bagian memiliki bobot serta metode perhitungan yang berbeda. Berikut penerapan dalam pengelolaan hasil score pada PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang:



Gambar 2. Contoh Hasil Score KPI

Sumber : PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, 2025

Dalam contoh yang ditampilkan, skor akhir KPI seorang karyawan dengan jabatan Supervisor, Hasil score ini diperoleh sesuai dengan indikator penilaian kinerja yang sudah ditetapkan pada PT. Bukit Muria Jaya (BMJ), beberapa komponen KPI nya yaitu:

A. Perhitungan KPI Bagian A – Indikator Kinerja Utama

Bagian ini mengevaluasi Indikator Kinerja Utama (IPS A), yang memiliki bobot berbeda antara level jabatan.

- **Operator - Foreman:**

  Bobot penilaian Indikator Kinerja Utama (IPS A) untuk level operator – foreman adalah **70%.**

  IPS A Indikator Kinerja Utama × **70%** = 343.6 × **70%** = 240.52

- **Supervisor – Superintendent - Manager – Senior Manager – General Manager – Direktur – Presiden Direktur :**

  Bobot penilaian Indikator Kinerja Utama (IPS A) untuk level supervisor – presiden direktur adalah **60%.**

  IPS A Indikator Kinerja Utama × **60%** = 343.6 × **60%** = 206.16

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Bagian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi jabatan, bobot Indikator Kinerja Utama sedikit berkurang karena ditambah dengan faktor kompetensi lainnya.

B. Perhitungan KPI Bagian B – Kompetensi Dasar

Bagian ini mengevaluasi Kompetensi Dasar (IPS B) dengan bobot yang berbeda berdasarkan level jabatan.

- **Operator - Foreman:**
  Bobot penilaian Indikator Kompetensi Dasar (IPS B) untuk level operator – foreman adalah 15%.
  IPS B × **15%** = 410 × **15%** = 61.50
- **Supervisor – Superintendent - Manager – Senior Manager – General Manager – Direktur – Presiden Direktur :**
  Bobot penilaian Indikator Kompetensi Dasar (IPS B) untuk level supervisor – presiden direktur adalah 20%.
  IPS B × **20%** = 410 × **20%** = 82.00

Dalam perhitungan ini, supervisor dan level di atasnya memiliki bobot lebih besar dalam kompetensi dasar dibandingkan operator dan foreman.

C. Perhitungan KPI Bagian C – Tanggung Jawab Area

Bagian ini mengevaluasi Tanggung Jawab Area (IPS C) dengan bobot berbeda berdasarkan level jabatan.

- **Operator - Foreman:**
  Bobot penilaian Indikator Tanggung Jawab Area (IPS C) untuk level operator – foreman adalah 15%.
  IPSC × **15%** = 355 × **15%** = 53.25
- **Supervisor – Superintendent - Manager – Senior Manager – General Manager – Direktur – Presiden Direktur :**
  Bobot penilaian Indikator Tanggung Jawab Area (IPS C) untuk level supervisor – presiden direktur adalah 20%.
  IPSC × **20%** = 355 × **20%** = 71.00

Tanggung jawab area lebih berpengaruh pada jabatan yang lebih tinggi, sehingga supervisor ke atas memiliki bobot lebih besar dalam aspek ini.

D. Perhitungan KPI Bagian D – Pengurangan atau Penambahan Skor

Bagian ini mencatat faktor-faktor tambahan yang dapat mengurangi atau menambah skor kinerja, seperti:

- SGA (Small Group Activity)
- SP1, SP2, SP3 (peringatan kerja)
- LTI (Lost Time Injury)
- Major Finding, PMO, Process Improvement
- Peran sebagai Auditor atau Trainer

Contoh :

Karyawan tersebut ikut berkontribusi dalam SGA (Small Group Activity) maka, terdapat tambahan nilai : SGA (+26), yang berarti karyawan mendapatkan tambahan poin karena kontribusi dalam Small Group Activity.

E. Perhitungan Skor Akhir KPI

Perhitungan Skor Akhir Key Performance Indicator (KPI) adalah nilai akhir yang diperoleh setelah mengukur berbagai aspek kinerja karyawan berdasarkan bobot

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

yang telah ditentukan. Hasil pengelolaan skor KPI tidak hanya sekadar angka, tetapi memiliki peran penting dalam pengembangan karyawan dan kemajuan perusahaan. Dengan sistem penilaian yang jelas dan berbasis data, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih akurat dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan dapat terus meningkat.

Skor akhir diperoleh dari hasil total penjumlahan semua bagian:

Hasil KPI A+ Hasil KPI B + Hasil KPI C + Hasil KPI D

Hasil Skor Akhir = 206.16 + 82.00 + 71.00 + 26 = 385.16

F. Kategori Penilaian KPI

Kategori skor akhir KPI diklasifikasikan sebagai berikut:

- **Kurang** : ≤ 184
- **Cukup** : ≥ 184
- **Baik** : ≥ 309
- **Sangat Baik** : ≥380
- **Istimewa** : ≥ 450

Berdasarkan hasil skor **385.16**, karyawan tersebut masuk dalam kategori "**Sangat Baik**", yang berarti kinerja keseluruhannya sangat memuaskan. Berdasarkan hasil perhitungan KPI tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan jabatan Supervisor berhasil mendapatkan skor **385.16**, yang termasuk dalam kategori **Sangat Baik**. Penilaian ini mencerminkan performa karyawan berdasarkan indikator utama, kompetensi dasar, tanggung jawab area, serta faktor tambahan seperti kontribusi dalam SGA. Sistem ini dapat membantu PT. Bukit Muria Jaya dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan secara objektif dan transparan.

Pembahasan

Dalam implementasi penilaian kinerja karyawan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) Karawang, terdapat kendala dalam proses unggah data capaian kinerja bulanan ke dalam sistem, khususnya untuk level operator. Hingga saat ini, proses tersebut masih sepenuhnya dilakukan oleh atasan langsung, yaitu supervisor, sehingga operator belum dapat secara mandiri mengunggah hasil capaian mereka sendiri. Kondisi ini terjadi karena masih adanya keterbatasan kepercayaan dari atasan terhadap operator dalam melakukan unggah data secara mandiri. Atasan masih merasa perlu memastikan keakuratan data sebelum dimasukkan ke dalam sistem. Akibatnya, ada potensi keterlambatan dalam pencatatan kinerja bulanan karena operator harus menunggu supervisor mengunggah hasil yang sudah dikumpulkan.

Solusi untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan sosialisasi yang lebih intensif mengenai proses unggah data capaian kinerja kepada operator dan atasan langsung. Operator perlu diberikan pemahaman lebih mendalam tentang prosedur dan tanggung jawab mereka dalam mengelola data kinerja. Selain itu, supervisor juga perlu diberikan keyakinan bahwa operator mampu melakukan unggah data secara mandiri dengan benar dan akurat. Melalui pendekatan ini, diharapkan proses pencatatan kinerja menjadi lebih efisien, mengurangi ketergantungan terhadap supervisor, serta meningkatkan transparansi dan akurasi dalam penilaian kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kerja praktik yang telah dilakukan di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ), dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI) telah dirancang dengan mengacu pada Balanced Scorecard (BSC). Sistem ini mencakup empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan KPI membantu perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan secara objektif, meningkatkan efisiensi kerja, serta memberikan umpan balik yang jelas terhadap

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

pencapaian individu dan tim. Dalam praktiknya, sistem penilaian kinerja di PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat beberapa tantangan dalam implementasinya. Salah satu kendala utama adalah kurangnya pemahaman karyawan terhadap proses penilaian, sehingga proses pengunggahan data capaian kinerja bulanan masih sepenuhnya dilakukan oleh atasan langsung, khususnya supervisor, sehingga operator belum dapat secara mandiri memasukkan data mereka sendiri. Hal ini menyebabkan potensi keterlambatan dalam pencatatan kinerja serta ketergantungan terhadap supervisor dalam proses administrasi sistem KPI.

Adapun saran untuk meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja di PT. Bukit Muria Jaya, perusahaan perlu mengadakan sosialisasi yang lebih intensif kepada seluruh karyawan mengenai pentingnya KPI serta bagaimana cara kerja sistem ini dalam mengevaluasi kinerja mereka. Dengan pemahaman yang lebih baik, karyawan akan lebih sadar akan standar yang harus dicapai dan dapat berpartisipasi aktif dalam meningkatkan hasil kerja mereka. Selain itu, karyawan juga khususnya operator dapat secara mandiri mengunggah hasil capaian kinerja mereka ke dalam sistem. Dengan demikian, keterlambatan dalam pencatatan kinerja dapat diminimalisir dan ketergantungan terhadap supervisor dalam aspek administratif dapat dikurangi. Langkah ini juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pencapaian mereka sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, S. Y., Susilawati, I., Azkia, N., Alfathimi, A., Widyaningsih, A., & Andriana, D. (2022). The Balanced Scorecard as a Tool for Measuring the Performance of Government Institutions. In *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS REVIEW (THE JOBS REVIEW)* (Vol. 5, Issue 1).

Al Amar Subang Korespondensi, S., & Arifudin, O. (2019). *PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. GLOBAL (PT.GM)*. *3*(2). https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss2.pp18

Anam, K. (2024). Analysis of the Impact of Frontliner Employee Performance Assessment at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. KC Jakarta Tanjung Priok. *International Journal of Regional Innovation*, *4*(2). https://doi.org/10.52000/ijori.v4i2.104

Ananda, N., Yovita, M., & Pandin, R. (2023). Jawa Timur 60118 Universitas 17 Agustus. *Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota SBY*, *1*(2), 60118.

Arifudin, O. (2019). Pengaruh **Kompensasi** Terhadap **Kinerja** Karyawan Di PT. GLOBAL (PT.GM). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, &Akuntansi)*, *3*(2), 184–190

Damayanti Aprilia, H., Sari, A., Ignez, C., Mukti, P., Saptiani, F., & Ningtias, A. C. (n.d.). *Performance Appraisal with Management By Objective*.

Dattner, B. (2020). Performance appraisal. Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020. https://doi.org/10.4135/9781483386874.n399

Dengah, K. (2015). Eksistensi Serta Akibat Penerapan Sistem Terbuka Pada Hukum Perikatan. Lex Privatum, 3(4).

Firsta Ferdiane, F., Wahyu Lelly Hana Setyanti, S., Magister Manajemen, P., Ekonomi dan Bisnis, F., & Jember, U. (n.d.). *Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Intervening Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. https://doi.org/10.26905/jm

Habibi, R., & Artha Glory Romey Manurung. (2023). SLR Systematic Literature Review: Metode Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Human Performance Technology. *Journal of Applied Computer Science and Technology*, *4*(2), 100–107. https://doi.org/10.52158/jacost.v4i2.511

Misau, M. (2023). Revisiting the Concept of Human Resource Management. *Global Academic Journal of Economics and Business*. https://doi.org/10.36348/gajeb.2023.v05i03.002

Muhibbin, M. (2020). Urgensi Teori Hierarki Kebutuhan Maslow Dalam Mengatasi Prokrastinasi Akademik Di Kalangan Mahasiswa. *Jurnal Ilmu Kependidikan http://e-journal.*

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol 18 No 3 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

hamzanwadi. ac. id/index. php/edc, *15*(2), 69-80.

Munir, M. (2022). MOTIVASI ORGANISASI: Penerapan Teori Maslow, McGregor, Frederick Herzberg dan McLelland. *AL-IFKAR: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman*, *17*(01), 154-168.

Nitisemito, R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Parry, E. (2024). A study on performance appraisal system in axis bank. International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science. https://doi.org/10.58257/ijprems33102

Patro, C. (2019). Performance Appraisal. *Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management*. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7362-3.ch065

Rachmawati, D., Handayati, P., & Zagladi, A. (2024). KOMPENSASI SEBAGAI PENYEMANGAT KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN. *Akademika*. https://doi.org/10.51881/jak.v22i1.113.

Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

Suryani, N. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group

Susan, E. (n.d.). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*.

Thomas, M., Maheswari, Dr. G. S., & Kavitha, Dr. M. (2024). Role Of Performance Appraisal On Employee Performance. *Educational Administration: Theory and Practice*. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4338

Weller, J. M., Naik, V. N., & San Diego, R. J. (2020). Systematic review and narrative synthesis of competency-based medical education in anaesthesia. In *British Journal of Anaesthesia* (Vol. 124, Issue 6, pp. 748–760). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.bja.2019.10.025

Wibowo, A. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.