

PERANCANGAN *PERFORMANCE APPRAISAL* MENGGUNAKAN METODE *BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES (BARS)* PADA DIVISI PRODUKSI DI PT TUNGGAL INTI KAHURIPAN

DESIGNING PERFORMANCE APPRAISAL USING BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES (BARS) METHOD IN PRODUCTION DIVISION AT PT. TUNGGAL INTI KAHIRUPAN

Niyama Rachel Awani¹, Fida Nirmala Nugraha², Ika Arum Puspita³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

[1nivamarachelawani@gmail.com](mailto:nivamarachelawani@gmail.com), [2fida_nugraha@yahoo.com](mailto:fida_nugraha@yahoo.com), [3ikaarumpuspita@telkomuniversity.ac.id](mailto:ikaarumpuspita@telkomuniversity.ac.id)

Abstrak - PT Tunggal Inti Kahuripan memiliki karyawan yang sudah bekerja cukup lama dan memiliki keterikatan karyawan yang tinggi terhadap perusahaan, namun hal tersebut mengakibatkan banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan yang mengakibatkan penurunan kinerja yang di cakup dalam beberapa faktor. Berdasarkan hasil observasi, perusahaan memiliki penilaian kinerja yang tidak tepat dalam menilai kinerja karyawannya. Oleh karena itu diperlukannya penilaian kinerja yang efektif dan bisa mengambil penilaian dari perspektif karyawan maupun dari perspektif *stakeholder*. Perancangan *performance appraisal* menggunakan Metode BARS dengan diawali membuat CSF untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja, selanjutnya bila faktor-faktor tersebut telah teridentifikasi dan di analisis maka masuk ke metode BARS dengan tahap awal yaitu CIT, diikuti oleh *Performance Dimension*, *Retranslation*, *Scaling Incident*, dan yang terakhir *Final Instrument*. Penelitian *performance appraisal* dengan menggunakan metode BARS menghasilkan ketetapan 4 faktor dengan total suara sebesar 76,9% yang menyatakan valid, dan dilakukan perhitungan ranking menggunakan standar deviasi dengan hasil akhir 0,559. Hasil ranking dari keempat faktor menyatakan bahwa faktor waktu yang paling berpengaruh dengan ranking 1,2, dan 3, diikuti dengan faktor kedisiplinan dengan ranking 4 dan 5, dan yang kurang berpengaruh adalah faktor kualitas dan jumlah dengan ranking 6 dan 7.

Kata kunci : *BARS, Critical Success Factors, Critical Incident Technique, Divisi Produksi, Performance Appraisal*

Abstract - PT Tunggal Inti Kahuripan has employees who have worked long enough and have high employee engagement to the company, and caused numbers of violations committed by employees resulting in performance degradation covered by several factors. Based on the observations, the company has an inappropriate performance appraisal in assessing the performance of its employees. Therefore, the need for effective performance appraisal and can take the assessment from the perspective of employees and from the perspective of stakeholders. BARS method begins by creating a CSF, then when those factors have been identified and analyzed into the BARS method with the initial stage namely CIT, Performance Dimension, Retranslation, Scaling Incident, and Final Instrument. The study of performance appraisal using BARS method resulted in selection of 4 factors with total vote of 76.9% which states 4 factors are valid, and calculated the ranking using standard deviation with the final result of 0,559. The ranking of the four factors states that the most influential time factor with rankings of 1.2, and 3, followed by a discipline factor with rank 4 and 5, and the less influential is quality and number factors with ranks 6 and 7.

Keywords: *BARS, Critical Success Factors, Critical Incident Technique, Production Division, Performance Appraisal*

1. Pendahuluan

PT Tunggal Inti Kahuripan adalah perusahaan yang berfokus pada bidang makanan, seperti berbagai kue kering, *cookies*, dan kue basah. Karyawan di PT Tunggal Inti Kahuripan ditempatkan di tempat kerja berdasarkan keterampilan mereka, sehingga hal tersebut merupakan alasan dimana sebagian besar karyawan bekerja lebih dari 5 tahun [1]. Karyawan sering melanggar peraturan mengenai kehadiran dimana pelanggaran tersebut pada tahun 2015 ketepatan waktu mencapai 65%, 2016 di 60%, dan 2017 di 53%, sedangkan untuk keterlambatan pada 2015 persentase selalu naik dari 35%, 2016 di 40% dan 2017 tertinggi dengan 47%. Selain dari kehadiran, ketidakhadiran juga semakin naik dari tahun 2015 hanya 13% hingga 2017 mencapai 21%.

Kurangnya perhatian terhadap kehadiran kerja disebabkan oleh tidak adanya *performance appraisal* yang baik, PT Tunggal Inti Kahuripan memiliki sistem penilaian kinerja yang kurang tepat, karena perusahaan hanya menilai karyawan berdasarkan pencapaian target, yang dianggap mempengaruhi penurunan yang terjadi di divisi produksi perusahaan [2]. Penilaian kinerja penting untuk evaluasi dan mencerminkan sifat pekerjaan yang efektif dan karyawan harus memiliki penilaian kinerja yang adil dan tidak diskriminatif. Perusahaan harus memiliki sistem penilaian yang memuaskan karyawannya dan juga perusahaan. [3]. Ada banyak cara untuk melakukan *performance appraisal* namun untuk melakukan *performance appraisal* harus memilih cara yang tepat dan memiliki karakteristik yang sesuai dengan yang dibutuhkan, dan salah satu *performance appraisal* yang sesuai dengan permasalahan yang ada adalah BARS.

BARS adalah metode penilaian yang bertujuan untuk menggabungkan manfaat narasi, insiden kritis, dan penilaian yang diukur dengan meningkatkan skala kuantifikasi dengan contoh naratif spesifik kinerja yang baik, sedang, dan buruk [2]. Selain itu, dengan pemilihan metode BARS, perusahaan dapat mencari tahu apa kekurangan dan kelebihan karyawan. Perusahaan juga dapat melihat kekurangan dalam perusahaan untuk merancang sistem penilaian kinerja yang dapat membantu perusahaan untuk bersaing dan mencapai target yang diinginkan. Metode BARS juga memiliki penilaian obyektif dan lebih tepat karena metode BARS adalah metode yang paling rinci dan unggul daripada metode penilaian lainnya. Selain itu, dengan pemilihan menggunakan metode BARS dapat memiliki penilaian yang obyektif dan lebih menyeluruh karena metode BARS adalah metode yang rinci dan unggul daripada metode penilaian lainnya. [4].

2. Dasar Teori dan Metodologi Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (karyawan) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional [5].

2.1 Kinerja

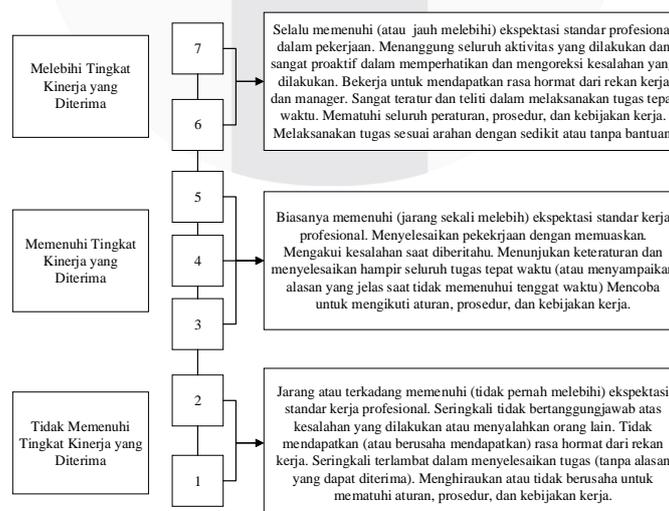
Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya [6]. Sedangkan ada pendapat lainnya mengatakan *performance* adalah berdaya guna prestasi atau hasil [7].

2.2 Performance Appraisal

Performance appraisal (Penilaian Kinerja) adalah suatu program di perusahaan yang berfokus dalam memberikan nilai mengenai kinerja para karyawannya. *Performance appraisal* sendiri biasanya rutin dilakukan di setiap tahunnya, hal ini dikarenakan untuk mengontrol kinerja para karyawan dan biasanya cara pengambilan penilaian pun berbeda-beda tergantung dengan perusahaannya [8].

2.3 Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) adalah suatu metode yang menilai performa individu berdasarkan kemunculan perilaku penting yang dapat menentukan sukses tidaknya sebuah pekerjaan dari jabatan individu tersebut. BARS umumnya memiliki skala nilai dari 1-7, nilai 7 adalah nilai paling tinggi dengan skor penilaiannya. Gambar 1 menunjukkan pedoman BARS [2].



Gambar 1 Penilaian BARS

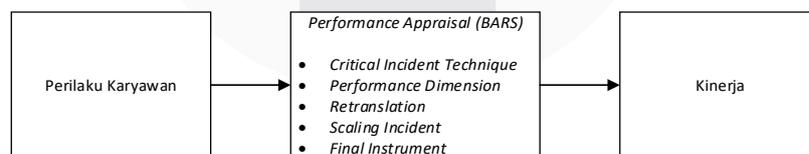
2.4 Pengembangan BARS

BARS dikembangkan menggunakan data yang dikumpulkan melalui *critical incident technique*. Dalam pengembangan BARS ada 5 langkah awal yang digunakan [2] :

1. *Critical Incident Technique*.
Seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang sedang dinilai dan/atau pernah melakukan pekerjaan tersebut (pemegang pekerjaan dan / atau supervisor) diminta untuk menjelaskan ilustrasi spesifik dari perilaku kinerja yang efektif dan tidak efektif.
2. *Performance Dimension*
Insiden di kelompokkan ke dalam seperangkat dimensi kinerja yang lebih kecil yang telah diidentifikasi (skala ini dilakukan berdasarkan angka, antara 5 sampai 10). Seseorang yang memiliki pengetahuan dalam pekerjaan yang telah diidentifikasi akan mendefinisikan dimensi kinerja sebagai langkah awal.
3. *Retranslation*
Penilai lainnya (yang juga memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang dinilai) akan diinstruksikan untuk melakukan *retranslation* (realokasi) suatu kejadian kritis. Mereka diberi definisi dimensi dan insiden kritis lalu diminta untuk menetapkan setiap insiden ke dimensi yang paling tepat untuk digambarkan. Kriteria retranslasi kemudian ditetapkan sebagai dasar untuk menentukan insiden mana yang akan dipertahankan untuk inklusi potensial dalam instrumen akhir. Biasanya, sebuah insiden dipertahankan pada persentase tertentu (biasanya 50% -80%).
4. *Scaling Incident*
Umumnya tahap ini juga dilakukan penilaian (skala rata-rata 7 atau 9 poin) perilaku yang muncul akan mendeskripsikan apakah kinerja tersebut efektif atau tidak. Peringkat rata-rata yang akan mengidentifikasi kejadian dimana akan menggambarkan kinerja efektif pada dimensi tersebut. Standar deviasi peringkat untuk setiap kejadian mewakili jumlah kesepakatan di antara para penilai mengenai tingkat efektivitas kinerja yang digambarkan oleh suatu insiden (semakin rendah standar deviasi, semakin besar kesepakatan). Kriteria standar deviasi kemudian ditetapkan untuk menentukan insiden mana yang akan dipertahankan untuk inklusi potensial dalam instrumen akhir maksimal di angka 1,50.
5. *Final Instrument*
Bagian dari insiden yang memenuhi kriteria penerjemahan ulang dan standar deviasi digunakan sebagai acuan perilaku untuk dimensi kinerja, yang juga menjadi langkah akhir dimensi yang sudah diuraikan menggunakan *anchor* perilaku yang disesuaikan dengan skala.

2.5 Model Konseptual

Model konseptual merupakan penjelasan rencana penelitian yang akan dikaji dalam bentuk model logika. Dimana dilakukannya studi pustaka dan literatur yang harus mengidentifikasi CSF yang ada di di divisi produksi. Didapatkannya 4 faktor kritis yaitu faktor kualitas, waktu, kedisiplinan, dan jumlah. 4 faktor ini menurunkan beberapa indikator permasalahan yang mencerminkan masing-masing faktor. Setelah teridentifikasi maka faktor tersebut dapat di teliti menggunakan metode BARS dan merancang *performance appraisal* nya. Dengan model konseptual ini maka dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel untuk mencapai tujuan penelitian. Gambar 2 adalah model konseptual untuk perancangan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) bagi PT. Tunggal Inti Kahuripan:



Gambar 2 Model Konseptual

3. Pembahasan

3.1 Pengumpulan *Critical Success Factor*

Pengumpulan data dilakukan untuk menentukan *Critical Success Factor* (CSF) dengan melakukan identifikasi target yang akan di capai oleh divisi produksi perusahaan yang dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan HRD yang ada di perusahaan. Dalam mengidentifikasi target yang akan di capai oleh perusahaan, divisi produksi berfokus pada 4 faktor penting yaitu faktor kualitas, jumlah target, waktu produksi, dan kedisiplinan. Faktor tersebut dihasilkan berdasarkan hasil dari wawancara. Hasil CSF ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 1 Hasil CSF Div. Produksi

Critical success factor		Tujuan strategis	Indikator kinerja
Kualitas	Produk makanan	Mengikuti prosedur perusahaan	Tidak adanya cacat pada produk
	Kemasan produk	Sesuai dengan standar perusahaan, tidak ada cacat (<i>defect</i>)	Tidak ada cacat pada kemasan
Jumlah	Sesuai dengan jumlah produk yang di targetkan	Proses produksi menyesuaikan dengan waktu yang ada	Mencapai jumlah permintaan klien
	Tidak melebihi jumlah produk	Mengikuti standar prosedur perusahaan	Jumlah yang sesuai dengan permintaan
	Tidak mengurangi jumlah produk	Mengikuti standar prosedur perusahaan	Jumlah yang sesuai dengan target yang sudah di tentukan
Waktu Produksi	Menyesuaikan target produksi dengan waktu yang di tentukan	Mengikuti standar waktu produksi perusahaan	Menyelesaikan target tepat waktu
	Tidak melebihi waktu yang sudah di tentukan	Mengikuti standar waktu produksi perusahaan	Menyelesaikan target tepat waktu dengan hasil produksi yang sesuai target
Kedisiplinan	Memulai produksi tepat waktu	Mengikuti standar pengerjaan produksi perusahaan	Tidak terlambat datang Tidak mengulur waktu memulai produksi
	Menyelesaikan tepat waktu	Mengikuti standar pengerjaan produksi perusahaan	Menyelesaikan produksi sesuai waktu yang telah di tetapkan
	Sesuai dengan SOP	Melakukan produksi sesuai SOP	Memahami prosedur

Pada Tabel 2 dilihat bahwa adanya 4 faktor yang terpilih yaitu faktor kualitas, jumlah, produksi, dan kedisiplinan serta adanya tujuan strategis yang menunjukkan standar kinerja karyawan dan juga indikator kinerja yang menunjukkan kinerja karyawan yang baik dan benar. 4 faktor ini dianggap penting bagi divisi produksi karena 4 faktor tersebut mempengaruhi penurunan kinerja yang terjadi di divisi produksi, dan menjadi salah satu faktor mengapa target tidak tercapai.

Tabel 3 Empat Faktor Penting

Faktor	Alasan
Kualitas	Kualitas dapat dilihat dari tidak adanya cacat atau tingkat keunggulan dalam produk [9]. Kualitas produk yang dihasilkan oleh divisi produksi juga mencerminkan wajah dari perusahaan, apabila adanya cacat ataupun tidak sesuai dengan standar dalam kualitas produk dan hal tersebut sampai kepada konsumen, maka citra dari produk dan juga perusahaan akan menurun [10].
Waktu	Waktu baku adalah waktu standar bagi operator untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal dan kualitas yang telah ditentukan [11]. Waktu merupakan suatu acuan dan berperan penting dalam suatu pekerjaan. Dimana dengan adanya waktu pekerjaan dapat dikendalikan agar tidak kurang ataupun berlebih [7]. Bila karyawan divisi produksi menyelesaikan proses produksi sebelum waktunya, kemungkinan adanya cacat produk cukup besar karena proses produksi dilakukan tidak sesuai standar.
Jumlah	Perusahaan memiliki jumlah target produksi yang harus dicapai guna menaikkan profit ataupun memperluas distribusi produk dan juga memenuhi pesanan konsumen. Apabila faktor jumlah ini tidak tercapai oleh divisi produksi maka akan terjadi kerugian bagi perusahaan, baik kerugian secara keuangan ataupun bahan pokok untuk produksi [12]
Kedisiplinan	Disiplin adalah kata yang memiliki dua arti yaitu, "hukuman" dan yang lainnya adalah "mengajar" [13]. Karyawan divisi produksi memiliki kemunduran dalam aspek kedisiplinan, baik dalam kehadiran, perilaku, kebersihan, dan ketepatan waktu yang tentunya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. dengan kemunduran kedisiplinan ini, karyawan jadi tidak menganggap peraturan yang ada di perusahaan menjadi hal yang penting lagi untuk di perhatian, dan karyawan tidak sadar akan peraturan yang ada [14].

Pada Tabel 3 di atas merupakan alasan mengapa 4 faktor tersebut menjadi suatu hal yang penting bagi divisi produksi yang di hasilkan dari wawancara dengan Manajer Produksi di PT Tunggal Inti Kahuripan.

3.2 Penentuan *Critical Incident Technique*

Berdasarkan dari hasil wawancara, didapatkan jawaban mengenai insiden kritis yang sering terjadi di divisi produksi dengan mewawancarai Manajer Produksi PT Tunggal Inti Kahuripan serta karyawan yang ada di divisi produksi, didapatkan insiden kritis seperti pada Tabel 4.

Tabel 4 CIT Divisi Produksi

Faktor	Insiden kritis
Kualitas	1. Sering adanya produk makanan yang remuk
	2. Adanya kemasan yang cacat
	3. Jumlah makanan dalam kemasan tidak sesuai
	4. Tidak terdapat cap kadaluarsa dalam kemasan
Jumlah	1. Target perhari sering tidak tercapai
	2. Target tidak sesuai dengan standar

Waktu	1. Kurangnya waktu dalam melakukan proses produksi
	2. Menyelesaikan produksi tidak sesuai dengan waktu standar
Kedisiplinan	1. Seringnya terlambat saat masuk kerja
	2. Terlambat saat memulai waktu produksi
	3. Tidak mengikuti SOP yang ada
	4. Menyelesaikan produksi tidak sesuai waktu standar produksi
	5. Tidak menjaga kebersihan tempat produksi

Pada Tabel 3 dapat dilihat insiden kritis yang ada di divisi produksi, dimana insiden kritis ini dianggap berpengaruh terhadap penurunan kinerja yang terjadi baik dari faktor kualitas, faktor jumlah, faktor waktu, dan faktor kedisiplinan masing-masing memiliki insiden kritis (indikator).

3.3 Performance dimension

Berdasarkan Tabel 3 adanya 4 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan divisi produksi di PT Tunggal Inti kahuripan, dimana dari 4 faktor tersebut masing-masing memiliki indikator yang menjadi turunan dari faktor-faktor tersebut.

Tabel 5 Performance Dimension Div. Produksi

Kualitas	Jumlah	Waktu	Kedisiplinan
1. Produk makanan	1. Jumlah target produk	1. Waktu produksi perusahaan	1. Kedatangan tepat waktu
2. Kemasan produk			2. Memulai dan mengakhiri produksi tepat waktu
			3. Menjaga kebersihan tempat produksi
			4. Mengikuti SOP

Tabel 5 menunjukkan indikator yang menjadi turunan dari masing-masing faktor, dimana indikator tersebut di dapatkan dari hasil perampingan dari indikator lainnya.

3.4 Retranslation

Tahap ini digunakan untuk melihat keputusan dari *stakeholder* apakah adanya perubahan pada faktor-faktor yang telah di tentukan sebelumnya yaitu faktor kualitas, jumlah, waktu, dan kedisiplinan. Keputusan faktor di ganti atau tidaknya juga didasarkan dari hasil wawancara *stakeholder* yang mengamati kinerja karyawan di divisi produksi.

Tabel 6 Retranslation Stakeholder

Jumlah	Adanya Perubahan	Persentase
10	Tidak	76.9%
3	Iya	23.1%

Pada Tabel 6 dilihat hasil suara mengenai penetapan atau pergantian faktor, dimana dapat dilihat bahwa hasil dari wawancara adanya 10 suara *stakeholder* yang tidak menyetujui adanya perubahan dengan presentase sebesar 76,9% dan 3 suara *stakeholder* yang menyetujui adanya perubahan faktor dengan hasil presentase 23,1%. Dapat disimpulkan bahwa faktor tidak ada perubahan karena persentase mencapai 76,9% sesuai dengan standar suara yang valid dengan rentang suara 50% - 80%.

3.5 Scaling Incident

Dari tahap sebelumnya *retranslation* (relokasi) di dapatkan keputusan bahwa tidak adanya perubahan akan faktor yang telah di tetapkan yaitu faktor kualitas, jumlah, waktu, dan kedisiplinan, dengan hasil presentase keputusan 76,9% maka faktor tidak akan di ubah dan sudah menjadi ketetapan. Selain itu, di dapatkan juga hasil dari kuesioner yang diberikan kepada *stakeholder* dan staff divisi produksi dimana menghasilkan ranking yang di tetapkan dari angka 1 – 7 yang masing–masing angka menjelaskan hal berikut:

- 1 point = Sangat buruk (*Extremely Poor*)
- 2 point = Buruk (*Poor*)
- 3 point = Di bawah rata – rata (*Below Average*)
- 4 point = Rata – rata (*Average*)
- 5 point = Di atas rata – rata (*Above Average*)
- 6 point = Baik (*Good*)
- 7 point = Sangat baik (*Extremely Good*)

Untuk menentukan poin yang akan diberikan kepada faktor-faktor yang telah di tetapkan, adanya perhitungan yang dilakukan menggunakan rumus standar deviasi dengan hasil rekapitulasi pada Tabel 7.

Tabel 7 Rekapitulasi Ranking

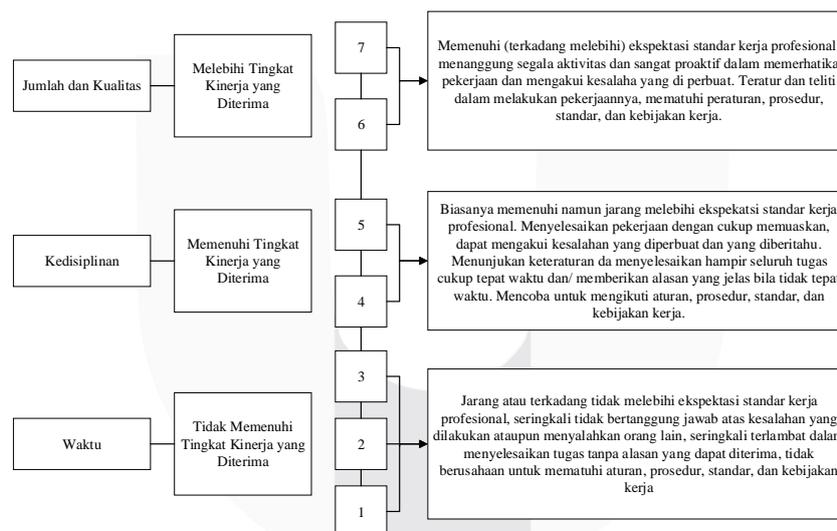
i	xi	xi ²	i	xi	xi ²
1	3.5	12.25	12	3.5	12.25
2	3.67	13.44	13	5.17	26.69
3	4	16	14	4.58	21.01
4	3.5	12.25	15	5.25	27.56
5	3.5	12.25	16	4.75	22.56
6	3.83	14.69	17	3.83	14.69
7	3.58	12.84	18	4.5	20.25
8	3.92	15.34	19	4.42	19.51
9	3.67	13.44	20	4	16
10	3.75	14.06	21	3.33	11.11
11	3.83	14.69	Total	84.08	342.91

$$s = \sqrt{\frac{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - (\sum_{i=1}^n x_i)^2}{n(n-1)}} = \sqrt{\frac{21 \times 84,08 - (84,08)^2}{21(21-1)}} = 0,559$$

Hasil perhitungan dengan jumlah standar deviasi 0,559 yang lebih kecil dari standarnya yaitu 1,50 maka dengan hasil standar deviasi 0,559 pengukuran dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan kepada tahap terakhir yaitu *Final Instrument*.

3.6 Final Instrument

Pada tahap terakhir ini akan menggabungkan hasil dari semua tahap yang telah dilakukan yaitu dari tahap *Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation*, dan *Scaling Incident*. Dari semua tahap tersebut di dapatkan hasil dari *performance appraisal* pada divisi produksi di PT Tunggal Inti Kahuripan, dan hasil tersebut akan diurutkan sesuai dengan hasil penilaian yang ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3 Final Instrument Usulan

Pada Gambar 3 dihasilkan perancangan dari *performance appraisal* mengenai tingkat kinerja karyawan, dimana dapat dilihat bahwa faktor waktu mendapat ranking 1, 2, dan 3 menjadi faktor dengan ranking paling rendah. Menunjukkan bahwa faktor waktu adalah faktor yang paling berpengaruh akan penurunan kinerja yang terjadi, hal ini dikarenakan dengan waktu yang dimiliki masih tidak cukup menyelesaikan proses produksi, selain itu juga dari karyawan divisi produksi sering mengulur waktu untuk memulai dan menyelesaikan proses produksi. Selanjutnya diikuti faktor kedisiplinan dengan ranking 4 & 5, dan faktor jumlah serta faktor kualitas menduduki ranking yang sama yaitu ranking 6 & 7. Dari hasil ranking ini maka dihasilkan penilaian kinerja berdasarkan insiden kritis yang terjadi dan sesuai dengan perilaku dari karyawannya.

3.7 Template Performance Appraisal

Tabel 8 Template Penilaian

Faktor	Indikator	Nilai							Rata- rata	Nilai Faktor
		1	2	3	4	5	6	7		
Kualitas	Produk Makanan									
	Kemasan Produk									
	Cap Kadaluarsa									
Jumlah	Jumlah Target									
Waktu	Waktu Produksi									
	Proses Produksi									
Kedisiplinan	Kehadiran									
	SOP									
	Kebersihan									

Pada Tabel 8 adanya *template performance appraisal* untuk memudahkan menilai kinerja divisi produksi berdasarkan keempat faktor, indikator dan insiden kritis yang terjadi. Dengan rentang penilaian 1 – 7 sesuai dengan *scaling incident*.

4. Kesimpulan

- Berdasarkan hasil penelitian telah di dapatkan 4 faktor yaitu faktor kualitas, faktor waktu, faktor jumlah, dan faktor kedisiplinan yang menurunkan beberapa indikator terkait penurunan kinerja yang ada di divisi produksi
- Pada perancangan *performance appraisal* menggunakan metode BARS yang berisikan 5 tahap yaitu CIT, *performance dimension*, *retranslation*, *scaling incident*, dan *final instrument*. Dimana diidentifikasi insiden kritis, lalu menguji ulang faktor, dilakukan perhitungan standar deviasi dengan hasil 0,559 yang membuktikan faktor tersebut valid, dan dilakukan ranking dengan hasil faktor waktu di ranking 1, 2, dan 3, faktor kedisiplinan ranking 4 dan 5, dan faktor jumlah dan kualitas di ranking 6 & 7.
- Dari hasil perbandingan penilaian kinerja sebelumnya, penilaian kinerja menggunakan metode BARS lebih obyektif dan juga terukur (Debnath). Hal ini karena metode BARS dapat menilai kinerja karyawan secara lebih detail dan juga memanfaatkan momen-momen kritis karyawan untuk menilai kinerjanya (Schwab), selain menggunakan metode BARS perusahaan dapat mengetahui penurunan kinerja yang terjadi berdasarkan beberapa faktor.

Daftar Pustaka

- [1] R. Wyatt, *Check Your English Vocabulary for IELTS*. 2001.
- [2] D. P. Schwab, I. I. I. Heneman, and T. A. DeCotiis, "Behaviorally anchored rating scales: a review of the literature," *Pers. Psychol.*, vol. 28, no. 4, pp. 549–562, 1975.
- [3] G. Dessler, *Resource Management Thirteenth Edition*. 2013.
- [4] B. B. Lee, S. Debnath, and S. Tandn, "Fifty Years and Going Strong: What Makes Behaviorally Anchored Rating Scales So Perennial as an Appraisal Method?," *Int. J. Bus. Soc. Sci.*, vol. 6, no. 2, p. 2015, 2015.
- [5] P. C. Smith and L. M. Kendall, "Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales," *J. Appl. Psychol.*, vol. 47, no. 2, pp. 149–155, 1963.
- [6] Komariah, "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Rapak Dalam Kecamatan Loa Janan Ilir Samarinda Seberang," *Fisipol Untag 1945 Samarinda*, vol. 4, no. April, pp. 45–55, 2011.
- [7] E. S. Rini, "Peran Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Penjualan," *Ekonom*, vol. 15, no. 4, pp. 30–38, 2012.
- [8] K. Lloyd, *r Learn to* : Hoboken: Wiley Publishing, Inc., 2009.
- [9] R. L. Shewfelt, "What is quality?," vol. 15, no. June 1998, pp. 197–200, 1999.
- [10] R. W. Kusuma and Suwitho, "Pengaruh Kualitas Produk, Harga, Fasilitas Dan Emosional Terhadap Kepuasan Pelanggan," *J. Ilmu dan Ris. Manaj.*, vol. 4, pp. 1–17, 2015.
- [11] R. Afiani, D. Pujotomo, S. T. Mt, J. T. Industri, F. Teknik, and U. Diponegoro, "Penentuan Waktu Baku Dengan Metode Stopwatch Time Study Studi Kasus Cv . Mans Group," *J. Tek. Ind.*, vol. 4, no. Juni, pp. 28–37, 2012.
- [12] D. W. Caves, L. R. Christensen, and D. Erwin, "Caves Econometrica 1982.pdf," *Econometrica*, vol. 50, no. November, pp. 1393–1414, 1982.
- [13] D. Jordan, "Focus on What is Discipline?," vol. 9000, no. 952, p. 55437, 2000.
- [14] Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010.