

## Validasi Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Behaviour Anchor Rating Scale* di PT XYZ

Ismi Azalika Ummah<sup>1\*</sup>, Leyla Ayu Azkiyah<sup>2</sup>, Syamsul Hidayat<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Email: [ismiazalika@gmail.com](mailto:ismiazalika@gmail.com)<sup>1</sup>, [ayu.azkiah@gmail.com](mailto:ayu.azkiah@gmail.com)<sup>2</sup>

JL Raya Serang - Jakarta, KM. 03 No. 1B, Panancangan, Kec. Cipocok Jaya, Kota Serang, Banten 42124, Indonesia

Korespondensi penulis: [ismiazalika@gmail.com](mailto:ismiazalika@gmail.com) \*

**Abstract.** *The application of the Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) method in employee performance assessment has been shown to increase the objectivity and accuracy of evaluations in various organizations. The BARS method assesses performance based on specific behaviors related to a particular task, thereby reducing subjectivity in assessment. Recent research by Hia et al. (2024) shows that the integration of the BARS method with a web-based system can facilitate the process of assessing and reporting employee performance. In this study, the BARS method was applied to identify factors that affect employee performance, while the web-based system helped to summarize assessment data efficiently. In addition, research by Rouza and Yanto (2020) at Pasir Pengaraian University developed a web-based Employee Performance Assessment Information System (SIPENTAJA) using the BARS method. This system makes it easier for leaders to assess and report employee performance quickly and accurately. Thus, the application of the BARS method integrated with a web-based system at di PT XYZ, Indonesia, is expected to increase the objectivity of employee performance assessments, facilitate the evaluation process, and support better decision making in human resource management.*

**Keyword :** *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), Employee, Performance Assessment*

**Abstrak.** Penerapan metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) dalam penilaian kinerja karyawan telah terbukti meningkatkan objektivitas dan akurasi evaluasi di berbagai organisasi. Metode BARS menilai kinerja berdasarkan perilaku spesifik yang terkait dengan tugas tertentu, sehingga mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Penelitian terbaru oleh Hia et al. (2024) menunjukkan bahwa integrasi metode BARS dengan sistem berbasis web dapat mempermudah proses penilaian dan pelaporan kinerja karyawan. Dalam studi ini, metode BARS diterapkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sementara sistem berbasis web membantu merekap data penilaian secara efisien. Selain itu, penelitian oleh Rouza dan Yanto (2020) di Universitas Pasir Pengaraian mengembangkan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan (SIPENTAJA) berbasis web menggunakan metode BARS. Sistem ini memudahkan pimpinan dalam menilai dan melaporkan kinerja pegawai dengan cepat dan tepat. Dengan demikian, penerapan metode BARS yang terintegrasi dengan sistem berbasis web di di PT XYZ, Indonesia, diharapkan dapat meningkatkan objektivitas penilaian kinerja karyawan, mempermudah proses evaluasi, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dalam manajemen sumber daya manusia.

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

### 1. LATAR BELAKANG

Penerapan metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) dalam penilaian kinerja karyawan telah menjadi fokus berbagai penelitian di Indonesia. Metode BARS menilai kinerja berdasarkan perilaku spesifik yang terkait dengan tugas tertentu, sehingga dapat mengurangi subjektivitas dalam evaluasi karyawan. Penelitian terbaru oleh Sjahrudin et al. (2022) menekankan pentingnya metode BARS dalam menentukan tolok ukur perilaku karyawan yang selaras dengan parameter penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kemampuan metode ini dalam memberikan penilaian yang lebih akurat mendukung proses penilaian kinerja secara objektif. Selain itu, Rouza dan Yanto (2020) mengembangkan sistem informasi penilaian kinerja karyawan berbasis web dengan menerapkan metode BARS di Universitas Pasir Pengaraian. Sistem ini mempermudah pimpinan dalam menilai dan melaporkan kinerja pegawai dengan cepat dan tepat, serta mengarsipkan data pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai. Implementasi metode BARS dalam penilaian kinerja karyawan di berbagai organisasi di Indonesia menunjukkan bahwa metode ini dapat meningkatkan objektivitas dan akurasi dalam evaluasi kinerja. Dengan demikian, penerapan BARS di di PT XYZ diharapkan dapat memberikan manfaat serupa, yaitu penilaian kinerja yang lebih objektif, akurat, dan terstruktur, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dalam manajemen sumber daya manusia.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan merupakan komponen vital dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif. Metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) menawarkan pendekatan penilaian yang lebih objektif dengan mengukur perilaku spesifik terkait tugas pekerjaan.

### **Metode Behaviorally Anchored Rating Scale (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). dimensi kinerja, dan penentuan skala penilaian yang mencerminkan Tingkat efektifitas perilaku.

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini diawali dengan pendahuluan berupa latar belakang berdasarkan studi literature. Lalu dilakukan pengumpulan data yang terdiri dari data primer yaitu melalui wawancara dan juga kuisioner 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 3 responden yaitu 3 karyawan di bagian produksi.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Gambaran Umum tentang Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ini adalah Karyawan PT XYZ, dimana penilaian kinerja karyawan tersebut menggunakan metode BARS. Lokasi subjek yaitu berada di Cilegon, Banten.

##### **Proses penyusunan Instrumen BARS pada PT XYZ**

Behaviorally Anchored Rating Scale (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 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). Pengembangan BARS Dalam membangun penilaian dengan menggunakan metode BARS dilakukan 5 langkah yang diperlukan yaitu :

##### *1. Critical Incidents*

Proses ini melibatkan 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.

##### *2. Performance Dimension*

Pengembang instrumen kemudian mengelompokkan insiden ke dalam satu set dimensi kinerja yang lebih kecil, biasanya mereka tentukan antara lima dan sepuluh.

##### *3. 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 persentase berada antara 50% -80%.

##### *4. 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 dimensi. 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.

#### 5. 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.

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

**Tabel 1 Final Instrumen Bars untuk Penilaian Kinerja Karyawan PT XYZ**

Variabel	Rating	Anchor
Disiplin	5	Hadir tepat waktu secara konsisten dengan keterlambatan 0%
	4	Tingkat kehadiran di atas 90%
	3	Hadir tetapi kadang suka terlambat dating dengan kondisi mendapatkan izin
	2	Tingkat absensi di atas 10% dan dating terlambat
	1	Sering dating terlambat dan record absen tidak jelas
Teamwork	5	Mampu berkomunikasi dan berkoordinasi dengan berbagai pihak serta menghargai pendapat dan masukan orang lain secara konsisten
	4	Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan orang lain
	3	Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya
	2	Enggan menerima Keputusan Bersama apabila bertentangan dengan pendapatnya serta tidak mengetahui tugas orang lain yang berhubungan Dengannya
	1	Sama sekali tidak mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak dan tak mampu menghargai pendapat orang lain
Tanggungjawab	5	Tugas yang diberikan terselesaikan dengan baik, tepat waktu serta hasil sesuai dengan instruksi Pimpinan
	4	Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dan menyelesaikan tugas tepat waktu meski kadang-kadang melakukan kesalahan

	3	Mengerjakan tugas yang diberikan meskipun terlambat dan kurang tepat dengan apa yang diinstruksikan
	2	Mengerjakan tugas namun sering terlambat dan banyak ditemui kesalahan
	1	Tugas yang diberikan tidak terselesaikan sesuai dengan yang ditugaskan
Problem Solving and Decision Making Skill	5	Mampu merumuskan alternatif Solusi yang relevan yang applicable guna menyelesaikan masalah
	4	Menciptakan Solusi temporer atas masalah yang terjadi
	3	Mampu membuat Keputusan tanpa pertimbangan reaksi dari bawahan
	2	Mementingkan kepentingan pribadi pada saat membuat keputusan
	1	Menolak membuat Keputusan saat dibutuhkan

Sumber : Data Informan PT XYZ

Pada tabel 1 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 PT XYZ. Selanjutnya pada table berikut merupakan *template performance appraisal* BARS pada PT XYZ yang didasarkan pada 4 faktor yang sudah ditentukan sebelumnya, indikator, dan insident kritis. Dengan rentang nilai 1-5.

**Tabel 2 Template Performance Appraisal BARS**

Faktor	Indikator	Bobot	Nilai					Rata-rata	Nilai Faktor
			1	2	3	4	5		
Disiplin	Kehadiran karyawan	30%							
Teamwork	Komunikasi antar karyawan	20%							
Tanggung Jawab	Tugas Terselesaikan	30%							
Problem solving and Decision Marking Skill	Mengidentifikasi masalah dan menyelesaikan masalah	20%							

### Karakteristik Informan (Subjek)

Informan merupakan salah satu bagian penting dalam penelitian, melalui informan itulah peneliti dapat memperoleh berbagai informasi dan keterangan mengenai data-data yang dibutuhkan oleh peneliti. Dari proses wawancara penelitian ini melibatkan 4 orang informan sebagai karyawan PT XYZ. Berikut adalah profil informan sebagai narasumber utama dalam penelitian ini :

1. Inisial : A

Tempat & Tanggal Lahir : Serang, 16 Juni 2000

Alamat : Puri Cilegon Hijau

Agama : Islam

Bagian/Jabatan : Karyawan

- Waktu penelitian : 02/Agustus/2024 Jam 14.00 WIB
2. Nama : P
- Tempat & Tanggal Lahir : Jakarta, 24 November 1999
- Alamat : Pasar Minggu
- Agama : Islam
- Bagian/Jabatan : Karyawan
- Waktu penelitian : 02/Agustus/2024 Jam 14.10 WIB
3. Nama : Ad
- Tempat & Tanggal Lahir : Tangerang, 8 Agustus 2004
- Alamat : Karawaci
- Agama : Islam
- Bagian/Jabatan : Karyawan
- Waktu penelitian : 02/Agustus/2024 Jam 14.20 WIB

### **Temuan Penelitian**

Dalam meningkatkan kualitas suatu perusahaan/instansi/organisasi tentu dibutuhkan sebuah manajemen atau pengelolaan yang baik terutama pada bidang SDM. Penelitian ini dilakukan di PT XYZ, dalam menggali data-data dan informasi pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi. Dari teknik yang digunakan diharapkan mampu menggali secara mendalam terkait Strategi Pimpinan Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Berikut adalah uraian temuan hasil penelitian berupa rekapitulasi *performance appraisal* BARS dan hasil wawancara kepada tiga informan di PT XYZ pertanyaan seputar Analisis Penilaian Kinerja Karyawan.

### **Hasil Performance Appraisal Bars**

Temuan penelitian yang pertama ini adalah hasil penilaian kinerja karyawan menggunakan metode BARS yang telah dilakukan pada karyawan PT XYZ terhadap 3 karyawan dan telah dinilai oleh pemilik perusahaan, berikut hasil penilaian yang telah diolah untuk penelitian ini:

**Tabel 3 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan**

Faktor	Indikator	Bobot	Penilaian Karyawan						Rata-rata Faktor
			A		P		Ad		
			N	F	N	F	N	F	
Disiplin	Kehadiran karyawan	30%	5	1,5	5	1,5	5	1,5	4,5
Teamwork	Komunikasi antar karyawan	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4	1,2
Tanggung Jawab	tugas terselesaikan	30%	4	1,2	4	1,2	4	1,2	3,6
Problem solving dan Decision making Skill	Mengidentifikasi masalah dan menyelesaikan masalah	20%	5	1	5	1	5	1	3
<b>Rata-rata Nilai Karyawan</b>			4	1	4	1	4	1	3,08

Ket: N = Hasil Penilaian Karyawan, F = Nilai Faktor

Dari table diatas dapat diketahui bahwa setiap karyawan yang dinilai mendapat skor rata-rata nilai karyawan yang sama. Kemudian, berdasarkan dari hasil *performance Appraisal* BARS ini, peneliti menemukan hasil nilai rata-rata yang sebenarnya, peneliti mendapatkan data kehadiran karyawan itu nilainya 5, komunikasi antar karyawan nilainya 2, menyelesaikan tugas dari pimpinan nilainya 4 dan mengidentidikasi masalah serta menyelesaikan masalah nilainya 5.

Dari ke empat faktor yang nilainya kecil yaitu komunikasi antar karyawan, hasil analisa peneliti ketika tidak adanya pendekatan antara karyawan satu dengan yang lainnya.

### Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil dari penelitian yang peneliti lakukan di lapangan, maka peneliti menemukan beberapa temuan mengenai data yang peneliti perlukan. Dalam penelitian yang dilakukan terhadap 3 (tiga). Peneliti mendapatkan data tentang kehadiran karyawan, komunikasi antar karyawan dan menyelesaikan tugas dari pimpinan dari setiap karyawan yang diwawancarai oleh peneliti secara lebih mendalam.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Evaluasi kinerja di PT XYZ saat ini dilakukan tanpa adanya standar penilaian yang jelas, sehingga cenderung bersifat subjektif berdasarkan pandangan atasan. Agar evaluasi kinerja menjadi lebih efektif, penilaian harus dilakukan secara objektif, memiliki standar yang jelas dan terukur, serta disertai dengan umpan balik atas pencapaian karyawan. Untuk mengatasi masalah ini, peneliti mengusulkan penggunaan metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) sebagai standar evaluasi kinerja karyawan. Metode ini diharapkan mampu menjadi solusi atas permasalahan penilaian kinerja yang terjadi di PT XYZ. BARS

digunakan untuk menilai sejauh mana perilaku karyawan berkontribusi terhadap efektivitas kerja mereka. Kelebihan metode ini terletak pada definisi standar keberhasilan yang jelas, sehingga dinilai lebih akurat dalam mengidentifikasi apakah kinerja karyawan efektif, kurang efektif, atau tidak efektif. Dengan penerapan evaluasi kinerja yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan kompetensi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karyawan juga akan lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, evaluasi kinerja yang tidak efektif dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti keluhan karyawan dan penurunan motivasi kerja, yang juga dirasakan di PT XYZ.

### **Saran**

PT XYZ disarankan untuk terus mengembangkan dan menyempurnakan skala BARS dengan melibatkan lebih banyak elemen dalam organisasi untuk memastikan penilaian yang lebih komprehensif. Perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada manajer dan atasan langsung dalam menggunakan BARS secara efektif dan mengamati body language untuk memahami konteks yang lebih dalam dari setiap penilaian.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amirullah, & Awik. (2019). Pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Malang: STIEI Malang.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Herman, R. (2014). *Performance management and appraisal*. McGraw-Hill.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Wibowo. (2015). *Manajemen kinerja* (Edisi Kelima). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.