



ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA 1 REGIONAL 5 KEBUN TEMBAKAU AJONG JEMBER

Umi Farhatin¹, Nafisatun Nawroh², Ria Riski Pusiyah², Fahri Dina Maulana³,
Aprilya Fitriani⁴

¹Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Kiai Haji
Achmad Siddiq Jember, Jl. Mataram, Jember, Jawa Timur, Indonesia, 68136
Email : nafishnauroh@gmail.com, umifarhatin20@gmail.com, riarizkifauziah639@gmail.com,
idrisraido@gmail.com

Abstract. *This study aims to determine the employee performance appraisal system at PT Tembakau Ajong and the factors influencing its effectiveness. The study was conducted to understand how the performance evaluation process is implemented to improve work quality, discipline, and employee productivity at the company. The research method used was descriptive qualitative, with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. Informants in this study consisted of management and several company employees directly involved in the performance appraisal process. Data analysis was carried out through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data obtained from interviews and observations were then analyzed to determine the form of performance appraisal implemented and its impact on employee performance. The results indicate that the performance appraisal system at PT Tembakau Ajong is conducted periodically, taking into account aspects of work discipline, responsibility, attendance, work quality, and the ability to work collaboratively among employees. Performance appraisals have a positive impact on increasing employee motivation and productivity due to the evaluation and feedback provided by the company. Factors influencing performance appraisals include employee discipline, communication between superiors and subordinates, the work environment, work motivation, and the company's reward system. With a good performance appraisal system, companies can improve work effectiveness and achieve organizational goals more optimally.*

Keywords: *Performance Appraisal; Employees; Work Productivity; Performance Evaluation; PT. Tembakau Ajong.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem penilaian kinerja karyawan di PT Tembakau Ajong serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja tersebut. Penelitian dilakukan untuk memahami bagaimana proses evaluasi kinerja diterapkan dalam meningkatkan kualitas kerja, disiplin, dan produktivitas karyawan di perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini terdiri dari pihak manajemen dan beberapa karyawan perusahaan yang terlibat langsung dalam proses penilaian kinerja. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi kemudian dianalisis untuk mengetahui bentuk penilaian kinerja yang diterapkan serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja di PT Tembakau Ajong dilakukan secara berkala dengan memperhatikan aspek disiplin kerja, tanggung jawab, kehadiran, kualitas kerja, serta kemampuan kerja sama antar karyawan. Penilaian kinerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi dan produktivitas kerja karyawan karena adanya evaluasi dan umpan balik dari perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja meliputi kedisiplinan karyawan, komunikasi antara atasan dan bawahan, lingkungan kerja, motivasi kerja, serta sistem penghargaan yang

Naskah Masuk: 05 Juni 2026; Revisi : 05 Juni 2026; Diterima:06 Juni 2026; ; Terbit:07 Juni 2026.

diberikan perusahaan. Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang baik, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kerja serta mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

Kata kunci: Penilaian kinerja; Karyawan; Produktivitas Kerja; Evaluasi Kinerja; PT. Tembakau Ajong.

1. LATAR BELAKANG

Dunia kerja saat ini berkembang dengan sangat cepat dan dinamis, sehingga menuntut setiap organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten serta adaptif. Karyawan kini bukan lagi sekadar pelaksana tugas rutin, melainkan penggerak utama dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Menghadapi realitas ini, perusahaan memerlukan mekanisme pengelolaan kinerja yang sistematis guna memastikan kontribusi setiap individu sejalan dengan standar yang diharapkan. Tanpa adanya evaluasi yang jelas dan konsisten, keputusan penting seperti pelatihan, promosi, dan pemberian insentif berisiko menjadi subjektif serta kurang akuntabel. Oleh karena itu, penilaian kinerja hadir sebagai instrumen manajerial krusial untuk mengukur sejauh mana karyawan menjalankan tugasnya sekaligus memfasilitasi komunikasi dua arah, mengidentifikasi hambatan kerja, dan merumuskan rencana pengembangan karier yang berbasis prestasi.

Secara teoretis penilaian kinerja berdampak positif, berbagai kajian manajemen menunjukkan bahwa efektivitasnya di lapangan sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan, konsistensi kebijakan, budaya organisasi, serta dukungan insentif. Dalam praktiknya, banyak perusahaan masih menghadapi kendala berupa subjektivitas penilaian, minimnya umpan balik konstruktif, dan lemahnya keterkaitan antara hasil evaluasi dengan kebijakan pengembangan karier. Kondisi tersebut sering kali menurunkan kepercayaan karyawan terhadap sistem, yang pada gilirannya memicu penurunan motivasi, merosotnya produktivitas, hingga meningkatnya angka perputaran kerja (*turnover*). Kesenjangan antara konsep ideal dan realitas ini sering kali terjadi karena adanya perbedaan karakteristik industri dan skala perusahaan yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian terdahulu.

Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri tembakau, PT Tembakau Ajong memiliki jumlah karyawan yang relatif besar dengan latar belakang fungsi pekerjaan yang beragam. Keragaman struktur ini menuntut adanya sistem penilaian kinerja yang tidak hanya tertulis sebagai kebijakan, tetapi juga diimplementasikan secara konsisten agar adil bagi seluruh pihak. Namun, sejauh mana efektivitas sistem yang

berjalan di PT Tembakau Ajong masih belum sepenuhnya jelas, terutama terkait transparansi prosedur, kualitas umpan balik, serta dampaknya terhadap motivasi aktual karyawan. Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini mendesak untuk dilakukan guna mendeskripsikan pelaksanaan penilaian kinerja di PT Tembakau Ajong, memetakan faktor penghambat dan pendukungnya, serta menganalisis kontribusinya terhadap kualitas kerja. Hasil akhir dari kajian ini diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi manajemen untuk membenahi tata kelola sumber daya manusia agar penilaian kinerja dapat berfungsi optimal sebagai alat strategis pertumbuhan organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi seberapa baik seorang karyawan menjalankan pekerjaannya. Caranya adalah dengan membandingkan hasil kerja nyata dengan standar yang sudah ditetapkan sebelumnya. Proses ini tidak hanya melihat hasil akhir, tetapi juga memperhatikan bagaimana cara kerja dan perilaku karyawan selama menjalankan tugasnya sehari-hari, sehingga penilaian yang diberikan benar-benar mencerminkan kondisi yang sesungguhnya, bukan hanya berdasarkan kesan sesaat. Penilaian kinerja berbeda dari sekadar pemberian nilai biasa adalah adanya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Melalui proses ini, karyawan bisa memahami dengan lebih jelas apa yang diharapkan dari mereka, sementara atasan juga mendapat gambaran nyata tentang kondisi di lapangan. Penilaian kinerja bukan sekadar mekanisme formal yang berjalan satu arah, melainkan sebuah percakapan yang bertujuan membangun kepercayaan dan kejelasan di dalam organisasi.

Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memberikan sejumlah manfaat penting, baik bagi karyawan maupun organisasi. Salah satu manfaat yang paling langsung dirasakan adalah meningkatnya motivasi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan mendapatkan umpan balik yang jelas dari atasan. Selain itu, penilaian kinerja juga menjadi dasar yang kuat dalam pengembangan karir, karena melalui penilaian yang sistematis, karyawan bisa melihat potensi diri mereka dan langkah konkret yang perlu diambil untuk berkembang ke jenjang berikutnya. Manfaat lain yang tidak kalah penting adalah membantu perusahaan dalam mengambil keputusan terkait sumber daya manusia secara lebih tepat

dan akurat. Keputusan soal promosi, pelatihan, penempatan, hingga kompensasi tidak lagi hanya berdasarkan asumsi, melainkan didukung oleh data kinerja yang nyata. Dengan begitu, perusahaan bisa menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat, sekaligus mengevaluasi apakah sistem dan lingkungan kerja yang ada sudah berjalan dengan baik.

Proses Penilaian Kinerja

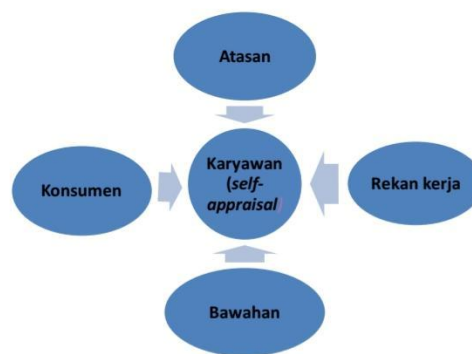
Proses penilaian kinerja adalah sistem formal yang digunakan perusahaan untuk menilai dan mengevaluasi hasil kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok. Proses ini tidak hanya berkaitan dengan nilai akhir, tetapi juga mencakup banyak aspek penting seperti loyalitas, kejujuran, kerja sama tim, dedikasi, dan kepemimpinan. Karena cakupannya yang luas itulah, penilaian kinerja menjadi salah satu cerminan utama keberhasilan manajemen dalam sebuah perusahaan. Dalam pelaksanaannya, dikenal dua jenis penilaian kinerja, yaitu penilaian tahunan dan penilaian berkelanjutan. Penilaian tahunan dilakukan sekali dalam setahun melalui tinjauan formal, sedangkan penilaian berkelanjutan dilakukan sepanjang tahun secara lebih rutin. Masing-masing pendekatan memiliki kelebihan sendiri, namun keduanya bertujuan sama, yaitu memastikan karyawan terus berkembang dan bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Kunci Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada berbagai komponen atau indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan kerja seseorang. Beberapa di antaranya adalah tanggung jawab dalam menjalankan peran, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas dan kuantitas hasil kerja, tingkat kehadiran, kemampuan kerja sama tim, inisiatif, kepemimpinan, serta perilaku dan karakter karyawan dalam lingkungan kerja. Komponen-komponen ini dipilih karena dianggap paling mencerminkan performa karyawan secara menyeluruh. Dengan menggunakan indikator-indikator tersebut, perusahaan dapat melakukan penilaian yang lebih objektif dan menyeluruh, bukan hanya berdasarkan kesan atau pendapat satu pihak saja. Setiap indikator memiliki perannya masing-masing, misalnya inisiatif dan kepemimpinan menunjukkan potensi karyawan untuk berkembang, sementara kehadiran dan ketepatan waktu mencerminkan kedisiplinan sehari-hari. Gabungan dari semua indikator ini membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang lebih adil dan tepat sasaran terkait pengembangan sumber daya manusia.

Metode Penilaian Kinerja

Berbagai metode yang bisa digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan, dan masing-masing memiliki cara kerja, kelebihan, serta kekurangannya sendiri. Beberapa metode yang umum digunakan antara lain Graphic Rating Scale yang menggunakan skala penilaian seperti kuesioner, Alternation Ranking yang membandingkan karyawan satu sama lain, Electronic Performance Monitoring yang memanfaatkan teknologi untuk memantau kinerja secara otomatis, hingga metode Essay yang meminta atasan menuliskan penilaian dalam bentuk narasi. Ada pula metode Umpan Balik 360 Derajat yang mengumpulkan penilaian dari berbagai pihak seperti atasan, bawahan, dan rekan kerja.



Keterangan: Gambar jelas dan tidak pecah
Sumber: telkomuniversity

Gambar 1. Diagram Penilaian kinerja Metode 360 Derajat

Selain metode-metode di atas, perusahaan juga bisa memilih pendekatan seperti BARS yang menilai berdasarkan contoh perilaku nyata, Paired Comparison yang membandingkan dua karyawan secara langsung, Forced Distribution yang mengelompokkan karyawan berdasarkan persentase kinerja, MBO yang menetapkan tujuan bersama antara atasan dan bawahan, Critical Incident yang mencatat kejadian penting selama periode kerja, hingga Checklist yang menggunakan daftar penilaian siap pakai. Pemilihan metode yang tepat sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan, ukuran, dan kondisi masing-masing organisasi.

Feedback dalam Penilaian Kinerja

Umpan balik atau feedback adalah bagian yang sangat penting dalam proses penilaian kinerja. Melalui umpan balik, karyawan bisa memahami sejauh mana kinerjanya sudah sesuai dengan harapan organisasi, sekaligus mendapatkan arahan untuk terus berkembang. Ada beberapa jenis umpan balik yang umum digunakan, yaitu umpan balik positif untuk memperkuat perilaku yang baik, umpan balik konstruktif untuk membantu perbaikan tanpa membuat karyawan merasa disalahkan, umpan balik korektif untuk meluruskan kesalahan, dan umpan balik evaluatif yang berisi penilaian menyeluruh dalam periode tertentu. Agar umpan balik benar-benar efektif, cara penyampaiannya sangat menentukan. Umpan balik yang baik sebaiknya dimulai dengan apresiasi, disampaikan secara spesifik dan objektif, fokus pada perilaku yang bisa diperbaiki, serta diberikan pada waktu yang tepat. Sebaliknya, umpan balik yang tidak spesifik, terlalu menyudutkan, atau tidak ditindaklanjuti justru bisa menurunkan motivasi karyawan. Dengan kata lain, umpan balik yang disampaikan dengan cara yang tepat bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan positif.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Metode penelitian kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan diterapkan di PT Tembakau Ajong, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi sehingga peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih rinci dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Proses Pengumpulan Data, Waktu, dan Lokasi Penelitian

Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu observasi lapangan, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan kerja PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 5 Kebun Tembakau untuk mengetahui kondisi organisasi, sistem kerja, serta aktivitas pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan. Wawancara dilakukan dengan pihak manajemen dan beberapa karyawan guna memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai sistem MSDM yang dijalankan perusahaan. Selain itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data berupa struktur organisasi, kegiatan pelatihan pegawai, dokumen perusahaan, serta foto kegiatan penelitian.

Penelitian dilaksanakan pada hari Kamis, 07 Mei 2026 di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 5 Kebun Tembakau yang beralamat di Jl. MH. Thamrin No.143, Limbung Sari, Ajung, Kec. Ajung, Kabupaten Jember, Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 5 Kebun Tembakau merupakan perusahaan tembakau yang memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang cukup terstruktur dan relevan dengan topik penelitian.

B. Hasil Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia

PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 5 Kebun Tembakau Ajong menerapkan sistem penilaian kinerja individu yang disebut SKI (Sasaran Kinerja Individu). Sistem ini dilaksanakan secara periodik setiap tahun dengan pendekatan berbasis target (*goal-oriented performance appraisal*), di mana setiap karyawan memiliki indikator kerja yang telah ditetapkan sesuai bidang tugasnya masing-masing. Penilaian kinerja diukur menggunakan standar kuantitatif yang jelas dan terukur. Sebagai contoh, pada bagian tanaman, indikator yang dinilai meliputi jumlah produksi per hektare, tingkat keberhasilan tanaman hidup, serta kualitas hasil produksi dengan standar capaian tertentu seperti target produksi dua ton per hektare dan tingkat kematian tanaman maksimal dua persen. Dengan adanya standar yang terukur tersebut, penilaian kinerja menjadi lebih objektif karena didasarkan pada pencapaian angka nyata, bukan sekadar penilaian subjektif dari atasan.

Hasil penilaian sasaran kinerja individu juga memiliki keterkaitan langsung dengan sistem perencanaan karier karyawan. Setiap tahun, karyawan dievaluasi

berdasarkan target kerja yang telah ditetapkan, dan hasilnya digunakan sebagai dasar utama dalam menentukan perkembangan karier pegawai. Karyawan yang mampu memenuhi atau melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan memiliki peluang untuk berpindah atau naik ke jabatan yang lebih tinggi sesuai kebutuhan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja di perusahaan tidak berhenti pada fungsi evaluasi semata, melainkan juga berperan sebagai alat pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Selain itu, hasil penilaian kinerja turut menjadi pertimbangan dalam pemberian kompensasi berbasis kinerja, seperti bonus dan insentif, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan produktif.

Secara keseluruhan, sistem penilaian kinerja yang diterapkan di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 5 Kebun Tembakau Ajong mencerminkan praktik manajemen SDM yang terstruktur dan berorientasi pada hasil. Penilaian dilakukan secara berkala dengan memperhatikan aspek disiplin kerja, tanggung jawab, kehadiran, kualitas kerja, serta kemampuan kerja sama antar karyawan. Proses evaluasi ini memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan karena adanya umpan balik yang jelas dari perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan pun mendukung efektivitas penilaian kinerja, yakni dengan pendekatan pembinaan (*coaching leadership*) sebelum pemberian sanksi, sehingga karyawan merasa didukung dan diarahkan, bukan sekadar dinilai. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja di perusahaan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai fondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, produktif, dan berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja di PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 5 Kebun Tembakau Ajong telah diterapkan secara terstruktur melalui Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang berbasis target kerja dan indikator terukur. Penilaian dilakukan secara periodik dengan memperhatikan aspek kuantitas dan kualitas kerja, disiplin, tanggung jawab, kehadiran, serta kemampuan kerja sama antar karyawan. Penerapan standar yang jelas dalam proses penilaian membuat evaluasi kinerja menjadi lebih objektif dan mampu menggambarkan kondisi kerja karyawan secara nyata. Selain berfungsi sebagai alat evaluasi, hasil penilaian kinerja juga dimanfaatkan sebagai dasar pengembangan karier, pemberian kompensasi, serta peningkatan motivasi kerja karyawan. Proses umpan balik yang dilakukan perusahaan melalui pendekatan

pembinaan turut mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan tidak hanya berperan sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu perusahaan dan belum membandingkan efektivitas metode penilaian dengan organisasi lain. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan dapat mengkaji penerapan sistem penilaian kinerja pada perusahaan berbeda atau menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kepuasan dan produktivitas kerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Journal of Islamic Education Management*, 2(2),173.
- Anonim. (2009). Penilaian Kinerja Karyawan: Definisi, Tujuan dan Manfaat. *Jurnal SDM*. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/penilaiankinerja-karyawandefinisi.html>.
- Hartini.(2023).*Penilaiankinerja*.ResearchGate.https://www.researchgate.net/publication/373688716_PENILAIAN_KINERJA
- Dwinda, A. (2023). *10 Indikator Penilaian Kinerja Pegawai*. Glints. <https://employers.glints.com/id-id/blog/10-indikatorpenilaian-kinerja-pegawai/>.
- Sulistiarini, I., & Ismail, I. (2025). Metode Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2552-2558. <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/4618>
- Handayani, V. D. (2025). Umpan Balik adalah Kunci Pengembangan Kinerja dan Budaya Karyawan. *PPM Manajemen*. <https://www.ppmmanajemen.ac.id/umpan-balik-adalah-kunci-pengembangan-kinerja-danbudaya-karyawan/>