

PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT. PERSADA KOTA PONTIANAK MENGGUNAKAN METODE BARS

DESIGN OF EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL PT. PERSADA PONTIANAK CITY USING BARS METHOD

Muhammad Foura Garinda¹, Atya Nur Aisha²,
Ima Normalia Kusmayanti³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

¹fouragarinda@student.telkomuniversity.ac.id, ²atyanuraisha@telkomuniversity.ac.id,

³kusmayanti@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PT. Personel Alih Daya (Persada) Kota Pontianak merupakan kantor cabang dari perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang *outsourcing*/penyediaan jasa tenaga kerja. Dalam beberapa waktu ini perusahaan sedang mengalami kondisi yang kurang stabil, dikarenakan pada lingkungan kerja di perusahaan yang dinilai kurang baik, karena ada beberapa karyawan yang melanggar peraturan tertulis di perusahaan, karyawan dinilai mempunyai kepribadian yang kurang baik saat bekerja, dan karyawan menyelesaikan tugas nya dengan hasil yang tidak sesuai dengan harapan.

Dan juga dengan angka permintaan perekrutan pegawai dari pihak ketiga perusahaan mengalami penurunan yang disebabkan karena karyawan yang telah direkrut oleh pihak ketiga perusahaan tersebut dianggap kurang atau tidak sesuai dengan standar yang diminta. Sehingga, sebagai upaya dalam pemecahan pada permasalahan tersebut dapat melakukan perancangan penilaian kinerja karyawan usulan dengan menggunakan metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).

Kata kunci : Penilaian Kinerja Karyawan, *Outsourcing*, BARS, *Behaviorally Anchored Rating Scale*

Abstract

PT. Personel Alih Daya (Persada) Pontianak City is a branch office of a private company engaged in outsourcing/providing labor services. For some time now the company is experiencing unstable conditions, due to the work environment in the company which is considered poorly, because there are some employees who violate the written rules in the company, employees are considered to have a bad personality whsen working, and employees complete their duties not properly or not in line with expectations.

*And also with the number of requests for employee recruitment from third parties the company has decreased due to employees who have been recruited by the third party companies are considered less or not in accordance with the standards requested. So, as an effort to solve these problems, it is possible to design a proposed employee performance appraisal using the BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) method.*

Keywords : *Performance Appraisal, Outsourcing, BARS, Behaviorally Anchored Rating Scale*

I. Pendahuluan

PT. Persada Kota Pontianak merupakan kantor cabang dari perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang *outsourcing*. Pada saat ini perusahaan tersebut sedang mengalami kondisi yang kurang stabil, hal ini dikarenakan pada lingkungan kerja di PT. Persada Kota Pontianak yang dinilai kurang baik, karena ada beberapa karyawan yang melanggar peraturan tertulis di perusahaan, karyawan dinilai mempunyai kepribadian yang kurang baik saat bekerja, dan juga karyawan menyelesaikan tugas nya dengan hasil yang tidak sesuai dengan harapan. Lalu, pada angka permintaan perekrutan pegawai dari pihak ketiga perusahaan juga mengalami penurunan yang dapat mempersulit dalam upaya mencapai target perusahaan yang diinginkan, hal ini disebabkan karena karyawan yang direkrut oleh pihak ketiga perusahaan tersebut dianggap kurang atau tidak sesuai dengan standar yang diminta.

Oleh karena itu, diperlukan peningkatan dalam penilaian kinerja karyawan pada berbagai aspek. Dikarenakan, jika penilaian kinerja yang dilakukan tidak cukup mendetail dan menyeluruh dapat mempengaruhi proses penilaian yang kurang tepat dan dapat menghasilkan perekrutan karyawan yang sebenarnya kurang *capable* atau tidak memenuhi standar dari perusahaan tersebut. Maka, sebagai upaya dalam pemecahan pada permasalahan tersebut dapat melalui perancangan penilaian kinerja karyawan usulan dengan menggunakan beberapa metode yang dapat dilakukan. Satu diantaranya ialah metode penilaian kinerja BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).

II. Landasan Teori

Dasar teori yang meliputi penelitian ini terdiri dari pembahasan penilaian kinerja, sikap (*attitude*), kinerja (*performance*), kedisiplinan kerja, teknik purposive sampling, perbandingan metode penilaian kerja, dan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS).

II.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan (Munandar, 2008).

II.2 Sikap (*Attitude*)

Sikap (*attitude*) merupakan reaksi atau respon yang masih tertutup dari seseorang terhadap stimulus atau obyek. Sikap dikembangkan melalui pengalaman tetapi dianggap kurang stabil daripada suatu sifat dan dapat berubah saat pengalaman baru diperoleh atau pengaruh yang diserap (Nototadmodjo, 2003).

II.3 Kinerja (*Performance*)

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan wewenang dan tugas tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Moehertonio, 2012).

II.4 *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)

BARS adalah upaya untuk mendiagnosis, dan mengungkapkan perilaku individu agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Deskripsi sebagai panduan khusus tentang perilaku, sementara skala peringkat memberikan sedikit nilai numerik (Cocanougher & Ivancevich, 1975). Kelebihan dari metode BARS adalah metode ini menilai secara lebih mendetail mengenai permasalahan yang terjadi. Hal ini dikarenakan BARS menilai dari insiden kritis yang terjadi secara terus menerus, memperhatikan perilaku yang efektif dan tidak efektif untuk setiap dimensinya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perilaku khusus, dan dapat mengevaluasi hasil penilaian dengan secara lebih objektif (Lee, Debnath and Tandon, 2015).

Metode BARS dipilih karena penilaian yang dilakukan menjelaskan pernyataan perilaku lebih mendetail dan spesifik yang dapat menggambarkan berbagai tingkatan skala yang disertai dengan beberapa pernyataan perilaku yang menggambarkan berbagai tingkat kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Maka, dikarenakan dengan adanya penjelasan panduan pada indikator di setiap faktor-faktor tersebut, penilaian yang dilakukan dapat lebih mudah dipahami dan menghindari penilaian yang bersifat subjektif. Dalam pelaksanaan metode BARS ini terdapat lima tahap yang harus dilakukan (Dessler, 2013), yaitu:

- 1) *Critical Incident Technique (CIT)*
CIT ialah pengumpulan data dari pekerja dan/atau *supervisor* untuk menulis ilustrasi spesifik (insiden kritis) yang dapat mempengaruhi kinerja atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini memiliki tujuan untuk memperoleh pemahaman tentang insiden dari perspektif individu, dengan mempertimbangkan unsur-unsur kognitif, afektif, dan perilaku.
- 2) *Performance Dimension*
Pada tahap ini merupakan proses evaluasi yang dikelompokkan dari beberapa dimensi yang lebih kecil yang didapatkan dari tahap sebelumnya dengan tujuan untuk dapat membantu penilaian dimensi kerja yang lebih baik.
- 3) *Retranslation (Realokasi Insiden)*
Pada tahap ini menggunakan teknik realokasi yang berguna untuk mengembangkan skala untuk mengukur dan mengevaluasi kelompok sasaran. Pada tahap ini mempertahankan insiden kritis jika sebagian besar pihak yang ditanyakan memilih untuk mempertahankan atau tidak perlu untuk dilakukannya suatu perubahan.
- 4) *Scaling Incident*
Menentukan skala titik perilaku yang dijelaskan dalam insiden kritis tentang seberapa efektif atau tidak efektif pada dimensi. Pada tahap ini menilai perilaku yang dijelaskan oleh insiden tentang seberapa efektif atau tidak efektifnya hal itu mewakili kinerja pada dimensi.
- 5) *Final Instrument*
Pada tahap ini dilakukan pemilihan dari beberapa insiden kritis sebagai standar perilaku pada dimensi tersebut. Instrumen final terdiri dari serangkaian skala vertikal yang berkaitan oleh insiden yang telah ditentukan dan dipertahankan. Insiden ini terletak di sepanjang skala, tergantung pada peringkat nya yang ditetapkan dalam skala sebelumnya.

III. Metode Penyelesaian Masalah

Penelitian ini diawali dengan pengerjaan pendahuluan. Pada tahap ini merupakan tahap menemukan permasalahan pada objek yang diteliti dan pembuatan latar belakang yang dilakukan dengan studi literatur dan wawancara dengan pihak perusahaan. Tahap berikutnya adalah pengumpulan dan pengolahan data, yang bertujuan untuk dapat merancang penilaian kinerja dengan menggunakan metode BARS dengan tepat pada PT. Persada Kota Pontianak. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu metode wawancara dan juga studi literatur.

Pengambilan sampel responden dilakukan dengan teknik *purposive sampling* untuk menentukan siapa responden dan jumlah sampel yang akan diambil terkait dengan total populasi yang tersedia. Sampel diambil berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh peneliti dan pihak perusahaan. Sehingga didapatkan jumlah responden terpilih sebanyak 11 responden yang terdiri dari *Branch Manager*, perwakilan dari bidang HRD, perwakilan dari bidang *Marketing*, perwakilan dari bidang Administrasi, perwakilan dari bidang *Finance*, Spv. *Technical Service*, Spv. *Contact Center Service*, Spv. *Security Service*, Spv. *Office Service*, Spv. *Training & Consulting*, dan Spv. *Executive Search*.

Data yang telah diolah akan dianalisis untuk menarik kesimpulan, data- data yang akan di analisis merupakan data hasil dari lima tahap pelaksanaan rancangan penilaian kinerja dengan menggunakan metode BARS (*Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation*, *Scaling Incident*, dan *Final Instrument*). Selanjutnya tahapan implikasi manajerial untuk menjelaskan bagaimana cara perusahaan menggunakan rancangan penilaian kinerja usulan tersebut dengan baik. Dan tahapan terakhir adalah kesimpulan, sebagai hasil untuk mempertimbangkan tujuan awal dalam melakukan perancangan penilaian kinerja karyawan dengan metode BARS.

IV. Pembahasan

Hasil yang didapat berdasarkan dari wawancara yang telah dilakukan dengan responden. Terkait pembahasan akan dijelaskan mulai penentuan *Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation*, *Scaling Incident*, *Final Instrument*, dan *Template* Penilaian Kinerja BARS.

IV.1 *Critical Incident Technique*

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan mengenai insiden kritis yang terjadi di PT Persada Kota Pontianak dengan mewawancarai pihak *Branch Manager* perusahaan. Maka didapatkan data insiden kritis seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 1. *Critical Incident Technique*

Faktor	Insiden Kritis
Sikap (<i>Attitude</i>)	Adanya karyawan yang berperilaku tidak jujur saat bekerja.
	Adanya karyawan yang berperilaku kurang sopan saat bekerja.
	Beberapa karyawan yang masih bermalasan atau tidak memiliki semangat kerja yang tinggi.
	Karyawan tidak menjaga kebersihan dan juga lingkungan kerjanya tidak tertata rapi.
	Karyawan tidak menggunakan pakaian/seragam yang rapi dan sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditetapkan.
Kinerja (<i>Performance</i>)	Karyawan sulit dalam memahami tugas yang diberikan.
	Karyawan tidak dapat mencari solusi atau memecahkan masalah yang ada pada tugas yang sedang dijalankan.
	Menyelesaikan tugas dengan hasil yang kurang memuaskan atau tidak sesuai dengan kualitas yang diharapkan.
	Karyawan menyelesaikan tugas melebihi batas waktu pengerjaan yang telah ditentukan.
	Adanya karyawan yang sulit bekerja sama dalam suatu tim.
Kedisiplinan Kerja	Karyawan sering terlambat masuk kerja (dengan batas toleransi terlambat masuk kerja sebanyak tiga kali dalam waktu satu minggu).
	Adanya karyawan yang pulang sebelum waktu yang telah ditentukan (dengan batas toleransi pulang kerja sebelum waktu yang telah ditentukan sebanyak lebih dari tiga kali dalam kurun waktu satu minggu).
	Adanya karyawan tidak masuk kerja tanpa adanya keterangan atau alasan yang jelas (dengan batas toleransi masuk kerja tanpa adanya keterangan atau alasan yang jelas sebanyak tiga kali dalam kurun waktu satu minggu).
	Adanya karyawan yang melanggar beberapa peraturan tertulis di perusahaan (dengan batas toleransi melanggar peraturan tertulis sebanyak tiga kali).

Pada tabel di atas dapat dilihat insiden kritis yang ada di PT. Persada Kota Pontianak, dimana insiden kritis ini dianggap berpengaruh terhadap penurunan kinerja yang terjadi pada ketiga faktor penilaian yang dilakukan.

IV.2 *Performance Dimension*

Berdasarkan dari tahap sebelumnya didapatkan insiden kritis yang terjadi berdasarkan dari ketiga faktor penilaian yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Persada Kota Pontianak, dan pada ketiga faktor tersebut masing-masing memiliki indikator yang menjadi turunan dari faktor-faktor tersebut.

Tabel 2. *Performance Dimension*

Faktor	Dimensi
Sikap (<i>Attitude</i>)	Kepribadian karyawan
	Kebersihan dan kerapian lingkungan kerja
	Mengikuti standar pakaian perusahaan
Kinerja (<i>Performance</i>)	Pemahaman dan kemampuan dalam proses pengerjaan tugas
	Kualitas hasil pengerjaan tugas
	Waktu penyelesaian tugas
	Kerja sama
Kedisiplinan Kerja	Mengikuti standar waktu kerja perusahaan
	Pemberian keterangan yang jelas saat tidak masuk kerja
	Mematuhi aturan tertulis

Berdasarkan pada tabel-tabel di atas diperoleh hasil *performance dimension* pada setiap faktor-faktor penilaian (sikap (*attitude*), kinerja (*performance*), dan kedisiplinan kerja) yang didapatkan dari hasil perampingan dari indikator pada tahap *critical incident technique* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Persada Kota Pontianak.

IV.3 Retranslation

Tahap ini melakukan pemungutan suara yang bertujuan untuk mengetahui hasil suara setuju atau tidaknya mengenai hasil *performance dimension* yang telah dibuat pada tahap sebelumnya sudah telah sesuai dengan setiap faktor penilaian yang ada dengan perspektif para responden, dikarenakan hasil akhir mendapatkan suara terbanyak dengan 82% dari 11 responden yang menyatakan "Setuju". Maka tidak diperlukannya dilakukan perubahan atau perbaikan pada tahap *performance dimension*.

IV.4 Scaling Incident

Pada tahap ini akan menempatkan setiap insiden kritis telah diketahui kedalam skala peringkat penilaian yang ditentukan. Maka, pada tahap ini akan disusun peringkat yang ditetapkan dari skala satu hingga lima (1-5) yang menunjukkan penilaian efektif dan tidak efektifnya suatu kinerja karyawan, dengan keterangan skala yaitu: (1) Sangat Buruk; (2) Buruk; (3) Cukup; (4) Baik; dan (5) Sangat Baik.

Berikut merupakan penjelasan dan juga penempatan setiap insiden yang telah dikumpulkan dengan menggunakan skala satu hingga lima (1-5) pada ketiga faktor penilaian yang digunakan tersebut.

Tabel 3. *Scaling Incident*

Faktor	Skala	Kategori
<ul style="list-style-type: none"> • Sikap (<i>Attitude</i>) • Kinerja (<i>Performance</i>) • Kedisiplinan Kerja 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan tidak pernah berkepribadian baik dalam bekerja, dan juga menjaga kebersihan di lingkungan kerja dengan sangat buruk. Karyawan sangat kurang dalam hal memahami penggunaan pakaian/seragam yang sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditetapkan, • Karyawan sangat kurang mampu dalam memahami pada tugas yang diberikan, karyawan menghasilkan tugas yang telah dikerjakan sangat tidak sesuai dengan hasil standar yang diminta dan dianggap hasil kualitas yang sangat kurang memuaskan, sering menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan melebihi batas waktu yang telah ditentukan. Karyawan sangat kurang mampu bekerja sama pada suatu tim, • Karyawan sangat jarang masuk kerja dengan tepat waktu dan sangat jarang pulang kerja sesuai dengan waktu standar perusahaan (telah melanggar batas toleransi pelanggaran waktu masuk dan pulang kerja sebanyak lebih dari tiga kali dalam kurun waktu satu minggu). Karyawan sangat jarang memberikan keterangan yang jelas saat tidak masuk kerja (telah melanggar batas toleransi tidak masuk kerja tanpa adanya keterangan yang jelas sebanyak lebih dari tiga kali dalam kurun waktu satu minggu). Karyawan sangat jarang mematuhi peraturan tertulis di perusahaan (telah melanggar batas toleransi pelanggaran peraturan tertulis sebanyak lebih dari tiga kali).

Tabel 4. *Scaling Incident (Lanjutan)*

Faktor	Skala	Kategori
<ul style="list-style-type: none"> • Sikap (<i>Attitude</i>) • Kinerja (<i>Performance</i>) • Kedisiplinan Kerja 	2	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan jarang berperilaku jujur, sopan, bersemangat kerja, dan juga menjaga kebersihan di lingkungan kerja dengan buruk. Kurang dapat memahami penggunaan pakaian/seragam yang sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditetapkan. • Karyawan kurang mampu dalam memahami pada tugas yang diberikan. Karyawan kurang mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan hasil kualitas tugas yang dikerjakan kurang sesuai dengan hasil standar yang diminta dan dianggap kurang memuaskan, sering menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan melebihi batas waktu yang telah ditentukan. Karyawan kurang mampu bekerja sama pada suatu tim. • Karyawan jarang masuk kerja dengan tepat waktu dan jarang pulang kerja sesuai dengan waktu standar perusahaan (telah melanggar batas toleransi pelanggaran waktu masuk dan pulang kerja hanya sebanyak tiga kali dalam kurun waktu satu minggu). Karyawan jarang memberikan keterangan yang jelas saat tidak masuk kerja (telah melanggar batas toleransi tidak masuk kerja tanpa adanya keterangan atau alasan yang jelas sebanyak tiga kali). Karyawan jarang mematuhi peraturan tertulis di perusahaan (telah melanggar batas toleransi pelanggaran peraturan tertulis sebanyak tiga kali).
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan terkadang berperilaku jujur, sopan, bersemangat kerja yang cukup tinggi dan juga menjaga kebersihan di lingkungan kerja dengan cukup baik. Karyawan cukup mampu dalam hal memahami penggunaan pakaian/seragam yang sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditetapkan. • Karyawan cukup mampu dalam memahami pada tugas yang diberikan. Karyawan cukup mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan hasil kualitas tugas yang dikerjakan hampir sepenuhnya sesuai dengan hasil standar yang diminta dan hasil tugas tersebut dianggap cukup memuaskan. Namun, karyawan terkadang masih menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan sedikit melebihi batas waktu yang telah ditentukan, Karyawan cukup mampu bekerja sama pada suatu tim. • Karyawan terkadang masuk kerja dengan tepat waktu dan terkadang pulang kerja sesuai dengan waktu standar perusahaan (telah melanggar batas toleransi pelanggaran waktu masuk dan pulang kerja kurang dari tiga kali dalam kurun waktu satu minggu). Karyawan terkadang dapat memberikan keterangan yang jelas saat tidak masuk kerja (telah melanggar batas toleransi tidak masuk kerja tanpa adanya keterangan atau alasan yang jelas kurang dari tiga kali). Karyawan terkadang mematuhi peraturan tertulis di perusahaan (telah melanggar batas toleransi pelanggaran peraturan tertulis kurang dari tiga kali).
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan sering dapat berperilaku jujur, sopan, bersemangat kerja yang tinggi, dan juga menjaga kebersihan di lingkungan kerja dengan baik. Karyawan mampu dalam hal memahami penggunaan pakaian/seragam yang sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditetapkan. • Karyawan mampu dalam memahami pada tugas yang diberikan. Karyawan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan hasil kualitas tugas yang dikerjakan dengan hasil yang dianggap memuaskan. Terkadang dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Karyawan mampu bekerja sama pada suatu tim dengan baik • Karyawan sering masuk kerja dengan tepat waktu dan sering pulang kerja sesuai dengan waktu standar perusahaan (hanya pernah sekali melanggar batas toleransi pelanggaran waktu masuk dan pulang kerja dalam kurun waktu satu minggu). Karyawan sering dapat memberikan keterangan yang jelas saat tidak masuk kerja (hanya pernah sekali melanggar batas toleransi tidak masuk kerja tanpa adanya keterangan atau alasan yang jelas). Karyawan sering mematuhi peraturan tertulis di perusahaan (hanya pernah sekali melanggar batas toleransi melakukan pelanggaran peraturan tertulis).
	5	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan selalu berperilaku jujur, sopan dan juga menjaga kebersihan di lingkungan kerja dengan sangat baik. Karyawan sangat mampu dalam hal memahami mengenai penggunaan pakaian/seragam yang rapi, bersih dan sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditetapkan. • Karyawan sangat mampu dalam memahami pada tugas yang diberikan, karyawan sangat mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan hasil kualitas tugas yang dikerjakan melebihi ekspektasi standar yang diminta, selalu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai atau sebelum batas waktu yang telah ditentukan. Karyawan sangat mampu bekerja sama pada suatu tim dengan sangat baik • Karyawan selalu masuk kerja dengan tepat waktu dan selalu pulang kerja sesuai dengan waktu standar perusahaan (tidak pernah melanggar batas toleransi pelanggaran waktu masuk dan pulang kerja dalam kurun waktu satu minggu). Karyawan selalu dapat memberikan keterangan atau alasan yang jelas saat tidak masuk kerja (tidak pernah melanggar batas toleransi tidak masuk kerja tanpa adanya keterangan yang jelas). Karyawan selalu dapat mematuhi peraturan tertulis di perusahaan (tidak pernah melanggar batas toleransi melakukan pelanggaran peraturan tertulis).

Dan untuk tahap selanjutnya ialah melakukan wawancara kembali kepada para pihak responden yang terpilih yang bertujuan untuk dapat melihat hasil keputusan suara setuju atau tidaknya mengenai kesesuaian hasil pengerjaan *scaling incidents* tersebut dengan perspektif para responden. Dengan hasil akhir yang didapatkan suara terbesar yakni “Setuju” dari seluruh pihak responden dengan total persentase suara sebesar 100%. Maka tidak perlu dilakukannya perubahan pada tahap *scaling incidents* tersebut.

IV.5 Final Instrument

Pada tahap terakhir, yaitu *Final Instrument* akan dilakukan penggabungan hasil yang didapatkan dari tahap-tahap sebelumnya yaitu *Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation*, dan *Scaling Incident*. Untuk dapat memperoleh hasil berupa instrumen akhir BARS.

IV.6 Template Penilaian Kinerja BARS

Setelah pengolahan data di tahap-tahap sebelumnya, maka sebagai hasil akhir dalam pembuatan rancangan penilaian, berikutnya akan dilakukan perancangan sebuah *template* penilaian kinerja PT. Persada Kota Pontianak dengan menggunakan metode BARS.

Tabel 5. *Template* Penilaian Kinerja BARS

Faktor	Indikator	Nilai					Rata-rata	Nilai Faktor
		1	2	3	4	5		
Sikap (<i>Attitude</i>)	Karyawan berperilaku jujur							
	Karyawan berperilaku sopan							
	Semangat kerja							
	Menjaga kebersihan di lingkungan kerja							
	Mengikuti standar perusahaan dalam berpakaian/seragam							
Kinerja (<i>Performance</i>)	Pemahaman tugas/pekerjaan							
	Pemecahan masalah pada tugas yang diberikan							
	Hasil kualitas pekerjaan							
	Waktu penyelesaian tugas yang dikerjakan							
	Kemampuan bekerja sama							
Kedisiplinan Kerja	Datang kerja sesuai waktu standar perusahaan							
	Pulang kerja sesuai dengan waktu standar perusahaan							
	Memberikan keterangan jelas saat tidak masuk kerja							
	Mematuhi aturan tertulis di perusahaan							

Tabel 6. *Keterangan Skala*

Nilai	Keterangan
1	Sangat Kurang
2	Kurang
3	Cukup
4	Baik
5	Sangat Baik

Dengan dirancangnya *template* penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode BARS untuk memudahkan menilai kinerja karyawan berdasarkan ketiga faktor penilaian dan insiden kritis yang terjadi. Dengan skala penilaian satu hingga lima (1-5) sesuai dengan *scaling incident*.

Setelah itu, akan dilakukannya simulasi penilaian kinerja usulan dengan menggunakan metode BARS dengan penilaian kinerja eksisting terhadap pihak perwakilan dari karyawan yang bekerja pada salah satu bidang layanan yang tersedia di PT. Persada Kota Pontianak. Dan pihak yang terpilih untuk dinilai merupakan perwakilan karyawan dari bidang layanan *Office Service*. Dengan pihak responden yang menilai ialah *supervisor* dari bidang karyawan yang dinilai tersebut. Dan didapatkan hasil nilai akhir dari kedua penilaian kinerja tersebut yang mana didapatkan dari hasil perhitungan rata-rata dari nilai yang diperoleh pada setiap faktor. Pada rancangan penilaian kinerja usulan BARS mendapati hasil nilai sebesar 3,3 (65 dari skala 100). Sedangkan, pada penilaian kinerja eksisting mendapati hasil nilai sebesar 4,4 (88 dari skala 100).

Maka dapat dilihat bahwa rancangan penilaian kinerja usulan dengan menggunakan metode BARS memiliki hasil nilai yang lebih kecil dibanding penilaian kinerja eksisting, hal ini menunjukkan bahwa pada penilaian kinerja usulan, menilai dengan lebih akurat dikarenakan adanya penjelasan pada tiap skala penilaian, dan juga menilai menggunakan indikator yang sesuai dengan hal-hal kritis yang terjadi pada perusahaan agar dapat diperhatikan lebih lanjut. Sehingga penilaian kinerja usulan tersebut perusahaan dapat lebih mengetahui kelemahan atau kekurangan dengan lebih akurat pada karyawan yang dinilai.

V. Kesimpulan

Berdasarkan hasil rancangan penilaian kinerja usulan terhadap karyawan dengan menggunakan metode BARS yang telah penulis lakukan. Dapat diketahui bahwa pada PT. Persada Kota Pontianak telah menetapkan tiga faktor penilaian yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (faktor sikap (*attitude*), faktor kinerja (*performance*), dan faktor kedisiplinan kerja).

Dan dengan mendapatkan hasil nilai akhir dari simulasi penilaian kinerja usulan BARS dan juga penilaian kinerja eksisting tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan penilaian kinerja usulan metode BARS memiliki hasil nilai atau skor yang lebih kecil dibandingkan dengan penilaian kinerja eksisting perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pada penilaian kinerja usulan dengan menggunakan metode BARS dianggap dapat menilai karyawan di PT. Persada Kota Pontianak dengan lebih mendetail dan menyeluruh.

Karena, penilaian kinerja usulan tersebut memiliki indikator yang sesuai dengan insiden kritis yang terjadi pada ketiga faktor penilaian tersebut dan juga memiliki penjelasan indikator yang mendetail pada setiap skala satu hingga lima (1-5). Sehingga, dengan penilaian kinerja usulan tersebut juga dapat mengetahui kekurangan dan juga kekuatan dari karyawan yang dinilai dengan lebih menyeluruh untuk dapat dilakukannya perkembangan atau pelatihan lebih lanjut dan juga membantu pemberian keputusan dalam dilakukannya pemutusan kontrak untuk karyawan yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan oleh perusahaan. Sehingga, dapat menghindari perekrutan karyawan yang sebenarnya kurang *capable* atau tidak memenuhi standar dari perusahaan tersebut.

REFERENSI

- [1] Cocanougher, A. B., & Ivancevich, J. M. (1975). *Performance*. 87–95.
- [2] Dessler, G. (2013). *Human Resource Management, 13th Edition*. London: Pearson Prentice Hall Inc.
- [3] 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
- [4] Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [5] Munandar, A. S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- [6] Notoadmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.