

# PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES (BARS) DI PT WIDYA TRANS CARGO

## *DESIGNING PERFORMANCE APPRAISAL USING THE BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES (BARS) METHOD AT PT WIDYA TRANS CARGO*

Alfriyani Oktavia. H, Christanto Triwibisono<sup>2</sup>, Fida Nirmala Nugraha

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>1</sup>[alfriyanioktavia@gmail.com](mailto:alfriyanioktavia@gmail.com), <sup>2</sup>[christanto@telkomuniversity.com](mailto:christanto@telkomuniversity.com), <sup>3</sup>[fida\\_nugraha@yahoo](mailto:fida_nugraha@yahoo)

### Abstrak

PT Widya Trans Cargo merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang logistik dalam menyediakan transportasi pengangkutan barang menggunakan transportasi jenis kontainer. Perusahaan ini menggunakan dua rute yaitu jalur darat maupun jalur lautan. PT Widya Trans Cargo memberikan pelayanan jasanya kepada setiap perusahaan-perusahaan yang membutuhkan jasa pengangkutan barang. Permasalahan yang terdapat pada perusahaan ini yaitu tidak terdapatnya penilaian kinerja karyawan yang jelas dan terukur pada divisi operasi mengakibatkan tidak diketahuinya performansi dan pencapaian yang sudah didapatkan oleh setiap karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa kurang puas terhadap penilaian yang dilakukan serta tidak ada feedback yang diberikan kepada karyawan atas capaian yang telah dilakukan. Selain itu, pada tahun 2019 target pengiriman container perbulannya banyak yang tidak tercapai. Oleh karena itu dilakukan perancangan performance appraisal yang lebih jelas dan terukur. Perancangan ini dilakukan dengan menggunakan metode Behaviorally Anchor Rating Scales (BARS) untuk membantu perusahaan mengetahui hal-hal apa saja yang mempengaruhi penurunan kinerja, hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan, dan dapat memberikan feedback kepada karyawan dari hasil penilaian ini mengenai pencapaian yang sudah didapatkan.

**Kata kunci:** *Behaviorally Anchor Rating Scales (BARS), Penilaian kinerja*

### *Abstract*

*PT Widya Trans Cargo is a logistic firm that provides transportation for transporting goods through shipping containers. This company uses both land and ocean routes. PT Widya Trans Cargo rendered its services to any of the companies that needed a cargo services. The problem that exists in this company, there is no clear and measureable performance appraisal in the operations division which results not knowing the performance and achievements that have been obtained by each employee. This makes employees feel less satisfied with their appraisal and there is no feedback given to employees for their accomplishment. In addition, the 2019 container shipping targets a large monthly area were not reached. Therefore, it does the more evident and measurable design of the good performance appraisal. The design involves using Behaviorally Anchor Rating Scales (BARS) method to help companies learn anything that affects performance impairment, anything that needs to be improved, and can feedback employees from these appraisal on achieving achievements.*

**Keywords:** *Behaviorally Anchor Rating Scales (BARS), Performance Appraisal*

### 1. Pendahuluan

PT Widya Trans Cargo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi muatan kapal laut (EMKL) dan jasa angkutan darat. PT Widya Trans Cargo berfokus pada pengiriman dalam negeri, namun pada tahun 2010 PT Widya Trans Cargo mulai berkembang dengan melakukan pengiriman keluar negeri (ekspor dan impor). Selama ini Perusahaan belum memiliki penilaian kinerja yang jelas dan terukur. Penilaian yang dilakukan pada divisi operasi hanya dengan mengamati setiap karyawannya seperti kehadiran, hasil pengiriman yang dilakukan, kedisiplinan, dan attitude karyawan, sehingga perusahaan tidak dapat mengetahui performansi dan pencapaian yang sudah didapatkan setiap karyawannya. Hal ini membuat karyawan merasa kurang puas terhadap penilaian yang dilakukan serta tidak ada feedback yang diberikan kepada karyawan atas capaian yang telah dilakukan.

Berdasarkan dari kondisi yang ada maka perlu adanya rancangan penilaian kinerja karyawan divisi operasi di PT Widya Trans cargo. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu Behaviorally Anchor Rating Scales (BARS). BARS menggunakan skala peringkat numerik untuk mengevaluasi masing-masing dimensi kinerja, tetapi untuk meningkatkan keakuratan dan keandalan peringkat, setiap angka pada skala ditambahkan dengan perilaku spesifik yang menentukan titik pada skala artinya. Oleh karena itu metode ini membantu perusahaan mengetahui hal-hal apa saja yang mempengaruhi penurunan kinerja, hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan, dan dapat memberikan feedback kepada karyawan dari hasil penilaian ini mengenai pencapaian yang sudah didapatkan.

## 2. Dasar Teori

Teori-teori yang digunakan pada penelitian ini mengenai kinerja, performance appraisal, Behaviorally Anchor Rating Scales (BARS), pengembangan BARS.

### 2.1. Kinerja

Kinerja adalah proses manajemen yang sistematis. Agar proses menjadi sukses, manajemen harus mengadopsi mentalitas administrasi yang kuat. Selama proses ini, fase perencanaan, penilaian dan pengembangan akan digerakkan secara signifikan. Kinerja merupakan salah satu proses untuk memenuhi tugas dalam gaya untuk memenuhi kriteria yang telah ditentukan dan rasio realisasi tujuan sebagai persyaratan tugas (Apak et al., 2016).

### 2.2 Performance Appraisal

Performance appraisal karyawan adalah salah satu metode yang paling efisien untuk pengembangan, motivasi, dan evaluasi karyawan, di zaman modern. Sistem penilaian kinerja digunakan dalam organisasi untuk mengukur efektivitas dan efisiensi karyawan mereka (Islami et al., 2018). Hal ini cenderung meningkatkan kinerja kerja, harapan komunikasi, menentukan potensi karyawan dan membantu konseling karyawan (Islami et al., 2018).

### 2.3 Jenis-Jenis Performance Appraisal

Berikut ini pada tabel 1 dijelaskan apa saja jenis-jenis performance appraisal yang ada dalam melakukan penilaian terhadap karyawan (Aggarwal et al., 2013) :

Tabel 1 Jenis-Jenis Performance Appraisal

No	Metode	Deskripsi
1	<i>Ranking Method</i>	Memberi peringkat karyawan dari yang terbaik hingga yang terburuk pada sifat tertentu, memilih yang tertinggi, lalu yang terendah, sehingga semua yang berperingkat.
2	<i>Graphic Rating Scales</i>	Skala yang mencantumkan sejumlah sifat dan rentang kinerja untuk masing-masing karyawan, kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan kinerja untuk setiap sifat.
3	<i>Critical Incident</i>	Menyimpan catatan tentang contoh-contoh yang tidak biasa baik dari perilaku yang terkait dengan pekerjaan karyawan dan meninjaunya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan.
4	<i>Narrative Essay</i>	Evaluators menulis penjelasan tentang poin kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerja sebelumnya, posisi dan saran untuk perbaikannya di akhir waktu evaluasi.
5	<i>Management by Objectives</i>	Karyawan dievaluasi seberapa baik mereka mencapai serangkaian tujuan spesifik yang telah ditentukan untuk menjadi kritis dalam keberhasilan penyelesaian pekerjaan.
6	<i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i>	BARS menggabungkan elemen-elemen dari pendekatan insiden kritis dan skala penilaian grafik. Pengawas memberi peringkat karyawan berdasarkan item pada skala numerik.

### 2.4 Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

BARS diperkenalkan oleh Smith dan Kendall pada tahun 1963 dengan perhatian para peneliti yang peduli dengan masalah keandalan dan validitas peringkat kinerja. Skala anchor perilaku lebih informatif dari pada angka sederhana. BARS membantu penilai fokus pada insiden perilaku kerja yang diinginkan dan tidak diinginkan yang dapat dijadikan contoh dalam membahas peringkat. BARS menggunakan pernyataan perilaku atau contoh konkret untuk menggambarkan berbagai tingkat kinerja untuk setiap elemen kinerja (Aggarwal et al., 2013).

### 2.5 Pengembangan BARS

Dalam membangun penilaian dengan menggunakan metode BARS dilakukan 5 langkah yang diperlukan yaitu (Decotiis~, 1975):

- a. Critical incidents, orang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang akan diteliti (pemegang pekerjaan dan / atau penyelia) diminta untuk menggambarkan ilustrasi spesifik tentang perilaku kinerja yang efektif dan tidak efektif.
- b. Performance Dimension, Pengembang instrumen kemudian mengelompokkan insiden ke dalam satu set dimensi kinerja yang lebih kecil, biasanya mereka tentukan antara lima dan sepuluh.
- c. Retranslation, orang yang juga berpengetahuan luas tentang pekerjaan yang diteliti, diinstruksikan untuk menerjemahkan kembali (atau, merelokasi) insiden kritis. Mereka diberikan definisi dimensi dan insiden kritis dan diminta untuk menetapkan setiap insiden ke dimensi yang paling tepat digambarkan. Kriteria retranslation kemudian ditetapkan sebagai dasar untuk memutuskan insiden yang akan dipertahankan untuk potensi inklusi dalam instrumen akhir. Sebuah insiden dipertahankan jika peresentase berada antara 50% -80%.
- d. Scaling Incident, berikutnya penilai diminta untuk menilai (skala 7 atau 9 poin), perilaku yang dijelaskan dalam insiden mengenai seberapa efektif atau tidak efektif itu mewakili kinerja pada dimensi yang sesuai. Peringkat rata-rata yang diberikan pada insiden tersebut mengidentifikasi sejauh mana insiden tersebut menggambarkan kinerja yang efektif pada saat demensi. Standar deviasi dari peringkat untuk setiap insiden mewakili jumlah perjanjian di antara penilai mengenai tingkat efektivitas kinerja yang dijelaskan oleh insiden. Kriteria deviasi standar kemudian ditetapkan untuk memutuskan insiden mana yang akan dipertahankan untuk potensi inklusi dalam instrumen akhir. Insiden yang memiliki standar deviasi 1,50 atau kurang (pada skala 7 poin) akan dipertahankan.
- e. Final Instrument, insiden yang memenuhi kriteria retranslasi dan standar deviasi digunakan sebagai jangkar perilaku untuk dimensi kinerja. Instrumen BARS akhir terdiri dari serangkaian skala vertikal (satu untuk setiap dimensi) yang ditambahkan oleh insiden yang dipertahankan. Insiden terletak di sepanjang skala, tergantung pada peringkatnya yang ditetapkan pada langkah sebelumnya.

### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini diawali dengan pendahuluan berupa perumusan masalah yang ada dan membuat latar belakang berdasarkan studi literature. Lalu dilakukan pengumpulan data yang terdiri dari data primer yaitu melalui wawancara dan juga kuisisioner kepada pihak perusahaan mengenai data eksisting perusahaan, yaitu visi, misi, insiden kritis, permasalahan yang dihadapi, hal-hal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Data yang kedua yaitu data sekunder yaitu berupa data-data yang dapat berguna dan penting sehingga dapat diolah dalam melakukan perancangan performance appraisal BARS dan membaca jurnal, buku yang sesuai berkaitan dengan penilaian kinerja. Setelah data selesai diolah maka dapat ditarik kesimpulan dari perancangan performance appraisal yang sudah dilakukan. Penelitian dilakukan terhadap 11 responden yaitu Director, Manager Finance, Manager Marketing, Director Operation, Director Document, dan 6 staff divisi operasi.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Dari hasil wawancara serta kuisisioner yang sudah dilakukan maka dilakukan tahapan pada metode BARS yang dimulai dengan menentukan Critical Success Factor lalu kelima tahapan BARS yaitu Critical Incident Technique, Performance Dimension, Retranslation, Scaling Incident, dan Final Instrument dan template performance appraisal BARS.

#### 4.1 Penentuan *Critical Success Factor*

Untuk besarnya *COUR money lost* terdiri dari *corrective money lost* dan *downtime money lost*, diperoleh biaya berdasarkan *corrective money lost* sebesar Rp. 162.162.439,63 yang dihitung dari ketidakhandalan sistem atau waktu yang hilang akibat adanya perbaikan dan berdasarkan *downtime money lost* sebesar Rp.217.248.523,16 yang disebabkan mesin berhenti dan faktor lainnya yang mempengaruhi seperti proses administrasi, *delay equipment* dan *spare part*.

Tabel 2 Critical Success Factor

<i>Critical success factor</i>		Tujuan strategik	Indikator kinerja
Kualitas	Produk/barang yang dikirimkan	Proses pengiriman sesuai dengan prosedur perusahaan	Tidak ada barang yang mengalami kerusakan
Kuantitas/ target	Pengiriman yang dilakukan sesuai dengan yang ditargetkan	Proses pengiriman menyesuaikan dengan waktu yang ada	Mencapai jumlah permintaan yang diinginkan
	Tidak mengurangi jumlah target pengiriman	Mengikuti standar perusahaan	Jumlah pengiriman yang sesuai dengan permintaan
Tanggung jawab	Tugas yang diberikan terselesaikan	Menyelesaikan semua tugas yang diberikan	Tugas selesai tepat waktu
Komitmen kerja	Menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan	Selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan sesuai dengan nilai perusahaan	Terlayannya pelanggan dengan baik
Ketepatan waktu	Pengiriman sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	Mengikuti standar waktu perusahaan	Menyelesaikan pengiriman tepat waktu
	Tidak melebihi waktu yang sudah ditentukan	Mengikuti standar waktu perusahaan	Menyelesaikan pengiriman tepat waktu dan sesuai dengan target

Tabel 3 Lima Faktor Penting

Faktor	Alasan
Kualitas	Kualitas merupakan suatu tujuan untuk memenuhi harapan pelanggan (Hewett, 2006).
Kuantitas/ target	Perusahaan memiliki jumlah target yang harus dicapai untuk menaikkan profit ataupun memperluas distribusi produk dan juga memenuhi permintaan konsumen. Apabila tidak tercapai, maka akan terjadi kerugian (Caves, Christensen & Erwin, 1982).
Tanggung jawab	Tanggung jawab adalah kesanggupan untuk menetapkan sikap terhadap suatu perbuatan yang diiban dan kesanggupan untuk memikul resiko dari suatu perbuatan yang dilakukan.

Tabel 3 Lima Faktor Penting (Lanjutan)

Faktor	Alasan
Komitmen kerja	Komitmen kerja karyawan terhadap organisasi, yaitu keterikatan emosional karyawan. Perasaan kewajiban karyawan untuk tetap di perusahaan (Diamantidis & Chatzoglou, 2018).
Ketepatan waktu	Dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain (Sihombing, Astuti, Mussadieq, Hamied, & Rahardjo, 2018).

Tabel 3 merupakan alasan kelima faktor yang sudah ditetapkan sebelumnya berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan, merupakan faktor-faktor penting yang ada pada divisi operasi. Terdapat lima faktor penting yang terpilih, yaitu kualitas, kuantitas/target, tanggung jawab, komitmen kerja, dan ketepatan waktu.

#### 4.2 Critical Incident Technique

Berdasarkan dari critical success factor yang didapatkan dari wawancara dengan stakeholder perusahaan, maka didapatkan insiden kritis. Tabel 4 menjelaskan insiden kritis yang ada di divisi operasi, yang dianggap mempengaruhi penurunan kinerja dari kelima faktor tersebut.

Tabel 4 1 Critical Incident Technique

Faktor	Insiden kritis
Kualitas	1. Adanya produk/barang yang mengalami kerusakan saat melakukan pengiriman
Kuantitas/target	1. Jumlah pengiriman tidak tercapai
Tanggung jawab	1. Tugas yang diberikan tidak terselesaikan sesuai dengan yang ditugaskan
Komitmen kerja	1. Kurang terlayannya pelanggan dengan baik
Ketepatan waktu	1. Terlambat dalam melakukan pengiriman
	2. Waktu pengiriman yang tidak sesuai dengan yang sudah ditentukan

#### 4.3 Performance Dimension

Berdasarkan pada data yang sudah didapatkan, pada tabel 5 merupakan hasil dari performance dimension pada divisi operasi. Pada faktor-faktor tersebut terdapat faktor utama yang merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga faktor lainnya yang menjadi faktor pendukung.

Tabel 5 1 *Performance Dimension*

Kualitas	Kuantitas/target	Tanggung jawab	Komitmen kerja	Ketepatan waktu
Produk	Jumlah target pengiriman	Kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan	Menerapkan nilai perusahaan yaitu memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan	Mengikuti standar waktu perusahaan
	Mengikuti standar prosedur perusahaan			

#### 4.4 *Retranslation*

Berdasarkan hasil dari keputusan stakeholder terhadap apakah adanya perubahan atau tidak pada faktor-faktor yang sudah ditentukan sebelumnya yaitu sebanyak 72,7% mengatakan tidak ada perubahan, dan 27,3% mengatakan adanya perubahan.

#### 4.5 *Scaling Incident*

Berdasarkan perhitungan dengan standar deviasi didapatkan hasil sebesar 0,224 dan diperoleh lebih kecil dari 1,50 maka dapat dikatakan hasil dari perhitungan dalam pembobotan valid.

#### 4.6 *Final Instrument*

Pada tahap terakhir ini menggabungkan hasil seluruh tahap dari Critical Incident Technique, Performance Dimensons, Retranslation, dan Scaling Incidents.

Tabel 6 1 *Final Instrument*

Variabel	Skala	Kategori
1. Kualitas 2. Kuantitas/target 3. Tanggung jawab 4. Komitmen Kerja 5. Ketepatan Waktu	1	Tidak melebihi ekspektasi standar kerja profesional, seringkali tidak bertanggung jawab atas kesalahan yang telah dilakukan atau menyalahkan orang lain. Seringkali terlambat dalam menyelesaikan tugas tanpa adanya alasan yang dapat diterima, tidak berusaha dalam mematuhi aturan, prosedur, dan kebijakan kerja.
	2	
	3	Biasanya memenuhi tetapi jarang melebihi ekspektasi standar kerja profesional. Pekerjaan terlesesaikan dengan cukup memuaskan. Menunjukkan keteraturan dan menyelesaikan hampir seluruh tugas cukup tepat waktu, apabila tidak tepat waktu akan memberikan alasan yang jelas. Mencoba untuk mengikuti aturan, prosedur, dan kebijakan kerja.
	4	
	5	
	6	Selalu melampaui, memenuhi ekspektasi standar kerja profesional, menanggung segala aktivitas dan sangat proaktif dalam memperhatikan pekerjaan dan memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat. Teratur serta teliti dalam melakukan tugas yang diberikan, mematuhi semua peraturan, prosedur, dan juga kebijakan kerja.
	7	

Pada tabel 6 diberikan penjelasan mengenai tiap-tiap skala, dimana dengan adanya hasil dari tahap ini dapat membantu perusahaan dalam mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi kekurangan pada divisi operasi.

#### 4.7 *Template Performance Appraisal BARS*

Pada tabel 7 berikut merupakan template performance appraisal BARS pada divisi operasi yang didasarkan pada 5 faktor yang sudah ditentukan sebelumnya, indikator, dan insident kritis. Dengan rentang nilai 1-7.

Tabel 7 1 *Template Performance Appraisal BARS*

Faktor	Indikator	Bobot	Nilai							Rata - rata	Nilai faktor
			1	2	3	4	5	6	7		
Kualitas	Produk pengiriman	18%									
	Standar prosedur perusahaan	21%									
Kuantitas/target	Jumlah pengiriman	24%									
Tanggung jawab	Penyelesaian tugas	14%									
Komitmen kerja	Nilai - nilai perusahaan	7%									
Ketepatan waktu	Waktu pengiriman	16%									

Hasil penelitian Elene Arnäutu dan Ioana Panc tahun 2015 terdapat satu kesamaan terhadap hasil penelitian ini. Dimana kesamaan tersebut yaitu faktor kualitas bahan ajar dengan faktor kualitas pada perusahaan yang diteliti. Pada kualitas bahan ajar ini yaitu bagaimana anggota fakultas memiliki kepedulian terhadap kualitas proses pendidikan dan manajemen sumber daya manusia yang efisien. Sama halnya dengan divisi operasi dimana karyawan diharuskan untuk dapat memberikan kualitas yang terbaik kepada konsumennya agar konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Dan terdapat faktor yang berbeda yang tidak dihasilkan oleh penelitian Elene Arnäutu, Ioana Panc dengan hasil penelitian ini yaitu faktor kuantitas/target, faktor tanggung jawab, faktor komitmen kerja, dan faktor ketepatan waktu.

Hasil penelitian Muhammad Fachrurrozi Akbar, Christanto Triwibisono, dan Fida Nirmala Nugraha pada tahun 2020 terdapat dua kesamaan terhadap hasil penelitian ini. Faktor pertama yaitu faktor jaminan atau assurance yang memiliki kesamaan dengan faktor tanggung jawab dimana faktor jaminan atau assurance ini memiliki penjelasan yaitu setiap karyawannya harus menyelesaikan pekejaannya sesuai dengan tugasnya masing-masing, begitu juga dengan dengan penelitian ini perusahaan ingin seluruh karyawannya dapat menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan dengan tepat waktu. Faktor kedua yaitu faktor kehandalan atau reliability yang memiliki kesamaan dengan faktor komitmen kerja, dimana faktor ini memiliki penjelasan agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen dan mendapatkan feedback yang baik dari konsumen. Begitu juga dengan penelitian ini pada faktor komitmen kerja perusahaan mengharapkan agar setiap karyawan dapat menerapkan nilai perusahaan yaitu dengan selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Dan terdapat faktor yang berbeda yang tidak dihasilkan oleh penelitian Muhammad Fachrurrozi Akbar, Christanto Triwibisono, dan Fida Nirmala Nugraha dengan hasil penelitian ini yaitu faktor kualitas, faktor kuantitas/target, dan faktor ketepatan waktu.

Hasil penelitian Ogie Kustiadi dan Zulfa Fitri Ikatrinasari pada tahun 2018 terdapat dua kesamaan terhadap hasil penelitian ini. Faktor pertama yaitu faktor perilaku kerja atau work behavior yang memiliki kesamaan dengan faktor ketepatan waktu. Dimana faktor perilaku kerja ini memiliki deskripsi yaitu disiplin tepat waktu, rajin, serta cekatan, dan pada penelitian ini sama halnya dengan perusahaan ini yang menginginkan agar setiap karyawannya dapat melakukan pengiriman sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sehingga pengiriman yang dilakukan dapat selesai dengan tepat waktu. Faktor kedua yaitu faktor kepribadian atau personality yang memiliki kesamaan dengan faktor tanggung jawab, dimana faktor ini memiliki deskripsi yaitu tanggung jawab dan setia terhadap perusahaan. Pada penelitian ini perusahaan menginginkan agar setiap karyawannya dapat bertanggung jawab terhadap seluruh tugas yang diberikan agar dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Untuk faktor yang berbeda yang tidak dihasilkan pada penelitian Ogie Kustiadi, Zulfa Fitri Ikatrinasari dengan hasil penelitian ini yaitu faktor kualitas, faktor kuantitas/target, dan faktor komitmen kerja.

#### **4.8 Implikasi Manajerial**

Penelitian mengenai perancangan performance appraisal BARS memberikan informasi mengenai kinerja karyawan perusahaan, serta hal-hal apa saja yang mempengaruhi penurunan kinerja dengan dilakukannya penilaian menggunakan performance appraisal ini. Agar hasil penelitian ini berhasil pihak manajer perlu melakukan sosialisasi mengenai penilaian ini serta menurunkan standar penilaian dengan standar yang lebih achievable sehingga karyawan dapat termotivasi dalam mencapai standar target.

#### **6. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan 5 faktor yang terdiri dari faktor kualitas, faktor kuantitas/target, faktor tanggung jawab, faktor komitmen kerja, dan faktor ketepatan waktu, dan diantara kelima faktor tersebut terdapat faktor utama dan juga faktor pendukung.

Adanya perancangan performance appraisal ini membantu perusahaan dalam menilai kinerja setiap karyawannya, sehingga karyawan ataupun atasan dapat mengetahui kekurangan-kekurangan apa saja yang dimiliki serta hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan kedepannya dan dengan bergitu dapat meningkatkan kinerja setiap karyawan.

## Referensi

- 1) Aggarwal, A., Sundar, G., & Thakur, M. (2013). Techniques of Performance Appraisal - A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 3, 2249–8958.
- 2) Akbar, M. F., Triwibisono, C., Nugraha, F. N., Industri, F. R., Telkom, U., & Perhotelan, P. K. (n.d.). Rancangan Penilaian Kinerja Pada Divisi Housekeeping Hotel Grand Mutiara Menggunakan Model Penilaian BARS Performance Appraisal Design In The Grand Mutiara Hotel. 2–8.
- 3) Apak, S., Gümüş, S., Öner, G., & Gümüş, H. G. (2016). Performance Appraisal and a Field Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.119>
- 4) Arnăutu, E., & Panc, I. (2015). Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 203, 386–392. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.313>
- 5) Decotiis~, T. H. O. M. A. S. A. (1975). PI KU' \*NI.I P\C 1 1 0 1 O < r \ BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES: A REVIEW OF THE LITERATURE i-K \ o b h b i P \ \ ( iioi. August, 549–562.
- 6) Diamantidis, D. A., & Chatzoglou P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- 7) Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- 8) Kustiadi, O., & Ikatrinasari, Z. F. (2018). Perancangan Penilaian Kinerja Dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Di Pt . Zeno Alumi. 1(1), 68–78.
- 9) Sihombing, Astuti, Mussadieq, Hamied, & Rahardjo. (2018). The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance. *International Journal of Law and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>