

# Perancangan Sistem Penilaian Performansi Karyawan CV X

Loren Pratiwi<sup>1\*</sup>, Hotna Marina Sitorus<sup>2</sup>, Elizabeth Marthalia<sup>3</sup>

<sup>1\*,2)</sup> Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Katolik Parahyangan,

<sup>3)</sup> Jl. Ciumbuleuit 94, Bandung 40141,

email : loren@unpar.ac.id<sup>1</sup>, nina@unpar.ac.id<sup>2</sup>

---

## Abstrak

*Company X is one of the bakery companies that has several branch shops in Bandung. Over the past few years, the performance of its human resource was stagnant and undeveloped. Especially in the position of cashiers and salespersons who serve the consumers. Without a good human resource performance management, Company X will not be able to survive in the competition. One of the requirements of good human resource management performance is a good performance appraisal system. Performance assessment conducted by Company X is still generic, and involving the assessment criteria that are very common. Besides, this assessment is also used to measure all positions in the company. Sometimes, the assessment process was very subjective, which often causes employees with different performance get the same value. This research aims to design a performance appraisal system for the position of cashier and salesperson at Company X by using Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS). A performance appraisal system was design started from the identification of assessment criteria and the determination of the scale of assessment standards, and ends with a form design and assessment procedures. The study also designed a feedback system, in order to improve the performance of the cashiers and salespersons at Company X. The developed assessment system then tested in Company X to see how well the assessment able to distinguish employees performance, where employees with different performance obtain different values. Besides these trials also accomplished the objective of the proposed system, where the same employees have the same value relatively despite assessed by different people.*

*Keywords: Behaviorally Anchored Rating Scales, performance management, performance appraisal*

---

## Abstrak

CV X merupakan salah satu perusahaan bakery yang memiliki beberapa toko cabang di Kota Bandung. Selama beberapa tahun terakhir, performansi SDM di CV X cenderung stagnan dan tidak berkembang. Permasalahan tersebut terutama terjadi pada posisi kasir dan pramuniaga, yang merupakan ujung tombak perusahaan dalam melayani konsumen. Tanpa pengelolaan performansi SDM yang baik, CV X tidak akan mampu bertahan dalam persaingan. Salah satu syarat pengelolaan performansi SDM yang baik adalah sistem penilaian performansi yang baik. Penilaian performansi yang dilakukan oleh CV X saat ini masih bersifat generik, dengan melibatkan kriteria penilaian yang sangat umum dan diterapkan untuk seluruh posisi yang ada di perusahaan. Penilaian yang dilakukan juga sangat subyektif, yang sering kali menyebabkan karyawan dengan performansi berbeda memperoleh nilai yang sama. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian performansi untuk posisi kasir dan pramuniaga di CV X dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*. Perancangan sistem penilaian performansi yang dilakukan dimulai dari identifikasi kriteria penilaian, penentuan skala dan standar penilaian, dan diakhiri dengan perancangan formulir dan prosedur penilaian. Penelitian ini juga merancang sistem umpan balik (*feedback*), yang ditujukan untuk meningkatkan performansi kasir dan pramuniaga CV X. Sistem penilaian usulan yang dikembangkan kemudian diuji coba di CV X. Hasil uji coba menunjukkan bahwa sistem usulan memiliki kemampuan membedakan performansi karyawan dengan baik, di mana karyawan dengan performansi yang berbeda memperoleh nilai yang berbeda. Selain itu, uji coba tersebut juga menunjukkan obyektivitas sistem usulan, di mana karyawan yang sama memiliki nilai yang relatif sama meski dinilai oleh orang yang berbeda.

*Kata Kunci: Behaviorally Anchored Rating Scales, pengelolaan performansi, penilaian performansi.*

---

## 1 Pendahuluan

Dewasa ini, persaingan antar perusahaan terasa semakin meningkat. Hal ini disebabkan banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang usaha yang sama. Untuk dapat bersaing, salah satu elemen penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah setiap individu yang terlibat dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, baik berhubungan langsung ataupun tidak dengan konsumen. CV X sebagai salah satu perusahaan *bakery* di Bandung memiliki kasir dan pramuniaga sebagai sumber daya yang berhubungan langsung dengan konsumen.

Sebagai sumber daya yang berhubungan langsung dengan konsumen, maka performansi kerja dari kasir dan pramuniaga harus selalu diperhatikan oleh pemilik perusahaan. Saat ini kinerja dari kasir dan pramuniaga CV X cenderung monoton dan tidak berkembang. Selain itu, perusahaan juga mengeluhkan adanya kasir dan pramuniaga yang sering tidak mematuhi peraturan dalam bekerja dan tidak melakukan tugasnya dengan baik.

Performansi kasir dan pramuniaga yang kurang baik ini tentunya dapat dirasakan langsung oleh konsumen sehingga berpotensi untuk menimbulkan keluhan dari konsumen. Hal ini juga berdampak pada timbulnya ketidakpuasan konsumen dengan pelayanan yang diberikan oleh kasir dan pramuniaga CV X.

Berdasarkan uraian tersebut, sudah seharusnya pemilik perusahaan memiliki sebuah sistem penilaian performansi bagi kasir dan pramuniaganya. Saat ini CV X telah melakukan penilaian performansi satu kali dalam satu tahun. Penilaian ini digunakan sebagai dasar penentuan besarnya bonus gaji yang diberikan kepada kasir dan pramuniaga. Sistem penilaian performansi yang dilakukan CV X saat ini bersifat subyektif. Proses penilaian kasir dan pramuniaga dilakukan oleh 4 orang *supervisor*. Kriteria yang digunakan pada sistem penilaian saat ini adalah kinerja, penampilan, dan absensi. Kriteria-kriteria tersebut ada pada sebuah *form* yang diisi oleh *supervisor*. Selain kriteria, pada *form* tersebut juga berisi nama dan lamanya karyawan bekerja. *Supervisor* kemudian akan memberikan nilai dalam interval 0 sampai 100 pada masing-masing kriteria penilaian berdasarkan kinerja kasir dan pramuniaga. Nilai interval yang terlalu jauh menyebabkan *supervisor* hanya memberikan penilaian pada interval tertentu yaitu 60-80.

Penilaian yang subyektif juga dapat dilihat

dari hasil penilaian yang diberikan oleh *supervisor*. Ketika *supervisor* diminta untuk memberikan 5 nama kasir dan pramuniaga yang memiliki performansi yang baik tanpa melihat *form* penilaian, kelima nama yang disebutkan ternyata memiliki nilai yang tidak berbeda secara signifikan dibanding kasir dan pramuniaga yang lain.

Kriteria penilaian pada sistem penilaian performansi seharusnya didefinisikan dengan jelas dan obyektif. Kriteria penilaian saat ini yang digunakan oleh CV X tidak memiliki penjelasan yang jelas, sehingga *supervisor* sebagai penilai tidak memahami, kriteria seperti apa yang dikatakan baik dan kriteria apa yang dikatakan buruk.

Sistem penilaian performansi yang dimiliki CV X saat ini juga tidak memberikan *feedback* bagi kasir dan pramuniaga sebagai obyek yang dinilai. *Feedback* dalam sistem penilaian performansi sangat penting untuk diberikan kepada obyek yang dinilai. Dengan adanya *feedback*, mereka mengetahui bagaimana performansi kerja mereka, sehingga dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan performansinya.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian performansi bagi sumber daya manusia di CV X, terutama kasir dan pramuniaga. Metode yang digunakan untuk merancang sistem penilaian performansi pada penelitian ini adalah *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*. Pada makalah ini akan diuraikan konsep penilaian performansi dan metode BARS, langkah penelitian, rancangan penilaian performansi yang diusulkan, bahasan dan evaluasi usulan, yang ditutup dengan simpulan dan saran.

## 2 Penilaian Performansi

King dalam Brown (1988) mendefinisikan *performance appraisal* atau penilaian performansi sebagai proses identifikasi, pengukuran, dan peningkatan performansi manusia dalam organisasi. Penilaian performansi dapat pula didefinisikan sebagai sebuah proses yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi kinerja seorang karyawan secara individu (Werther, 1996). Dessler (2013) mendefinisikan penilaian performansi sebagai kegiatan mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu terhadap standar prestasinya. Penilaian performansi melibatkan penentuan standar kinerja, membandingkan kinerja aktual pekerja dengan standar tersebut, dan memberikan *feedback* kepada pekerja untuk

memberikan motivasi agar pekerja dapat terus mengembangkan kinerjanya.

Manfaat dari penilaian performansi adalah sebagai berikut (Werther, 1996):

1. Peningkatan performansi
2. Penyesuaian kompensasi
3. Penentuan posisi
4. Identifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan karir dan pengembangannya
6. Identifikasi adanya penyimpangan dalam proses *staffing*
7. Identifikasi adanya ketidakakuratan informasi
8. Identifikasi kesalahan dalam pembuatan *job design*
9. Pemberian kesempatan yang sama bagi karyawan
10. *Feedback* bagi departemen sumber daya dalam organisasi

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menilai performansi adalah *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS). Metode ini merupakan metode penilaian yang bertujuan mengombinasikan kelebihan dari metode naratif, kejadian kritis, dan skala terukur (jenis peringkat grafis) dengan membuat standar sebuah skala peringkat dengan contoh perilaku khusus dari prestasi yang baik atau buruk (Dessler, 2014). Metode BARS mendefinisikan perilaku pekerjaan yang pasti, dapat diamati, dan dapat diukur. Contoh dari perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan dan dimensi kinerja ditemukan dengan meminta pihak perusahaan untuk memberikan penjelasan spesifik dari perilaku karyawan yang dapat dikatakan sebagai perilaku efektif dan tidak efektif. Kemudian contoh perilaku ini diterjemahkan ke dalam seperangkat dimensi kinerja dimana setiap dimenasi kinerja memiliki tingkat atau skala yang beragam. Hasil dari proses ini merupakan perilaku karyawan, misalnya antisipasi, merencanakan, menjalankan, memecahkan masalah, melaksanakan perintah, dan menangani situasi darurat. Metode ini dinyatakan mempunyai penilaian yang lebih baik dan lebih sesuai dibandingkan metode lainnya. Meskipun metode BARS ini menyita waktu yang lebih banyak dibanding metode lain. Dalam pengembangan metode BARS ini, secara umum dibutuhkan 5 langkah yaitu (Dessler, 2013):

1. Tentukan hal-hal kritis dengan menanyakan kepada orang yang mengerti

pekerjaan tersebut (pekerja tertentu atau *supervisor*) untuk mendeskripsikan ilustrasi spesifik dari kinerja yang efektif dan tidak efektif.

2. Tentukan dimensi kinerja. Buat pembagian *cluster* berdasarkan *critical incident* yang telah ditentukan ke dalam 5 atau 10 dimensi kinerja, definisikan setiap dimensi misalnya kerapihan.
3. Alokasikan kembali *critical incidents*. Kelompok lain yang juga mengerti pekerjaan tertentu kemudian mengalokasikan *critical incidents* yang asli. Mereka dapat mengetahui definisi *cluster* serta *critical incidents*, kemudian *critical incidents* tersebut akan dialokasikan ke dalam *cluster* yang menurut mereka paling sesuai. Pertahankan *critical incidents* jika presentasi yang dialokasikan ke dalam *cluster* yang sama dengan kelompok sebelumnya mencapai 50%-80%.
4. Berikan skala untuk *critical incidents*. Kelompok kedua ini kemudian memberikan penilaian untuk *critical incidents* berdasarkan perilaku yang menunjukkan efektif atau tidak efektif.
5. Tentukan instrumen final. Pilih enam atau tujuh *critical incidents* sebagai perilaku jangkar untuk dimensi kerja.

Metode BARS memiliki keunggulan sebagai berikut (Dessler, 2013):

1. Ukuran yang lebih akurat. Orang yang mengetahui pekerjaan dan mengetahui persyaratan pekerjaan tersebut lebih baik daripada orang lain yang dapat mengembangkan metode BARS. Hal ini dapat menghasilkan sebuah ukuran prestasi kinerja yang lebih akurat.
2. Standar yang lebih jelas. Skala yang dibuat berdasarkan kejadian kritis dapat mengilustrasikan performansi seperti apa yang disebut superior, rata-rata, dan seterusnya.
3. Umpan balik. Kejadian kritis memberikan kemudahan untuk menjelaskan peringkat kepada orang yang dinilai.
4. Dimensi independen. Metode ini mengelompokkan kejadian kritis secara sistematis ke dalam beberapa dimensi kinerja sehingga membuat dimensi kinerja independen satu sama lain.
5. Konsistensi. Metode BARS dapat dikatakan konsisten dan dapat diandalkan.

Meskipun dengan metode BARS sudah ditetapkan standar penilaian yang lebih baik, namun masih dimungkinkan adanya penilaian subjektif dikarenakan adanya perbedaan interpretasi (Armstrong, 2006). Kelemahan lain dari Metode BARS adalah metode ini membutuhkan waktu yang cukup lama dan tidak digunakan secara umum karena setiap organisasi akan memiliki kriteria penilaian yang berbeda-beda (Armstrong, 2006).

### 3 Metode Penelitian

Perancangan penilaian performansi dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi kriteria dan sub kriteria penilaian.  
Pada langkah ini ditentukan kriteria penilaian untuk posisi kasir dan pramuniaga secara terpisah. Penentuan kriteria dan sub kriteria diperoleh melalui wawancara dengan *owner* dan *supervisor* CV. X
2. Penentuan skala penilaian  
Sistem penilaian ini menggunakan 3 skala penilaian, yaitu kurang baik, baik, dan baik sekali. Skala baik menunjukkan performansi kasir dan pramuniaga sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Penentuan bobot penilaian  
*Owner* dan *supervisor* diminta untuk memberikan bobot terhadap setiap kriteria dengan batas penjumlahan bobot sebesar 100.
4. Perancangan formulir dan panduan kriteria penilaian  
Formulir dan panduan kriteria penilaian merupakan salah satu *output* dalam perancangan penilaian performansi. Formulir penilaian berisi informasi mengenai periode dan pegawai yang dinilai, kriteria dan standar yang telah dirancang sebelumnya, serta nilai yang diberikan oleh penilai untuk setiap kasir dan pramuniaga berdasarkan nilai bobot yang telah dihitung. Panduan kriteria penilaian berisi penjelasan mengenai kriteria dan sub kriteria yang terdapat pada formulir penilaian.
5. Perancangan prosedur penilaian  
Prosedur penilaian memberikan kemudahan bagi *supervisor* sebagai penilai performansi kasir dan pramuniaga. Dengan adanya prosedur penilaian, *supervisor* dapat melakukan penilaian dengan lebih sistematis dan terstruktur. Penilaian performansi dilakukan satu kali dalam satu tahun.
6. Perancangan sistem *feedback* (umpan balik)  
Sistem *feedback* dilakukan agar kasir dan pramuniaga mengetahui performansi kerjanya selama ini. Hasil penilaian performansi juga dapat dimanfaatkan oleh *supervisor* untuk mengambil keputusan bagi kasir dan karyawan berdasarkan hasil penilaian performansi.
7. Evaluasi (uji coba) sistem penilaian  
Uji coba sistem penilaian dilakukan untuk mengetahui apakah sistem penilaian yang diusulkan dapat dipahami dengan baik oleh *supervisor* sebagai pemberi nilai pada penilaian performansi di CV X.

### 4 Hasil dan Pembahasan

Langkah pertama yang dilakukan dalam membuat usulan perancangan sistem penilaian adalah mengetahui *job description* dari kasir dan pramuniaga CV X. Informasi yang diperoleh dari *job description* memberikan kemudahan untuk proses penentuan atau identifikasi kriteria penilaian. Identifikasi kriteria penilaian ini dapat dilakukan dengan wawancara dan observasi. Untuk menentukan kriteria penilaian bagi kasir dan pramuniaga di CV X, maka dilakukan wawancara terhadap *owner* dan 4 orang *supervisor* CV X. *Owner* dan *supervisor* dipilih sebagai responden karena pengetahuan mereka akan performansi aktual kasir dan pramuniaga yang sudah berlangsung selama ini dan standar performansi yang diinginkan untuk kasir dan pramuniaga.

Pertanyaan-pertanyaan yang diberikan saat wawancara bertujuan untuk mencari informasi mengenai kendala-kendala apa saja yang banyak terjadi berkaitan dengan performansi kasir dan pramuniaga. Hasil wawancara yang berupa jawaban responden selanjutnya diinterpretasikan untuk membuat subkriteria dan kriteria penilaian performansi bagi kasir dan pramuniaga. Sebagai contoh, subkriteria penampilan kasir diperoleh dari inti jawaban pertanyaan mengenai seragam atau atribut seperti apa saja yang seharusnya digunakan oleh pegawai kasir.

Beberapa subkriteria dapat digolongkan menjadi satu kriteria yang sama. Misalnya untuk subkriteria penampilan dan kehadiran dapat digolongkan menjadi kriteria disiplin kerja. Tabel 1 menunjukkan sub kriteria dan kriteria yang digunakan untuk penilaian performansi kasir dan pramuniaga.

Selain wawancara, observasi juga dilakukan untuk menambah informasi mengenai kinerja yang ada saat ini. Berdasarkan informasi

Tabel 1: Penentuan subkriteria dan kriteria untuk kasir dan pramuniaga

	Kriteria	Subkriteria
Kasir	Disiplin Kerja	Penampilan
		Kehadiran
	Kualitas Kerja	Ketelitian
		Keterampilan menangani pesanan konsumen
Keramahan kepada konsumen	Keterampilan mengolah transaksi	
Pramuniaga	Disiplin Kerja	-
		Penampilan
	Kualitas Kerja	Kehadiran
		Komunikasi dengan Konsumen
		Pengetahuan produk
	Sikap Kerja	Keterampilan
		Tanggung Jawab terhadap kebersihan etalase
	Tanggung Jawab terhadap pemeriksaan tanggal kadaluarsa produk	

yang diperoleh, terdapat perbedaan antara kriteria dan sub kriteria kasir dan pramuniaga. Perbedaan ini dikarenakan *job description* yang berbeda antara kasir dan pramuniaga. Namun untuk kriteria disiplin kerja, baik kasir maupun pramuniaga memiliki sub kriteria yang sama, yaitu disiplin dan kehadiran.

Informasi-informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi dapat digunakan ketika menentukan skala pada sistem penilaian. Usulan sistem penilaian ini menggunakan 3 skala penilaian yaitu kurang baik, baik, dan baik sekali. Skala kurang baik merupakan hal yang dihindari oleh pihak perusahaan dimana kasir maupun pramuniaga tidak dapat menunjukkan performansi yang memuaskan. Skala baik menunjukkan kasir atau pramuniaga melakukan tugasnya sesuai dengan standar atau *job description* yang ditentukan. Sementara skala baik sekali merupakan harapan pihak perusahaan terhadap performansi kasir maupun pramuniaga yang bisa melebihi standar yang sudah ada dan

Setelah menentukan skala untuk masing-masing kriteria, tahap selanjutnya adalah penentuan bobot untuk masing-masing kriteria. Penentuan bobot ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode *point allocation*. Pada metode ini *owner* dan *supervisor* diminta untuk membagi bobot untuk setiap kriteria dengan batas penjumlahan bobot sebesar 100 dalam sebuah kuesioner. Metode ini secara tidak langsung memaksa *supervisor* dan *owner* untuk memutuskan kriteria mana yang lebih penting. Kriteria yang dianggap lebih penting akan diberikan bobot yang lebih besar. Tabel 2 menunjukkan penentuan bobot kriteria untuk kasir

dan pramuniaga.

Setelah didapatkan bobot untuk masing-masing kriteria dan sub kriteria baik untuk kasir maupun untuk pramuniaga, tahap selanjutnya yaitu merancang formulir penilaian. Formulir penilaian yang dirancang berisikan informasi mengenai periode dan pegawai yang dinilai, kriteria dan standar yang telah dirancang sebelumnya, serta nilai yang diberikan oleh penilai untuk setiap kasir dan pramuniaga berdasarkan nilai bobot yang telah dihitung. Selain itu, diberikan juga keterangan untuk predikat yang diterima kasir maupun pramuniaga dari total nilai yang didapatkan.

Predikat tersebut dibagi menjadi tiga, yaitu kurang baik, baik, dan baik sekali. Pada *form* penilaian karyawan kasir predikat kurang baik berada di dalam rentang nilai 100-159, predikat baik berada dalam rentang nilai 160-219, sedangkan predikat baik sekali berada dalam rentang 220-300. Predikat untuk karyawan pramuniaga sama dengan predikat untuk karyawan kasir.

Terdapat hal lain yang juga penting untuk dilampirkan ke dalam formulir penilaian yaitu panduan kriteria. Panduan kriteria memberikan informasi mengenai definisi kriteria dan sub kriteria yang ada di dalam formulir kepada *supervisor* sebagai penilai dalam penilai performansi karyawan. Dengan adanya panduan kriteria ini, subyektifitas dalam penilaian dapat dikurangi karena setiap *supervisor* mendapatkan definisi yang sama mengenai kriteria dan sub kriteria penilaian.

Tabel 2: Penentuan bobot kriteria untuk kasir dan pramuniaga.

	Kriteria	Subkriteria	Bobot
Kasir	Disiplin Kerja	Penampilan	9
		Kehadiran	9
	Kualitas Kerja	Ketelitian	19
		Keterampilan menangani pesanan konsumen	21
		Keterampilan mengolah transaksi	22
		Keramahan kepada konsumen	20
	<b>Total</b>	<b>100</b>	
Pramuniaga	Disiplin Kerja	Penampilan	9
		Kehadiran	11
	Kualitas Kerja	Komunikasi dengan Konsumen	20
		Pengetahuan produk	23
		Keterampilan	16
	Sikap Kerja	Tanggung Jawab terhadap kebersihan etalase	10
		Tanggung Jawab terhadap pemeriksaan tanggal kadaluarsa produk	11
	<b>Total</b>	<b>100</b>	

Baik kasir maupun pramuniaga akan dinilai dengan formulir penilaian yang berbeda karena kriteria dan sub kriteria penilaian yang berbeda antara kasir dan pramuniaga. Penilaian perfor-

mansi akan dilakukan oleh 4 orang *supervisor* setelah menerima instruksi dari *owner*. Penilaian performansi dilakukan satu kali dalam satu tahun. Pelaksanaan penilaian performansi ini dilakukan satu bulan setelah Hari Raya Idul Fitri sebagai dasar penentuan besarnya bonus yang diberikan setelah Hari Raya Idul Fitri. Periode penilaian adalah 1 tahun sejak Hari Raya Idul Fitri tahun sebelumnya hingga Hari Raya Idul Fitri tahun dilakukan penilaian.

Secara singkat, prosedur sistem penilaian performansi pada CV X adalah sebagai berikut.

1. *Owner* memberikan instruksi kepada *supervisor* untuk memulai proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan satu kali dalam satu tahun, yaitu satu bulan setelah Hari Raya Idul Fitri.
2. *Supervisor* kemudian menyiapkan *form* penilaian kinerja yang akan digunakan untuk menilai karyawan kasir dan pramuniaga.
3. Sistem penilaian kinerja dilakukan selama 6 hari yang terdiri dari 1 hari untuk *briefing* antar *supervisor*, 2 hari masa penilaian, dan 1 hari untuk merangkum atau membuat rekap hasil penilaian dari empat orang *supervisor*, dan 2 hari untuk memberikan *feedback* kepada karyawan.
4. Penilaian dilakukan dengan cara mengisi formulir penilaian untuk tiap-tiap kasir dan pramuniaga. Setelah keempat *supervisor* selesai menilai, kemudian formulir penilaian ditandatangani dan selanjutnya direkap dan diserahkan kepada *owner* untuk disetujui. Hasil penilaian yang tidak disetujui maka harus kembali pada tahap di mana *supervisor* melakukan *briefing*. Jika *owner* sudah menyetujui hasil penilaian, maka *supervisor* dapat melakukan sistem *feedback*.

Sistem *feedback* yang dilakukan bagi karyawan CV X menggunakan pendekatan *problem-solving*. Pendekatan ini mengidentifikasi masalah-masalah yang dapat mengganggu performansi karyawan agar selanjutnya dapat dilakukan pelatihan, pembinaan, atau konseling untuk meningkatkan performansi karyawan. Berikut ini rancangan sistem *feedback* berdasarkan pendekatan *problem-solving*:

1. Setelah hasil penilaian akhir selesai dihitung, *supervisor* melakukan evaluasi untuk melihat titik lemah atau titik unggul apa yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.
2. Jika seorang karyawan memiliki keunggulan maka *supervisor* memberikan penjelasan kepada karyawan tentang keunggulan

an tersebut dan menghimbau agar lebih mengembangkan performansinya

3. Jika seorang karyawan memiliki kelemahan, *supervisor* terlebih dahulu menanyakan kesulitan apa yang dihadapi oleh karyawan tersebut sehingga menyebabkan performansinya kurang baik. Kemudian *supervisor* memberikan pembinaan agar karyawan tersebut mendapatkan pengetahuan lebih untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Apabila dibutuhkan, dapat diadakan pelatihan untuk karyawan kasir maupun pramuniaga 1 tahun sekali agar karyawan dapat selalu mengingat bagaimana mereka harus melakukan tugas-tugasnya agar performansinya selalu berkembang dan mendapatkan *reward* yang setimpal.

Usulan sistem penilaian performansi yang telah dibuat selanjutnya dievaluasi dengan menguji coba sistem usulan tersebut di CV X. Uji coba dilakukan dengan meminta *supervisor* menilai pekerja dengan performansi paling baik menggunakan *form* penilaian usulan. Hasil dari uji coba ini adalah nilai yang awalnya baik sekali berubah menjadi baik.

Selain itu, uji coba juga dilakukan dengan meminta empat orang *supervisor* untuk membuat penilaian performansi dengan menggunakan *form* penilaian usulan. Penilaian dilakukan untuk 2 orang kasir, masing-masing merupakan kasir yang dikenal memiliki kinerja sangat baik dan sangat buruk, 2 orang pramuniaga, yaitu pramuniaga yang dikenal memiliki kinerja sangat baik dan sangat buruk. Sebelum uji coba dilakukan, keempat *supervisor* diminta untuk membaca panduan penilaian terlebih dahulu. Tiga orang *supervisor* (*Supervisor* 1, 3 dan 4) mengikuti arahan membaca panduan, namun seorang *supervisor* senior (*Supervisor* 2) menolak membaca panduan. Hasil uji coba rancangan penilaian dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3: Tabel 3 Hasil uji coba rancangan penilaian

<i>Supervisor</i>	Predikat			
	Kasir 1	Kasir 2	Pramuniaga 1	Pramuniaga 2
1	Kurang Baik	Baik	Baik	Kurang Baik
2	Kurang Baik	Baik Sekali	Baik Sekali	Kurang Baik
3	Kurang Baik	Baik	Baik	Kurang Baik
4	Kurang Baik	Baik	Baik	Kurang Baik

Berdasarkan hasil uji coba terlihat bahwa sistem penilaian usulan mampu membedakan karyawan yang memiliki performansi kerja yang baik dan yang buruk. Tiga dari empat *supervisor* memberikan nilai yang persis sama untuk keempat karyawan yang dinilai, sementara

1 *supervisor* memberikan penilaian yang sedikit berbeda. Hal ini menunjukkan obyektivitas sistem usulan, dimana karyawan yang sama memiliki nilai yang relatif sama meski dinilai oleh orang yang berbeda.

Hasil uji coba juga menunjukkan pemahaman mengenai panduan penilaian akan mempengaruhi proses penilaian. Tiga *supervisor* yang membaca dan memahami panduan sebelum melakukan penilaian mampu menghasilkan penilaian yang persis sama. Oleh karena itu, setiap penilai sebaiknya diwajibkan untuk membaca dan memahami panduan penilaian dengan baik.

## 5 Simpulan dan Saran

Penelitian ini menghasilkan rancangan sistem penilaian performansi karyawan di CV X berdasarkan metode *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*. Dari usulan sistem penilaian performansi yang telah dibuat, kriteria penilaian performansi bagi kasir dan pramuniaga di CV X menjadi lebih jelas dan terarah. Rancangan sistem penilaian performansi juga menghasilkan sebuah formulir penilaian yang dapat digunakan oleh penilai (*supervisor*) ketika melakukan penilaian performansi.

Formulir penilaian ini berisi periode penilaian, nama karyawan yang dinilai, kriteria, nilai, dan predikat bagi karyawan yang dinilai. Formulir penilaian juga dilengkapi dengan panduan kriteria untuk memberikan penjelasan bagi penilai mengenai definisi dari kriteria dan sub kriteria pada formulir penilaian. Setelah dilakukan uji coba, sistem usulan ternyata mampu membedakan karyawan dengan baik, di mana karyawan dengan performansi yang berbeda memperoleh nilai yang berbeda. Selain itu, sistem usulan juga memiliki obyektivitas yang cukup tinggi, di mana karyawan yang sama memiliki nilai yang relatif sama meski dinilai oleh orang yang berbeda. Saran yang dapat diberikan adalah:

1. Perlu diadakan pelatihan/*briefing* untuk penilai, terutama untuk memastikan panduan penilaian dipahami dengan baik.
2. Metode pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini masih subyektif, dapat digunakan metode lain yang lebih obyektif misalnya *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

## Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2006). *Armstrong's Handbook of Performance Management. 4th ed*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Brown, R.D. (1996). *Performance Appraisal as a Tool for Staff Development*. San Francisco: Joseey-Bass.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management. 13th ed*. Pearson
- Dessler, G. (2014) *Fundamentals of Human Resource Management, 3th ed*, Pearson.
- Werther, W.B. dan Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management. 5th ed.*, McGraw-Hill, Inc.