

# PENINGKATAN PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP OBJEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BARS DAN MBO

Wulan Purnamasari<sup>1</sup>, Ika Widya Ardhiyani<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen, Universitas Maarif Hasyim Latif<sup>1</sup>

Program Studi Teknik Industri, Universitas Maarif Hasyim Latif<sup>2</sup>

e-mail: wulan\_purnamasari@dosen.umaha.ac.id<sup>1</sup>, ika.widya.ardhyani@gmail.com<sup>2</sup>

*Abstract: The performance appraisal system in a company has an important role in achieving the target of achieving a job. Employee job satisfaction with the performance appraisal system depends on the level of employee perceptions of the performance appraisal system that applies to their workplace. This research was conducted in a company PT X which is engaged in the BOPP film industry. The performance appraisal system in the company, based on employee perceptions, is still not effective. Here, the researcher attempted to design a performance appraisal system using the BARS and MBO methods. This research was conducted by means of field surveys, literature studies, and FGDs. The BARS and MBO methods are able to assess employee performance. Where in this method it creates unclear and measurable performance standards, there is no maximum feedback on the performance of employees, often the assessment is subjective, besides the assessment is carried out once a year so that it causes management to experience difficulties in monitoring. In addition, the company only dominantly assesses work activities and behavior, without assessing the work performance of each employee. Whereas here, the company should have carried out an objective performance appraisal, by having clear and measurable assessment standards and being able to provide feedback on employee performance achievements. Thus, researchers recommend using the BARS and MBO methods in the performance appraisal process. This aims to meet the company's needs for employee performance appraisals.*

*Keywords: employee perceptions, objectivity of performance appraisal, BARS, MBO*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam berjalannya roda perusahaan di era Industri 4.0, di mana kompetisi antar-perusahaan semakin ketat. Pasar menuntut perusahaan agar dapat menyediakan pelayanan terbaik kepada customer dan mitra bisnisnya. Kondisi ini mendorong sumber daya manusia untuk mampu memberikan performa terbaik, dengan keadaan ini maka perusahaan harus mampu berkompetisi secara sehat dan sportif dengan para kompetitor-nya. Salah satu aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia ialah penilaian kinerja karyawan. Pihak manajemen perusahaan memiliki ekspektasi tinggi terhadap kinerja karyawannya.

Dengan demikian, untuk mengetahui apakah harapan perusahaan terhadap kinerja karyawannya sudah tercapai atau belum dan telah memenuhi standar kriteria perusahaan atau belum. Oleh karena itu, diperlukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode yang tepat dan efektif. PT X adalah perusahaan Industry Biaxially Oriented Polypropylene (BOPP) Film dan Polyester Film.

Permasalahan pada penelitian ini adalah PT X melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode rating scale dan check list. Namun, dari hasil penilaian masih dirasakan belum efektif sesuai dengan ekspektasi manajemen. Hal ini disebabkan karena adanya kelemahan, yaitu persepsi karyawan terhadap objektivitas

penilaian kinerja bersifat negatif, penilaian yang dianggap subjektif oleh karyawan, tidak ada standar atau kriteria yang terukur dan jelas, terjadi halo effect, dan lebih memprioritaskan kriteria pribadi karyawan dibandingkan dengan kriteria hasil kerja. Oleh karena itu, banyak karyawan yang merasa tidak adil dengan hasil penilaian kinerja yang diberikan serta mereka juga tidak nyaman dan merasa tidak termotivasi dalam bekerja. Urgensi penelitian ini yaitu dengan adanya perancangan sistem penilaian kinerja pada kedua model ini dapat mengatasi masalah yang dihadapi oleh PT X, agar karyawan dapat merasakan keadilan dalam penilaian kinerja, merasa nyaman, dan lebih termotivasi bekerja lebih baik. Tentunya hal ini nanti juga akan menguntungkan bagi pihak manajemen perusahaan dalam meraih target capaian keberhasilan perusahaan.

## METODE

### Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan PT X bagian produksi pada tiga jabatan yaitu operator, foreman, dan SPV. Untuk masing-masing jabatan diambil sampel sebanyak 10 subjek, dengan demikian total subjek penelitian adalah 30. Pengambilan sampel penelitian menggunakan purposive sampling, dengan ketentuan subjek adalah karyawan tetap minimal telah bekerja di bidangnya minimal dua tahun.

### Pengamatan Awal

Tahapan pertama, tim peneliti (ketua dan anggota) melakukan pengamatan dengan cara mengidentifikasi dari perumusan masalah yang ada di perusahaan PT X.

### Studi Literatur

Peneliti mengumpulkan serta memahami teori-teori dari berbagai referensi dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu mengenai performance appraisal dengan menggunakan metode BARS dan MBO.

### Pengumpulan Data

#### Sumber Data

Tim peneliti menggali informasi berasal dari sumber data berupa data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap kinerja karyawan. Data primer yang digunakan meliputi atribut serta kriteria kinerja karyawan.

Sedangkan data sekunder pada penelitian ini yaitu data kepustakaan yang didapatkan dari berbagai referensi dan hasil penelitian terdahulu.

#### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini data meliputi hal-hal sebagai berikut.

##### 1. Field research

Tim peneliti mengamati pekerjaan karyawan dan segala prosedur yang telah diterapkan perusahaan.

##### 2. Studi pustaka

Tim peneliti mempelajari berbagai buku literatur, karya ilmiah, jurnal, dan penelitian terdahulu mengenai performance appraisal serta mengumpulkan data serta berbagai informasi perusahaan yang meliputi struktur organisasi, data perusahaan, data karyawan, *job description* karyawan, dan *performance appraisal* karyawan.

### 3. Melakukan wawancara

Anggota peneliti melakukan sesi tanya jawab secara langsung pada pihak perusahaan yang dianggap benar-benar memahami masalah dalam penelitian. Bentuk pertanyaan tidak dipusatkan pada pokok persoalan tentang penilaian kinerja karyawan saja, namun memberikan pertanyaan dalam lingkup yang luas. Tim peneliti mempersiapkan kerangka pertanyaan yang kemudian dikembangkan disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

### 4. FGD (*focus group discussion*)

Untuk menentukan kriteria penilaian dalam aplikasi metode MBO serta mengurutkan anchor dari setiap dimensi performance appraisal dengan menggunakan metode BARS, peneliti harus merumuskannya bersama manajer masing-masing departemen dan perwakilan karyawan dari departemen.

## Analisis Data

Perumusan performance appraisal dengan BARS. Tim peneliti menentukan dimensi dan indikator dari sikap kinerja karyawan, yang kemudian ditentukan pula skala pemeringkatannya (*rating scale*) dengan menggunakan skala Likert jenjang 5.

## Perumusan Performance Appraisal dengan MBO

Tim peneliti membuat perumusan performance appraisal dengan menggunakan metode MBO, dimulai dengan mengumpulkan data mulai tujuan PT X hingga tujuan spesifik yang harus dicapai dan dilaksanakan oleh karyawan. Dalam hal ini dibutuhkan deep interview agar mendapatkan jawaban yang valid.

## Analisis Tujuan Perusahaan

Ketua peneliti menganalisis tujuan spesifik perusahaan PT X, baik tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah, maupun jangka panjang.

## Analisis Tujuan Departemen

Tim peneliti menganalisis tujuan departemen. Analisis ini berfungsi untuk mengetahui tujuan spesifik dari masing-masing departemen yang nantinya akan dijadikan sebagai tolok ukur dalam pelaksanaan kinerja karyawan dan perlu adanya pengelompokan tujuan berdasarkan fungsi departemen itu sendiri.

## Perumusan Bobot dan Target Capaian Setiap Karyawan

Tim peneliti menyusun perumusan bobot dan target capaian setiap karyawan dilakukan dengan cara menurunkannya dari tujuan PT X beserta tujuan dari tiap departemen.

Tim peneliti mengadakan diskusi bersama manager dan perwakilan dari tiap departemen serta menganalisis job description karyawan, proses ini memiliki tujuan untuk mendapatkan indicator apa saja yang harus dicapai oleh karyawan PT X.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perumusan Penilaian dengan metode behaviorally anchor rating scale (BARS)

Berdasarkan hasil analisis gap yang telah dilakukan sebelumnya, maka BARS untuk menilai dimensi perilaku kerja karyawan dan MBO untuk menilai hasil kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Perumusan Penilaian dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)

No.	Indicator	Scale	Anchor
<b>Operator Departemen Produksi</b>			
1	Kemampuan dalam mengoperasikan mesin/ alat yang menjadi tanggung jawabnya	5	Mampu mengoperasikan mesin sesuai SOP, mengetahui gejala yang timbul apabila mesin akan mengalami trouble, mampu merawat (maintenance) dan mengedepankan K3
		4	Mampu mengoperasikan mesin sesuai SOP dan mengetahui gejala yang timbul apabila mesin akan mengalami trouble
		3	Mampu mengoperasikan mesin sesuai SOP
		2	Dapat mematikan, menghidupkan serta mengoperasikan mesin
		1	Hanya mampu menghidupkan dan mematikan mesin saja
2	Bekerja sesuai SOP (standard operational procedure)	5	Bekerja dengan mematuhi SOP, memperhatikan keselamatan diri dan orang-orang di sekitar lingkungan kerja
		4	Bekerja dengan mematuhi SOP, memperhatikan keselamatan diri
		3	Bekerja dengan mematuhi SOP dan mendengarkan instruksi atasan
		2	Bekerja dengan mematuhi SOP namun masih sering dengan cara sendiri
		1	Bekerja dengan tidak mematuhi SOP
3	Bekerja sesuai target	5	Menyusun target pencapaian yang realistis dan matang
		4	Meningkatkan performa kerja
		3	Berusaha mencapai target dengan memenuhi standar perusahaan
		2	Berusaha bekerja dengan baik
		1	Hanya focus bekerja, tanpa memikirkan target yang dicapai
4	Kemampuan membuat laporan	5	Membuat laporan berdasarkan kenyataan di lapangan, mampu menyebutkan kendala yang terjadi dan mampu memberikan masukan/ solusi
		4	Membuat laporan berdasarkan kenyataan di lapangan, mampu menyebutkan kendala yang terjadi
		3	Membuat laporan berdasarkan kenyataan di lapangan
		2	Membuat laporan singkat dan seadanya
		1	Tidak membuat laporan
5	Menjaga dan memelihara lingkungan kerja	5	Menjaga dan memelihara lingkungan kerja di departemen sendiri dan departemen lain serta lingkungan eksternal perusahaan
		4	Menjaga dan memelihara lingkungan kerja di departemen sendiri dan departemen lain
		3	Menjaga dan memelihara lingkungan kerja di departemen sendiri
		2	Hanya menjaga keamanan lingkungan kerja saja
		1	Tidak menjaga dan memelihara lingkungan kerja
<b>Foreman Departemen Produksi</b>			
	Kemampuan dalam mengontrol pekerjaan yang dikerjakan oleh operator	5	Mengontrol pekerjaan operator setiap waktu, inisiatif membantu operator apabila mengalami kesulitan dan memotivasi kembali agar operator tetap semangat bekerja
		4	Mengontrol pekerjaan operator setiap waktu dan membantu operator apabila mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya
		3	Mengontrol pekerjaan operator setiap waktu
		2	Mengontrol pekerjaan operator akhir bulan saja
		1	Tidak pernah mengontrol pekerjaan operator sama sekali
	Kemampuan memotorisasi pekerjaan yang dilakukan operator	5	Memotorisasi pekerjaan operator dengan pengawasan dan sesuai SOP serta memberikan evaluasi

		4	Mengontrol pekerjaan operator setiap waktu dan membantu operator apabila mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya
		3	Mengontrol pekerjaan operator setiap waktu
		2	Mengontrol pekerjaan operator akhir bulan saja
		1	Tidak pernah mengontrol pekerjaan operator sama sekali
	Kemampuan memotorisasi pekerjaan yang dilakukan operator	5	Memotorisasi pekerjaan operator dengan pengawasan dan sesuai SOP serta memberikan evaluasi
		4	Memotorisasi pekerjaan operator dengan pengawasan dan sesuai SOP
		3	Memotorisasi pekerjaan operator dengan pengawasan
		2	Memotorisasi pekerjaan operator tanpa pengawasan
		1	Tidak pernah sama sekali memberikan contoh dalam teknis pekerjaan kepada operator
	Kemampuan menjaga stabilitas pekerjaan agar aman	5	Bekerja menjaga keamanan stabilitas pekerjaan untuk diri sendiri, operator dan semua yang terlibat dalam lingkungan perusahaan
		4	Bekerja menjaga keamanan stabilitas pekerjaan untuk diri sendiri dan operator
		3	Bekerja menjaga keamanan stabilitas pekerjaan untuk diri sendiri
		2	Hanya focus bekerja
		1	Melalaikan stabilitas keamanan kerja
	Kemampuan menjadi problem solver terhadap permasalahan di lapangan	5	Mampu merumuskan alternatif solusi yang relevan untuk menyelesaikan masalah
		4	Menciptakan solusi temporer atas masalah yang terjadi
		3	Mampu membuat keputusan tanpa pertimbangan reaksi dari operator
		2	Mementingkan kepentingan pribadi pada saat membuat keputusan
		1	Menolak membuat keputusan saat dibutuhkan
	Kemampuan menjadi analisator terhadap permasalahan yang timbul di area pekerjaan	5	Mampu membuat analisis masalah dan mencari solusinya
		4	Mampu melihat hubungan dasar masalah
		3	Mampu melihat penyebab masalah
		2	Mampu memanfaatkan masalah
		1	Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali
<b>Supervisor Departemen Produksi</b>			
	Kemampuan memimpin	5	Bertindak tegas dan tidak memihak, serta bisa menjadi teladan
		4	Bertindak tegas dan tidak memihak serta mampu mengemukakan pendapat dengan tegas
		3	Bersikap sedikit memihak, namun masih dalam batas wajar
		2	Mudah dipengaruhi
		1	Tidak mampu bertindak tegas dan cenderung memihak
	Berpikir kritis	5	Membuat Analisis yang kompleks
		4	Melihat hubungan yang kompleks antar-masalah
		3	Mampu melihat hubungan dasar antar-masalah
		2	Mampu memanfaatkan masalah
		1	Tidak mampu menguraikan masalah

	Kemampuan menyelesaikan masalah	5	Mampu merumuskan alternatif solusi yang relevan untuk menyelesaikan masalah
		4	Menciptakan solusi temporer atas masalah yang terjadi
		3	Mampu membuat keputusan tanpa pertimbangan reaksi dari operator
		2	Mementingkan kepentingan pribadi pada saat membuat keputusan
		1	Menolak membuat keputusan saat dibutuhkan
	Kemampuan manajemen waktu dan prioritas	5	Tepat waktu dalam mencapai target, mampu membuat skala prioritas, menjalankannya sesuai SOP dan memiliki inovasi untuk memperoleh target lain dalam 1 waktu
		4	Tepat waktu dalam mencapai target, mampu membuat skala prioritas dan sesuai SOP
		3	Tepat waktu dalam mencapai target dan mampu membuat skala prioritas
		2	Tepat waktu dalam mencapai target capaian namun belum mampu membuat skala prioritas
		1	Tidak tepat waktu dalam mencapai target capaian
	Kemampuan public speaking	5	Berkomunikasi secara aktif, mampu melobi serta meyakinkan rekan kerja, atasan dan mitra perusahaan
		4	Bersedia berkomunikasi aktif, memberi feedback kepada rekan kerja dan atasan apabila ada musyawarah
		3	Mampu berkomunikasi dengan semua rekan kerja dan atasan
		2	Berkomunikasi hanya dengan rekan kerja yang dekat saja
		1	Memilih untuk menyendiri dan jarang berkomunikasi dengan rekan kerja

Sumber: Berdasarkan hasil survei di PT X

### Perumusan Penilaian Kinerja dengan Management by Objectives (MBO)

Dalam proses penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode MBO ini meliputi beberapa tahapan, di mana pimpinan diharapkan dapat mengomunikasikan kepada para karyawan. Dengan demikian dibutuhkan adanya pengawasan secara kontinu guna mengetahui sejauh mana capaian karyawan. Adapun tahapan meliputi beberapa hal sebagai berikut.

#### 1. Analisis tujuan perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh tujuan PT X sebagai berikut.

- a. Menjadi mitra bisnis yang inovatif, diminati, dan diakui secara global.
- b. Meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham.

- c. Membangun jaringan luas dengan para supply chain dan konsumen dalam jangka panjang.
- #### 2. Analisis tujuan departemen
- Pada departemen produksi terdapat tujuan sebagai berikut.
- a. Menghasilkan produk berkualitas dengan reject material kurang dari 5%.
  - b. Menghasilkan produk dengan kuantitas yang tepat dan tepat waktu.
- #### 3. Perumusan bobot serta target tiap karyawan.
- Perumusan bobot dan target tiap karyawan dilakukan dengan menurunkan tujuan perusahaan dan tujuan departemen. Penentuan bobot dan target karyawan disusun melalui hasil diskusi dengan pimpinan dan para karyawan.

Tabel 2 Bobot dan Target Karyawan di Departemen Produksi PT X

No.	Indikator	Bobot	Target
1	Ketepatan kuantitas produksi	25	100%
2	Ketepatan kualitas produksi	25	100%
3	Jumlah reject material kurang dari 5%	25	100%
4	Jumlah mesin yang beroperasi	25	>85%

## KESIMPULAN

Penilaian kinerja karyawan yang telah diterapkan oleh PT X menggunakan laporan kerja harian karyawan dengan menggunakan metode skala rating. Di mana dalam metode tersebut menimbulkan standar kinerja yang tidak jelas dan terukur, belum ada feedback secara maksimal atas capaian kinerja karyawan, seringkali penilaian mengarah secara subjektif selain itu penilaian dilakukan satu tahun sekali sehingga mengakibatkan manajemen mengalami kesulitan dalam pengawasan. Selain itu perusahaan hanya dominan menilai aktivitas dan perilaku kerja saja, dengan tidak menilai hasil capaian kerja setiap karyawan. Padahal di sini seharusnya perusahaan harus melakukan penilaian kinerja secara objektif dengan memiliki standar penilaian yang jelas dan terukur serta mampu memberikan feedback atas capaian kinerja karyawan. Dengan demikian, peneliti merekomendasikan untuk menggunakan metode BARS dan MBO dalam proses penilaian kinerja. Hal ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap penilaian kinerja karyawan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ayomikun O, Idowu. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and Its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 5, pp. 15–39. London: Nile University of London.
- Byars. L. el. (2014). *Human Resource Management*, 5th Edition. Chicago: McGraw-Hill Companies. Inc.
- Dessler, G. 2013. *Human Resource Management*, 13th Edition. London: Pearson Prentice Hall Inc.
- Evita, Siti dkk. 2017. Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives (Studi Kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, Vol. 9, No. 1. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Hidayat, Rahmat. (2015). Performance Appraisal sebagai Alat Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilman*, Vol. 3, No. 1, pp. 1–8.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108.
- Khanna, Manish & Rajneesh Kumar Sharma. (2014). Employees Performance Appraisal and Its Techniques: A Review. *Asian Journal of Adv. Basic Sci*: 2(2), pp. 51–58. Career Point University.
- Kustiadi, O. & Ikatrinasari, Z. F. (2018). Perancangan Penilaian Kinerja dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale di PT ZENO Alumni Indonesia. *Jurnal INKOFAR*, 1(1).

- Permana, Ryan & Zulfa Fitri. 2020. Designing of Performance Management System for Auditor Certification Body Using Management by Objective and Behaviorally Anchor Rating Scale. *Proceedings on Engineering Sciences. Pes Journal*, Vol. 02, No.2, pp. 179–186.
- Suradija, Herman. (2015). Penyusunan Penilaian Kinerja Model BARS untuk Meningkatkan Persepsi Karyawan Terhadap Objektivitas Penilaian Kinerja. Yogyakarta: Universitas Mercu Buana. *Jurnal Sosio-Humaniora*, Vol. 6, No. 1.
- Taufik, dkk. (2014). Perancangan Aplikasi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode MBO dan BARS (Studi Kasus PLTA Maninjau). *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 13, No. 2. Universitas Andalas.