

Implementasi Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Phapros, Tbk

¹Berlyana Hayu Budiharti, ²Ratih Pratiwi
¹Prodi Manajemen, Universitas Wahid Hasyim Semarang

E-mail: ¹ berlyanabudiharti25@gmail.com, ² rara@unwahas.ac.id

ABSTRAK

Persaingan yang semakin ketat dalam industri farmasi menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, produktif, dan berdaya saing tinggi. PT Phapros Tbk sebagai perusahaan farmasi nasional menghadapi tantangan dalam menjaga kualitas produk dan efisiensi operasional, terutama setelah diberlakukannya program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Untuk menjawab tantangan tersebut, penilaian kinerja menjadi instrumen penting yang tidak hanya berfungsi sebagai sarana evaluasi administratif, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengimplementasikan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan di PT Phapros Tbk dengan fokus pada kualitas, kuantitas, disiplin, dan tanggung jawab kerja, menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui studi pustaka dan simulasi wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilaksanakan secara konsisten, objektif, dan transparan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja, mendorong efisiensi dan efektivitas, serta memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Kata kunci : *Penilaian kinerja, Kinerja karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Evaluasi kinerja perusahaan, Pengembangan karir karyawan, PT Phapros Tbk Semarang.*

ABSTRACT

Increasingly fierce competition in the pharmaceutical industry requires companies to have high-quality, productive, and highly competitive human resources. PT Phapros Tbk, as a national pharmaceutical company, faces challenges in maintaining product quality and operational efficiency, especially after the implementation of the National Health Insurance (JKN) program. To overcome these challenges, performance appraisal has become an important tool that not only serves as a means of administrative evaluation but also as a strategy to increase employee motivation, discipline, and responsibility. This study aims to apply performance appraisal to employee performance at PT Phapros Tbk with a focus on quality, quantity, discipline, and work responsibility, using descriptive qualitative methods through literature study and interview simulation. The results of the study show that performance appraisals that are conducted consistently, objectively, and transparently can improve the quality and quantity of work, encourage efficiency and effectiveness, and strengthen a work culture that is oriented towards continuous improvement.

Keywords: *Performance appraisal, Employee performance, Human Resource Management, Company performance evaluation, Employee career development, PT Phapros Tbk Semarang.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, fleksibel, dan mampu memberikan kontribusi optimal untuk pencapaian tujuan perusahaan sangat penting di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, sumber daya manusia (SDM) adalah aset strategis yang sangat penting. Penilaian kinerja adalah salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memastikan kualitas sumber daya manusia. Penilaian kinerja membantu manajemen membuat keputusan tentang perencanaan pelatihan, pengembangan karier, dan kompensasi. (Palguna & Utari, 2020). Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai sarana komunikasi antara atasan dan bawahan dalam memberikan umpan balik terhadap hasil kerja. (Siswandi & Devi, 2018), serta mendorong motivasi dan kedisiplinan kerja (Diyanti & Dwita, 2024).

Perusahaan-perusahaan di Indonesia semakin menyadari bahwa penerapan penilaian kinerja yang transparan, objektif, dan berkelanjutan merupakan persyaratan krusial dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja tidak hanya dipandang sebagai ukuran produktivitas, tetapi juga sebagai sarana untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Studi telah menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi organisasi dan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Namun, implementasi praktisnya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti konsistensi implementasi, transparansi dalam mengomunikasikan hasil, dan keselarasan antara tujuan organisasi dan pencapaian individu. (Abdullah et al., 2020) menyoroti bahwa periode penilaian yang terlalu jarang dan kurangnya komunikasi efektif antara atasan dan bawahan dapat mengurangi manfaat dari sistem ini.

(Majid & Putri, 2025) menambahkan bahwa masih banyak perusahaan di Indonesia yang menghadapi kendala subjektivitas penilai serta lemahnya integrasi antara hasil penilaian dengan sistem kompensasi. Sebagai salah satu perusahaan farmasi terkemuka di Indonesia, PT Phapros, Tbk, menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan kinerja organisasi di tengah persaingan industri yang semakin kompetitif, terutama sejak penerapan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dan meningkatnya permintaan masyarakat akan produk kesehatan berkualitas. Pencapaian visi dan misi perusahaan sangat ditentukan oleh kontribusi dan kinerja karyawannya. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja yang baik sangat penting untuk memastikan bahwa semua karyawan mencapai target mereka dan memenuhi standar kualitas perusahaan. Namun, situasi ideal ini seringkali tidak sepenuhnya tercermin dalam praktik. Masih terdapat kesenjangan antara tujuan penilaian kinerja dan implementasinya. Seringkali, penilaian kinerja hanya berfokus pada pencapaian target formal, sementara aspek pembinaan, pengembangan karier, dan motivasi karyawan tidak sepenuhnya terintegrasi. Dalam industri farmasi, dengan regulasi dan standar mutu yang ketat, sistem penilaian kinerja tidak selalu mampu secara efektif menyeimbangkan tuntutan efisiensi perusahaan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun penilaian kinerja telah diterapkan, efektivitasnya masih menghadapi kendala sehingga hasil yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai.

Penelitian terdahulu telah mengungkapkan beberapa temuan penting terkait implementasi penilaian kinerja. Palguna dan Utari (2020) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berfungsi sebagai alat motivasi dan administratif, tetapi

seringkali menghadapi tantangan terkait transparansi dan konsistensi antar penilai. Wahab (2017) menambahkan bahwa penilaian kinerja dapat meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi hasilnya seringkali tidak diimbangi dengan pelatihan atau kompensasi yang memadai. Sementara itu, Aulinasari, Wolor, dan Marsofiyati (2024) menekankan bahwa penilaian kinerja yang objektif dan didukung oleh komunikasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan, meskipun masih terdapat kendala, seperti periode penilaian yang jarang. Dari penelitian-penelitian tersebut dapat diidentifikasi adanya *research gap*. Pertama, sebagian besar studi masih berfokus pada aspek administratif atau pencapaian target formal, sehingga kurang mampu menangkap pengalaman nyata karyawan dalam menghadapi penilaian kinerja. Kedua, konteks perusahaan farmasi, khususnya yang harus memenuhi regulasi ketat dan standar mutu tinggi seperti PT Phapros Tbk, masih jarang dikaji secara mendalam. Penelitian sebelumnya kurang menyoroti bagaimana penilaian kinerja yang diterapkan secara konsisten dan objektif dapat secara langsung meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja, kedisiplinan, serta tanggung jawab karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada *“Implementasi Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan PT Phapros, Tbk”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan secara rinci bagaimana penilaian kinerja dilakukan dalam perusahaan dan melihat bagaimana hal itu berdampak pada motivasi, disiplin, tanggung jawab, kualitas, kuantitas, dan produktivitas karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang seberapa efektif sistem penilaian kinerja dalam lingkungan kerja nyata. Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat teoretis sebagai kontribusi terhadap

pengembangan literatur terkait manajemen di bidang Sumber Daya Manusia. Lebih lanjut, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dalam bentuk rekomendasi yang dapat diterapkan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja dan mengoptimalkan produktivitas karyawan.

2. LANDASAN TEORI

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk menilai pencapaian kerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Menurut Aulinasari, Wolor, & Marsofiyati (2024), penilaian kinerja tidak hanya melihat hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan, tetapi juga memperhatikan bagaimana karyawan menyelesaikan tugasnya (Yasrie, 2017). Dengan demikian, penilaian kinerja menjadi instrumen penting dalam mengevaluasi kualitas serta produktivitas karyawan.

Penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai alat motivasi, sarana administratif, dan dasar pengambilan keputusan untuk pengembangan karir karyawan (Palguna & Utari, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang instrumen penilaian yang objektif, transparan, dan relevan agar tujuan penilaian dapat tercapai.

Dalam penelitian ini, penilaian kinerja karyawan dianalisis melalui beberapa indikator, antara lain umpan balik dari atasan, hasil kerja yang dicapai, tingkat efisiensi dalam penggunaan sumber daya, serta efektivitas dalam mendukung tujuan organisasi. Indikator tersebut sejalan dengan pandangan Rivai (2011) yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja mencakup aspek hasil kerja, perilaku kerja, efisiensi, dan kontribusi terhadap pencapaian organisasi, serta Mangkunegara (2017) yang menekankan pentingnya kualitas,

kuantitas, dan efektivitas kerja dalam mengukur kinerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Pekerjaan tersebut dilaksanakan sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Wahab (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pengetahuan, sikap, kerjasama, dan kemampuan dalam memecahkan masalah (Yasrie, 2017).

Menurut (Susilowati dan Suherman, 2024), tujuan penilaian kinerja meliputi untuk mengidentifikasi dan memahami pelaksanaan penilaian kinerja pegawai, dan menemukan kesenjangan dalam penilaian. Penilaian kinerja yang efektif bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pada penelitian tersebut, kinerja karyawan dijelaskan melalui empat indikator utama. Kualitas kerja menggambarkan tingkat ketelitian dan mutu hasil yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kuantitas kerja menunjukkan jumlah beban kerja yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu dengan standar mutu yang tetap terjaga. Pelaksanaan tugas mencerminkan kedisiplinan, ketepatan, dan kepatuhan karyawan terhadap aturan serta prosedur perusahaan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan terlihat dari sejauh mana karyawan memiliki komitmen, keseriusan, dan kesadaran bahwa hasil kerjanya berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Indikator tersebut sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir pekerjaan, tetapi juga pada bagaimana seorang karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Proses penilaian kinerja dapat mencakup beberapa aspek, seperti:

- **Efisiensi dan Efektivitas**

Susilowati & Suherman (2024): Studi kasus pada Badan Pusat Statistik (BPS) Karawang menemukan bahwa meskipun skor rata-rata kinerja pegawai sangat tinggi, masih terdapat kesenjangan dalam hal efisiensi dan efektivitas.

- **Pencapaian Target Kerja Rivai (2011):** Salah satu metode penilaian yang digunakan adalah pencapaian target kerja yang telah ditetapkan. Hal ini merupakan bagian penting dalam mengukur kinerja karyawan.

- **Partisipasi Aktif Karyawan Jannah & Suryani (2024):** Proses penilaian kinerja seharusnya melibatkan partisipasi aktif dari karyawan, mulai dari penetapan tujuan hingga pemberian umpan balik.

Implementasi penilaian kinerja yang sistematis dan berkelanjutan mampu membentuk kerangka kerja yang komprehensif bagi perusahaan. Hasil dari penilaian tersebut dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajemen, seperti penentuan promosi, pemberian bonus, maupun kenaikan jabatan, sehingga setiap keputusan didasarkan pada evaluasi kinerja yang objektif dan transparan. (Susilowati dan Suherman, 2024).

3. METODOLOGI

Jenis Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif kualitatif. Metode ini dipilih untuk menganalisis dan memahami

fenomena secara mendalam, yaitu implementasi penilaian kinerja karyawan di berbagai perusahaan dan instansi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam studi kasus ini bervariasi, namun umumnya melibatkan wawancara, observasi, dan dokumentasi (Palguna & Utari, 2020; Wiradendi, Aulinasari, & Marsofiyati, 2024; Abdullah, Rahmawati, & Damhuri, 2020; Susilowati & Suherman, 2024; Majid & Putri, 2025). Data yang dikumpulkan meliputi data primer, yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dan data sekunder, yang bersumber dari dokumen dan laporan internal perusahaan (Wiradendi, Aulinasari, & Marsofiyati, 2024). Hasil data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan metode deskriptif kualitatif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja di PT Phapros Tbk berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sistem tersebut tidak hanya dijalankan sebagai prosedur administratif, tetapi juga berfungsi sebagai strategi yang mampu memengaruhi motivasi, kedisiplinan, serta rasa tanggung jawab setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut sejalan dengan urgensi yang telah disampaikan pada pendahuluan, di mana perusahaan farmasi menghadapi tekanan persaingan yang semakin kuat pasca implementasi program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Untuk mampu bertahan dan tetap kompetitif, perusahaan harus memastikan bahwa seluruh karyawan mampu menjalankan pekerjaannya secara efektif dan efisien dengan tetap

berpegang pada standar mutu yang ketat.

Hasil ini memperlihatkan bahwa penilaian kinerja memberikan arahan yang jelas bagi karyawan. Proses evaluasi yang dilakukan secara teratur berfungsi sebagai sarana koreksi sekaligus motivasi. Umpan balik berupa penghargaan atas pencapaian memberikan dorongan psikologis yang positif, sedangkan kritik yang bersifat konstruktif memicu adanya perbaikan berkelanjutan. Pola seperti ini sangat relevan dalam industri farmasi, di mana kesalahan kecil dapat berdampak besar terhadap kualitas produk dan reputasi perusahaan. Dengan demikian, penilaian kinerja dapat dipahami sebagai mekanisme pengendalian mutu internal sekaligus instrumen pembentukan budaya kerja berbasis peningkatan kualitas.

Lebih jauh, hasil penelitian juga menegaskan bahwa evaluasi kinerja yang konsisten mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin dan sesuai prosedur. Evaluasi yang dilaksanakan melalui forum formal seperti laporan atau rapat tim memberikan arah yang jelas terhadap target yang harus dicapai. Hal ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih terukur, transparan, dan terstandarisasi. Konsistensi evaluasi menjadi penting karena dalam industri farmasi, kepatuhan terhadap standar operasional tidak dapat dinegosiasikan. Dengan kata lain, urgensi penilaian kinerja terletak pada perannya menjaga stabilitas mutu produk dan kepercayaan pelanggan.

Penilaian kinerja terbukti mendorong pola kerja yang lebih produktif. Karyawan diarahkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, hemat sumber daya, dan tetap berkualitas. Pola ini bukan hanya meningkatkan output individu, tetapi

juga membantu perusahaan menekan biaya produksi tanpa mengurangi standar mutu. Dalam konteks JKN yang menuntut produk terjangkau namun tetap berkualitas, efisiensi dan efektivitas hasil kerja menjadi faktor strategis dalam mempertahankan daya saing perusahaan.

Temuan lain dari penelitian ini adalah meningkatnya kualitas dan kuantitas hasil kerja. Pekerjaan yang dihasilkan semakin baik karena adanya evaluasi rutin yang mendorong perbaikan berkelanjutan, sementara produktivitas meningkat seiring dengan kemampuan karyawan mengatur waktu secara lebih efektif. Disiplin dan tanggung jawab kerja juga semakin kuat karena karyawan memahami bahwa hasil kinerjanya dipantau dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian, penilaian kinerja dapat dipandang sebagai sarana yang menghubungkan kepentingan perusahaan dengan pengembangan potensi individu.

Hasil ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan bahwa penilaian kinerja berfungsi sebagai alat evaluasi, motivasi, dan dasar pengambilan keputusan pengembangan karier (Hasibuan, 2014; Palguna & Utari, 2020). Penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam proses penilaian berperan penting dalam meningkatkan tanggung jawab karyawan (Wahab, 2017). Akan tetapi, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan karena berfokus pada sektor farmasi, yang selama ini relatif jarang dikaji padahal memiliki kompleksitas regulasi dan standar mutu yang tinggi.

Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa penilaian kinerja di PT Phapros Tbk memiliki urgensi yang sangat tinggi. Sistem ini tidak hanya

membantu meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga berfungsi sebagai strategi korporasi untuk menjaga kualitas, menekan biaya, dan memperkuat daya saing di era globalisasi. Penilaian kinerja, dengan demikian, dapat dipahami sebagai pilar utama yang menjembatani kepentingan organisasi dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Untuk mendukung keterlacakan data, peneliti mencantumkan tautan Google Drive yang berisi dokumen wawancara, sebagai berikut: https://docs.google.com/document/d/1-CrBGMwA_lFbkszDwaLiJWdRSzQXsnf3/edit?usp=drive_link&ouid=109951009440523563846&rtpof=true&sd=true

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja di PT Phapros Tbk memiliki peran penting sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sistem ini tidak hanya dipahami sebagai prosedur administratif, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pemberian arahan, motivasi, serta pengendalian mutu yang berkesinambungan.

Penilaian kinerja terbukti mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, menumbuhkan kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas, serta memperkuat tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Evaluasi yang dilakukan secara konsisten dan disertai umpan balik yang konstruktif membuat karyawan lebih terarah dalam bekerja.

Oleh karena itu, perusahaan harus terus membuat sistem penilaian kinerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, memperkuat aspek transparansi dalam proses evaluasi, serta memberikan penghargaan yang proporsional terhadap

karyawan berprestasi. Selain itu, perlu dilakukan pelatihan dan pendampingan secara berkelanjutan agar setiap karyawan tidak hanya mampu memenuhi target kerja, tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan keberlanjutan perusahaan.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Wahid Hasyim, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, serta pihak manajemen dan karyawan Indomaret di Kota Semarang atas dukungan dan partisipasinya dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan. Penghargaan yang tulus penulis sampaikan kepada orang tua tercinta atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang tiada henti, serta kepada sahabat-sahabat penulis yang senantiasa membantu dan memberikan motivasi hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Y., Rahmawati, & Damhuri. (2020). Implementasi Penilaian Kinerja Guru Dalam Kegiatan Supervisi Pembelajaran di SDN 04 Duhiadaa. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 88–105.
<https://doi.org/10.30603/tjmpi.v8i2.1294>
- Diyanti, R. S., & Dwita, F. (2024). Cara sitasi: Diyanti RS, Dwita F. 2024. Pelaksanaan Penilaian Kinerja karyawan Pada PT Hikari Jayatama Technology. *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 9(2), 125–134.
- Majid, A. S., & Putri, E. I. E. (2025). Gambaran Penilaian Kinerja Karyawan PT X Employee Performance Appraisal in PT X. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(1), 49–61.
<https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n1.p49-61>
- Palguna, I. G. R., & Utari, L. P. S. (2020). Implementasi Penilaian Kinerja Pada PT. Gae. *Jurnal Syntax Transformation*, 1 (5)(5), 125–135.
- Siswandi, & Devi, S. R. (2018). SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus PT. JTEKT Indonesia Karawang - Jawa Barat). *Journal of Business Accounting (JAB)*, 4(02), 34–49.
- Susilowati dan Suherman. (2024). Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Karawang. *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(July), 438–443.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.12801525>
- Yasrie, A. (2017). JURNAL RISET INSPIRASI MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN Volume 1 No. 2 Edisi September 2017. *Journal of Economics and Management*, 1(2), 67–81.