

Literature Review Analisis Kinerja SDM Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Yogiswara Dharma Putra¹, I Nyoman Satya Kumara², Ni Wayan Sri Aryani³, Ida Bagus Alit Swamardika⁴

[Submission: 09-09-2020, Accepted: 05-03-2021]

Abstract – Human resources are one of the important factors in an organization that can give a big influence on the organization. Human resource development must be measured to improve and achieve organizational goals in producing quality human resources. Performance is something that can be measured by providing the potential and ability to create results from the actions carried out. To determine the level of performance of human resources owned by an organization needs to be assessed related to the performance or contribution of the HR. BARS is a method of evaluating performance based on the behavior of each individual. This study aims to determine the application of the BARS method in assessing performance levels in private and public organizations. The results found indicate that the application of the BARS method is more widely used in private organizations compared to public organizations. The value shown by some private organizations is more significant because it has already reached and almost got the highest value which means it exceeds the BARS level value in the assessment. In this case private and public organizations have the hope to be able to apply motivation and a good contribution from every human resource they have to achieve the goals of the organization.

Keywords – Human Resources, Performance, BARS, Private Organizations, Public Organizations.

Intisari – Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi yang mampu memberikan pengaruh besar pada organisasi. Pengembangan sumber daya manusia harus diukur untuk meningkatkan dan mencapai tujuan organisasi dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur dengan memberikan potensi dan kemampuan dalam menciptakan hasil dari tindakan yang dikerjakan. Untuk mengetahui tingkat kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki sebuah organisasi perlu dilakukan penilaian terkait kinerja atau kontribusi dari SDM tersebut. BARS adalah suatu metode dalam penilaian kinerja yang berdasarkan pada perilaku dari masing-masing individu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan dari metode BARS dalam menilai tingkat kinerja pada organisasi swasta dan negeri.

¹Mahasiswa, Magister Teknik Elektro Universitas Udayana, Gedung Pascasarjana Universitas Udayana Jl. PB Sudirman Denpasar-Bali, Kode Pos: 80232; (telp/fax: 0361-239599; e-mail: yogiswara.dharma@student.unud.ac.id)

^{2, 3, 4} Dosen, Magister Teknik Elektro Universitas Udayana, Gedung Pascasarjana Universitas Udayana Jl. PB Sudirman Denpasar-Bali, Kode Pos: 80232; (telp/fax: 0361-239599; e-mail: satya.kumara@unud.ac.id, ariyani@ee.unud.ac.id, gusalit@unud.ac.id)

Hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa penerapan metode BARS lebih banyak digunakan pada organisasi swasta dibandingkan dengan organisasi negeri. Nilai yang ditunjukkan beberapa organisasi swasta lebih signifikan karena sudah mencapai dan hampir mendapatkan nilai tertinggi yang berarti melebihi tingkat nilai BARS dalam penilaian. Dalam hal ini organisasi swasta dan negeri memiliki harapan agar dapat menerapkan motivasi dan kontribusi yang baik dari setiap sumber daya manusia yang dimiliki agar mencapai tujuan dari organisasi.

Kata Kunci – Sumber Daya Manusia, Kinerja, BARS, Organisasi Swasta, Organisasi Negeri.

I. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki keinginan untuk mengembangkan usahanya dengan baik sehingga tidak tenggelam dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Begitu pula dalam dunia teknologi informasi yang perkembangannya sangat cepat dan pesat. Perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha dagang dan jasa umumnya bertujuan untuk memperoleh laba dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki agar dapat efektif dan efisien. Persediaan memiliki peranan penting dan memiliki hubungan yang besar dalam aktivitas perusahaan tersebut. Persediaan merupakan istilah yang ditujukan untuk aset yang dijual dalam kegiatan normal suatu perusahaan [1].

Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur, baik diukur menggunakan angka atau menggunakan sebuah ekspresi yang memungkinkan terjadinya komunikasi. Kinerja memberikan kemampuan untuk menghasilkan atau potensi untuk menciptakan hasil dari tindakan yang dilakukan [2]. Pengukuran kinerja memiliki beberapa macam metode diantaranya metode *Rating Scale* yang memiliki penilaian paling sederhana dan sering digunakan yang menggunakan skala untuk melakukan penilaian kinerja. Metode *Checklist* yang dapat terdiri dari serangkaian standarisasi pekerjaan yang dibuat dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban “ya” atau “tidak”. Metode *Essay* yang berbentuk uraian tentang aspek-aspek yang perlu dinilai dari setiap kinerja karyawan seperti perilaku, karakter, kecerdasan dan lain lain. Metode *Ranking* yang akan melakukan penilaian dengan membandingkan antara satu individu dengan individu lainnya kemudian diurutkan berdasarkan nilai tertinggi. Metode *Management By Object* yang melakukan penilaian berdasarkan dari aspek sasaran kerja yang harus dicapai dalam sebuah organisasi.



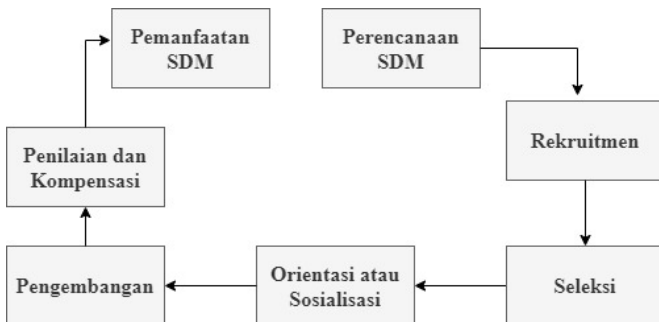
Salah satu metode dalam penilaian kinerja yang bisa digunakan untuk mengukur tingkat kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki sebuah organisasi adalah metode *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS). BARS adalah metode penilaian yang bertujuan untuk menggabungkan manfaat narasi, insiden kritis dan penilaian yang diukur dengan meningkatkan skala kuantifikasi dengan contoh naratif spesifik kinerja yang baik, sedang dan buruk [3].

Penilaian kinerja sumber daya manusia sangat penting untuk dilakukan untuk mengetahui tingkat kompetensi dari masing-masing karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Penelitian dan kajian tentang penilaian kinerja sumber daya manusia sudah banyak dilakukan oleh para peneliti untuk menunjang kinerja dari karyawan pada setiap perusahaan. Informasi yang dihasilkan diharapkan dapat membantu masyarakat dunia usaha atau industri dalam bagaimana penilaian kinerja dengan BARS dan juga menjadi rujukan bagi peneliti dalam memahami perkembangan BARS di Indonesia.

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki beberapa macam sumber daya sebagai *input* untuk diubah menjadi *output* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting [4].



Gambar 1: Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

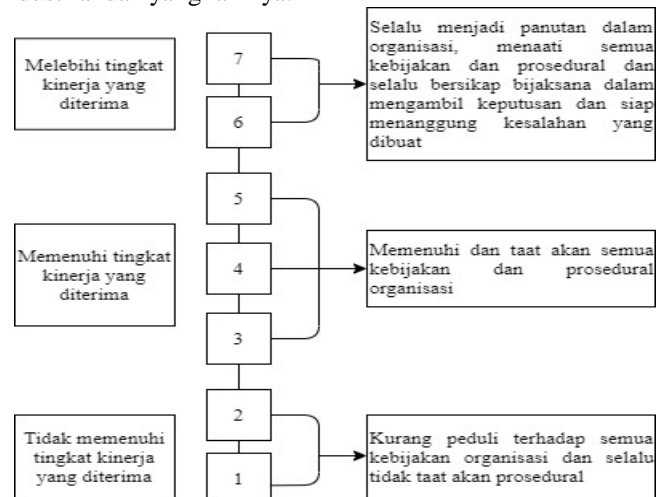
Sumber daya manusia harus memiliki manajemen yang baik untuk dapat mengatur hubungan dan peran SDM secara efisien serta efektif sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Dalam sebuah perusahaan strategi pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan dengan baik apabila disertai program pengembangan yang direncanakan dengan baik, sehingga diharapkan mampu meningkatkan dan mencapai tujuan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Perencanaan program pengembangan sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan adalah sebagai berikut [4].

1. Menentukan kualitas karyawan
2. Menjamin ketersediaan karyawan di masa sekarang maupun dimasa yang akan datang
3. Meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan

4. Memudahkan proses koordinasi untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal
5. Menjadi sebuah landasan dalam pelaksanaan penilaian karyawan

B. Behaviorally Anchored Rating Scale

Behaviorally Anchored Rating Scale adalah suatu metode yang menilai performa individu berdasarkan kemunculan perilaku penting yang dapat menentukan sukses tidaknya sebuah pekerjaan dari jabatan individu tersebut. BARS umumnya memiliki skala nilai dari 1-7, nilai 7 adalah nilai paling tinggi dengan skor penilaiannya [5]. BARS dikembangkan pada tahun 1963 oleh Smith dan Kendall yang memberi tanggapan bahwa ketidakpuasan dalam melakukan penilaian yang subjektif dengan menggunakan skala tradisional yaitu *graphic rating scale*. Raguh dkk (2016) mengatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam menilai efektivitas pengajaran dapat ditingkatkan dengan melihat perilaku yang dinilai dengan baik berdasarkan skala. Metode BARS sudah digunakan secara luas dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja dalam berbagai bidang konteks yang berbeda-beda seperti pariwisata, kegiatan kepolisian, industrial dan yang lainnya.



Gambar 2: Penilaian BARS [5]

Tahapan pencapaian sebuah individu atau organisasi dapat disesuaikan dari hasil penilaian kinerja pada tingkat-tingkat yang digunakan [5].

TABEL I
PENILAIAN METODE BARS [5]

Tingkatan	Deskripsi
-----------	-----------

Tingkat 1 dan 2: Tidak memenuhi tingkat kinerja	Sesekali atau jarang memenuhi ekspektasi dari organisasi dalam standar kerja profesional. Sering tidak bertanggungjawab atas kesalahan yang telah dilakukan dan selalu menyalahkan kesalahan pada orang lain. Tidak dihormati oleh sesama rekan kerja. Selalu terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Tidak berusaha untuk mematuhi aturan, prosedur dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi.
Tingkat 3, 4 dan 5: Memenuhi tingkat kinerja	Biasanya memenuhi ekspektasi dari standar organisasi dalam standar kerja profesional. Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. Menyadari kesalahan saat diberitahu. Selalu menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu dan memberikan alasan yang sangat jelas ketika pekerjaan lewat dari tengat waktu. Saling memotivasi antar sesama rekan kerja Mencoba untuk mengikuti aturan, prosedur dan kebijakan yang ditetapkan
Tingkat 6 dan 7: Melebihi tingkat kinerja	Selalu memenuhi ekspektasi dari standar kerja profesional. Menanggung seluruh kegiatan yang dilakukan dan aktif dalam memeriksa atau mengkoreksi kesalahan yang dibuat. bekerja untuk mendapatkan rasa hormat serta menjadi <i>role model</i> untuk dapat memotivasi rekan kerja. Teliti dan teratur dalam mengerjakan tugas dan selalu tepat waktu dalam penyelesaiannya. Mematuhi segala aturan, prosedur dan kebijakan yang ditetapkan. Menjalankan pekerjaan sesuai arahan dari atasan dengan sedikit atau tanpa bantuan.

adalah review riset terkait penilaian kinerja dengan metode BARS yang sudah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti. Tahapan keempat adalah melakukan pengolahan data atau analisis terhadap data yang sudah dikumpulkan. Tahapan kelima adalah status penelitian metode BARS yang sudah di analisa untuk melihat tingkatan penggunaan metode BARS dalam pengukuran kinerja karyawan pada perusahaan atau organisasi terkait riset-riset yang sudah dikumpulkan. Tahapan keenam adalah formulasi riset dari status penelitian yang di analisa terkait riset-riset penggunaan metode BARS sebelumnya yang dapat memunculkan sebuah ide baru atau rencana penelitian yang akan dilakukan berikutnya.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tinjauan literatur ini dilakukan dengan menggunakan mesin pencarian Google Scholar dengan menggunakan kata kunci yaitu: penilaian kinerja dengan metode BARS, penelitian metode BARS dan kinerja metode BARS. Dari kata kunci tersebut diperoleh 20 buah dokumen yang terkait dengan penelitian BARS di Indonesia. Telaah detil dari setiap paper atau dokumen dilakukan dibawah ini.

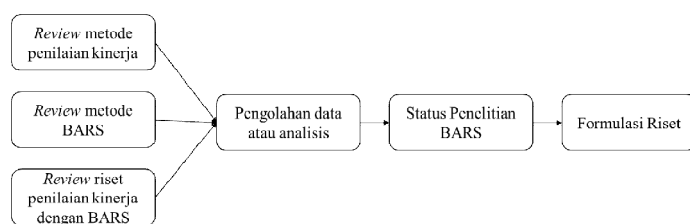
A. Penerapan Metode BARS

Penelitian yang dilakukan Suradiraja, kepuasan terhadap penilaian adalah sebuah elemen penting yang ada pada penilaian kinerja, dimana efektivitas penilaian kinerja dan umpan balik menjadi sangat bergantung pada tingkat penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang telah berlaku. Melalui desain quasi experiment dan metode action research, maka tujuan yang diharapkan adalah untuk mengetahui efektivitas penyusunan penilaian kinerja dengan model BARS untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas dari penilaian kinerja. Prosedur yang dilakukan dengan menggabungkan penerapan antara metode *action research* dan metode BARS. Subjek yang digunakan terdiri dari lima jabatan yang ada pada sebuah perusahaan swasta. Penilaian kinerja diukur dengan menggunakan kuisioner persepsi objektivitas penilaian kinerja. Hasil yang didapat bahwa persepsi penilaian kinerja dengan metode BARS dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja secara baik [6]. Hasil yang didapat tersebut mendapatkan perbedaan persepsi objektivitas dari karyawan terhadap penilaian kinerja yang signifikan saat sebelum dan sesuai penyusunan penilaian kinerja. Hal tersebut didapat karena penyusunan penilaian kinerja yang mengambil peserta dari karyawan dan petinggi perusahaan terlibat langsung dan berpartisipasi dari awal hingga akhir penelitian yang menunjukkan dari penelitian ini menghasilkan alat ukur yang objektif.

Penelitian yang dilakukan Taufik, kapasitas sumber daya manusia dan kehandalan kualitas sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kualitas perusahaan secara keseluruhan. Sebuah perusahaan swasta ingin memenuhi kebutuhan permintaan akan sumber daya manusia yang berkualitas, yang telah mencoba mempersiapkan tenaga kerja yang dapat memenuhi kebutuhan bisnis perusahaan. Penilaian performasi yang sudah

III. METODOLOGI

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari mesin pencarian Google Scholar. Skematik penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 3: Skematik Penelitian

Pada skematik penelitian memiliki beberapa tahapan yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Tahapan pertama adalah melakukan review terhadap metode penilaian kinerja SDM yang sudah digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk melihat tingkat kesesuaian kinerja dari perusahaan atau organisasi. Tahapan kedua adalah melakukan review terkait metode penilaian kinerja yang difokuskan pada penelitian ini yang menjelaskan mengenai metode BARS. Tahapan ketiga



dilakukan dirasa belum mampu melihat pencapaian dari setiap pekerja, maka digunakan dua metode yang bisa menilai performansi tersebut yaitu Management By Objective (MBO) dan BARS. Dirancang sebuah aplikasi yang dapat menjadi sebuah jawaban dengan semakin meningkatnya kebutuhan penyedia data yang cepat yang diimplementasikan menggunakan Microsoft Excell. Implementasi aplikasi dilakukan pada bulan juni 2013 yang berdasarkan validasi aplikasi layak digunakan dalam menilai performansi karyawan yang menunjukkan bahwa pencapaian sasaran kerja dengan MBO sebesar 60% dan pencapaian perilaku kerja sebesar 40% dengan BARS [7]. Hasil tersebut dalam metode BARS menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi tingkat kinerja yang diterima dari metode BARS dimana karyawan masih dapat dikatakan berperilaku yang baik dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Penelitian yang dilakukan Rouza, sebuah perguruan tinggi tentunya membutuhkan suatu model dalam tolak ukur penilaian kinerja karyawannya untuk dapat mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan sehingga harapan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik. Perguruan tinggi tersebut diperlukan sebuah teknologi IT yang dapat membantu dalam proses pengarsipan, pencarian data, dan mempercepat proses pelaporan penilaian kinerja karyawan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dibutuhkan sebuah metode BARS untuk dapat menjadi teknik yang membantu dalam penilaian kinerja karyawan. Sistem ini diharapkan dapat membantu mempermudah para pimpinan dalam menilai dan melaporkan kinerja dengan cepat dan tepat [8]. Penelitian yang dilakukan hanya berfokus pada pembuatan aplikasi sehingga tidak memiliki analisa terkait dari metode BARS tersebut yang dapat dijadikan tolak ukur dalam penilaian karyawan.

Penelitian yang dilakukan Wijayanti, penilaian kinerja merupakan deskripsi sistematis, formal dan evaluatif terhadap kualitas dari pekerjaan yang dilakukan karyawan baik individu maupun berkelompok. Penilaian kinerja memiliki fungsi yang sangat penting bagi sumber daya manusia dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengevaluasi dan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang sudah ada pada sebuah perusahaan swasta. Data yang diambil dalam penilaian kinerja berupa wawancara, observasi dan dokumen perusahaan. Hasil yang didapatkan sistem penilaian yang sudah dijalankan tidak terlaksana dengan baik yang mempengaruhi persepsi dari karyawan yang menimbulkan bahwa karyawan tidak mendapat perhatian dari perusahaan terkait tidak transparannya perusahaan dalam penilaian kinerja yang sudah ada yang akibatnya memunculkan persepsi negatif dari proses manajemen karir ataupun promosi yang ada bagi karyawan. Oleh karena itu, penilaian menggunakan metode BARS dapat menjadi sebuah solusi yang tepat agar perusahaan lebih transparan dalam pemberian nilai kinerja karyawan [9]. Dapat dikatakan bahwa karyawan dalam perusahaan ini masih memiliki tingkat kinerja yang kurang baik terkait kurang transparansinya perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Evita, pelaksanaan metode yang digunakan dalam perusahaan tersebut yaitu *Graphic Rating Scale* serta laporan kerja harian karyawan dinilai masih belum efektif. Hal tersebut disebabkan masih banyak karyawan yang menganggap formalitas, penilaian bersifat subjektif, tidak ada

standart yang jelas dan terukur serta *feedback* atas capaian kinerja karyawan. Maka dalam penelitian mereka menggunakan metode (BARS) dan *Management By Objectives* (MBO) untuk bisa mengatasi masalah penilaian karyawan yang cenderung subjektif dan mengakomodasi kebutuhan perusahaan akan standar dan *feedback* dalam penilaian kinerja karyawan.[10]. Hasil dalam penelitian ini tidak dijelaskan bagaimana tingkat dari penilaian kinerja menggunakan metode BARS maupun MBO yang menjadi objek penelitian. Dijelaskan bahwa metode yang digunakan hanya diharapkan mampu mengatasi *gap* yang terjadi pada penilaian kinerja karyawan selama ini.

Penelitian yang dilakukan Raugh, mengembangkan metode BARS untuk dapat mengukur praktik mengajar dan membandingkannya dengan kerangka pengajaran yang sudah ada. Penelitian ini berfokus pada dua dimensi pengajaran yaitu, memimpin diskusi dikelas dan membuat konten kemudian mengimplementasikannya secara eksplisit. Penelitian ini juga membandingkan antara BARS dan *Framework for Teaching* (FFT) tentang persepsi kemudahan penggunaan, akurasi, keuntungan dan kerugian. Sembilan belas penilai yang menerapkan FFT dilatih menggunakan BARS secara mandiri melakukan evaluasi proses pengajaran yang direkam melalui video menggunakan kedua metode tersebut. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa FFT memiliki rata-rata presentase yang tinggi ketika mengevaluasi video pengajaran dari pada menggunakan metode BARS, karena rata-rata kecocokan memiliki nilai dibawah 75% untuk kedua metode maka kecocokan antar penilai umumnya dianggap buruk meskipun nilai kecocokan dari FFT menghasilkan nilai jauh besar yang lebih dekat ke nilai ambang batas yaitu 75% dari pada nilai dari metode BARS [11]. Hasil ini menunjukkan bahwa metode BARS dalam penelitian ini masih belum mampu menjadi tolak ukur dalam mengevaluasi dari praktek pengajaran walaupun dalam survey bahwa BARS menunjukkan memiliki banyak atribut yang bisa digunakan dalam penilaian.

Penelitian yang dilakukan Kustiadi, Penilaian kinerja memiliki fungsi dan peranan penting bagi sebuah perusahaan. Sebuah perusahaan swasta dalam usaha injeksi aluminium untuk sparepart kendaraan memiliki penilaian berdasarkan kriteria umum yang tidak memiliki standar yang baku sehingga karyawan berjalan secara subjektif yang mengakibatkan karyawan tidak merasa nyaman dan termotivasi dalam bekerja. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka disusun sebuah penilaian kinerja karyawan berdasarkan metode BARS yang diharapkan mampu mengatasi masalah dalam penilaian kinerja. Hasil yang didapat pada penelitian ini diharapkan dari penyusunan penilaian kinerja metode BARS karyawan menjadi lebih nyaman dan memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan [12]. Hasil yang ditunjukkan hanya menampilkan skema penilaian yang akan dilakukan dan tidak menampilkan hasil dari kegiatan yang terjadi setelah menjalankan penilaian kinerja terhadap karyawan.

Penelitian yang dilakukan Wulandari, penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi kinerja karyawan dalam standar yang berlaku berkaitan dengan kontribusi karyawan dalam waktu tertentu dan bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan yang diberikan. Sebuah instansi pemerintah dalam

ingin mengetahui tingkat kepuasan perawat paramedis terhadap penilaian kinerja yang dilakukan, dimana para perawat tidak merasa puas terhadap penilaian kinerja yang lama yang cenderung belum ideal, subyektif, belum dilakukan secara berkala dan tidak ada tindak lanjut setelah dinilai. Permasalahan tersebut akan dirancang sebuah penilaian kinerja dengan menggunakan metode BARS yang dilakukan secara kualitatif dan menghasilkan data deskripsi dari wawancara, catatan tulisan tangan, hasil pengamatan dan dokumen resmi seperti kuisioner. Hasil yang didapatkan menunjukkan kepuasan terhadap penilaian kinerja menggunakan BARS yang menunjukkan ke objektifan, dilakukan secara berkala, penilai multirater dan ada tindak lanjut setelah dinilai.[13] Hasil tersebut menunjukkan bahwa para perawat sudah merasa ada kejelasan, motivasi, feedback dan tindak lanjut dari hasil penilaian yang dilakukan yang dapat dikatakan penilaian kinerja menggunakan BARS baik dalam menunjang penilaian kinerja perawat.

Penelitian yang dilakukan Pradana, menyusun penilaian kinerja untuk operator mesin cetak pada sebuah perusahaan swasta. Penilaian kinerja yang lama dianggap tidak memuaskan para operator yang dinilai secara tidak adil dan penilaian yang begitu lama. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan penilaian kinerja baru berdasarkan metode BARS yang dapat mengembalikan persepsi keadilan para operator dalam penilaian kinerja. Penelitian ini menggunakan desain pretest dan posttest satu kelompok. Hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa penilaian kinerja yang baru tidak secara signifikan meningkatkan persepsi keadilan pada penilaian kinerja operator. Walaupun persepsi keadilan tidak signifikan tetapi ada beberapa poin yang menunjukkan memiliki persepsi positif pada penilaian kinerja operator [14]. Hasil tersebut menunjukkan bahwa metode BARS tidak sepenuhnya dapat menilai kinerja operator secara baik yang menghasilkan tidak terlalu signifikan penilaian kinerja yang dilakukan karena tidak semua aspek dinilai dan terpenuhi dalam penilaian.

Penelitian yang dilakukan Awani, sebuah perusahaan swasta memiliki karyawan yang sudah bekerja cukup lama dan memiliki keterkaitan terhadap perusahaan, namun hal tersebut mengakibatkan terjadinya pelanggaran oleh karyawan yang menimbulkan penurunan kinerja yang cukup dalam beberapa faktor. BARS menjadi salah satu metode yang dapat digunakan untuk dapat menganalisa pengaruh penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan juga performance appraisal dengan menggabungkannya dengan metode BARS yang menghasilkan empat faktor dengan total hasil suara sebesar 76,9% yang menyatakan valid dan melakukan perbandingan menggunakan standar deviasi dengan hasil 0.559. Hasil yang didapatkan menjelaskan bahwa faktor waktu menjadi faktor yang paling rendah, faktor kedisiplinan menjadi faktor yang sudah memenuhi tingkat kinerja dan faktor jumlah dan kualitas menjadi faktor dengan nilai yang melebihi tingkat kinerja. Hasil ini dapat dikatakan memiliki penilaian yang berbeda berdasarkan faktor penilaian kinerja karyawan dan dapat dikatakan bahwa kinerja pada

perusahaan swasta ini memiliki tingkatan yang baik atau melebihi tingkat kinerja yang diterima.

Penelitian yang dilakukan Deri, sumber daya manusia yang berkualitas dengan kinerja yang tinggi merupakan sebuah keberhasilan dari sebuah perusahaan, sebab karyawan menjadi penentu terwujudnya tujuan dari perusahaan. Perusahaan swasta ini belum memiliki penilaian kinerja karyawan untuk menilai kinerja sehingga perusahaan ini bertujuan membuat penilaian kinerja dan rancangan sistem penilaian. MBO dan BARS menjadi metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan pembobotan dengan metode Borda yang diuji pada 12 karyawan outbond dan 13 karyawan *call center*. Hasil yang didapat dengan metode tersebut dapat dikatakan belum memuaskan yang harus meningkatkan kinerja dalam hal keterampilan dalam bekerja sesuai bidang dari setiap karyawan melalui sebuah pelatihan [15]. Hasil ini menjadi patokan untuk dapat membuat perusahaan untuk lebih memberi motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kontribusi mereka pada perusahaan agar penilaian kinerja yang dihasilkan memuaskan dan dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja pada karyawan belum memenuhi standar yang diharapkan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Santoso, bertujuan untuk mengetahui efektivitas dari BARS dalam mendukung peningkatan kualitas SDM di perusahaan swasta. Populasi yang digunakan dalam analisa menggunakan 40 jumlah responden dari berbagai divisi. Hasil yang telah didapat menjeaskan bahwa BARS dalam penilaian kinerja karyawan telah diterapkan dengan baik dengan adanya target karyawan yang jelas dan telah memenuhi syarat dalam penilaian kinerja menggunakan metode BARS sekitar 67,5% memberikan penilaian sangat baik [16]. Hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja masuk dalam tingkat penilaian kinerja sudah memenuhi standar dari metode BARS.

Penelitian yang dilakukan Syahputra, penilaian kinerja karyawan memiliki peranan penting yang berkaitan dengan keputusan yang diambil oleh perusahaan terkait kinerja dari karyawan. Sebuah perusahaan swasta dalam proses pemberian gaji berdasarkan waktu kerja tanpa melihat kinerja dari karyawan tersebut dan menimbulkan rasa ketidakadilan karena kinerja karyawan yang baik menerima hasil yang sama dengan kinerja karyawan yang kurang baik. Penelitian ini bertujuan untuk membuat sebuah aplikasi dalam mengevaluasi kinerja karyawannya dengan menggunakan metode BARS. Sistem ini akan membantu dalam penentuan hasil gaji dari karyawannya berdasarkan kinerja dari karyawan tersebut. Hasil yang didapat yaitu sistem ini mempermudah melakukan penggajian pada karyawan dan pemberian bonus juga lebih terukur karena mengacu pada evaluasi kinerja karyawan tersebut [17]. Hasil tersebut dapat dikatakan berjalan dengan mudah dengan menjalankan evaluasi menggunakan metode BARS yang memberikan poin-poin terkait kinerja dari karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Rahmawati, dalam manajemen sumber daya manusia terdapat penilaian kinerja yang dijadikan sebagai acuan dalam memberikan penilaian kontribusi karyawan. Proses penilaian kinerja harus mampu



mengidentifikasi masalah, mengukur kriteria penilaian dan memberikan umpan balik bagi karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja dimasa depan dan memperbaikinya sesuai standar yang berlaku. Hasil yang didapat dalam penelitian ini ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam melakukan proses penilaian kinerja seperti salah satunya adalah BARS. Manfaat penilaian kinerja memberikan potret mengenai kontribusi karyawan sudah memenuhi standar kinerja yang sudah diharapkan dan untuk membantu karyawan dalam mengelola kinerjanya [18].

Penelitian yang dilakukan Mauliyana, sebuah penginapan yang seiring berjalannya waktu akan berkembang dan tentunya ingin meningkatkan usahanya mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang dirasa masih memiliki kinerja pelayanan yang kurang. Solusi yang ditawarkan adalah dengan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan guna mengevaluasi, meningkatkan dan mengembangkan kinerja pelayanan dengan dua metode yaitu MBO dan BARS. Hasil yang didapat setelah mendapatkan nilai rekapitulasi penilaian kinerja karyawan hasil yang didapat dari tiga divisi yang diuji yaitu *Room Attendent* sebesar 18,6, *Front Desk Agent* sebesar 19,25 dan Teknisi sebesar 11 yang perlu dilakukan peningkatan dan pengembangan kembali agar karyawan dapat mencari hasil yang sangat memuaskan [19]. Hasil ini dapat dikatakan penerapan penilaian kinerja yang dilakukan sudah dapat membantu lebih efektif dalam kegiatan didalamnya yang memberikan hasil dari setiap divisi yang harusnya akan menjadi tolak ukur untuk lebih dikembangkan lagi motivasi kerja dari karyawan.

Penelitian yang dilakukan Asana, kinerja karyawan memiliki peran penting dalam dunia kerja dan harus dievaluasi. Bidang pariwisata juga memiliki peran dalam meningkatkan kinerja individu dan melakukan evaluasi. Hal tersebut dilakukan oleh sebuah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang pariwisata yang sangat membutuhkan karyawan yang kompeten dalam mencapai tujuan perusahaan. Pergantian manajemen dalam perusahaan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan tidak ada standar yang jelas dan terukur pada karyawan sehingga membuat karyawan tidak termotivasi dalam pekerjaannya. Metode Analitic Process dan BARS digunakan dalam membantu mengelola SDM dalam penilaian karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Kedua metode tersebut diharapkan mampu menyelesaikan masalah yang terjadi dalam penilaian karyawan sehingga dapat lebih objektif, terukur dan memotivasi karyawan. Hasil yang didapat dari setiap kriteria yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan mendapatkan nilai prioritas yaitu nilai kehadiran (0.09), layanan (0.45), kerjasama (0.20) dan kontrol emosi (0.04) yang dinyatakan bahwa sudah memenuhi standart konsistensi hirarki [20]. Hasil tersebut menunjukkan bahwa metode yang diterapkan berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawan karena dapat terukur dan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Widati, dalam mendorong kontribusi, motivasi dan prestasi pegawai negeri, sebuah organisasi pemerintahan perlu mengetahui bagaimana cara untuk memperlakukan pegawainya. Dalam penilaian kinerja karyawan sering terjadi menimbulkan masalah, baik dalam fairness maupun dari sisi kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja. Hal ini akan diselesaikan dengan

menggunakan sebuah sistem penilaian kinerja yang melibatkan pegawai dalam kriterianya yang mengambil pendekatan aspek proses dari perilaku kerja pegawai. Penentuan kriteria menggunakan metode BARS yang dapat digunakan dalam menilai sebuah perilaku individu dalam kinerja pegawai. BARS dapat menggambarkan perilaku kerja yang kritis dan dapat melibatkan pegawai dalam mendefinisikan skala dan kriteria, sehingga penilaian menjadi objektif dan terukur. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, diskusi, analisis dokumentasi dan uji alat ukur. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa metode BARS yang diterapkan dapat meminimalisir terjadinya kekeliruan dalam penilaian kinerja. Standar penilaian menjadi lebih nyata, spesifik sesuai bidang kerja dan lebih terukur [21]. Hasil yang didapat menjelaskan bahwa metode BARS dengan penilaian yang dilakukan dapat diterima, dipercaya, praktis dan lebih dapat memotivasi pegawai.

Penelitian yang dilakukan Efranto, Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan. Berdasarkan observasi menunjukkan bahwa sering terjadinya pelanggaran pekerja yang memicu *unsafe action* yang terkait terhadap human error yang menyebabkan kecelakaan kerja. Kondisi tersebut yang menjadi dasar bahwa pelanggaran memiliki keterkaitan dengan sistem *reward* dan *punishment* yang biasanya dijadikan evaluasi dalam penilaian kinerja. Penggunaan metode BARS dalam penilaian kinerja diperlukan dalam hal ini untuk memasukkan faktor *human error* yang telah dilakukan untuk mencegah terjadinya peristiwa kecelakaan kerja maupun pelanggaran untuk dapat meningkatkan kedisiplinan dan motivasi kepada karyawan [22]. Hasil yang diharapkan sangat baik untuk diterapkan agar untuk mengurangi tingkat kecelakaan dalam pekerjaan sehingga *human error* tidak akan terjadi kembali dan penilaian yang dihasilkan memiliki peran penting dari setiap individu untuk lebih disiplin dan termotivasi.

Penelitian yang dilakukan Suci, bertujuan untuk menerapkan sistem pembayaran kinerja dalam bentuk tambahan penghasilan pegawai dan uang kinerja sebagai acuan untuk membuat sistem penghargaan dan hukuman yang lebih diukur untuk pengembangan pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan deskriptif dalam membandingkan keadaan sebelum dan sesudah sistem tersebut diterapkan. Penilaian kinerja dilakukan dengan mempertimbangkan faktor dari pencapaian kinerja pegawai dengan aplikasi *e-performance* yang digunakan dalam pemberian *reward* pegawai. Hal tersebut disesuaikan dengan metode BARS yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi *job analysis* dan *job description* dalam penilaian kinerja yang dilakukan. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa dengan penerapan syarat penilaian kinerja yang ketat dan terukur serta jumlah besaran tambahan penghasilan yang cukup besar memberikan peningkatan motivasi dan semangat kerja dari pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya [23]. Kebijakan tersebut memberikan kondisi baik yang berdampak pada pencapaian target-target dari organisasi karena pegawai merasa akan lebih termotivasi dan nyaman dalam pekerjaan mereka.

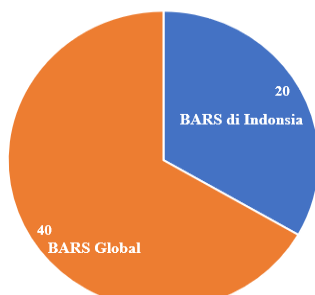
Penelitian yang dilakukan Farli, sebuah perusahaan swasta ingin mengusahakan dalam peningkatan kualitas dari kerja

perusahaan karena semakin ketatnya persaingan antar perusahaan swasta. Sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting dan dapat berperan dalam meningkatkan kualitas tersebut, maka dari itu diperlukannya penilaian kinerja setiap pegawai. Perusahaan swasta ini merancang sebuah sistem untuk membantu dalam permasalahan penilaian kinerja dengan menggunakan metode BARS yang bertujuan untuk membantu perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja dari setiap pegawainya. Hasil dari implementasi sistem yang dibuat memberikan hasil yang cukup baik karena mempercepat proses dalam penilaian kinerja pegawai dengan berupa laporan dari setiap pegawai [24]. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem yang dibuat dapat dikatakan baik karena membantu perusahaan tersebut untuk melihat kinerja dari masing-masing pegawainya. Pegawainya bisa mendapatkan nilai kontribusi mereka dengan penilaian yang dilakukan dan bisa menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan sudarsono, penilaian kinerja adalah hal penting dalam manajemen SDM. Efektivitas penilaian kinerja dinilai dari reaksi dari karyawan dan hal itu berkaitan dengan persepsi dan prosedural proses penilaian kinerja. Metode BARS digunakan sebagai alat untuk memproses rangkaian penilaian kinerja serta dapat mempengaruhi persepsi keadilan karyawan. subjek penelitian yang dilakukan adalah pada sebuah toko yang terbagi dalam kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hasil yang didapat menunjukkan kelompok eksperimen mengalami perubahan persepsi keadilan prosedural yang baik sedangkan kelompok kontrol tidak mengalami perubahan yang terlihat [25].

Hasil pencarian dengan menggunakan Google Scholar dapat ditunjukkan pada Gambar 3 yang menampilkan perbandingan penerapan metode BARS di Indonesia dan global.

Perbandingan Penerapan BARS di Indonesia dan Global



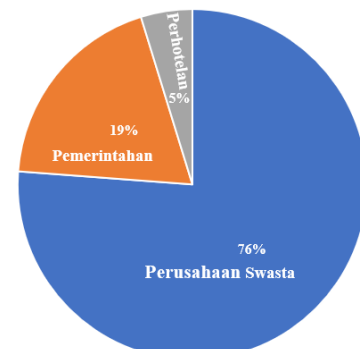
Gambar 4: Perbandingan Penerapan Metode BARS

Berdasarkan hasil yang didapat dengan menggunakan kata kunci penilaian kinerja dengan BARS dan performance appraisal using BARS dengan menggunakan mesin pencarian Google Scholar mendapatkan hasil bahwa penerapan metode BARS di Indonesia mendapatkan dokumen sejumlah 20 dokumen dan secara global mendapatkan sejumlah 40 dokumen. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan Yogiswara Dharma Putra: *Literature Review Analisis Kinerja...*

metode BARS baik di Indonesia maupun secara global masih dapat dikatakan sedikit. Hal ini bisa terjadi karena masih banyak metode lain seperti MBO, *Rating Scale* dan lain lain yang bisa menyesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi swasta maupun negeri. Secara global metode BARS ini terus dikembangkan oleh para peneliti yang dapat menjadi solusi dari perkembangan metode penilaian kinerja khususnya menilai pada perilaku individu yang digunakan pada beberapa bidang seperti pendidikan, militer, pariwisata dan lain-lain [31][32].

Berdasarkan hasil *review* sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat penilaian kinerja dari berbagai lembaga memiliki nilai penilaian yang berbeda-beda dan penerapan metode BARS lebih banyak digunakan pada organisasi swasta seperti pada gambar 4 sebagai berikut.

Penerapan BARS Pada Organisasi Swasta dan Negeri



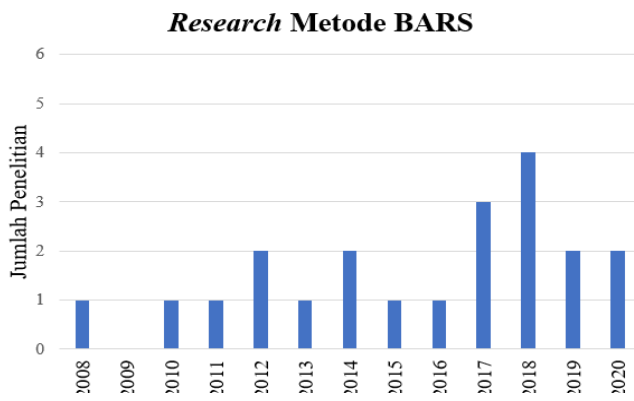
Gambar 5: Penerapan Metode BARS

Gambar 4 menunjukkan bahwa organisasi swasta lebih banyak digunakan dalam penggunaan metode BARS yang dapat mengukur tingkat kontribusi karyawan yang harus sesuai dengan visi misi dari perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja terhadap karyawan, perusahaan akan dapat mampu menentukan kontribusi karyawan serta nilai yang dihasilkan dari penilaian tersebut bisa diandalkan dalam memberikan motivasi terhadap karyawan. Perusahaan dapat menilai kekurangan dari masing-masing individu untuk menentukan hal yang harus perlu ditingkatkan dalam kemampuan karyawan agar mampu meningkatkan kenyamanan dan motivasi dari karyawan tersebut. Kinerja juga berpengaruh terhadap penghasilan dan karir dari karyawan menjadi faktor yang dianggap bisa menaikkan kontribusi dan motivasi karyawan. Perusahaan juga akan melihat dari penilaian yang dilakukan dan menentukan perkembangan setiap proses dari individu yang dinilai, maka dari hasil penilaian yang didapatkan akan menunjukkan bahwa penghasilan dan karir dari suatu individu dapat dengan sesuai ditingkatkan pada perusahaan tersebut karena telah secara terdokumentasi terlihat kontribusi yang dilakukan oleh karyawan. Organisasi negeri dapat dilihat hanya sedikit yang menggunakannya, sebab kinerja dari organisasi negeri biasanya dinilai dari beberapa aspek yang banyak sesuai dengan peraturan pemerintahan sehingga metode lain seperti metode MBO yang melihat pada sasaran kerja lebih banyak digunakan untuk dapat mengetahui sasaran kerja dari masing-



masing karyawan. Berbeda dengan organisasi swasta, pegawai negeri memiliki tunjangan-tunjangan dalam masa jabatannya, sehingga penghasilan tidak menjadi faktor utama dalam penilaian. Dalam karir pegawai negeri juga perlu memerlukan pendidikan yang lebih untuk mencapai pangkat yang lebih tinggi. Pegawai negeri mengukur tingkat kinerja sebagai kontribusi yang dilakukan berdasarkan sasaran kerja yang telah ditugaskan kepada setiap individu, dimana setiap pegawai akan dilihat apakah sasaran kerja yang diberikan tercapai dengan baik atau tidak. Penerapan dari metode BARS dari beberapa *review* yang dilakukan menunjukkan setiap organisasi memiliki hasil penilaian kinerja yang berbeda-beda, Hal tersebut ditunjukkan dari kebutuhan dari masing-masing organisasi sebab tujuan setiap organisasi berbeda-beda yang hasilnya pun akan menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Perkembangan metode BARS di Indonesia ditunjukkan pada Gambar 5 sebagai berikut.



Gambar 6: Penelitian Metode BARS di Indonesia

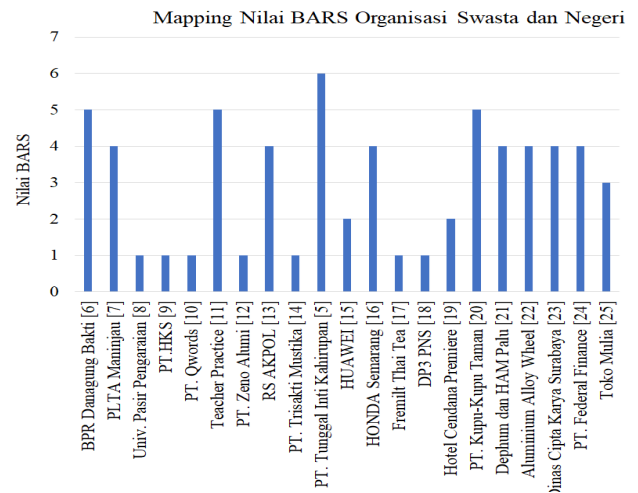
Berdasarkan penelitian metode BARS dari tahun 2008 sampai 2020 terjadi peningkatan pada tahun 2018, data tersebut bersumber dari mesin pencarian Google Scholar dengan menggunakan kata kunci penilaian kinerja dengan metode BARS. Perkembangan metode BARS di Indonesia dapat dikatakan sedikit penelitian yang dilakukan, hal ini bisa terjadi karena penilaian kinerja memiliki beberapa model metode lain yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Kebutuhan tersebut tergantung dari target dalam organisasi apa yang akan dinilai dari setiap individu.

Adapun penilaian kinerja yang dilakukan ditunjukkan pada Gambar 6 sebagai berikut. Gambar 6 menunjukkan bahwa beberapa organisasi masih belum memenuhi tingkat kinerja dari karyawannya seperti pada

PT. HKS, PT. Qwords Company Indonesia, PT. Zeno Alumni Indonesia, Fremilt Thai Tea Yogyakarta, Instansi Pemerintahan, Hotel Cendana Premiere Surabaya. Hal ini terjadi karena beberapa organisasi tersebut baru akan melakukan penilaian kinerja dengan metode BARS untuk mendorong aspek-aspek penting dalam organisasi. Metode BARS ini diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif dari setiap organisasi yang baru akan melakukan penilaian kinerja menggunakan metode BARS demi mewujudkan visi misi dari organisasi.

Hasil yang lain menunjukkan juga bahwa ada beberapa organisasi terutama organisasi swasta seperti BPR Danagung

Bakti Yogyakarta, PT. Tunggal Kahirupan dan PT. Kupu-Kupu Taman Lestari yang sudah menerapkan dan mendapatkan hasil yang baik dimana tingkat kinerja pada organisasi swasta tersebut sudah memenuhi bahkan hampir bisa dikatakan mencapai nilai tertinggi yang dapat diartikan penilaian kinerja tersebut sudah melebihi tingkat kinerja yang diterapkan organisasi. Hal tersebut dapat terjadi karena organisasi swasta sudah menyadari bahwa karyawan merupakan sumber daya yang penting yang harus dilatih dan diberi motivasi agar mampu memberikan kontribusi lebih yang dapat membangun organisasi ke tingkat yang lebih baik lagi.



Gambar 7: Mapping Nilai BARS

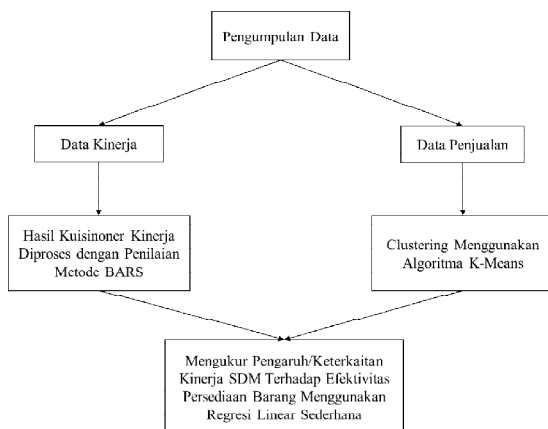
Dari hasil penilaian yang dijelaskan sebelumnya dari segi organisasi swasta maupun negeri mengharapkan nilai terbaik dari tingkat kinerja yang diterapkan. Hal ini menjadi suatu yang harus dilakukan agar tidak terjadinya rasa tidak nyaman dan hilangnya motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang berakibat kurangnya kontribusi dari karyawan terhadap organisasi atau perusahaan yang mengharapkan kemajuan dari segala bidang didalamnya. Kontribusi karyawan merupakan aspek yang sangat penting untuk menunjang segala tindakan yang dilakukan organisasi atau perusahaan yang memiliki tanggung jawab besar dalam kemajuan organisasi. Maka dari itu pentingnya menjaga sinergi dari karyawan dengan melakukan penilaian kinerja secara rutin yang membantu organisasi atau perusahaan dalam menjaga tingkatan kinerja dari setiap karyawan. Sehingga dari penilaian yang dilakukan dapat mengetahui kontribusi yang diberikan dari setiap karyawan sudah baik atau belum baik. Tujuannya metode BARS ini membantu setiap individu untuk mengetahui nilai kerjanya kemudian hasil penilaian tersebut mampu menjadi motivasi tersendiri dari setiap individu.

B. Agenda Penelitian

Berdasarkan hasil *review* yang dilakukan dalam penilaian kinerja menggunakan metode BARS, kemampuan serta keefektifan dari BARS dalam menilai kinerja SDM pada suatu organisasi maka penulis ingin melakukan penelitian untuk menganalisa kinerja SDM sebuah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang usaha barang dan jasa yang fokus

penjualannya pada instansi pemerintahan. Dalam penilaian kinerja sumber daya manusia metode (BARS) dijadikan acuan untuk menunjang motivasi karyawan selanjutnya dan penulis juga menggunakan sebuah metode clustering dalam penentuan klasifikasi barang untuk menentukan efektivitas dari persediaan barang yang dilakukan perusahaan.

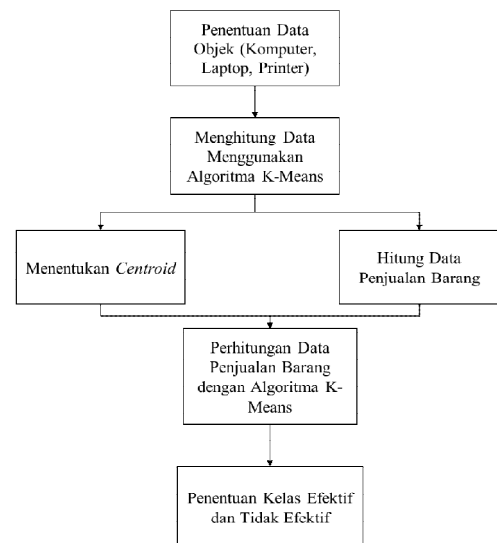
Persediaan barang merupakan suatu istilah yang ditujukan untuk aset yang dijual dalam kegiatan normal suatu perusahaan. Efektivitas persediaan barang dicari dengan menggunakan suatu metode clustering yaitu metode K-Means yang bertujuan untuk mencari barang yang efektif dan tidak efektif dari persediaan yang sudah dilakukan perusahaan beberapa tahun sebelumnya. Efektif dan tidak efektif persediaan barang bisa dilihat dari penjualan yang dilakukan, strategi yang diterapkan akan terlihat jika persediaan yang dilakukan sesuai dengan target penjualan yang dapat diartikan persediaan tersebut telah sesuai dengan strategi yang diterapkan yang dapat dikatakan efektif, sebaliknya jika penjualan yang diharapkan tidak sesuai dengan strategi yang diterapkan maka dapat dikatakan persediaan yang dilakukan tidak efektif. Kemudian setelah mendapatkan kedua data tersebut maka selanjutnya akan dilihat pengaruh dari kedua data tersebut apakah memiliki pengaruh atau keterkaitan dengan menggunakan sebuah metode pengukuran pengaruh antar dua variabel yaitu Regresi Linear Sederhana.



Gambar 8: Agenda Penelitian

Proses K-Means dilakukan untuk penentuan kelas dari masing-masing barang dalam penjualan untuk mendapatkan kelas efektif dan tidak efektif dari persediaan barang yang telah dilakukan oleh perusahaan. Metode K-Means dapat membantu dalam pengolahan data penjualan dan persediaan yang dilakukan di tahun-tahun sebelumnya. Penggunaan metode K-Means memiliki kemudahan dalam pengimplementasiannya serta prinsipnya yang sederhana yang dapat dijelaskan dalam non-statistik. Algoritma K-Means diharapkan dapat memberikan pengelompokan berdasarkan tingkat penjualan yang dilakukan agar dapat dilihat persediaan yang telah dilakukan sehingga dapat dibentuk sebuah cluster yang menunjukkan bahwa persediaan yang dilakukan dari setiap barang sudah efektif atau belum efektif.

Penggunaan metode K-Means dalam agenda penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 9: Penggunaan K-Means

Hasil akhir yang diharapkan dalam agenda penelitian yang akan dilakukan adalah untuk mengetahui persediaan yang dilakukan sudah efektif dalam perencanaan sebelum proses penjualan dilakukan terhadap persediaan tersebut. Penjualan adalah faktor utama yang dapat menentukan apakah persediaan yang dilakukan berjalan sesuai rencana atau tidak. Oleh karena itu perlu dilihat dari segi kinerja karyawan dan persediaan barang yang dilakukan sebagai acuan dalam perencanaan yang akan dilakukan kedepannya.

V. KESIMPULAN

Penelitian ini telah melakukan review terhadap penerapan metode BARS dalam menilai kinerja dari karyawan organisasi swasta maupun negeri yang dilakukan pada perusahaan atau lembaga di Indonesia. Semua penelitian bertujuan mengukur kontribusi dari karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Pencapaian tingkat kinerja bervariasi tergantung dari kebiasaan atau kontribusi yang diberikan karyawan. Ekstrak dari analisis mendapatkan jumlah penelitian yang tidak banyak. Hasil *review* menunjukkan rata-rata pencapaian kinerja yang memenuhi tingkat kinerja yang baik atau diterima hanya dicapai oleh beberapa organisasi dan masih banyak organisasi baik swasta maupun negeri yang baru akan menerapkan penilaian kinerja dengan metode BARS ini yang secara nilai dapat dikatakan belum memenuhi tingkat kinerja yang diterima. Oleh karena itu dari setiap organisasi diharapkan dengan penilaian kinerja menggunakan metode BARS mampu menaikkan motivasi, memberikan kenyamanan dan meningkatkan kontribusi dari setiap individu agar organisasi dapat mencapai visi misi yang sudah diterapkan berdasarkan peraturan-peraturan dari masing-masing organisasi demi terwujudnya individu yang berkualitas.



REFERENSI

- [1] W. Tamodia, "Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Intern Untuk Persediaan Barang Dagangan Pada Pt. Laris Manis Utama Cabang Manado," *Jurnal Emba*, Vol. 1, No. 3, Pp. 20-29.
- [2] H. Murti And V. A. Srimulyani, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada Pdkam Kota Madiun," *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, Pp. 10-17.
- [3] L. M. Lopez, S. L. Galan, And L. M. D. Pedrera, "Converting Likert Scales Into Behavioral Anchored Rating Scales(Bars) For The Evaluation Of Teaching Effectiveness For Formative Purposes," *Journal Of University Teaching & Learning Practice*, Vol. 16, No. 3.
- [4] D. Susanto, "Strategi Peningkatan Kapasitas Modal Sosial Dan Kualitas Sumberdaya Manusia Pendamping Pengembangan Masyarakat," *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, Vol. 8, No. 1, 2010.
- [5] 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," *E-Proceeding Of Engineering*, Vol. 5, No. 3, Pp. 6857-6863, 2018.
- [6] H. Suradiraja, "Penyusunan Penilaian Kinerja Model Bars Untuk Meningkatkan Persepsi Karyawan Terhadap Objektivitas Penilaian Kinerja," *Jurnal Sosio-Humaniora*, Vol. 6, No. 1, Pp. 90-115, 2015.
- [7] Taufik, P. Fithri And Y. E. Prathama, "Perancangan Aplikasi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Mbo Dan Bars (Studi Kasus Plta Maninjau)," *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 13, No. 2, Pp. 760-770, 2014.
- [8] E. Rouza And B. Yanto, "Penerapan Bars (Behaviorally Anchor Rating Scale) Berbasis Web Dalam Penilaian Kinerja Karyawan," *Jurnal Sistem Informasi*, Vol. 1, No. 2, Pp. 115-129, 2019.
- [9] A. Wijayanti And S. Wimbarti, "Evaluasi Dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pada Pt Hks," *Jurnal Psikologi Undip*, Vol. 11, No. 2, 2012.
- [10] S. N. Evita, W. O. Z. Muizu And R. T. W. Atmojo, "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, Pp. 18-32, 2017.
- [11] M. M. Raugh, R. J. Tannenbaum, C. M. Tocci, And C. Reese, "Behaviorally Anchored Rating Scales: An Application For Evaluating Teaching Practice," *Teaching And Teacher Education*, Pp. 414-419, 2016.
- [12] O. Kustiadi And Z. F. Iktriniasari, "Perancangan Penilaian Kinerja Dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Di Pt. Zeno Alumni Indonesia," *Jurnal Inkofar*, Vol. 1, No. 1, Pp. 68-78, 2018.
- [13] P. R. Wulandari, F. Hindiarjo And S. Prabowo, "Komparasi Penilaian Kinerja Perawat Paramedis Rumah Sakit Akademi Kepolisian (Akp),"
Kajian Ilmiah Psikologi, Vol. 2, No. 1, Pp. 14-18, 2013.
- [14] H. I. Pradana, K. Haryanti And T. D. Setyorini, "Sistem Penilaian Kinerja Sebagai Intervensi Terhadap Persepsi Keadilan Pada Operator Mesin Cetakpt Trisakti Mustika Graphikadivisi Security Printing," *Kajian Ilmiah Psikologi*, Vol. 1, No. 2, Pp. 207-212, 2012.
- [15] R. R. Deri, "Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Outsourcing Pt.X Pada Project Huawei Central Warehouse Tangerang," In Universitas Pasundan, Bandung, 2017.
- [16] E. D. Santoso, A. Fathoni And L. B. Hasilolan, "Development Of Employee Performance Appraisal Of Honda Semarang Service Center Body & Paint Department With Behaviorally Anchor Rating Scale Model," *Journal Of Management*, Vol. 4, No. 4, 2018.
- [17] A. A. Syahputra, "Sistem Informasi Penggajian Dan Bonus Karyawan Berdasarkan Evaluasi Kinerja Menggunakan Metode Behaviourally Anchor Rating Scale (Bars) (Studi Kasus Fremilt Thai Tea Yogyakarta)," In Universitas Teknologi Yogyakarta, Yogyakarta, 2019.
- [18] S. N. Rahmawati And P. A. Hadi, "Peningkatan Mutu Melalui Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia," In *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ekonomi Univeritas Tidar*, Yogyakarta, 2017.
- [19] G. Maulydina, "Mengevaluasi Penilaian Kinerja Pada Karyawan Hotel Cendana Premiere Surabaya," Universitas Dinamika, Surabaya, 2020.
- [20] I. M. D. P. Asana, I. G. I. Sudipta And I. M. A. Wijaya, "Decision Support System For Employee Assessment At Pt. Kupu-Kupu Taman Lestari Using Ahp And Bars Methods," *Jurnal Mantik*, Vol. 4, No. 1, Pp. 97-106, 2020.
- [21] Widati, D. Retno And S. Wibawa, "Alternatif Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Divisi Administrasi Kantor Wilayah Departemen Hukum Dan Ham Palu," In Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2008.
- [22] R. Y. Efranto And A. G. Saputri, "Review: Penerapan Aspek Human Error Dalam Penilaian Kinerja Pada Perusahaan Aluminium Alloy Wheel," *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 6, No. 3, Pp. 195-200, 2018.
- [23] S. S. W.R, "Dampak Pelaksanaan Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang Kota Surabaya," *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, Vol. 2, No. 1, 2014.
- [24] L. T. Farli, "Rancang Bangun Sistem Informasi Penilaian Kinerja Dengan Metode Behaviorally Anchored Rating Scale Pada Pt. Federal International Finance," In *Stikom Surabaya*, Surabaya, 2011.
- [25] Sudarsono, W. Ariyani And I. S. Meiyanto, "Penyusunan Behaviorally Anchored Rating Scales Untuk Meningkatkan Persepsi Keadilan Prosedural Terhadap Penilaian Kinerja," In Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2010.
- [26] A. M. Mukti, R. Astuti And S. A. Putri, "Penilaian Kinerja Kepala Bagian Produksi Dengan Metode Anp Dan Rating Scale(Studi Kasus Di Pt. Siantar Top, Tbk. Waru-Sidoarjo)," *Jurnal Industria*, Vol. 2, No. 1, Pp. 47-56.
- [27] R. E. Putri, "Tinjauan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Pt. Mandala Multifinance Terbuka Cabang Pariaman," In *Politeknik Negeri Padang*, Padang, 2016.
- [28] J. O. V. Soesanto And S. Kempa, "Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Di Pt.X," *Agora*, Vol. 4, No. 1, Pp. 387-395, 2016.
- [29] S. Maulindah, "Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia," In Universitas Brawijaya, Malang, 2012.
- [30] C. J. Benny, "Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 3, No. 2, Pp. 59-81.
- [31] D. P. Schwab And H. G. Heneman, "Behaviorally Anchored Rating Scale: A Review Of The Literature," *Personnel Psychology*, Vol. 28, Pp. 549-562, 1975.
- [32] S. J. Motowidlo And W. C. Borman, "Behaviorally Anchored Scales For Measuring Morale In Military Units," *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, Pp. 177-183.
- [33] N. G. Yudiarta, M. Sudarma, dan W. G. Ariastina, "Pengelompokan Berita Pada Unstructured Textual Data," *Maj. Ilm. Teknol. Elektro*, vol. 17, no. 3, hal. 339-344, 2018.
- [34] P. A. Ariawan, N. P. Sastra, dan M. Sudarma, "Clustering Data Remunerasi PNS Menggunakan Metode K-Means Clustering Dan Local Outlier Factor," *Maj. Ilm. Teknol. Elektro*, vol. 19, no. 1, hal. 33-40, 2020.