

PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI HARVESTING PT XYZ MENGGUNAKAN METODE *BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES* (BARS)

DESIGN PERFORMANCE APPRAISAL IN PT XYZ HARVESTING DIVISION USING BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES (BARS) METHOD

Annike Tri Wahyuni¹, Christanto Triwibisono², Fida Nirmala Nugraha³

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

¹anniketriwahyuni@student.telkomuniversity.ac.id, ²christanto@telkomuniversity.ac.id,

³fidann@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri minyak makan dari nabati dan hewani perkebunan kelapa sawit. Divisi *harvesting* adalah yang berperan langsung terhadap proses panen kelapa sawit. Penurunan hasil panen yang disebabkan oleh faktor manusia yaitu pada penilaian kinerja karyawan diperusahaan ternyata perusahaan sudah memiliki sistem penilaian kinerja. Namun, hasil penilaian kinerja dari tahun 2017-2020 tidak mengalami peningkatan. Dikarenakan penilaian hanya dilakukan oleh manajer *harvesting*, hal ini dapat memicu penilaian subjektif. Maka dilakukan perancangan ulang pada penilaian kinerja karyawan dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dengan menggunakan metode BARS (*Behavior Anchor Rating Scale*). Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan divisi *harvesting* PT XYZ yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab. Dengan adanya penilaian kinerja menggunakan metode BARS dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan divisi *harvesting* serta mempermudah perusahaan untuk mengetahui kekurangan yang dapat diperbaiki.

Kata kunci: Penilaian Kinerja, Penilaian Kinerja Karyawan, BARS

Abstract

PT XYZ is a company engaged in the edible oil industry from vegetable and animal oil palm plantations. The harvesting division is directly involved in the palm oil harvesting process. The decline in crop yields caused by human factors, namely in evaluating the performance of employees in the company, it turns out that the company already has a performance appraisal system. However, the results of the performance appraisal from 2017-2020 did not increase. Since the assessment is only done by the harvesting manager, this can trigger subjective judgments. Then redesign the employee performance assessment and pay attention to the factors that affect performance using the BARS (Behavior Anchor Rating Scale) method. There are five factors that affect the performance of PT XYZ's harvesting division employees, namely quality, quantity, timeliness, effectiveness, and responsibility. With the performance appraisal using the BARS method, it can help improve and improve the performance of employees in the harvesting division and make it easier for companies to identify deficiencies that can be corrected.

Keywords: Performance Appraisal, Employee Performance Appraisal, BARS

I. Pendahuluan

Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri kelapa sawit yaitu PT XYZ yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri minyak makan dari nabati dan hewani perkebunan kelapa sawit, yang berlokasi di Purwo Asri, Lempuing Jaya, Kabupaten Ogan Komering Ilir (OKI), Sumatera Selatan. Divisi *harvesting* adalah divisi yang berperan langsung terhadap proses panen kelapa sawit. Proses panen diantaranya mulai dari memotong buah, menimbang hasil panen, serta mengolah data keluar masuk truk yang membawa hasil panen.

Pada data lima tahun terakhir terdapat penurunan hasil panen kelapa sawit, hal ini dikarenakan oleh oleh faktor manusia dan metode, dimana untuk faktor manusia yaitu penurunan kinerja karyawan yang dilihat dari hasil penilaian yang terus menurun dari tahun ke tahun, dan kesalahan karyawan dalam memanen buah yang belum matang saat panen. Untuk faktor metode yaitu yang dilihat dari penilaian kinerja eksisting yang tidak maksimal hanya dilakukan oleh manajer *harvesting*. Hal ini dapat memicu penilaian yang bersifat subjektif. Penilaian subjektif tercipta karena dimana karyawan yang terlihat rajin akan mendapatkan penilaian yang tinggi, serta kecenderungan penilai memberikan nilai tengah yang dikarenakan ketidakjelasan standar dan pedoman penilaian dibuktikan dilihat dari hasil penilaian kinerja karyawan cenderung dominan pada level tengah yaitu cukup. Dari kondisi tersebut maka diperlukannya perubahan terkait metode dan indikator untuk penilaian kinerja individu karyawan. Maka metode penilaian kinerja *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) adalah metode yang tepat untuk digunakan karena BARS merupakan salah satu metode yang objektif, lebih menyeluruh, dan lebih rinci dari metode lainnya.

II. Landasan Teori

Teori yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari kinerja, penilaian kinerja, jenis-jenis metode penilaian kinerja, metode BARS (*Behavior Anchor Rating Scale*), pengembangan BARS, *Critical Success Factors*.

II.1 Kinerja

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil kerja seseorang (individu) atau sekelompok (tim) orang dalam perusahaan dalam suatu periode waktu tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi [1].

II.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dinilai untuk mengukur kinerja individu atau organisasi atau entitas perusahaan. Biasanya penilaian kinerja dilakukan setiap tahun dengan tujuan utama untuk meningkatkan kinerja individu atau organisasi [2].

II.3 Jenis-jenis Metode Penilaian Kinerja

Berikut merupakan jenis-jenis metode penilaian kinerja individu [3]:

Tabel 1 Jenis-jenis Metode Penilaian Kinerja

| Metode | Deskripsi | Kelebihan | Kekurangan |
|--|---|---|--|
| <i>Behaviorally Anchored Rating Scale</i> (BARS) | BARS melakukan penggabungan pada elemen dari kritis insiden dan grafik pendekatan skala penilaian | <ul style="list-style-type: none"> Objektif Transparan dan mudah dipahami karyawan | <ul style="list-style-type: none"> Independensi skala tidak dapat diandalkan |
| <i>Graphic Rating Scales</i> | Melakukan identifikasi skor yang terbaik dan menggambarkan kinerja untuk masing-masing sifat. | <ul style="list-style-type: none"> Simple Mudah digunakan | <ul style="list-style-type: none"> Subjektif Setiap karakteristik adalah sama penting dalam evaluasi |
| <i>360 Degree</i> | Menggunakan masukan dari atasan karyawan, rekan kerja, bawahan, pelanggan, pemasok dan lain-lain | <ul style="list-style-type: none"> Akurat, andal, dan sistem yang kredibel Objektif | <ul style="list-style-type: none"> Memakan waktu dan sangat lama |
| <i>Management by Objectives</i> | Karyawan dievaluasi seberapa jauh mereka mencapai tujuan yang telah ditentukan untuk kritis dalam penyelesaian pekerjaan. | <ul style="list-style-type: none"> Mudah diterapkan Mudah diukur | <ul style="list-style-type: none"> Sulit untuk disetujui Memakan waktu yang rumit |

Tabel 1 menjelaskan jenis-jenis metode penilaian kinerja, berdasarkan permasalahan pada penelitian ini maka metode yang cocok untuk menyelesaikannya yaitu menggunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) karena metode ini didasari oleh penilaian titik skala dengan pernyataan perilaku yang spesifik dengan menggambarkan berbagai tingkat kinerja dan lebih berkonsentrasi di kriteria perilaku dan kinerja yang dapat dikontrol oleh individunya. Sehingga dapat mempermudah penilaian kinerja individu terhadap karyawan dengan adanya *output* dari metode BARS yang dapat digunakan sebagai pedoman khusus tentang perilaku, serta skala peringkat dapat memberikan nilai numerik[4].

II.4 Teknik Sampling

Teknik *sampling* merupakan teknik pengambilan sampel, dibagi menjadi dua kategori [5]:

1. *Probability Sampling* merupakan sampel probabilitas yang berarti dalam setiap item dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel. Terdapat 5 kategori yaitu:
 - a. *Simple random sampling* adalah setiap kasus populasi memiliki jumlah yang sama kemungkinan dimasukkan dalam sampel.
 - b. *Systematic sampling* adalah setiap elemen akan diambil dari seluruh total yang akan menjadi sampel. Teknik ini memiliki kelebihan yaitu sederhana.
 - c. *Stratified random sampling* adalah populasi dibagi menjadi strata (subkelompok) dan sampel acak diambil dari setiap subkelompok.
 - d. *Cluster sampling* adalah seluruh populasi dibagi menjadi cluster atau kelompok.
 - e. *Multi-stage sampling* adalah untuk memilih sampel yang terkonsentrasi di beberapa wilayah geografis.
2. *Non probability Sampling* merupakan sampel yang hanya ingin mendapatkan sejumlah elemen yang cukup untuk melakukan penelitiannya. Terdapat 5 kategori yaitu:
 - a. *Quota sampling* adalah dengan cara partisipan dipilih atas dasar karakteristik yang telah ditentukan sehingga jumlah sampel akan sama distribusi karakteristik sebagai populasi yang lebih luas.
 - b. *Snowball sampling* adalah metode pengambilan sampel non acak yang menggunakan beberapa kasus untuk membantu mendorong kasus lain untuk mengambil bagian dalam penelitian, sehingga meningkatkan ukuran sampel.
 - c. *Convenience sampling* adalah digunakan untuk membantu mengatasi banyak dari keterbatasan yang terkait dengan penelitian.
 - d. *Purposive random sampling* adalah strategi yang digunakan untuk pengaturan orang atau peristiwa yang dipilih dengan sengaja untuk memberikan informasi penting yang tidak dapat diperoleh dari pilihan lain.

II.5 Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) merupakan suatu metode yang menilai performa individu berdasarkan kemunculan perilaku penting yang dapat menentukan sukses tidaknya sebuah pekerjaan dari jabatan individu tersebut dan merupakan salah satu metode yang menggunakan skala peringkat standar perilaku yang mengkombinasikan beberapa keuntungan dari naratif, kejadian yang kritis, serta skala terukur, dengan membuat standar skala peringkat dengan contoh perilaku khusus dari prestasi yang baik dan buruk [6].

II.6 Pengembangan BARS

Metode *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) memiliki 5 langkah yang diperlukan yaitu sebagai berikut [6]:

1. *Critical Incident Technique* adalah teknik insiden kritis, teknik dimana orang (karyawan) yang mengetahui tentang pekerjaan yang akan diselidiki (pemegang pekerjaan dan/atau penyelia) diminta untuk menjelaskan spesifik tentang perilaku kinerja yang efektif dan tidak efektif.
2. *Performance Dimension* adalah pengembangan instrument, mengelompokkan insiden ke dalam satu set yang lebih kecil dari dimensi kinerja yang biasanya.

3. *Retranslation* adalah terjemahan ulang dimana orang lain yang memiliki pengetahuan luas akan diinstruksikan untuk menerjemahkan ulang yang insiden kritis.
4. *Scaling Incident* adalah teknik dimana diminta untuk menilai (skala 7 atau 9 poin), perilaku akan yang dijelaskan dalam insiden yang telah ditetapkan tentang seberapa efektif atau tidak efektifnya pada dimensi yang sesuai.
5. *Final Instrument* adalah instrumen terakhir yaitu dimana insiden yang memenuhi kriteria retranslasi dan standar deviasi pada langkah sebelumnya digunakan sebagai acuan perilaku untuk dimensi kinerja.

II.7 Critical Success Factors

Critical Success Factors (CSF) adalah istilah manajemen untuk menyebut elemen-elemen yang diperlukan bagi organisasi atau proyek untuk mencapai misinya. CSF merupakan teknik yang paling efektif dalam melibatkan manajemen untuk mencapai strategi. Serta akan memberikan tujuan dan tolak ukur bagi organisasi atau perusahaan [7].

II.8 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP pada dasarnya merupakan metode yang digunakan sebagai alat bantu dari sistem pendukung keputusan untuk memecahkan masalah yang bersifat tidak terstruktur dan kriteria yang diambil cukup banyak, belum jelasnya suatu struktur masalah, dan data statistik yang dimiliki belum tentu akurat[8].

III. Metode Penyelesaian Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan tahap pendahuluan yaitu melakukan identifikasi masalah yang terjadi serta mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian awal. Selanjutnya tahap pengumpulan data dan pengolahan data dengan cara wawancara dan kuesioner yang digunakan sebagai hasil terkait faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan memberikan bobot pada setiap indikatornya. Total karyawan saat ini 85 karyawan tidak termasuk direktur dan jajarannya. Dalam penelitian minimal sampel yang digunakan sebanyak 30 orang. Namun pada penelitian ini pengambilan siapa responden dan berapa jumlah responden menggunakan metode *purposive random sampling*. Sampel ditunjuk oleh peneliti dan pihak perusahaan yang memiliki kriteria seperti manajer divisi, 5 karyawan divisi *harvesting*, dan 5 karyawan perwakilan divisi HCM & *general*. Sehingga hanya terdapat 11 responden yaitu manajer *harvesting*, 5 *staff harvesting*, 5 *staff HCM & general* dikarenakan penelitian ini dilakukan saat pandemi sehingga terdapat keterbatasan dalam mendapatkan jumlah minimal sampel. Selanjutnya, Data yang sudah diolah akan dianalisis untuk kesimpulan, data-data yang akan di analisis merupakan data hasil dari langkah pengembangan BARS. Selanjutnya tahapan implikasi manajerial untuk menjelaskan bagaimana cara perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja dengan baik. Terakhir adalah kesimpulan, sebagai hasil untuk mempertimbangkan tujuan awal dalam melakukan perancangan penilaian kinerja karyawan dengan metode BARS.

IV. Pembahasan

Berdasarkan wawancara dan kuesioner yang telah dilakukan dengan responden yaitu manajer *harvesting*, 5 *staff harvesting*, 5 *staff HCM & general*, maka dilakukan tahap-tahap metode BARS seperti identifikasi *critical success factors* (CSF), penentuan *critical incident technique* (CIT), *performance dimension*, *retranslation*, *scaling incident*, dan *final instrument*.

IV.1 Identifikasi Critical Success Factors (CSF)

Untuk menentukan CSF (*Critical Success Factors*) dilakukan wawancara manajer *harvesting*, 5 *staff harvesting*, 5 *staff HCM & general* untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tabel 2 menunjukkan CSF pada divisi *harvesting*.

Tabel 2 CSF Divisi *Harvesting*

| <i>Critical Success Factors</i> | | Tujuan Strategi | Indikator Kinerja |
|---------------------------------|---|--|---|
| Kualitas | Buah hasil panen | Proses panen sesuai dengan standar dan prosedur perusahaan | Tidak ada buah yang rusak dan tidak matang |
| Kuantitas | Hasil panen sesuai dengan yang ditargetkan | Proses panen sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan | Mencapai jumlah target yang ditentukan |
| | Tidak mengurangi jumlah hasil panen | Mengikuti standar perusahaan | Jumlah panen sesuai dengan yang ditentukan |
| Ketepatan waktu | Panen sesuai dengan waktu yang ditentukan | Sesuai dengan standar dan prosedur perusahaan | Menyelesaikan panen tepat waktu |
| | Tidak melebihi waktu yang ditentukan | Sesuai dengan 5standard an prosedur perusahaan | Menyelesaikan panen sesuai dengan target |
| Tanggung Jawab | Mengerjakan tugas yang diberikan hingga selesai | Menyelesaikan semua tugas yang telah diberikan | Pekerjaan selesai sesuai tugasnya masing-masing |
| Efektivitas | Memahami proses panen | Mengikuti standar perusahaan | Jumlah panen meningkat |

Tabel 2 merupakan penjelasan *critical success factors* yaitu untuk faktor kualitas indikator kinerjanya tidak ada buah yang rusak dan tidak matang, faktor kuantitas mencapai jumlah target yang ditentukan dan jumlah panen sesuai dengan yang ditentukan, faktor ketepatan waktu menyelesaikan panen tepat waktu dan menyelesaikan panen sesuai target, faktor tanggung jawab pekerjaan selesai sesuai tugasnya masing-masing, dan faktor efektivitas jumlah panen meningkat.

Tabel 3 Penjelasan Faktor Penting

| Faktor | Penjelasan |
|-----------------|--|
| Kualitas | Hasil kerja yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan pekerjaan yang diharapkan |
| Kuantitas | Jumlah yang diproduksi atau jumlah kegiatan yang dapat dilakukan. |
| Ketepatan Waktu | Dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang tersedia. |
| Tanggung Jawab | Penggunaan sumber daya yang tersedia dalam perusahaan untuk meningkatkan laba dan mengurangi kerugian. |
| Efektivitas | Tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. |

Tabel 3 merupakan penjelasan faktor-faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan divisi *harvesting* yang didapatkan dari wawancara dengan manajer *harvesting*, 5 *staff harvesting*, 5 *staff HCM & general*. Terdiri dari faktor kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan efektivitas.

IV.2 Penentuan *Critical Incident Technique* (CIT)

Berdasarkan *Critical Success Factors* (CSF) dan wawancara lanjutan dengan manajer *harvesting*, 5 *staff harvesting*, 5 *staff HCM & general*, maka didapatkan *critical incident technique*.

Tabel 4 *Critical Incident Technique*

| Faktor | Insiden Kritis |
|-----------------|---|
| Kualitas | Terdapat buah hasil panen yang rusak dan tidak matang |
| Kuantitas | Hasil panen tidak mencapai target |
| Ketepatan Waktu | Waktu panen tidak sesuai dengan yang telah ditentukan Terlambat dalam proses panen |
| Tanggung Jawab | Tugas tidak selesai dengan yang sudah diberikan |
| Efektivitas | Kurang memahami proses panen |

Tabel 4 menjelaskan *Critical Incident Technique* didapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja divisi *harvesting*. Pada faktor kualitas insiden kritis yaitu terdapat buah hasil panen yang rusak dan tidak matang, faktor kuantitas hasil panen tidak mencapai target, faktor ketepatan waktu yaitu waktu panen tidak sesuai dengan yang telah ditentukan dan terlambat dalam proses panen, faktor tanggung jawab tugas tidak selesai dengan yang sudah diberikan, dan faktor efektivitas kurang memahami proses panen.

IV.3 Performance Dimension

Tabel 5 menjelaskan *performance dimension* berdasarkan data-data sebelumnya yaitu *Critical Success Factors* dan *Critical Incident Technique*.

Tabel 5 *Performance Dimension*

| Kualitas | Kuantitas | Ketepatan Waktu | Tanggung Jawab | Efektivitas |
|------------------|----------------------------------|---|--|---|
| Buah hasil panen | Hasil panen sesuai dengan target | Mengikuti standar waktu yang telah ditentukan | Karyawan mampu menyelesaikan tugas masing-masing | Memahami proses panen dengan baik dan benar |
| | Mengikuti standar perusahaan | | | |

Tabel 5 menjelaskan *performance dimension*, yang didapatkan dari 5 faktor terpilih tersebut masing-masing memiliki indikator yang menjadi turunan dari faktor-faktor tersebut, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan divisi *harvesting* yaitu untuk faktor kualitas buah hasil panen, faktor kuantitas hasil panen sesuai target dan mengikuti standar perusahaan, untuk faktor ketepatan waktu mengikuti standar waktu yang telah ditentukan, faktor tanggung jawab karyawan mampu menyelesaikan tugas masing-masing, dan untuk faktor efektivitas memahami proses panen.

IV.4 Retranslation

Pada tahapan ini dilakukan wawancara untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang telah terpilih harus mengalami perubahan atau tidak. Wawancara dilakukan dengan manajer *harvesting*, 5 *staff harvesting*, 5 *staff HCM & general*. Berdasarkan wawancara bahwa tidak ada perubahan pada kelima faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan divisi *harvesting* sebanyak 63.6% dengan 7 suara yang memilih, dan untuk adanya perubahan sebanyak 36.4% dengan 4 suara yang memilih.

IV.5 Scalling Incident

Tabel 6 Rekapitulasi *Ranking*

| i | xi | xi2 |
|-------|------|-------|
| 1 | 3.7 | 13.4 |
| 2 | 3.3 | 11.1 |
| 3 | 3.3 | 11.1 |
| 4 | 3.7 | 13.4 |
| 5 | 3.3 | 11.1 |
| 6 | 3.8 | 14.7 |
| 7 | 3.5 | 12.3 |
| 8 | 3.2 | 10.0 |
| 9 | 3.8 | 14.7 |
| 10 | 3.5 | 12.3 |
| 11 | 3.5 | 12.3 |
| Total | 38.7 | 136.4 |

$$s = \sqrt{\frac{\sum(X - \bar{X})^2}{n - 1}} = \sqrt{\frac{(4,00 - 3,53)^2 + (3,67 - 3,53)^2 \dots}{11 - 1}} = 0,217$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh standar deviasi sebesar 0,217 lebih kecil dari 1,50. Maka hal ini dapat disimpulkan bahwa perhitungan valid.

IV.6 Final Instrument

Pada tahapan terakhir ini akan menggabungkan hasil dari *Critical Incident Technique*, *Performance Dimension*, *Retranslation*, dan *Scaling Incident*. Selanjutnya dari seluruh hasil tersebut akan digabungkan dan diperoleh hasil berupa penilaian kinerja untuk divisi *harvesting* PT XYZ.

Tabel 7 Final Instrument

| Variabel | Skala | Kategori |
|--|-------|--|
| 1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Ketepatan Waktu 4) Efektivitas 5) Tanggung Jawab | 7 | Selalu melampaui (dapat mengerjakan tugas yang lain), memenuhi segala tugas yang diberikan dengan tepat waktu yang telah ditentukan dan sesuai standar perusahaan. Tugas diselesaikan dengan maksimal dan baik. Dapat berkerjasama dengan divisi lain agar mencapai target perusahaan. |
| | 6 | |
| | 5 | Terkadang memenuhi segala tugas yang diberikan dan sesuai dengan standar perusahaan. Tidak memiliki improvisasi dalam bekerja (hanya mengerjakan tugas yang diberikan). |
| | 4 | |
| | 3 | |
| | 2 | Tidak melampaui ekspektasi, lalai dalam bekerja, sering kali tidak bertanggung jawab, tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, dan tidak memperhatikan serta tidak sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditentukan. |
| 1 | | |

Tabel 7 merupakan *final instrument* yang terdapat variabel, skala, dan kategori dari setiap faktor-faktor terpilih. Untuk skala 6-7 menjelaskan bahwa karyawan memiliki peningkatan dalam kinerjanya, skala 3-5 menjelaskan bahwa karyawan biasa saja dalam kinerjanya, dan skala 1-2 menjelaskan bahwa karyawan memiliki penurunan dalam kinerjanya.

IV.7 Penentuan Bobot pada Setiap Faktor

Perhitungan pembobotan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan responden manajer *harvesting*, manajer *maintenance*, dan manajer *HCM & general*. Tabel 8 menjelaskan matriks dari perhitungan AHP yang diperoleh.

Tabel 8 Penentuan Bobot pada Setiap Faktor

| Matriks | Buah hasil panen matang dan tidak rusak | Mencapai target panen | Proses panen tepat waktu | Sesuai dengan standar perusahaan | Semua tugas terselesaikan |
|---|---|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Buah hasil panen matang dan tidak rusak | 1 | 0.52 | 0.58 | 1.93 | 2.03 |
| Mencapai target panen | 1.91 | 1 | 0.68 | 1.21 | 4.93 |
| Proses panen tepat waktu | 1.71 | 1.46 | 1 | 2.24 | 0.47 |
| Sesuai dengan standar perusahaan | 0.52 | 0.83 | 0.45 | 1 | 5.94 |
| Semua tugas terselesaikan | 0.49 | 0.20 | 2.14 | 0.17 | 1 |
| Jumlah | 5.63 | 4.02 | 4.86 | 6.54 | 14.38 |

Tabel 8 menjelaskan matriks perhitungan AHP, diperoleh untuk matriks indikator buah hasil panen matang dan tidak rusak sebesar 5,63, mencapai target panen sebesar 4,02, proses panen tepat waktu 4,86, sesuai dengan standar perusahaan sebesar 6,54, dan semua tugas terselesaikan sebesar 14,38.

Tabel 9 Normalisasi Perhitungan AHP

| Normalisasi | Buah hasil panen matang dan tidak rusak | Mencapai target panen | Proses panen tepat waktu | Sesuai dengan standar perusahaan | Semua tugas terselesaikan | Total | Priority Factor | Persentase |
|---|---|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------|-----------------|------------|
| Buah hasil panen matang dan tidak rusak | 0.18 | 0.13 | 0.12 | 0.30 | 0.14 | 0.86 | 0.18 | 24% |
| Mencapai target panen | 0.34 | 0.25 | 0.14 | 0.18 | 0.34 | 1.26 | 0.34 | 21% |
| Proses panen tepat waktu | 0.30 | 0.36 | 0.21 | 0.34 | 0.03 | 1.25 | 0.30 | 26% |
| Sesuai dengan standar perusahaan | 0.09 | 0.21 | 0.09 | 0.15 | 0.41 | 0.96 | 0.09 | 16% |
| Semua tugas terselesaikan | 0.09 | 0.05 | 0.44 | 0.03 | 0.07 | 0.67 | 0.09 | 13% |

Tabel 9 menjelaskan normalisasi dari perhitungan AHP, diketahui bobot untuk masing-masing faktor yaitu bobot untuk faktor kualitas sebesar 24%, faktor kuantitas 21%, faktor ketepatan waktu 26%, faktor efektivitas 16%, dan faktor tanggung jawab 13%.

IV.8 Template Penilaian Kinerja BARS

Tabel 10 adalah *template* penilaian kinerja BARS yang dirancang sebagai hasil akhir dalam pembuatan rancangan penilaian.

Tabel 10 Template Penilaian Kinerja BARS

| Faktor | Indikator | Bobot | Nilai | | | | | | | Rata-rata | Nilai Faktor |
|-----------------|---|-------|-------|---|---|---|---|---|---|-----------|--------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Kualitas | Buah hasil panen matang dan tidak rusak | 24% | | | | | | | | | |
| Kuantitas | Mencapai target panen | 21% | | | | | | | | | |
| Ketepatan Waktu | Proses panen tepat waktu | 26% | | | | | | | | | |
| Efektivitas | Sesuai dengan standar perusahaan | 16% | | | | | | | | | |
| Tanggung Jawab | Semua tugas terselesaikan | 13% | | | | | | | | | |

Tabel 10 merupakan *template* penilaian kinerja BARS berdasarkan kelima faktor, indikator dan insiden kritis terpilih yang mempengaruhi kinerja karyawan divisi *harvesting* dengan menggunakan skala 1-7. Berdasarkan perhitungan pembobotan menggunakan AHP, didapati bobot untuk faktor kualitas sebesar 24%, kuantitas sebesar 21%, ketepatan waktu sebesar 26%, efektivitas sebesar 16% dan tanggung jawab sebesar 13%.

Tabel 11 Panduan *Template* Penilaian Kinerja BARS

| Faktor | Indikator | Insiden Kritis | Nilai |
|-----------------|---|--|-------|
| Kualitas | Buah hasil panen matang dan tidak rusak | Terdapat banyak buah yang belum matang dan rusak | 1-2 |
| | | Terdapat sedikit buah yang belum matang dan rusak | 3-5 |
| | | Tidak ada buah yang belum matang dan rusak | 6-7 |
| Kuantitas | Mencapai target panen | Hasil panen <50% dari target yang telah ditentukan | 1-2 |
| | | Hasil panen >50% dari target yang telah ditentukan | 3-5 |
| | | Hasil panen mencapai target yang ditentukan | 6-7 |
| Ketepatan Waktu | Proses panen tepat waktu | Panen dilakukan >4-7 hari dari waktu yang telah ditentukan | 1-2 |
| | | Panen dilakukan >1-3 hari dari waktu yang telah ditentukan | 3-5 |
| | | Panen dilakukan tepat waktu | 6-7 |
| Efektivitas | Sesuai dengan standar perusahaan | Melakukan proses yang tidak sesuai dengan standar perusahaan | 1-2 |
| | | Terdapat sedikit tidak sesuai dengan standar perusahaan | 3-5 |
| | | Sesuai dengan standar perusahaan | 6-7 |
| Tanggung Jawab | Semua tugas terselesaikan | Tugas tidak terselesaikan | 1-2 |
| | | Tugas masih ada yang tidak selesai | 3-5 |
| | | Tugas terselesaikan | 6-7 |

Tabel 11 menjelaskan panduan *template* penilaian kinerja BARS yang terdiri dari faktor-faktor yang terpilih, indikator, insiden kritis, serta nilai.

Hasil penelitian ini dan penelitian Alfriyani Oktavia, Christanto Triwibisono, Fida Nirmala Nugraha pada tahun 2020 memiliki kesamaan, yaitu pada faktor kualitas, kuantitas/target, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. sebagai contoh: buah hasil panen tidak rusak dan matang yang memiliki kesamaan dengan produk/barang tidak mengalami kerusakan saat pengiriman. Contoh kedua yaitu karyawan menyelesaikan tugas sesuai yang ditugaskan, pada penelitian ini perusahaan menginginkan agar setiap karyawannya dapat bertanggung jawab terhadap seluruh tugas masing-masing yang diberikan agar dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Untuk faktor yang berbeda yang tidak dihasilkan penelitian Alfriyani Oktavia, Christanto Triwibisono, Fida Nirmala Nugraha adalah efektivitas[9].

Hasil penelitian Niyama Rachel Awani, Fida Nirmala Nugraha, dan Ika Arum Puspita pada tahun 2018 memiliki kesamaan, yaitu pada faktor waktu produksi dan faktor kedisiplinan karyawan yang memiliki kesamaan dengan faktor ketepatan waktu dan tanggung jawab, sebagai contoh: setiap karyawan dapat melakukan panen sesuai waktu yang ditetapkan perusahaan sehingga tidak mengganggu waktu panen selanjutnya yang memiliki kesamaan dengan karyawan produksi yang membutuhkan waktu yang tepat untuk melakukan produksi barang. Untuk faktor yang berbeda yang tidak dihasilkan penelitian Niyama Rachel Awani, Fida Nirmala Nugraha, dan Ika Arum Puspita adalah kualitas, kuantitas, efektivitas [10].

IV.8 Implikasi Manajerial

Manajemen divisi *harvesting* PT XYZ perlu melakukan sosialisasi kepada karyawan-karyawan divisi *harvesting* untuk menjelaskan perubahan pada penilaian kinerja menggunakan metode BARS agar karyawan memahami terkait penilaian kinerja mereka. Manajer *harvesting* perlu melakukan pelatihan kepada karyawan-karyawan yang mengalami penurunan kinerja. Penilaian kinerja usulan ini sebaiknya dilakukan dalam rentang waktu 3 (tiga) bulan sekali. Karyawan yang mendapatkan bonus atau reward yaitu karyawan yang mendapatkan hasil penilaian kinerja tertinggi, serta penilaian kinerja BARS ini merupakan penilaian awal yang akan menjadi acuan untuk bahan evaluasi untuk kinerja karyawan kedepannya agar dapat menjadi lebih baik lagi.

V. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian terdapat lima faktor untuk menilai kinerja karyawan divisi *harvesting* yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab. Dengan faktor utama yaitu ketepatan waktu dan faktor pendukung kualitas, kuantitas, efektivitas, dan tanggung jawab. Hasil dari simulasi penilaian kinerja usulan divisi *harvesting* dilakukan kepada tiga karyawan menghasilkan penilaian kinerja menggunakan metode BARS lebih *detail* dan lebih akurat. Penilaian kinerja usulan ini agar dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan serta memperbaiki kinerja karyawan divisi *harvesting* dan mempermudah perusahaan untuk mengetahui kekurangan yang dapat diperbaiki.

Referensi

- [1] N. Batarliene, K. Čižiuniene, K. Vaičiute, I. Šapalaite, and A. Jarašuniene, "The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies," *Procedia Eng.*, vol. 187, pp. 110–116, 2017, doi: 10.1016/j.proeng.2017.04.356.
- [2] M. Armstrong and S. Taylor, *The SAGE handbook of human resource management*. 2010.
- [3] A. Aggarwal, G. Sundar, and M. Thakur, "Techniques of Performance Appraisal - A Review," *Int. J. Eng. Adv. Technol.*, no. 3, pp. 2249–8958, 2013.
- [4] S. C. Debnath, "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, pp. 16–25, 2015.
- [5] H. Taherdoost, "Sampling Methods in Research Methodology ; How to Choose a Sampling Technique for Research Hamed Taherdoost To cite this version : HAL Id : hal-02546796 Sampling Methods in Research Methodology ; How to Choose a Sampling Technique for," *Int. J. Acad. Res. Manag.*, vol. 5, no. 2, pp. 18–27, 2016.
- [6] T. H. O. M. A. S. A. Decotiis~, "PI K\U*\NLI P\ C 1 1 0 1 O < r \ BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES: A REVIEW OF THE LITERATURE i-K \ o b h b i P \ \ (iioi," no. August, pp. 549–562, 1975.
- [7] D. Stankovic, V. Nikolic, M. Djordjevic, and D. B. Cao, "A survey study of critical success factors in agile software projects in former Yugoslavia IT companies," *J. Syst. Softw.*, vol. 86, no. 6, pp. 1663–1678, 2013, doi: 10.1016/j.jss.2013.02.027.
- [8] G. A. Forgiogne, R. Kohli, and D. Jennings, "An AHP analysis of quality in AI and DSS journals," *Omega*, vol. 30, no. 3, pp. 171–183, 2002, doi: 10.1016/S0305-0483(02)00025-7.
- [9] A. Oktavia, C. Triwibisono, F. N. Nugraha, P. Studi, T. Industri, F. R. Industri, and U. Telkom, "PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES (BARS) DI PT WIDYA TRANS CARGO DESIGNING PERFORMANCE APPRAISAL USING THE BEHAVIORALLY," 2019.
- [10] N. R. Awani, F. N. Nugraha, and I. A. Puspita, "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 Div," *e-Proceeding Eng.*, vol. 5, no. 3, pp. 6857–6863, 2018.