

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN
MENGUNAKAN METODE KEY PERFORMANCE INDICATOR DAN PERFORMANCE APPRAISAL
PADA BAGIAN DISCOUNTMAX PT SHIPPER JAKARTA**

Syabila Ramadhani¹, Slamet Heri Winarno²

^{1,2}Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Bina Sarana Informatika Jakarta

¹syabilaramadhani5@gmail.com

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai target kerja secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode Key Performance Indicator (KPI) dan Performance Appraisal, serta menganalisis bentuk evaluasi terhadap hasil pengukuran kinerja tersebut pada bagian Discountmax PT Shipper Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif non statistik, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Populasi sekaligus sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian Discountmax PT Shipper Jakarta yang berjumlah 7 (tujuh) orang, yang ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja karyawan menggunakan KPI menghasilkan rata-rata skor sebesar 73,2 yang termasuk kategori Baik, dengan rincian 1 karyawan berkategori Sangat Baik, 3 karyawan berkategori Baik, 2 karyawan berkategori Cukup, dan 1 karyawan berkategori Kurang. Sementara itu, pengukuran menggunakan Performance Appraisal menghasilkan rata-rata skor sebesar 74,6 yang juga termasuk kategori Baik, dengan kecenderungan skor lebih tinggi pada karyawan posisi Staff Operasional. KPI terbukti efektif digunakan untuk mengukur capaian kerja secara kuantitatif, sedangkan Performance Appraisal efektif digunakan untuk menilai sikap dan perilaku kerja karyawan secara lebih komprehensif. Evaluasi terhadap hasil pengukuran kinerja dibedakan menjadi tiga bentuk tindak lanjut, yaitu pemberian apresiasi dan pengembangan karier, pendampingan kerja (coaching), serta pembinaan intensif, sesuai dengan kategori capaian masing-masing karyawan. Integrasi hasil KPI dan Performance Appraisal terbukti memberikan gambaran pengukuran kinerja karyawan yang lebih menyeluruh dibandingkan penggunaan salah satu metode saja.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, *Key Performance Indicator*, *Performance Appraisal*, Evaluasi Kinerja

Article history

Received: September 2026

Reviewed: October 2026

Published: October 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

Employee performance is a key determinant of an organization's success in optimally achieving work targets. This study aims to analyze employee performance measurement using the Key Performance Indicator (KPI) and Performance Appraisal methods, as well as to analyze the forms of evaluation applied to these measurement results within the Discountmax division of PT Shipper Jakarta. A non-statistical descriptive quantitative research approach was employed, utilizing data collection techniques such as observation, interviews, and documentation. The study population—which also served as the sample⁴ consisted of all seven employees in the Discountmax division of PT Shipper Jakarta, selected using the saturated sampling technique. The results indicate that KPI-based performance measurement yielded an average score of 73.2 (categorized as "Good"), with the breakdown showing one employee in the "Very Good" category, three in "Good," two in "Fair," and one in "Poor." Meanwhile, measurement using Performance Appraisal resulted in an average score of 74.6 (also categorized as "Good"), with higher scores tending to appear among employees in Operational Staff positions. KPIs proved effective for quantitatively measuring work achievements, whereas Performance Appraisal was effective for comprehensively assessing employees' work attitudes and behaviors. Evaluations of the performance measurement results led to three forms of follow-up—recognition and career development, coaching, and intensive guidance⁴tailored to each employee's achievement category. Integrating KPI and Performance Appraisal results provided a more comprehensive overview of employee performance compared to using either method in isolation.

Keywords: *Employee Performance, Key Performance Indicator, Performance Appraisal, Performance Evaluation*

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai target kerja dan menjaga produktivitas karyawan. Dalam praktiknya, perusahaan memerlukan sistem penilaian yang dapat menunjukkan pencapaian kerja sekaligus menjadi dasar evaluasi. Dessler (2017) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan sesuai tanggung jawabnya.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui *Key Performance Indicator* (KPI) dan *performance appraisal*. KPI digunakan untuk mengukur pencapaian target berdasarkan indikator yang spesifik dan terukur (Parmenter, 2015), sedangkan *performance appraisal* menilai kontribusi karyawan secara berkala melalui aspek kuantitatif dan kualitatif (Noe et al.,

2016). Perbedaan keduanya terletak pada fokus pengukuran. KPI menitikberatkan capaian kerja, sementara *performance appraisal* turut mempertimbangkan kualitas, tanggung jawab, dan perilaku kerja karyawan.

PT Shipper Jakarta merupakan perusahaan logistik berbasis teknologi yang memiliki bagian Discountmax untuk mengelola program diskon dan promosi. Bagian ini bertanggung jawab mendukung pencapaian target volume transaksi diskon melalui kegiatan analisis data dan operasional. Berdasarkan catatan observasi, sebagian karyawan masih mengalami keterlambatan penyelesaian pekerjaan ketika volume transaksi meningkat. Pencapaian target transaksi pada beberapa staf operasional juga belum memenuhi standar yang ditetapkan, meskipun koordinasi dan kerja sama tim secara umum berjalan cukup baik.

Perbedaan capaian terlihat pada hasil pengukuran dimana rata-rata skor KPI tujuh karyawan tercatat sebesar 73,2, sedangkan *performance appraisal* mencapai 74,6. Pada karyawan K5, skor KPI sebesar 68,1 berada dalam kategori “Cukup”, sementara skor *performance appraisal* sebesar 78,3 termasuk kategori “Baik”. Perbedaan juga ditemukan pada K7 dengan skor KPI 51,9 dan *performance appraisal* 57,9. Temuan tersebut menunjukkan perlunya membandingkan pencapaian target dengan penilaian perilaku kerja agar evaluasi tidak hanya didasarkan pada salah satu aspek kinerja.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengukuran kinerja karyawan bagian Discountmax menggunakan KPI dan *performance appraisal*, serta menjelaskan bentuk evaluasi berdasarkan hasil kedua metode tersebut. Penelitian juga diarahkan untuk mengidentifikasi kesenjangan penilaian yang dapat menjadi dasar pertimbangan perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif tanpa pengujian statistik inferensial. Populasi mencakup seluruh tujuh karyawan bagian Discountmax yang sekaligus dijadikan sampel melalui teknik *sampling jenuh*. Data periode 2025-2026 diperoleh melalui observasi, wawancara dengan supervisor dan pihak Human Resources Development (HRD), serta dokumentasi hasil penilaian perusahaan. Pengukuran KPI menggunakan lima indikator berbobot, yaitu pencapaian volume transaksi, ketepatan waktu, akurasi data, kepatuhan SOP, dan kecepatan respons. Skor dihitung berdasarkan rasio realisasi terhadap target yang kemudian dijumlahkan secara tertimbang. Sementara itu, *performance appraisal* menilai kualitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, inisiatif, serta perilaku dan sikap kerja. Skor akhirnya menggabungkan 70% rata-rata tertimbang dengan 30% skor indikator terendah. Kedua hasil pengukuran dibandingkan secara deskriptif untuk mengidentifikasi perbedaan capaian setiap karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan menambah referensi mengenai pengukuran kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Secara praktis, hasilnya dapat digunakan perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengevaluasi sistem penilaian, merencanakan pendampingan kerja, dan mengembangkan karyawan. Penelitian juga memberikan pengalaman analitis bagi peneliti serta referensi bagi akademisi yang mengkaji topik serupa.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari pengelolaan organisasi yang mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, evaluasi, hingga pemberhentian tenaga kerja. Rangkaian kegiatan tersebut bertujuan memastikan ketersediaan karyawan sesuai kebutuhan perusahaan (Kasmir, 2016). Rivai dan Sagala (2019) menjelaskan bahwa pengelolaan SDM melibatkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Pengelolaan yang tepat dapat mendukung terbentuknya tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Ansar et al., 2022).

Menurut Kasmir (2016), tujuan MSDM mencakup penyediaan tenaga kerja berkualitas, peningkatan produktivitas, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan pemeliharaan karyawan berprestasi. Pelaksananya melibatkan fungsi manajerial serta fungsi operasional yang meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian (Jakaria et al., 2022).

Dalam pengelolaan kinerja, MSDM menghubungkan kebutuhan organisasi dengan kemampuan aktual karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan pencapaian dan kebutuhan pengembangan kompetensi. Pada konteks tersebut, *Key Performance Indicator* (KPI) dan *performance appraisal* dapat digunakan sebagai instrumen evaluasi yang mendukung pengelolaan karyawan (Rumasukun, 2021).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab selama periode tertentu. Mathis dan Jackson (2021) mengaitkan kinerja dengan kuantitas hasil, kualitas pekerjaan, waktu penyelesaian, dan kehadiran. Rivai dan Basri (2021) menekankan kesediaan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya, sedangkan Kasmir (2016) memandang kinerja sebagai hasil sekaligus perilaku kerja. Kedua dimensi tersebut memperlihatkan bahwa penilaian tidak hanya berkaitan dengan hasil, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan.

Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, pengetahuan, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan, dan lingkungan kerja (Kasmir, 2016). Dukungan organisasi dan sistem evaluasi juga berkaitan dengan pencapaian karyawan (Mathis & Jackson, 2021). Penelitian Khoirunnisaa et al. (2024) melaporkan kontribusi KPI dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 89,0% berdasarkan model penelitian yang digunakan.

Mathis dan Jackson (2021) mengemukakan lima indikator kinerja, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Indikator tersebut memberikan landasan konseptual untuk memahami hasil dan pelaksanaan pekerjaan. Dalam penelitian pada bagian Discountmax PT Shipper Jakarta, pengukuran dilakukan melalui indikator KPI dan *performance appraisal* yang disesuaikan dengan kegiatan operasional perusahaan. Data penilaian dinyatakan dalam skor 0-100 dan dianalisis secara deskriptif.

Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Pengukuran dapat dilakukan pada tingkat individu, tim, maupun organisasi (Soemohadiwidjojo, 2018). KPI membantu perusahaan menentukan standar kerja, memantau pencapaian, dan mengidentifikasi bagian yang membutuhkan perbaikan. Agustina dan Nelson (2025) juga mengaitkan penerapan KPI dengan upaya menjaga konsistensi kinerja karyawan.

Penyusunan indikator KPI dapat mengacu pada kriteria SMART, yaitu *Specific*, *Measurable*, *Achievable*, *Relevant*, dan *Time-bound*. Kelima kriteria tersebut menekankan kejelasan sasaran, keterukuran, ketercapaian, relevansi, serta batas waktu penilaian (Budiarto, 2017). SMART digunakan sebagai acuan penyusunan indikator, bukan sebagai pengganti ukuran capaian kerja yang dinilai.

Berdasarkan cakupannya, KPI dibedakan menjadi KPI individu, tim atau divisi, dan organisasi. Ketiganya dapat disusun secara berjenjang (*cascading*) agar pencapaian individu mendukung target organisasi. KPI juga mencakup indikator keuangan dan non keuangan, termasuk kualitas layanan, efisiensi operasional, serta kinerja karyawan (Soemohadiwidjojo, 2018).

Dalam penelitian ini, KPI digunakan untuk mengukur lima aspek pekerjaan bagian Discountmax, yaitu pencapaian target volume transaksi diskon (30%), ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (25%), akurasi data dan minimnya kesalahan (20%), kepatuhan terhadap SOP (15%), serta kecepatan respons terhadap permintaan kerja (10%). Skor diperoleh dari perbandingan realisasi dengan target, kemudian dihitung menggunakan pembobotan masing-masing indikator.

Performance Appraisal (Penilaian Kinerja)

Performance appraisal merupakan proses evaluasi berkala terhadap hasil dan pelaksanaan pekerjaan berdasarkan standar yang ditentukan perusahaan. Penilaian ini dapat digunakan sebagai dasar keputusan promosi, kompensasi, dan pengembangan karier (Dessler, 2023). Rivai dan Basri (2021) menekankan kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan tanggung jawab karyawan, sedangkan Manurung et al. (2024) menghubungkan evaluasi kinerja dengan kebutuhan pengembangan tenaga kerja.

Dessler (2023) membagi tujuan penilaian menjadi administratif dan pengembangan. Tujuan administratif berkaitan dengan keputusan kepegawaian, sedangkan tujuan pengembangan mencakup pelatihan, perencanaan karier, umpan balik, dan peningkatan motivasi. Penilaian juga perlu memperhatikan keselarasan perilaku karyawan dengan prioritas organisasi (Cascio, 2016). Marzuki (2023) melaporkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2021), metode yang digunakan dalam *performance appraisal* meliputi *Rating Scale Method*, *Checklist Method*, *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS), *Management by Objectives* (MBO), dan *360-Degree Feedback*.

Penelitian pada bagian Discountmax menggunakan lima indikator penilaian, yaitu kualitas kerja (25%), tanggung jawab (20%), kerja sama (20%), inisiatif kerja (15%), serta perilaku dan sikap kerja (20%). Supervisor memberikan skor 0-100 untuk setiap indikator. Skor akhir dihitung melalui gabungan 70% rata-rata tertimbang dan 30% skor indikator terendah. Pendekatan tersebut memungkinkan aspek perilaku kerja dengan capaian rendah tetap diperhatikan dalam hasil penilaian.

Perbandingan KPI dan Performance Appraisal

KPI dan *performance appraisal* memiliki fokus yang berbeda, tetapi dapat digunakan secara berdampingan. KPI mengukur hasil pekerjaan berdasarkan target numerik, sedangkan *performance appraisal* menilai kualitas pelaksanaan, tanggung jawab, dan perilaku kerja. Perbedaan tersebut memungkinkan evaluasi mencakup hasil sekaligus proses pelaksanaan pekerjaan (Soemohadiwidjojo, 2018).

Tabel 1. Perbandingan KPI dan Performance Appraisal

Aspek	KPI	Performance Appraisal
Fokus	Pencapaian target	Hasil dan perilaku kerja
Pengukuran	Kuantitatif	Kuantitatif dan kualitatif
Dasar	Realisasi dan target	Penilaian berdasarkan indikator
Penilaian	Berbasis capaian terukur	Melibatkan pertimbangan penilai
Kelebihan	Memperjelas pencapaian target	Menilai aspek kerja lebih luas
Keterbatasan	Terbatas pada indikator yang diukur	Berpotensi subjektif

Sumber: Dessler (2023); Rivai dan Basri (2021).

Penggunaan KPI membantu perusahaan menilai capaian berdasarkan data, sedangkan *performance appraisal* memberikan informasi mengenai aspek pekerjaan yang tidak sepenuhnya tergambarkan melalui angka target. Keduanya memerlukan indikator yang sesuai

dengan karakteristik pekerjaan agar hasil evaluasi dapat digunakan secara tepat (Budiarto, 2017; Rivai & Basri, 2021; Dama et al., 2022).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk menelaah penerapan KPI dan penilaian kinerja pada berbagai organisasi. Kajian ini juga membantu memperjelas perbedaan pendekatan penelitian yang digunakan pada bagian Discountmax PT Shipper Jakarta.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Pendekatan	Temuan
Haholongan et al. (2022)	Regresi sederhana	KPI berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Dama et al. (2022)	Regresi berganda	KPI dan kesesuaian KPI berpengaruh positif secara simultan
Fatihah et al. (2023)	Korelasi Pearson	Hubungan positif dengan $r = 0,486$
Marzuki (2023)	Regresi sederhana	Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas
Khoirunnisaa et al. (2024)	Regresi berganda	KPI dan budaya organisasi menunjukkan $R^2 = 89,0\%$

Penelitian-penelitian tersebut umumnya menggunakan analisis inferensial untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel. Penelitian ini memiliki fokus berbeda, yakni membandingkan hasil pengukuran KPI dan *performance appraisal* pada tujuh karyawan bagian Discountmax melalui pendekatan deskriptif kuantitatif. Analisis diarahkan untuk mengidentifikasi kesesuaian dan perbedaan skor tanpa menguji hubungan sebab-akibat.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian disusun berdasarkan permasalahan pencapaian target KPI, objektivitas penilaian, serta perbedaan hasil KPI dan *performance appraisal* pada bagian Discountmax PT Shipper Jakarta. Kedua metode digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai kinerja karyawan dari aspek yang berbeda.

Pengukuran KPI menggunakan lima indikator operasional dengan bobot masing-masing, sedangkan *performance appraisal* menilai lima aspek kualitas dan perilaku kerja. Hasil kedua metode dibandingkan secara deskriptif untuk mengetahui kesesuaian maupun kesenjangan skor setiap karyawan. Perbandingan tersebut menjadi dasar penyusunan rekomendasi perbaikan sistem penilaian kinerja.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran





Permasalahan pengukuran kinerja bagian Discountmax → pengukuran KPI dan *performance appraisal* berdasarkan masing-masing lima indikator → perhitungan skor → analisis perbandingan dan evaluasi → gambaran tingkat kinerja karyawan → rekomendasi perbaikan sistem penilaian kinerja PT Shipper Jakarta.

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menganalisis kinerja karyawan bagian Discountmax PT Shipper Jakarta melalui *Key Performance Indicator* (KPI) dan *performance appraisal*. Pengolahan data dilakukan menggunakan statistik deskriptif berupa rata-rata, persentase pencapaian, dan klasifikasi skor. Pengujian statistik inferensial tidak digunakan karena penelitian berfokus pada pengukuran serta perbandingan hasil kedua metode, bukan pengujian hubungan antar variabel.

Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder bersumber dari rekapitulasi KPI, hasil *performance appraisal*, struktur organisasi, dan uraian tugas karyawan. Tahapan penelitian mencakup identifikasi masalah, kajian pustaka, pengumpulan data, penghitungan skor, analisis deskriptif, serta penarikan kesimpulan.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian terdiri atas tujuh karyawan bagian Discountmax PT Shipper Jakarta. Seluruh anggota populasi dijadikan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh* atau sensus (Sugiyono, 2019). Sampel mencakup satu supervisor, satu *team leader*, dua *staff analyst*, dan tiga *staff operasional*.

C. Definisi Operasional Variabel

Penelitian mencakup pengukuran KPI, *performance appraisal*, dan kinerja karyawan. KPI digunakan untuk mengukur pencapaian target kerja melalui lima indikator operasional yang ditetapkan perusahaan. Kriteria SMART menjadi acuan penyusunan indikator, meliputi *Specific*, *Measurable*, *Achievable*, *Relevant*, dan *Time-bound*. Sementara itu, *performance appraisal* mengevaluasi kualitas pekerjaan serta sikap dan perilaku karyawan berdasarkan penilaian supervisor. Kinerja karyawan dipahami sebagai hasil dan pelaksanaan pekerjaan yang mencakup kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, serta kemampuan bekerja sama.

D. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui observasi langsung terhadap aktivitas operasional dan pelaksanaan pengukuran kinerja. Wawancara semi terstruktur dilakukan dengan supervisor bagian Discountmax dan pihak *Human Resources Development* (HRD) untuk memperoleh informasi mengenai penerapan KPI, mekanisme *performance appraisal*, serta kendala yang dihadapi. Studi dokumentasi mencakup rekapitulasi penilaian periode 2025-2026 dan dokumen pendukung perusahaan.

E. Teknik Analisis Data

Pengukuran KPI menggunakan lima indikator, yaitu pencapaian volume transaksi diskon (30%), ketepatan waktu (25%), akurasi data (20%), kepatuhan SOP (15%), dan kecepatan respons (10%). Indikator beserta bobotnya ditetapkan bersama manajemen bagian Discountmax. Skor setiap indikator dihitung berdasarkan perbandingan realisasi terhadap target:

1. Skor Indikator = $(\text{Realisasi} / \text{Target}) \times 100$

Nilai pencapaian dibatasi maksimum 100 (*capping*) agar kelebihan capaian pada satu indikator tidak mendominasi hasil akhir.

2. Skor KPI = $\sum (\text{Bobot} \times \text{Skor Indikator})$

Perhitungan KPI menggunakan penjumlahan tertimbang yang bersifat *compensatory*. Pendekatan pengukuran berdasarkan sasaran berkaitan dengan konsep *Management by Objectives* (Drucker, 1954) dan *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), serta merujuk pada pengukuran rasio pencapaian dalam penelitian Sapto (2009).

Pengukuran *performance appraisal* menggunakan lima indikator, yaitu kualitas kerja (25%), tanggung jawab (20%), kerja sama (20%), inisiatif kerja (15%), serta perilaku dan sikap kerja (20%). Supervisor sebagai penilai utama memberikan skor 0-100 berdasarkan pengamatan selama periode penilaian.

Skor akhir dihitung dengan menggabungkan rata-rata tertimbang dan skor indikator terendah:

$$\text{Skor PA} = (0,7 \times \text{Rata-rata Tertimbang}) + (0,3 \times \text{Skor Indikator Terendah})$$

Pendekatan ini mengacu pada konsep penilaian berbasis *rating scale* (Susanty & Fauziyyah, 2015), pembobotan indikator kompetensi (Nurmianto & Siswanto, 2006), serta *Graphic Rating Scale* (Dessler, 2023). Penggunaan proporsi 70:30 dimaksudkan agar skor akhir tetap mencerminkan pencapaian keseluruhan indikator, tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku kerja yang paling rendah. Komponen 30% memberikan pengaruh tambahan terhadap indikator terlemah sehingga kelemahannya tidak sepenuhnya tertutupi oleh capaian tinggi pada indikator lain. Perhitungan ini bersifat *partially non-compensatory*, berbeda dari penjumlahan tertimbang pada KPI.

Hasil kedua metode dikelompokkan menjadi lima kategori, yaitu Sangat Baik (86-100), Baik (71-85), Cukup (56-70), Kurang (41-55), dan Sangat Kurang (0-40).

F. Analisis Perbandingan

Skor KPI dan *performance appraisal* dibandingkan secara deskriptif untuk mengidentifikasi kesesuaian maupun kesenjangan antara pencapaian target dan penilaian perilaku kerja. Selisih diperoleh dari skor *performance appraisal* dikurangi skor KPI. Hasil perbandingan digunakan sebagai dasar evaluasi serta penyusunan rekomendasi perbaikan sistem penilaian kinerja bagian Discountmax PT Shipper Jakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

PT Shipper Jakarta merupakan perusahaan berbasis teknologi yang bergerak dalam bidang logistik dan pengiriman. Bagian Discountmax bertugas mengelola program diskon dan promosi untuk mendukung peningkatan volume transaksi serta loyalitas pengguna platform. Pelaksanaan kegiatan tersebut melibatkan tujuh karyawan yang terdiri atas satu supervisor, satu *team leader*, dua *staff analyst*, dan tiga *staff operasional*.

Supervisor bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja bagian dan berperan sebagai penilai utama (*assessor*) dalam *performance appraisal*. *Team leader* mengoordinasikan pekerjaan harian, sedangkan *staff analyst* dan *staff operasional* melaksanakan kegiatan teknis dan operasional. Identitas karyawan disajikan menggunakan kode K1-K7.

B. Hasil Penelitian

Data penelitian mencakup rekapitulasi *Key Performance Indicator* (KPI) dan *performance appraisal* periode 2025-2026. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dengan supervisor dan pihak *Human Resources Development* (HRD), serta dokumentasi perusahaan. Skor setiap indikator dinyatakan dalam rentang 0-100 dan diolah menggunakan bobot penilaian yang telah ditetapkan.

Hasil Pengukuran Key Performance Indicator

Pengukuran KPI mencakup pencapaian target volume transaksi diskon (30%), ketepatan waktu (25%), akurasi data (20%), kepatuhan terhadap SOP (15%), dan kecepatan respons (10%). Rekapitulasi skor masing-masing karyawan disajikan berikut.

Tabel 3. Rekapitulasi Skor Indikator KPI

Kode	Target	Waktu	Akurasi	SOP	Respons
K1	90	88	92	95	85
K2	85	82	88	90	80
K3	78	80	85	88	75
K4	70	75	78	82	70
K5	63	68	70	78	65
K6	55	60	65	70	60
K7	48	50	55	60	50

Sumber: Bagian Discountmax PT Shipper Jakarta (2026).

Skor akhir diperoleh melalui penjumlahan tertimbang. Sebagai contoh, K1 memperoleh skor $(0,30 \times 90) + (0,25 \times 88) + (0,20 \times 92) + (0,15 \times 95) + (0,10 \times 85) = 90,15$ atau 90,2 setelah pembulatan. Hasil pengukuran menunjukkan satu karyawan berkategori Sangat Baik, tiga Baik, dua Cukup, dan satu Kurang. Skor tertinggi diperoleh K1, sedangkan K7 mencatat skor terendah. Perbedaan tersebut terutama terlihat pada pencapaian target dan ketepatan waktu, dengan kecenderungan skor lebih rendah pada kelompok *staff operasional*.

Hasil Pengukuran Performance Appraisal

Performance appraisal menilai kualitas kerja (25%), tanggung jawab (20%), kerja sama (20%), inisiatif kerja (15%), serta perilaku dan sikap kerja (20%). Skor diberikan berdasarkan penilaian supervisor terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 4. Rekapitulasi Skor Performance Appraisal

Kode	Kualitas	Tanggung jawab	Kerja sama	Inisiatif	Sikap
K1	92	90	88	85	90
K2	85	82	80	78	84

K3	80	78	82	75	80
K4	75	72	78	70	76
K5	78	80	82	76	80
K6	65	68	70	64	68
K7	58	60	62	55	60

Sumber: Bagian Discountmax PT Shipper Jakarta (2026).

Perhitungan menggunakan gabungan 70% rata-rata tertimbang dan 30% skor indikator terendah. Pada K1, rata-rata tertimbang sebesar 89,35 dengan skor terendah 85, sehingga diperoleh skor akhir $(0,7 \times 89,35) + (0,3 \times 85) = 88,045$ atau 88,0.

Pengukuran menghasilkan satu karyawan berkategori Sangat Baik, empat Baik, dan dua Cukup. Tidak ditemukan kategori Kurang maupun Sangat Kurang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian perilaku dan kualitas kerja memberikan gambaran yang tidak sepenuhnya sama dengan pencapaian KPI.

Perbandingan Hasil Pengukuran

Perbandingan dilakukan dengan menghitung selisih skor *performance appraisal* terhadap KPI. Selisih positif menunjukkan bahwa skor *performance appraisal* lebih tinggi daripada KPI.

Tabel 5. Perbandingan Skor KPI dan Performance Appraisal

Kode	KPI	Kategori KPI	PA	Kategori PA	Selisih
K1	90,2	Sangat Baik	88,0	Sangat Baik	-2,2
K2	85,1	Baik	80,9	Baik	-4,2
K3	81,1	Baik	78,0	Baik	-3,1
K4	74,7	Baik	73,1	Baik	-1,6
K5	68,1	Cukup	78,3	Baik	+10,2
K6	61,0	Cukup	66,1	Cukup	+5,1
K7	51,9	Kurang	57,9	Cukup	+6,0

Sumber: Bagian Discountmax PT Shipper Jakarta (2026).

Rata-rata KPI yang dilaporkan sebesar 73,2, sedangkan *performance appraisal* mencapai 74,6. Keduanya termasuk kategori Baik. Kesenjangan terbesar terjadi pada K5 sebesar 10,2 poin, diikuti K7 sebesar 6,0 poin dan K6 sebesar 5,1 poin. Perbedaan ini menunjukkan bahwa hasil penilaian perilaku kerja tidak selalu sejalan dengan pencapaian target kuantitatif.

C. Pembahasan Penelitian

Pengukuran Kinerja Menggunakan KPI dan Performance Appraisal

Hasil pengukuran KPI memperlihatkan variasi pencapaian antar karyawan. K1 hingga K4 memperoleh kategori Baik sampai Sangat Baik, sedangkan K5, K6, dan K7 berada pada kategori Cukup hingga Kurang. Temuan tersebut sejalan dengan catatan observasi yang menunjukkan bahwa sebagian *staff operasional* belum mencapai target volume transaksi dan mengalami keterlambatan penyelesaian pekerjaan ketika volume transaksi meningkat.

Haholongan dkk. (2022) dan Fatihah dkk. (2023) melaporkan pengaruh positif KPI terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan perbedaan pencapaian indikator operasional, tetapi tidak menguji pengaruh KPI secara statistik. Dengan demikian, hasilnya digunakan untuk menggambarkan tingkat pencapaian karyawan, bukan menjelaskan hubungan sebab-akibat.

Pada *performance appraisal*, K5 memperoleh kategori Baik meskipun skor KPI berada pada kategori Cukup. K6 tetap berada pada kategori Cukup dalam kedua metode, sedangkan K7 memperoleh kategori Cukup pada *performance appraisal* meskipun KPI menunjukkan

kategori Kurang. Hasil ini memperlihatkan adanya perbedaan antara pencapaian target dengan penilaian perilaku dan kualitas kerja.

Perbedaan tersebut sesuai dengan pandangan Soemohadiwidjojo (2018) bahwa KPI menilai pencapaian hasil, sedangkan *performance appraisal* mempertimbangkan pelaksanaan pekerjaan. Dama dkk. (2022) juga menekankan pentingnya kesesuaian KPI dengan karakteristik pekerjaan dalam pengukuran kinerja.

Evaluasi Hasil Pengukuran Kinerja

Hasil perbandingan memberikan dasar bagi penyusunan evaluasi berdasarkan kategori pencapaian karyawan. K1 hingga K4 yang memperoleh hasil Baik sampai Sangat Baik pada kedua metode dapat dipertimbangkan untuk mendapatkan apresiasi dan pengembangan karier. Pendekatan ini berkaitan dengan tujuan administratif dan pengembangan *performance appraisal* (Dessler, 2023).

K5 dan K6 memerlukan evaluasi yang disesuaikan dengan hasil masing-masing. Pada K5, perbedaan skor menunjukkan perlunya meninjau hambatan pencapaian target meskipun penilaian perilaku kerja tergolong Baik. K6 membutuhkan peningkatan capaian kerja karena kedua hasil penilaiannya masih berada pada kategori Cukup. Pendampingan kerja (*coaching*) dan peninjauan beban kerja dapat menjadi alternatif evaluasi sebagaimana dibahas Manurung dkk. (2024).

K7 memerlukan pembinaan lebih intensif karena memperoleh kategori Kurang pada KPI. Evaluasi dapat mencakup peninjauan target, identifikasi kendala pekerjaan, serta pemantauan perkembangan kinerja secara berkala. Pendekatan tersebut sejalan dengan Marzuki (2023) mengenai evaluasi kinerja yang transparan dan berkelanjutan.

Penggunaan kedua metode memberikan informasi yang saling melengkapi dalam menilai pencapaian target dan perilaku kerja (Soemohadiwidjojo, 2018). Kriteria SMART (Budiarto, 2017) dapat digunakan sebagai pedoman peninjauan kejelasan target, meskipun penelitian ini tidak menguji kontribusi masing-masing kriteria secara terpisah. Hasil pengukuran dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam menentukan apresiasi, pelatihan, pembinaan, dan pengembangan sistem penilaian kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja tujuh karyawan bagian Discountmax PT Shipper Jakarta melalui *Key Performance Indicator* (KPI) dan *performance appraisal* menghasilkan penilaian yang berbeda pada sejumlah karyawan. Pengukuran KPI memperoleh rata-rata skor 73.2 dengan kategori Baik, terdiri atas satu karyawan berkategori Sangat Baik, tiga Baik, dua Cukup, dan satu Kurang. Sementara itu, *performance appraisal* menghasilkan rata-rata skor 74.6 dengan kategori Baik, yang mencakup satu karyawan berkategori Sangat Baik, empat Baik, dan dua Cukup. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian target kerja tidak selalu sejalan dengan penilaian kualitas dan perilaku kerja. Kondisi ini terlihat pada karyawan K5, K6, dan K7 yang memperoleh skor *performance appraisal* lebih tinggi daripada KPI, masing-masing dengan selisih 10.2, 5.1 dan 6.0 poin. KPI memberikan gambaran mengenai pencapaian target operasional secara kuantitatif, sedangkan *performance appraisal* melengkapi pengukuran melalui penilaian kualitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, inisiatif, serta sikap kerja karyawan.

Perbandingan kedua metode menjadi dasar dalam menentukan bentuk evaluasi sesuai dengan capaian masing-masing karyawan. Karyawan K1 hingga K4 menunjukkan hasil penilaian yang relatif selaras, dengan kategori Baik hingga Sangat Baik pada kedua metode. Sebaliknya, K5 dan K6 masih memerlukan peningkatan pencapaian target kerja, meskipun K5 telah

memperoleh kategori Baik dalam *performance appraisal*. Karyawan K7 membutuhkan perhatian lebih karena skor KPI masih berada dalam kategori Kurang. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa penggunaan kedua metode secara berdampingan dapat memberikan informasi yang lebih lengkap untuk mengidentifikasi kebutuhan evaluasi dan pengembangan karyawan. Meskipun demikian, penelitian ini bersifat deskriptif dan terbatas pada tujuh karyawan dalam satu bagian, sehingga hasilnya tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat maupun menggambarkan kondisi seluruh unit kerja perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen PT Shipper Jakarta, khususnya bagian Discountmax, disarankan untuk menggunakan hasil KPI dan *performance appraisal* secara bersamaan dalam proses evaluasi kinerja. Pengukuran berbasis target perlu dilengkapi dengan penilaian kualitas dan perilaku kerja agar keputusan pengembangan karyawan tidak hanya bergantung pada pencapaian angka. Evaluasi dapat dilakukan secara berkala dengan memperhatikan kesesuaian indikator, bobot penilaian, dan karakteristik pekerjaan. Dokumentasi hasil pengukuran serta pemberian umpan balik kepada karyawan juga perlu diperjelas agar proses penilaian dapat ditelusuri dan dipahami oleh pihak yang terlibat.

Tindak lanjut evaluasi sebaiknya disesuaikan dengan hasil setiap karyawan. Karyawan K1 hingga K4 dapat dipertimbangkan untuk memperoleh apresiasi dan kesempatan pengembangan karier berdasarkan pencapaian yang telah ditunjukkan. Bagi K5 dan K6, pendampingan kerja (*coaching*) dapat diarahkan pada identifikasi hambatan pencapaian target, peninjauan beban kerja, dan peningkatan kemampuan operasional. Sementara itu, K7 memerlukan pembinaan lebih intensif, terutama dalam pencapaian target transaksi dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Pelaksanaan pembinaan perlu disertai pemantauan berkala untuk mengetahui perkembangan kinerja dan menentukan tindak lanjut yang sesuai.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan responden ke bagian atau divisi lain serta menggunakan periode pengamatan yang lebih panjang agar perubahan kinerja dapat dianalisis secara lebih menyeluruh. Penggunaan pendekatan statistik inferensial dapat dipertimbangkan apabila tujuan penelitian diarahkan untuk menguji hubungan antar variabel. Pengembangan metode juga dapat dilakukan dengan mengevaluasi ketepatan pembobotan indikator, termasuk proporsi 70:30 pada perhitungan *performance appraisal*, serta memperjelas prosedur penilaian untuk mengurangi potensi subjektivitas. Langkah tersebut diharapkan dapat mendukung pengembangan sistem pengukuran kinerja yang lebih konsisten dan sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansar et al. (2022). MSDM: Prinsip dan Teori. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Budiarto, A. S. (2017). KPI Key Performance Indicator. Depok: Huta Publisher.
- Cascio, W. F. (2016). Applied Psychology in Personnel Management (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Dessler, G. (2023). Human Resource Management (16th ed.). New Jersey: Pearson.
- Jakaria, R. B., Sukmono, T., & Sumarmi, W. (2022). Buku Ajar Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Asosiasi Riset Ilmu Teknik Indonesia.
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). Human Resources Management: Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10, Terj. Diana Angelica). Jakarta: Salemba Empat.

- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2021). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi 3). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rumasukun, M. R. (2021). *Membangun Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Unitomo Press.
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2018). *Key Performance Indicator untuk Fungsi General Affair*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Agustina, E., & Nelson, A. (2025). *Penerapan Key Performance Indicators dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*.
Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara, 6(1), 66-76.
<https://doi.org/10.55338/jpkmn.v6i1.5518>
- Dama, M. Z., Rahmawati, S., & Sayekti, A. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja (KPI) dan Kesesuaian KPI Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional PTPN VIII. *Paulus Journal of Management Research*, 1(2). <https://doi.org/10.20956/PJMR>
- Fatihah, D. C., Ai Nunung, Hernawati, E., & Amalia Putri, A. (2023). Pengaruh Key Performance Indicator Terhadap Kinerja Karyawan PT Medion Farma Jaya Cimareme. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 95-106. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v9i1.1213>
- Haholongan, R., Handoko Sakti, S., Linda Diana, A., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Key Performance Indicators Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2763-2768.
- Khoirunnisaa, A., Suroso, S., & Angela, F. P. (2024). Pengaruh Penilaian KPI dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tongwei Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(6).
- Manurung, M. A. P., Aswaruddin, Livianti, L., Hidma, C. A., Maysarah, N. S., & Wahyuni, I. (2024). Pentingnya Evaluasi Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karyawan. *JISPENDIORA: Jurnal Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*, 3(1).
- Marzuki, S. (2023). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Perikanan Kabupaten Wajo Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JIAN)*, 20(1), 36-48.
- Zahra, L., Syamsurizal, Sofa, N., Utomo, W., & Firdaus, R. Z. (2024). Analisis Penerapan Key Performance Indicators (KPI) dalam Upaya Meningkatkan Kecakapan Pegawai untuk Pengembangan Karir di PT ANTAM Tbk - Unit Geomin. *Jurnal Administrasi Profesional*, 5(2).
- Nurmianto, E., & Siswanto, N. (2006). Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo). *Jurnal Teknik Industri*, 8(1), 40-53.
- Sapto, S. (2009). Aplikasi Analytic Network Process pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*, 9(2), 137-146. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol9.No2.137-146>
- Susanty, A., & Fauziyyah, A. (2015). Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Operator dengan Metode Analytic Hierarchy Process, Rating Scale, dan Fuzzy Logic. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(3).
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.