

PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA PADA PT XX MENGUNAKAN METODE *BEHAVIORALLY ANCHOR RATING SCALE* (BARS)

DESIGN OF PERFORMANCE APPRAISAL AT PT XX USING BEHAVIORALLY ANCHOR RATING SCALE (BARS) METHOD

Fachrian Nugraha Arma¹, Christanto Triwibisono², Fida Nirmala Nugraha³

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

fachrian@student.telkomuniversity.ac.id, christanto@telkomuniversity.ac.id,
fida_nugraha@yahoo.com³

Abstrak

PT XX merupakan salah satu perusahaan layanan transportasi yang menyediakan berbagai macam kebutuhan penyewaan mobil baik untuk perusahaan maupun perorangan serta layanan pengemudi. Pada tahun 2020 PT XX mengalami penurunan jumlah konsumen. Salah satu faktor penyebab penurunan jumlah konsumen tersebut adalah perusahaan masih sering menerima keluhan dari konsumen. Hal ini berhubungan langsung dengan divisi operasional yang merupakan job deskripsi dari divisi tersebut. Dalam mengukur kinerja karyawan, PT XX melakukan penilaian kinerja menggunakan laporan kerja harian. Namun pada kenyataannya penilaian tersebut masih belum efektif dan tidak memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawannya. Pada penelitian ini dilakukan perancangan ulang sistem penilaian kinerja dengan menggunakan metode BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) yang merupakan sebuah metode penilaian kinerja objektif yang mampu membantu penilai fokus pada penilaian secara spesifik dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya penilaian kinerja usulan menggunakan metode BARS dapat membantu PT XX dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

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

Abstract

PT XX is a transportation service company that provides a variety of car rental needs for both companies and individuals as well as driver services. In 2020 PT XX experienced a decrease in the number of consumers. One of the factors causing the decline in the number of consumers is that the company still often receives complaints from consumers. This is directly related to the operational division which is the job description of the division. In measuring employee performance, PT XX conducts an assessment using daily work reports. But in reality the assessment is still not effective and does not provide an increase in the performance of its employees. In this study, a performance appraisal system was designed using the BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) method, which is an objective assessment method that is able to help assess specifically by taking into account the factors that affect employee performance. With the performance appraisal using the BARS method can help PT XX in improving the performance of its employees.

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

I. Pendahuluan

PT XX merupakan salah satu perusahaan layanan transportasi yang menyediakan berbagai macam kebutuhan penyewaan mobil baik untuk perusahaan maupun perorangan serta layanan pengemudi. Sejak awal berdirinya PT XX hingga saat ini telah banyak mengalami perkembangan. Salah satu sasaran yang diterapkan perusahaan untuk mencapai visi dan misi adalah memberikan kualitas pelayanan terbaik dengan mengutamakan kepuasan konsumen. Pada tahun 2020 PT XX mengalami penurunan jumlah konsumen. Salah satu faktor yang menyebabkan penurunan jumlah konsumen tersebut adalah perusahaan masih sering menerima keluhan dari konsumen. Masih banyak konsumen yang kurang puas terkait kualitas pelayanan yang diberikan. Hal ini berhubungan langsung dengan divisi operasional yang merupakan job deskripsi dari divisi tersebut. Setelah ditelusuri lebih lanjut, dalam mengevaluasi kinerja perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan

menggunakan laporan kerja harian. Namun pada pelaksanaannya penilaian tersebut dinilai masih belum efektif. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang menganggap penilaian bersifat subjektif, penilaian saat ini tidak berkaitan dengan job deskripsi, penilaian saat ini kurang memberikan motivasi terhadap karyawan serta tidak adanya umpan balik atas capaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, dilakukan penelitian perancangan penilaian kinerja usulan yang setiap indikatornya memiliki standar yang jelas dan berkaitan dengan job deskripsi pekerjaannya. Salah satu metode penilaian kinerja yang dapat mengatasi permasalahan tersebut adalah metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS). Metode BARS dapat membantu penilai fokus pada penilaian secara spesifik dari membandingkan kinerja dengan pernyataan perilaku karyawan secara konkret dan pemberian *rating* tingkatan kinerja berdasarkan skala pengukuran BARS [1].

II. Landasan Teori

Dasar teori yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari manajemen sumber daya manusia, kinerja, penilaian kinerja, *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) dan pengembangan BARS.

II.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah gabungan pendekatan, praktik, dan sistematis kerja yang berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Proses manajemen sumber daya manusia yang baik dapat menghasilkan karyawan yang kompeten dan berkualitas [2].

II.2 Kinerja

Kinerja merupakan prestasi kerja yang diperoleh dari hasil dan implementasi pekerjaan suatu organisasi yang dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan indikator kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan individu yang dibatasi oleh teknologi serta desain kerja [3].

II.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau performance appraisal adalah suatu proses yang dilakukan organisasi terhadap karyawan untuk mengevaluasi efisiensi dan produktivitas karyawannya guna mengetahui kemampuan yang dimilikinya serta menetapkan berbagai rencana kebijakan antara lain kebijakan promosi, pelatihan pengembangan, kompensasi dan lain-lain [4].

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

Behaviorally Anchored Rating Scales atau biasa disebut dengan bars merupakan metode penilaian kinerja yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi. BARS terdiri dari beberapa dimensi yang disusun 5 hingga 10 *Anchor*. *Anchor* merupakan perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi [5].

II.5 Pengembangan BARS

Dalam pengembangan BARS terdapat 5 langkah yang digunakan [6]:

1. *Critical Incident Technique*

Teknik insiden kritis dilakukan dengan bertanya kepada seseorang yang telah mengetahui dan berpengalaman dalam pekerjaan tersebut untuk menjelaskan pekerjaan yang dilakukan.

2. *Performance Dimension*

Pengembangan dimensi kinerja dilakukan dengan mengelompokkan insiden ke dalam satu set dimensi kinerja yang lebih kecil, biasanya ditentukan dalam skala angka, antara 5 hingga 10.

3. *Restrtranslation*

Sekelompok orang yang mengetahui pekerjaan yang akan dinilai akan mengalokasikan kembali kejadian pekerjaan dari awal. Kriteria *restrtranslation* ditetapkan sebagai dasar untuk memutuskan insiden yang dipertahankan untuk potensi inklusi dalam instrumen akhir.

4. *Scaling Incident*

Penilai diminta untuk menilai (skala 7 atau 9 poin), perilaku yang ditetapkan dalam insiden mengenai seberapa efektif atau tidaknya itu mewakili kinerja pada dimensi yang sesuai. Peringkat rata-rata yang diberikan pada insiden tersebut menggambarkan kinerja yang efektif pada dimensi.

5. Final Instrument

Insiden yang memenuhi kriteria restranslasi dan standar deviasi digunakan sebagai akar perilaku untuk dimensi kinerja. Instrumen BARS akhir terdiri atas serangkaian skala vertikal (satu untuk setiap dimensi) yang ditambahkan oleh insiden yang dipertahankan.

III. Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah adalah prosedur dalam penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan tahapan yang terstruktur dan sistematis, sehingga penelitian dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Kerangka pemecahan masalah memperlihatkan secara garis besar alur yang akan dilakukan oleh peneliti dalam melakukan perancangan penilaian kinerja menggunakan metode BARS pada PT XX. Dalam melakukan perancangan penilaian kinerja menggunakan metode BARS, dibutuhkan data-data penunjang yaitu *critical success factor* (CSF), *job description*, dan perilaku kerja. Setelah data tersebut diperoleh, data tersebut akan diolah untuk menentukan faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya dapat dilakukan perancangan penilaian kinerja menggunakan metode BARS untuk mengetahui penilaian kinerja yang sebenarnya.

IV. Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner yang telah dilakukan maka diperoleh data *Critical Success Factor*. Selanjutnya, dilakukan tahapan pada metode BARS yang terdiri dari *Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation*, *Scaling Incident*, *Final Instrument* dan rancangan template penilaian kinerja BARS.

IV.1 Penentuan *Critical Success Factor*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Direktur PT XX dan Kepala Divisi operasional bahwa faktor kesuksesan perusahaan dilihat dari 5 faktor.

Tabel 1. *Critical Success Factor*

<i>Critical Success Factor</i>		Tujuan Strategis	Indikator Kinerja
Keandalan (<i>Reliability</i>)	Unit kendaraan yang disewakan.	Kondisi mobil yang disewakan sesuai dengan permintaan konsumen.	Tidak ada unit mobil yang mengalami kerusakan.
Tangibilitas (<i>Tangibility</i>)	Tanggap dalam memeriksa kelengkapan dan jenis mobil yang akan disewakan.	Memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen.	Adanya <i>feedback</i> yang baik dari konsumen.
Jaminan (<i>Assurance</i>)	Penyewaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.	- Tidak terjadi keterlambatan saat pengiriman mobil. - Penyewaan mobil tidak melebihi dan mengurangi waktu penyewaan unit kendaraan sesuai perjanjian konsumen.	- Kedatangan mobil tepat waktu sesuai jadwal. - Waktu penyewaan mobil sesuai dengan permintaan konsumen.

Tabel 1. *Critical Success Factor* (Lanjutan)

<i>Critical Success Factor</i>		Tujuan Strategis	Indikator Kinerja
Empati (<i>Empathy</i>)	Pelayanan yang diberikan karyawan dengan konsumen dilakukan dengan baik.	Memenuhi permintaan konsumen dan sikap perilaku karyawan yang baik terhadap konsumen.	Adanya <i>feedback</i> yang baik dari konsumen.
Responsif (<i>Responsiveness</i>)	Menanggapi permintaan dan keluhan konsumen dengan baik.	Tanggap dalam menanggapi konsumen.	Dapat memenuhi permintaan dan keluhan konsumen.

Tabel 1 merupakan faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Terdapat 5 faktor penting yaitu faktor keandalan (*reliability*), faktor tangibilitas (*tangibility*), faktor jaminan (*assurance*), faktor empati (*empathy*) dan faktor responsif (*responsiveness*).

IV.2 *Critical Incident Technique*

Berdasarkan data *critical success factor* dan hasil wawancara lanjutan dengan pihak perusahaan yakni Direktur PT XX, Sekretaris, Kepala Divisi operasional, 3 orang Staf Divisi, Koordinator *driver*, 2 orang *Driver* dan Admin maka diperoleh *critical incident technique*.

Tabel 2. *Critical Incident Technique*

Faktor	Insident Kritis
Keandalan (<i>Reliability</i>)	1. Terdapat unit mobil yang mengalami kerusakan.
Tangibilitas (<i>Tangibility</i>)	1. Kurang tanggapnya karyawan dalam memeriksa kelengkapan dan jenis mobil yang akan disewakan.
Jaminan (<i>Assurance</i>)	1. Sering terjadi keterlambatan kedatangan mobil. 2. Waktu penyewaan mobil tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
Responsif (<i>Responsiveness</i>)	1. Kelalaian karyawan dalam menanggapi permintaan konsumen.
Empati (<i>Empathy</i>)	1. Komunikasi dan sikap yang kurang baik antar karyawan dengan konsumen.

IV.3 Performance Dimension

Tabel 3 merupakan performance dimension yang diperoleh dari data-data sebelumnya. Berdasarkan 5 faktor tersebut masing-masing memiliki indikator yang merupakan turunan dari faktor-faktor tersebut.

Tabel 3. *Performance Dimension*

Keandalan (<i>Reliability</i>)	Tangibilitas (<i>Tangibility</i>)	Jaminan (<i>Assurance</i>)	Responsif (<i>Responsiveness</i>)	Empati (<i>Empathy</i>)
Kondisi mobil yang baik.	Ketanggapan karyawan dalam memeriksa kelengkapan dan jenis mobil	- Ketepatan waktu kedatangan mobil. -Ketepatan waktu pengembalian mobil.	Tanggap dalam memenuhi permintaan konsumen.	Komunikasi dan sikap yang baik antar karyawan dengan konsumen.

Berdasarkan tabel 3 terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan divisi operasional. Dari faktor-faktor tersebut terdapat faktor utama dan faktor pendukung, dimana faktor utama merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan faktor lainnya menjadi faktor pendukung.

IV.4 Retranslation

Pada tahap ini diperoleh hasil wawancara yang menghasilkan suara mengenai perubahan terhadap lima faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diketahui total suara 80% suara sebanyak 8 orang menegaskan tidak adanya perubahan dan 20% suara sebanyak 2 orang menyarankan untuk menambahkan adanya perubahan. Dengan hasil tersebut, maka tidak ada perubahan yang dilakukan terhadap kelima faktor yang telah ditetapkan.

IV. 5 Scaling Incident

Berdasarkan hasil relokasi *retranslation* diperoleh keputusan bahwa faktor-faktor yang didapat tidak mengalami perubahan dengan suara terbanyak sebesar 80%. Hasil tersebut menjadi kesimpulan terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan divisi operasional, yaitu Keandalan (*Reability*), Jaminan (*Assurance*), Responsif (*Responsiveness*), dan Empati (*Empathy*). Selanjutnya diperoleh hasil kuesioner yang telah diberikan kepada Direktur PT XX, Sekretaris, Kepala Divisi operasional, 3 orang Staf divisi, Koordinator *driver*, 2 orang *Driver* dan Admin. Dari data tersebut akan disusun berdasarkan *ranking* yang ditetapkan dari *rating* 1-7 yang memiliki penjelasan sebagai berikut :

- 1 = Sangat Buruk (*Extremely Poor*)
- 2 = Buruk (*Poor*)
- 3 = Dibawah rata-rata (*Below Average*)
- 4 = Rata-rata (*Average*)
- 5 = Diatas rata-rata (*Above Average*)
- 6 = Baik (*Good*)
- 7 = Sangat Baik (*Extremely Good*)

Untuk menentukan poin yang akan diberikan terhadap faktor-faktor yang telah ditetapkan, maka dilakukan perhitungan menggunakan rumus standar deviasi.

Tabel 4. Rekapitulasi *Ranking*

i	xi	xi ²
1	3,00	9,00
2	3,14	9,88
3	3,14	9,88

Tabel 4. Rekapitulasi *Ranking* (Lanjutan)

i	xi	xi ²
4	4,00	16,0
5	3,71	13,8
6	3,57	12,8
7	3,71	13,8
8	3,57	12,8
9	3,14	9,9
10	3,57	12,8
Total	34,57	120

$$S = \sqrt{\frac{\sum(X-\bar{X})^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{(3,00-3,46)^2 + (3,14-3,46)^2 + \dots}{10-1}} = 0,329$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan standar deviasi, diperoleh nilai sebesar 0,329, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 1,50 maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari perhitungan tersebut dinyatakan valid.

IV.6 Final Instrument

Tahap akhir dalam perancangan penilaian kinerja menggunakan metode BARS adalah *Final Instrument*. Tahap ini merupakan penggabungan dari hasil *Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation* dan *Scaling Incident*. Insiden yang memenuhi kriteria retranslasi dan standar deviasi digunakan sebagai jangkar perilaku untuk dimensi kerja. Instrumen BARS akhir terdiri dari serangkaian skala vertikal (satu untuk setiap dimensi) yang dirambatkan oleh insiden yang dipertahankan. Insiden terletak di sepanjang skala, tergantung pada peringkat yang ditetapkan pada langkah sebelumnya.

Tabel 5. *Final Instrument*

Faktor	Skala	Kategori
Jaminan	1	Tidak memenuhi standar kerja professional terkadang memenuhinya, kurang bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan, sering kali terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan. Tidak memiliki inisiatif untuk berusaha memperbaiki dan mematuhi peraturan, prosedur, standar dan kebijakan kerja.
Tangibilitas	2	
Keandalan	3	Memenuhi standar kerja tetapi sesekali kurang sesuai standar kerja professional. Menyelesaikan pekerjaan dengan cukup memuaskan. Dapat menyelesaikan tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan. Memiliki inisiatif untuk berusaha mencukupi harapan standar kebijakan kerja.
	4	
Responsif	5	Memenuhi bahkan melebihi standar kerja professional, bertanggung jawab atas segala aktivitas dan sangat memperhatikan pekerjaan. Tanggap dan teliti dalam menjalankan pekerjaan serta mematuhi peraturan, prosedur, standar dan kebijakan kerja.
	6	
Empati	7	

Tabel 5 merupakan instrument usulan pada perancangan penilaian kinerja metode BARS. Dari hasil tersebut faktor yang sangat mempengaruhi penurunan kinerja karyawan adalah faktor jaminan pada *ranking* 1, sedangkan *ranking* 2 tangibilitas, 3 dan 4 keandalan, *ranking* 5 dan 6 responsif serta di *ranking* 7 adalah empati.

IV.7 Template Penilaian Kinerja BARS

Template penilaian kinerja BARS merupakan hasil akhir dari penelitian ini. Hasil ini diperoleh dari beberapa tahapan dalam metode BARS yaitu *Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation*, *Scaling Incident* dan *Final Instrument*.

Tabel 6. Template Penilaian Kinerja

Faktor	Indikator	Nilai							Rata-rata	Nilai Faktor
		1	2	3	4	5	6	7		
Keandalan (<i>Reliability</i>)	Kondisi mobil									
Tangibilitas (<i>Tangibility</i>)	Kelengkapan fasilitas mobil									
Jaminan (<i>Assurance</i>)	Ketepatan waktu kedatangan mobil									
	Ketepatan waktu pengembalian mobil									
Responsif (<i>Responsiveness</i>)	Tanggapan terhadap permintaan konsumen									
Empati (<i>Empathy</i>)	Sikap dan komunikasi dengan konsumen									

Tabel 6 merupakan template penilaian kinerja yang telah dirancang berdasarkan kelima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan beserta indikator kerja pada setiap faktornya. Terdapat skala penilaian 1-7 yang merupakan skala BARS, dimana nilai 1-2 menyatakan bahwa kualitas kinerja karyawan tidak baik, nilai 3-5 menyatakan bahwa kualitas kinerja karyawan biasa saja dan nilai 6-7 menyatakan bahwa kualitas kinerja yang baik sesuai dengan standar perusahaan.

IV.8 Implikasi Manajerial

Perancangan penilaian kinerja menggunakan metode BARS pada PT XX bertujuan untuk memberikan sebuah panduan kepada karyawan agar dapat mengetahui standar kerja yang harus dicapai. Manajemen divisi operasional perlu memberikan sosialisasi kepada karyawannya mengenai penerapan perancangan penilaian kinerja BARS. Penilaian ini dapat digunakan perusahaan sebagai pertimbangan masa kerja karyawan dan penetapan bonus atau *reward* kepada karyawan yang memperoleh hasil penilaian kinerja sesuai ketentuan perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja usulan ini, setiap karyawan diharapkan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

V. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perancangan penilaian kinerja dengan menggunakan metode BARS pada divisi operasional PT XX, terdapat 5 faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut terdiri keandalan (*reliability*), tangibilitas (*tangibility*), jaminan (*assurance*), responsif (*responsiveness*) dan empati (*empathy*).

Dengan adanya penilaian kinerja usulan dengan menggunakan metode BARS, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan serta dapat digunakan sebagai acuan bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menentukan penilaian kinerja.

Referensi

- [1] Lunenburg, F. C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1–9.
- [2] Paul, G. D., & Hung, D. K. M. (2018). Human resource management practices and turnover intention : The mediating role of perceived organizational support in tertiary institutions in Nigeria. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 715–722.

- [3] Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
- [4] De Andrés, R., García-Lapresta, J. L., & González-Pachón, J. (2010). Performance appraisal based on distance function methods. *European Journal of Operational Research*, 207(3), 1599–1607.
- [5] Cascio, W. F., & Valenzi, E. R. (1976). Behaviorally anchored *rating* scales: Effects of education and job experience of raters and ratees. *Journal of Applied Psychology*, 62(3), 278–282.
- [6] SCHWAB, D. P., HENEMAN, H. G., & DeCOTIIS, T. A. (1975). Behaviorally Anchored *Rating* Scales: a Review of the Literature. *Personnel Psychology*, 28(4), 549–562.
- [7] Flanagan, J. (1954). Psychological bulletin. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 59(4), 257–272.
- [8] Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17–27
- [9] Siddiqui, F. (2012). Human Capital Management: An Emerging Human Resource Management Practice. *International Journal of Learning and Development*, 2(1), 353–367.
- [10] Singh, P. (2015). Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 03(02), 01–05.