

**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (TINJAUAN METODE BARS) DI
PT. DAGANGAN KARYA INDONESIA**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Disusun oleh :

Muhammad Rizky Setiyawan

NIM 17102040035

Pembimbing :

Dr. Dra. Hj. Mikhriani, M.M.

NIP. 19640512 200003 2 001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2021



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-668/Un.02/DD/PP.00.9/04/2021

Tugas Akhir dengan judul : **PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (TINJAUAN METODE BARS) DI PT. DAGANGAN KARYA INDONESIA**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD RIZKY SETIYAWAN
Nomor Induk Mahasiswa : 17102040035
Telah diujikan pada : Rabu, 14 April 2021
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM
SIGNED

Valid ID: 607d09cac15e3



Penguji I

Early Maghfiroh Innayati, S.Ag. M.Si
SIGNED

Valid ID: 607ef9313d54b



Penguji II

Aris Risdiana, S.Sos.I., MM
SIGNED

Valid ID: 60795ba9c4e0c



Yogyakarta, 14 April 2021

UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 607d0ea5ef0412

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rizky Setiyawan

NIM : 17102040035

Program Studi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul "Penilaian Kinerja Karyawan (Tinjauan Metode Bars) di PT. Dagangan Karya Indonesia adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka peneliti siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 20 April 2021

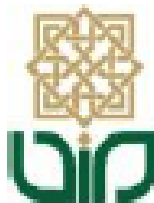
Yang Menyatakan,



Muhammad Rizky Setiyawan

17102040035

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856, Fax. (0274) 552230
E-mail: fd@uin-suka.ac.id, Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengecek serta mengajukan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Muhammad Rizky Setiyawan

NIM : 17102040035

Judul Skripsi : Penilaian Kinerja Karyawan (Tinjauan Metode Bars) di
PT. Dagangan Karya Indonesia

Sudah dapat diajukan Kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 4 April 2021

Ketua Jurusan

Pembimbing

H.M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag, M.Si.

NIP. 19690227 200312 1 001

Dr. Dra. Hj. Mikhriani, M.M.

NIP. 19640512 200003 2 001

HALAMAN MOTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri” (Q.S. Ar-Ra’d Ayat 11)¹



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Al-Qur'an, terjemahan ayat Al-Qur'an dalam skripsi ini diambil dari Departemen Agama R.I, Syamil Al-Qur'an, (Bandung: PT. Sygma Exagrafika, 2016, hlm.250.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Almamater Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



KATA PENGANTAR

Bismiillahirrahmanirrahim,

Puja dan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberi nikmat sehat jasmani maupun rohani yang mana akhirnya peneliti bisa menyelesaikan perkuliahan dan tugas akhir penelitian ini. Sholawat kepada junjungan baginda nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing umatnya dari zaman kegelapan kepada jalan yang terang benderang yakni *addinul Islam*.

Skripsi yang berjudul “Penilaian Kinerja Karyawan (Tinjauan Metode Bars) pada Perusahaan PT. Dagangan Karya Indonesia, disusun untuk memenuhi Sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.sos). Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyusunan banyak masalah yang menghadang, akan tetapi pada akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik berkat bantuan, bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan banyak terimakasih yang sebanyak-banyaknya kepada :

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A. Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Prof. Dr. Hj. Ema Marhumah, M.Pd. Selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Bapak M. Thoriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si. Selaku Ketua Prodi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

4. Ibu Dra. Siti Fatimah, M.Pd. Selaku Dosen pembimbing akademik yang dari awal menjadi mahasiswa mendidik mengarahkan saya.
5. Ibu Dr. Dra. Hj. Mikhriani, M.M. Selaku Dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan kritik, saran, nasihat, arahan, serta bimbingannya.
6. Bapak Ibu Dosen Manajemen Dakwah yang telah membagikan ilmu dan pengalamannya selama ini.
7. Staf dan karyawan TU Fakultas Dakwah dan Komunikasi yang turut memberikan kemudahan dalam mengurus administrasi dalam penyelesaian skripsi.
8. Seluruh manager dan staff yang ada di PT. Dagangan Karya Indonesia terutama Ibu angel dan juga Bapak Hasbi selaku people operation dan juga area sales manager banyak sekali membantu peneliti mengumpulkan data.
9. Bapak Ali Mustofa dan Ibu Umi Jainatin yang tidak pernah Lelah mendoakan anaknya di perantauan agar mendapat ilmu yang barokah.
10. Saudara-saudara peneliti Rudy Darmawan, Isa Nur Aisah, Zaki, Alif Ajeng, yang selalu memberikan dukungan.
11. Seluruh Alumni Pondok Pesantren Tebuireng Jombang angkatan 2017 dimanapun berada.
12. Rumah kedua saya di Yogyakarta Himpunan Mahasiswa Santri Alumni Keluarga Tebuireng (HIMASAKTI) Yogyakarta yang sudah memberikan tempat ternyaman untuk pulang.

13. Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia yang memberikan pemahaman bahwa manusia harus adil sejak dalam pikiran.
14. Teman-teman seperjuangan LKM UIN Sunan Kalijaga dari HMPS Manajemen Dakwah periode 2018-2019, SEMA-F periode 2019-2020, SEMA-U periode 2020-2021.
15. Keluarga besar Meelathera 17 almarhum Haikal, Faiz Izzati, Romzil, Khoirika, Devi Sri, Isna, Fauzan, Ibnu, dan teman-teman lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
16. Orang-orang terbaik Zulfa Syarifah, Syafiq Multazam, Filky Nanda, Rofi Firmansyah, Siti Mufidah, Nindya, Jamaludin, Anfa, Misbah, Arsyad yang tidak pernah lelah memberikan support dukungan dan menemani saya sampai saat ini.
17. Muhammad Rizky Setiyawan (saya sendiri) yang telah berjuang sejauh ini berusaha sebaik mungkin menyelesaikan tugas kewajiban.
18. Semua pihak yang telah membantu mendukung dan memberika doa dalam penyelesaian skripsi ini.

Atas seluruh doa dan dukungan orang-orang baik diatas, semoga skripsi ini bisa memberika manfaat kepada pembaca. Panjang umur kebaikan di dunia ini. Amin.

Yogyakarta, 4 April 2021
Hormat Penulis,

Muhammad Rizky Setiyawan
17102040035

ABSTRAK

Muhammad Rizky Setiawan (17102040035) “*Penilaian Kinerja Karyawan (Tinjauan Metode Bars) pada Perusahaan PT. Dagangan Karya Indonesia*”. Skripsi. Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Persaingan menjadi hal yang sangat lazim dalam dunia bisnis dimana kehadirannya tidak dapat dibendung. Sebuah perusahaan yang tidak mampu bersaing dalam bidangnya tentu akan mudah tertinggal oleh kompetitornya.. Oleh karena itu, daya saing perusahaan harus selalu ditingkatkan. Peningkatan daya saing dalam perusahaan sangat melibatkan kehadiran Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi. Perkembangan terhadap kualitas sumber daya manusia perlu diukur diperhatikan. Untuk mendapatkan data tersebut, penilaian kinerja merupakan alat yang sesuai dan berperan penting. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. Dagangan Karya Indonesia.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui pengamatan, wawancara, dan kuisioner. Sedangkan metode penilaian kinerja yang digunakan adalah metode BARS metode ini merupakan metode yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa metode BARS bisa mengukur kinerja para karyawan dilihat dari kepribadian maupun etos kerja yang sudah dilakukannya. Bisa melihat skor yang didapatkan para karyawan mana harus memperbaiki kinerja atau cukup mempertahankan skor kinerja yang sudah didapatkannya.

Kata kunci : penilaian kinerja karyawan, metode bars, skor

ABSTRACT

Muhammad rizky setiyawan (17102040035) "performance evaluation of an employee (review method BARS in PT. Dagangan Karya Indonesia". Essay. Da'wah Management Study Program, Faculty of da'wah and Communication , state islamic university sunan kalijaga Yogyakarta , 2021.

This research supported by competition are very prevalent in the business world where they exist not be prevented. A company cannot afford to compete in the field will easily left behind by kompetitornya. Hence, the competitiveness of companies should always increase. The development of competitiveness in a very involving the presence of human resources. high quality of human resources. Improvements to the quality of human resources need to measured consideration. To get the data, penilaian performance is a. appropriate and play an important role. The purpose of this study is to find employee performance in PT. Dagangan Karya Indonesia.

The research is the kind of research qualitative. Technique data collection through the observation , interview , and kuisioner. With a method of performance evaluation of used is the method bars this method is method that combines approach behavior working with of the nature of personal employees

All this research shows that the method of bars can measure the performance of the employees in terms of personality and a work ethic that he did. Can see the score obtained the employees which have to improve performance or enough maintain a score of a performance already obtain.

Key words: employee performance assessment a method of bars, the score

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERSETUJUAN	iv
HALAMAN MOTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	x
<i>ABSTRACT</i>	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
E. Tinjauan Pustaka	6
F. Kerangka Teori.....	14
G. Kerangka Pikir	24
H. Metode Penelitian	26
I. Konsep Proses Penelitian	36
J. Sistematika Pembahasan	39
BAB II GAMBARAN UMUM PT. DAGANGAN KARYA INDONESIA.....	40
A. Profil Perusahaan	40
B. Letak Geografis Kantor PT. Dagangan Karya Indonesia.....	41
C. Susunan Organisasi	41

D. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi.....	42
E. Program dan Kegiatan.....	47
F. Fasilitas Perusahaan	48
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN	49
A. Penilaian Kinerja.....	49
B. Penilaian Kinerja menggunakan Metode <i>BARS</i>	53
C. Pengumpulan Data	60
BAB IV PENUTUP	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran.....	74
Daftar Pustaka	76
LAMPIRAN I UJI KONFIRMABILITAS AREA SALES MANAGER.....	79
LAMPIRAN II HASIL KUISIONER PENILAIAN KINERJA KARYAWAN..	90
LAMPIRAN III HASIL UJI RELIABILITAS PENELITIAN.....	92
LAMPIRAN IV HASIL UJI VALIDITAS PENELITIAN	93
LAMPIRAN V STRUKTUR ORGANISASI PT. DAGANGAN KARYA INDONESIA.....	100
LAMPIRAN VI DOKUMENTASI	101
LAMPIRAN DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	107

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Skema Kerangka Pikir.....	26
Gambar 1.2	Komponen Analisis Data Model Interaktif	32
Gambar 3.1	Jumlah Skor Dari <i>Scoring System</i>	72
Gambar 3.2	<i>Scoring System</i> Dilihat Dari Tiap Bagian.....	72



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 2.1	Letak Geografis.....	41
Tabel 2.2	Kedudukan, Tugas, dan Fungsi.....	42
Tabel 2.3	Fasilitas Operasional.....	48
Tabel 3.1	Tabel Perumusan Penilaian Kinerja Dengan Metode <i>BARS</i>	54
Tabel 3.2	Tujuan Kepala Gudang, Sales, Admin, dan Kurir	57
Tabel 3.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian.....	61
Tabel 3.4	Hasil Jawaban Responden.....	61
Tabel 3.5	Reliabilitas Data.....	63
Tabel 3.6	Uji Korelasi	65
Tabel 3.7	Scoring System.....	70

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan menjadi hal yang sangat lazim dalam dunia bisnis dimana kehadirannya tidak dapat dibendung. Sebuah perusahaan yang tidak mampu bersaing dalam bidangnya tentu akan mudah tertinggal oleh kompetitornya. Jika hal ini terjadi, perusahaan akan mengalami degradasi eksistensi. Padahal, eksistensi menjadi hal sakral dalam pengembangan perusahaan bahkan dituntut untuk terus menjaga dan mengembangkannya. Oleh karena itu, daya saing perusahaan harus selalu ditingkatkan.

Peningkatan daya saing dalam perusahaan sangat melibatkan kehadiran Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi. Ketangguhan suatu perusahaan dapat diukur dari nilai dan kapasitas yang dimiliki oleh pegawainya. Kinerja yang baik dan tepat sasaran atau biasa disebut *the right man in the right job* dari para pegawai perusahaan sangat berpengaruh untuk membentuk sebuah perusahaan yang resisten akan segala bentuk ancaman berarti.

Deputi akses permodalan dari KEMENPAREKRAF mengatakan bahwa permasalahan terbesar dalam memajukan perusahaan ada 3 yakni sumber daya manusia, mentor, dan modal. Artinya kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi suatu yang perlu diukur dan diperhatikan.

Untuk mendapatkan data tersebut, penilaian kinerja merupakan alat yang sesuai dan berperan penting. Menurut Simamora, penilaian kinerja adalah

proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu.² Selain sebagai alat evaluasi pelaksanaan kinerja individu pegawai, penilaian kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur pengembangan pegawai dan motivasi kerja.³

Siagian dalam buku “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” turut berkomentar dalam hal penilaian kinerja. Ia menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki dua manfaat yang dibagi berdasarkan sasarannya, yakni para karyawan dan organisasi itu sendiri. Penjelasan rinci tentang guna penilaian kinerja dalam perusahaan atau organisasi lainnya adalah sebagai berikut. *Pertama*, bagi para karyawan, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik terhadap berbagai hal tentang kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan lainnya. *Kedua*, bagi organisasi, hasil prestasi kerja para karyawan sangat penting dan peranannya dalam pengambilan keputusan, program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.⁴

Dengan adanya urgensi besar dari sebuah penilaian kinerja terhadap pegawai maka idealnya, suatu perusahaan atau organisasi mempunyai unsur penilaian kinerja dan menrapkannya kepada para pegawainya. Apalagi bagi

² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: YKPN, 2004) hlm. 338.

³ *Ibid.*, hlm 337

⁴ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003) hlm. 223-224.

perusahaan yang bergerak dalam sektor bisnis, konsistensi dan kualitas kerja pegawai sangat penting dijaga agar perusahaan senantiasa mampu bersaing dengan rivalnya. Para pegawai juga harus menjalankan tugas secara professional sehingga tujuan dari perusahaan bisa tercapai.

Terdapat berbagai metode penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja para pegawai, salah satunya adalah *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS). Metode ini digunakan untuk menilai apakah perilaku-perilaku terkait kepribadian karyawan mampu menentukan efektivitas kinerja seorang karyawan. Keunggulan yang dimiliki metode ini yaitu standar keberhasilannya dapat didefinisikan secara jelas dan diklaim lebih akurat untuk menentukan apakah karyawan telah bekerja secara efektif, kurang efektif, atau bahkan tidak efektif.⁵

Berbicara tentang pegawai atau karyawan tentu tidak terlepas dari badan usaha yang menaunginya. Salah satu bentuk badan usaha yang populer di Indonesia adalah Perseroan Terbatas (PT). PT adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal dan berdiri berdasarkan perjanjian. Badan hukum ini melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang diterapkan dalam undang-undang serta peraturan pelaksanaannya.⁶ Data dari berbagai media cetak yang kompitabel perusahaan start-up banyak mengalami kegagalan hampir mencapai angka 90% dan sisanya 10% berhasil. Hal ini menjadi tantangan

⁵ A.Fauzi, R.Hidayat. N, *Manajemen Kinerja*, (Surabaya: Airlangga University Press 2020) hlm. 61

⁶ Pasal 1 UUPT No. 40 tahun 2007

tersendiri bagi perusahaan start-up yang lain bagaimana caranya bisa terus bertahan menjaga bahkan mengembangkan bisnisnya.

PT. Dagangan Karya Indonesia misalnya, merupakan perusahaan *start-up* yang bergerak dalam bidang pemasok barang berupa sembako yang segmentasinya berwujud koperasi atau warung seperti yang ada di pedesaan. Perusahaan ini memiliki sistem pemesanan yang matang, layanan pengiriman cepat, untuk membantu mengembangkan toko retail masyarakat yang ada di pedesaan.

Tampaknya, telah terjadi sebuah gap antara tujuan dan realita atas penilaian kinerja karyawan di PT. Dagangan Karya Indonesia. Secara konkret, para karyawan tidak menyadari bahkan tidak mengalami perubahan atau peningkatan kinerja setelah penilaian tersebut dilakukan. Dengan kata lain, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan tidak memberi dampak yang berarti atau bahkan tidak sama sekali. Evaluasi tersebut juga tidak mendapatkan umpan balik dari para karyawan. Padahal, jika menilik kembali manfaat penilaian kinerja karyawan terhadap pengembangan perusahaan, problem ini menjadi riskan.

Pimpinan perusahaan seharusnya mengevaluasi kinerja para karyawannya secara kontinu dalam kurun waktu yang sudah ditentukan. Dalam kasus ini, pimpinan perusahaan menginginkan *something new* atau pembaruan dalam sistem penilaian kerja karyawan⁷. Nantinya, penilaian yang dilakukan tidak hanya menitikberatkan pada pemenuhan target nilai, namun

⁷ Wawancara dengan Angelina Rebecca Binti, People Operations, 13 November

perlu menyoroti aspek lain semisal kepribadian karyawan, loyalitas, pun hal lainnya terkait peningkatan kinerja karyawan. Maka dari itu, perusahaan harus merealisasikan penilaian kinerja karyawan yang lebih serius, dengan tidak terpaku pada pencapaian target saja, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek yang lainnya.

Dalam penelitian ini, peneliti merasa bahwa PT. Dagangan Karya Indonesia membutuhkan sebuah penilaian kinerja – dengan memperhatikan sifat kepribadian karyawan yang kemudai hasilnya bisa dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Penilaian kerja karyawan akan dilakukan dengan memperhitungkan faktor-faktor hasil pekerjaan dari karyawan. Harapannya bahwa dengan adanya pembaruan dalam penilaian kinerja pegawai dapat menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan sekaligus memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada pada karyawan. Sedangkan bagi perusahaan penilaian kinerja pegawai ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penilaian kinerja pegawai ditinjau dengan metode BARS di PT. Dagangan Karya Indonesia.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui kinerja pegawai dalam tinjauan metode BARS di PT. Dagangan Karya Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan tentang penilaian kinerja pegawai di PT. Dagangan Karya Indonesia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan menjadi sumbangsih untuk akademisi, serta menambah literatur di lingkungan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, khususnya program studi Manajemen Dakwah.

2. Praktis

- a. Bagi peneliti ini merupakan sarana untuk membuktikan teori-teori yang sudah dipelajari selama dibangku perkuliahan.
- b. Bagi perusahaan di harapkan mampu memberikan masukan bagi perusahaan PT. Dagangan Karya Indonesia sehubungan dengan penilaian kinerja pegawainya.
- c. Bagi penelitian selanjutnya, peneletian ini dapat digunakan sebagai refrensi untuk menambah wawasan dalam mengembangkan pengetahuan terkait insetif pegawai dan motivasi dalam bekerja.

E. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan sumber kepustakaan ataupun karya ilmiah yang masih memiliki keterkaitan dalam satu tema besar yang sama dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini ada beberapa karya ilmiah khususnya skripsi yang masih memiliki keterkaitan dengan tema yang

sedang diangkat yaitu mengenai penilaian kinerja karyawan. Diantara beberapa karya ilmiah tersebut ialah sebagai berikut.

Pertama, skripsi Intan Andini Putri yang berjudul “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu”. Hasil penelitian ini adalah penerapan penilaian untuk meningkatkan kinerja karyawan Pada BPRS Adam Bengkulu sudah dilakukan dengan baik dan rencana kedepan perusahaan untuk menentukan kinerja karyawan adalah mempersiapkan karyawan yang berkualitas baik dan juga berkompeten. Dampak penilaian kinerja karyawan ada positif dan negatif. Dampak positifnya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, adanya kejelasan dari standar kerja yang sudah dilakukan, ada timbal balik juga terhadap kinerja yang sudah lalu seperti *reward*, kenaikan jabatan. Sedangkan dampak negatifnya adalah ditegur oleh atasan, tidak mendapatkan *reward* serta bisa saja di berhentikan.⁸

Kedua, skripsi Yusuf Saputro yang berjudul “Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dan *Rating Scale* (Studi kasus : CV Rumah Mesin)”. Penelitian ini membahas tentang penilaian kinerja yang ada di CV Rumah Mesin belum bisa dijadikan acuan untuk pertimbangan selanjutnya. Peneliti disini memberikan metode penilaian baru yakni dengan AHP dan *Rating Scale* yang hasil bisa dijadikan bahan pertimbangan pemberian intensif.

⁸ Intan Andini “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.” (Bengkulu: Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu 2019) hlm viii.

Ketiga, yakni skripsi Vanessa Vicario yang berjudul “Usulan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Restoran X”. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja yang bisa menilai secara objektif.⁹

Keempat, artikel yang diterbitkan dalam jurnal karya Cahyono yang berjudul “Kontribusi Penilaian Kinerja Mata Pelajaran Ppkn dalam Menumbuhkan Tanggungjawab Warga Negara pada Siswa Kelas Xi Smk Pasundan I Kota Bandung”. Dalam jurnal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada mata pelajaran telah memberikan kontribusi yang besar terhadap pembinaan tanggungjawab warga negara pada peserta didik.¹⁰

Kelima, artikel jurnal karya Erik Dian Santoso dkk., yang berjudul “Development Of Employee Performance Appraisal Of Honda Semarang Service Center Body & Paint Departement With Behaviorally Anchor Rating Scale Model”. Dalam jurnal ini menjelaskan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja karyawan telah diterapkan dengan baik dengan wujud kinerja para karyawan yang baik.¹¹

Keenam, jurnal karya Erni dan Budi yang berjudul “Penerapan BARS (Behaviorally Anchor Rating Scale) Berbasis Web Dalam Penilaian Kinerja

⁹ Vanessa Vicario yang berjudul “Usulan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Restoran X”. (Bandung: Skripsi Fakultas Teknologi Industri Universitas Parahyangan 2019) hlm i.

¹⁰ Cahyono, “Kontribusi Penilaian Kinerja Mata Pelajaran Ppkn dalam Menumbuhkan Tanggungjawab Warga Negara pada Siswa Kelas Xi Smk Pasundan I Kota Bandung”, https://www.academia.edu/19899086/Jurnal_Penilaian_Kinerja, diakses pada tanggal 22 November 2020.

¹¹ Erik Dian Santoso dkk., “Development Of Employee Performance Appraisal Of Honda Semarang Service Center Body & Paint Departement With Behaviorally Anchor Rating Scale Model”, <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/download/1117/1090>, diakses pada tanggal 12 Desember 2020.

Karyawan. Dalam jurnal ini mempunyai tujuan mengimplementasikan penilaian kinerja menggunakan metode BARS (*Behaviorally Anchor Rating Scale*) dalam bentuk web yang berdampak kemudahan para pimpinan dalam menilai kinerja pegawai dengan cepat dan tepat.

Ketujuh artikel yang diterbitkan dalam bentuk jurnal karya I Gede Rai Palguna dan Luh Putu Sri Utari yang berjudul “Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Gae”. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan dan saran yang bersifat konstruktif bagi manajemen PT. GAE mengenai implementasi penilaian kinerja karyawan.¹²

Kedelapan tesis karya Chairani yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelaksana Teknis Badan Pendapatan Daerah Palembang I”. Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelaksana Teknis Badan Pendapatan Daerah Palembang I.

Dari beberapa literatur yang telah diuraikan diatas, tidak terdapat persamaan di dalam objek material yang dalam penelitian ini ialah PT. Dagangan Karya Indonesia. Walaupun memang secara umum objek material yang diteliti sama yaitu mengenai penilaian kinerja karyawan. Perbedaan juga terdapat dalam objek formal, yaitu permasalahan yang sedang dibahas. Beberapa permasalahan dalam penelitian sebelumnya memiliki berbagai macam permasalahan seperti dilakukannya pada proses penilaian kinerja

¹² I Gede Rai Palguna dan Luh Putu Sri Utari, “Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Gae”, Vol.1 No. 5 (Juli 2020) hlm. 125

karyawan, tentang kinerja karyawan untuk bahan pertimbangan perusahaan pengambilan keputusan.

Untuk penelitian kali ini dengan judul Penilaian Kinerja Pegawai Pada Perusahaan PT. Dagangan Karya Indonesia 2020, peneliti memfokuskan penelitiannya pada Penilaian Kinerja Pegawai Pada Perusahaan PT. Dagangan Karya Indonesia tahun 2020 dengan menggunakan metode *BARS*. Mengenai metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan dan juga hasil akhir yang nantinya mungkin akan digunakan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan perusahaan. Di sinilah letak perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya dan merupakan penelitian yang orisinal. Maka penting bagi penelitian ini untuk dilanjutkan guna menambah khasanah keilmuan mengenai penilaian kinerja karyawan.

Tabel 1.1 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Identitas Pustaka	Judul Penelitian	Subjek dan Objek Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
Intan Andini Putri (2019)	Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.	Subjek : Karyawan BPRS Adam Bengkulu Objek : Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan.	Teknik pengambilan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah model analisis interaksi.	Hasil penelitian pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu yaitu sudah dilakukan dengan baik.

Identitas Pustaka	Judul Penelitian	Subjek dan Objek Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
Vanessa Vicario (2019)	Usulan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Restoran X.	Subjek : Karyawan Restoran X Objek : Sistem Penilaian Kinerja.	Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis kualitatif yakni meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.	Hasil penelitian diperoleh 11 sub kriteria kinerja yang dikelompokkan ke dalam 4 kriteria kinerja. Rancangan penilaian kinerja konsisten dan relevan dengan kinerja pelayanan saat ini.
Yusuf Saputro (2019)	Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) dan <i>Rating Scale</i> (Studi kasus : CV Rumah Mesin)".	Subjek : Karyawan CV Rumah Mesin Objek : Kinerja Karyawan.	Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan survey kuisioner Analisis data menggunakan analisis kualitatif yakni meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.	12 Operator produksi yang mendapatkan insentif sebesar 6% gaji dan 6 operator produksi yang mendapatkan insentif sebesar 4% gaji.
Erik Dian Santoso dkk. (2020)	<i>Development Of Employee Performance Appraisal Of Honda Semarang Service Center Body & Paint Departemen t With BARS</i>	Subjek : Karyawan Departemen Body & Paint Honda Semarang Objek : Penilaian Kinerja.	Teknik pengumpulan data teknik menggunakan wawancara dan kuisioner. Teknik analisi data menggunakan uji reliabilitas dan uji korelasi.	Hasil penelitian ini adalah pelaksanaan penilaian kinerja karyawan telah diterapkan dengan baik.

Identitas Pustaka	Judul Penelitian	Subjek dan Objek Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
Cahyono (2020)	Kontribusi Penilaian Kinerja Mata Pelajaran Ppkn dalam Menumbuhkan Tanggungjawab Warga Negara pada Siswa Kelas Xi Smk Pasundan I Kota Bandung.	Kontribusi perencanaan (X ₁), transparansi prosedur penilaian (X ₂), pelaksanaan penilaian kinerja (X ₃), dan pengolahan hasil penilaian (X ₄), terhadap penumbuhan tanggungjawab warga negara (Y)	Teknik penarikan sampel secara acak (<i>random sampling</i>) menggunakan angket Teknik pengambilan data dengan analisis korelasi dan regresi.	Hasil penelitian ini adalah bahwa penilaian kinerja pada mata pelajaran telah memberikan kontribusi yang besar terhadap pembinaan tanggungjawab warga negara pada peserta didik.
Erni dan Budi. (2019)	Penerapan BARS (<i>Behaviorally Anchored Rating Scale</i>) Berbasis Web Dalam Penilaian Kinerja Karyawan	Subjek : Karyawan Universitas Pasir Pengaraian. Objek : Penerapan penilaian kinerja metode BARS berbasis Web	Teknik pengumpulan data menggunakan data, yaitu studi pustaka, metode observasi, dan wawancara Analisis data menggunakan analisis kualitatif yakni meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.	Hasil akhir penilaian kinerja berupa laporan yang mengkalkulasikan hasil penilaian presensi dan penilaian kinerja yang ada pada kriteria penilaian serta dikurangi jumlah pelanggaran yang dilakukan karyawan per periode penilaian. Laporan ini dapat diprint dan didownload

Identitas Pustaka	Judul Penelitian	Subjek dan Objek Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
I Gede Rai Palguna dan Luh Putu Sri Utari (2020).	Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Gae.	Subjek : Karyawan PT. Gae. Objek : Kinerja Karyawan.	Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis yang digunakan yakni metode deskriptif kuantitatif.	Implementasi penilaian kinerja telah cukup baik dengan budaya perusahaan sebagai standar bersikap karyawan,
Chairani (2020)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelaksana Teknis Badan Pendapatan Daerah Palembang I	Motivasi (X ₁), Disiplin Kerja (X ₂), Pengembangan Karir (X ₃), terhadap Kinerja Pegawai (Y)	Teknik penarikan sampel dengan cara teknik sampling jenuh Analisis dengan persamaan regresi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi, Disiplin kerja dan Pengembangan karir secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Unit Pelaksana Teknis Badan Pendapatan Daerah Palembang I yang dibuktikan dengan nilai sig F sebesar 0,000 < α (0,05).

F. Kerangka Teori

Penggunaan teori dalam sebuah penelitian sangat digunakan guna memudahkan peneliti untuk menganalisis permasalahan yang akan dibahas sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Maka dalam penelitian mengenai Penilaian Kinerja Pegawai pada Perusahaan PT. Dagangan Karya Indonesia menggunakan teori sebagai berikut.

1. Tinjauan Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi. Apabila kinerja buruk tujuan dari organisasi tidak akan tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Menurut Larry D. Stout menyatakan pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses¹³. Menurut Gary Dessler Penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya.¹⁴

Menurut Handoko penilaian prestasi kerja (*performace appraisal*) adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai

¹³ Hesel Nogi S, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana, 2005) hlm. 174

¹⁴ Garry Desler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks 2010) hlm. 322

prestasi kerja karyawan¹⁵. Hasil dari proses tersebut dapat digunakan untuk bahan pengambilan keputusan personalian serta memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Nelly definisi penilaian kinerja adalah "Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan". Tolok ukur kinerja dapat didefinisikan sebagai metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan¹⁶.

Dari pengertian di atas, penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tugas yang diberikan dan dapat dicapai sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagi karyawan yang kurang memiliki kinerja yang baik, biasanya diberikan pelatihan untuk pengembangan karyawan.

Dalam ajaran Islam sendiri mendorong untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya.¹⁷ Selain pelatihan, biasanya perusahaan dapat memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan agar kinerja karyawan lebih terpacu

¹⁵ Agus Karyanto , "Evaluasi Penilaian Kinerja Individu Dalam Upaya Meningkatkan Karier Pegawai Negeri Sipil Dan Organisasi Akademi Angkatan Laut", (Surabaya: Tesis Universitas Airlangga Surabaya 2016), hlm. 13

¹⁶ Robby Ruyudha, *Kinerja Aparatur Bidang Pengendalian Penduduk Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Bandar Lampung dalam Pengandaian Penduduk*, Skripsi (Lampung: Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, 2017) hlm.17

¹⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinin" *manajemen Syariah* ", Bandung: CV.Sinar Baru, 1993, hlm 151

lebih baik lagi dalam bekerja dan mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Permasalahan kinerja tidak dapat diabaikan begitu saja oleh perusahaan. Oleh karena itu, peran manajemen perusahaan yang baik sangat dibutuhkan. Kinerja tidak selalu dihubungkan dengan baik atau tidaknya penyelesaian tugas yang diberikan atasan kepada bawahannya. Terkadang kinerja juga dapat dihubungkan dengan disiplin kerja, ketepatan waktu, maupun etos kerja.

Pemimpin yang baik adalah pemimoin yang mengambil keputusan dengan cara-cara yang adil berdasarkan teori manajemen juga berlandaskan Al-Qur'an dalam surat Al- Ahqaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya ;

“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan.”¹⁸

Ayat diatas bisa difahami bahwa Allah memberikan balasan terhadap yang telah dilakukan manusia. Dari ayat tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa pemimpin yang baik akan melakukan penilaian atau evaluasi terhadap hasil para karyawannya, sehingga para karyawan dengan kinerja yang baik mendapatkan penilaian yang baik karyawan dengan kinerja yang tidak baik juga mendapat penilaian sesuai apa yang dikerjakan.

¹⁸ Al-Qur'an, terjemahan ayat Al-Qur'an dalam skripsi ini diambil dari Departemen Agama R.I, Syamil Al-Qur'an, (Bandung: PT. Sygma Exagrafika), 2016 , hlm.504

Selain ayat Al-Qur'an terdapat juga, hadist Nabi Muhammad SAW diriwayatkan oleh Imam Thabrani.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (HR Thabrani).¹⁹ Hadits tersebut memberikan penjelasan bahwa setiap pekerja yang ditugaskan dari perusahaan harus dilakukan dengan tepat, jelas, dan tuntas. Profesionalitas karyawan dilihat dari kinerja yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas.

Cara untuk mengukur bagaimana karyawan bekerja dengan tepat, terarah, jelas, dan tuntas dengan penilaian kinerja baik dalam kurun waktu yang sudah ditentukan.

2. Tinjauan Metode Penilaian Kinerja

Para pimpinan perusahaan bisa memilih metode dari sejumlah jenis metode penilaian kinerja karyawan tergantung tujuannya. Jika penekan utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan, dan peningkatan bayaran berdasarkan prestasi, maka metode tradisional seperti skala penilaian mungkin tepat.²⁰

¹⁹ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hlm. 1.

²⁰ Annisa Fathoroni dkk, *Buku Tutorial Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode 360 Degree Feedback*, (Bandung: Kreatif Industri Nusantara 2020), hlm. 35.

Metode BARS sendiri merupakan penyempurnaan dari metode sebelumnya yakni metode *Graphical Rating Scale*. BARS that have been developed over the past 50 years includes employment interview performance (Levashina, Hartwell, Morgeson, & Campion, 2014), the Big Five personality traits (Muck, Hell, & Höf, 2008), motivation (Landy & Guion, 1970), classroom teamwork (Ohland et al., 2012), and evaluating teaching practice (Martin-Raugh, Tannenbaum, Tocci, & Reese, 2016). Given that BARS are often intrinsically tied to specific jobs and organizations, they have also been suggested to serve as a foundation for feedback and training programs (Blood, 1974; Campbell, Dunnette, Arvey, & Hellervik, 1973; Hom, DeNisi, Kinicki, & Bannister, 1982).²¹ Dari beberapa penjelasan dari para ahli teknik yang diperkenalkan oleh Smith dan Kendal lebih jelas dan relevan yakni dijabarkan menjadi 7 tahapan:

1. *The process begins with the application of the critical incident technique (Flanagan, 1954), in which subject matter experts (SMEs; knowledgeable job incumbents) provide examples of workplace behavior. Critical incidents typically depict specific, concrete, highly effective, and highly ineffective workplace behaviors.*
2. *Inductive creation of job performance categories. The BARS developers edit the incidents into a common format and eliminate redundancies, then form*

²¹ David M. Klieger dkk. *Development of the Behaviorally Anchored Rating Scales for the Skills Demonstration and Progression Guide*, https://www.researchgate.net/publication/326134309_Development_of_the_Behaviorally_Anchor ed_Rating_Scales_for_the_Skills_Demonstration_and_Progression_Guide, diakses pada tanggal 15 April 2021.

groups of incidents based on their content similarities. The developers create labels and definitions for these groups according to these content similarities. These inductively derived categories form a preliminary job performance taxonomy that is inherently, defined in terms of workers' actions.

- 3. Often called retranslation, a second group of SMEs (not overlapping with those that generated the critical incidents) is given the critical incidents in randomized order, along with the list of performance categories and their definitions. These SMEs place each incident into the performance category in which they believe it best fits.*
- 4. BARS developers compute agreement statistics for each critical incident for their placement into the performance domains; incidents that do not meet some predetermined agreement standard are discarded.*
- 5. Surviving incidents are given to a third nonoverlapping group of SMEs. These SMEs rate the incidents for effectiveness.*
- 6. BARS developers compute the mean effectiveness values for each incident and use the standard deviation of the SMEs' ratings to index the degree of agreement. Incidents that do not meet some predetermined agreement standard are discarded.*
- 7. Remaining incidents are used to prepare the final BARS, with the mean effectiveness ratings of the incidents determining their placement on the*

*effectiveness continuum for the performance category to which they have been assigned. These incidents are the “anchors” in BARS.*²²

Penjelasan dari Smith dan Kendall bisa dijelaskan secara sederhana demikian agar mudah dipahami Metode BARS merupakan metode yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi karyawan. Metode ini terdiri atas satu seri, 5 hingga 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kerja. Untuk setiap dimensi disusun 5 hingga 10 anchor. Anchor tersebut yaitu perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi, dan nilainya disusun dari yang nilai paling tinggi hingga nilai paling rendah.

Anchor tersebut dapat berupa *critical incident* yang diperoleh melalui analisis jabatan, metode ini biasanya disusun oleh tim yang terdiri dari pakar SDM, Manajer, dan pegawai dimana tim ini bertugas untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 hingga 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi yang kemudian setiap kejadian tersebut dilakukan analisis oleh tim. Kejadian yang terpilih ditempatkan dalam skala yang paling tinggi sampai dengan skala paling rendah. Dalam pelaksanaan penilaian menggunakan metode BARS setidaknya memerlukan lima tahap yaitu :

- a. Membuat *critical incident*. Hal ini dilakukan dengan cara bertanya seseorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan dan / atau penyelia) untuk menjelaskan ilustrasi khusus (kejadian kritis) kinerja

²² Ibid.

yang efektif dan tidak efektif ataupun bisa dilakukan dengan cara analisis jabatan

- b. Mengembangkan dimensi kinerja dimana dalam tahap ini kejadian tersebut dikelompokkan ke dalam kelompok yang lebih kecil dimensi kerja dan didefinisikan setiap dimensi, seperti “keterampilan menjual”
- c. Mengalokasikan kembali kejadian. Kelompok lain dari orang-orang yang juga mengetahui pekerjaan ini kemudian mengalokasikan kembali kejadian kritis ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokan dan kejadian kritis, dan harus menugaskan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang mereka anggap paling sesuai
- d. Membuat skala kejadian. Membuat peringkat perilaku yang dijelaskan oleh kejadian itu dengan seberapa efektif dan efisien. Setiap perilaku merepresentasikan kinerja pada dimensinya
- e. Mengembangkan perangkat akhir. Pilih 5 hingga 10 kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu

Pelaksanaan dengan metode BARS memiliki kelemahan yaitu menyita waktu jika dibandingkan dengan metode penilaian lainnya, namun selain kelemahan BARS juga memiliki kelebihan yaitu :

- a. Ukuran yang lebih akurat. Orang yang mengembangkan metode BARS adalah mereka yang ahli dibidang SDM selain itu diikut sertakan juga orang yang tahu pekerjaan dengan baik
- b. Standar yang lebih jelas. Kejadian kritis di sepanjang skala menjelaskan apa yang harus dicari berkaitan dengan kinerja superior,

kinerja rata-rata dan seterusnya

- c. Umpan balik. Kejadian kritis memudahkan untuk menjelaskan peringkat pada yang dinilai
- d. Dimensi independen. Pengelompokan secara sistematis kejadian kritis ke dalam 5 hingga 10 dimensi kerja (seperti keterampilan menjalankan sesuatu, membantu rekan kerja yang lain, dsb.)
- e. Konsistensi. Penilaian kinerja berdasarkan metode BARS tampaknya juga konsisten dan dapat dipercaya secara relatif, karena penilaian yang diberikan oleh penilai yang berbeda-beda terhadap orang yang sama akan cenderung sama

Metode BARS digunakan untuk menilai apakah perilaku-perilaku yang penting (*Critical Incident*) yang menentukan efektif atau tidak efektifnya kinerja seorang karyawan telah dilakukan dengan baik.²³ Dalam metode metode yang lain perilaku karyawan tidak menjadi bahan pertimbangan ketika para manajer menilai kinerja karyawannya bisa karena ketika tugas terpenuhi maka kinerja karyawan bisa dianggap baik. BARS cenderung berorientasi pada nilai dan bukan pada frekuensi.²⁴

Dengan metode BARS kita akan melakukan perumusan rating untuk setiap kriteria penilaian karyawan. Setelah membuat rumusan kriteria penilaian menggunakan metode BARS setelah itu melakukan perumusan rating di setiap kriteria. Perumusan bobot dan target setiap karyawan

²³ Herwan A. Muhyi dkk., *HR, Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raih Asa Sukses 2016) hlm.78

²⁴ Ibid, hlm. 78

dilakukan dengan cara menjabarkan dari tujuan dari masing-masing departemen.

Selain itu juga analisis terhadap job deskripsi untuk masing-masing departemen dan sub departemen untuk menentukan indikator setiap karyawan. Bobot dan target karyawan harus dirumuskan bersama dengan pimpinan departemen atau pimpinan perusahaan yang notabene lebih memahami keadaan²⁵. Target yang disusun harus dicapai dalam waktu yang telah ditentukan bersama antara karyawan atau departemen dengan manajemen perusahaan. Adapun tahapan penyusunan penilaian kinerja model *BARS* (*Rarick & Baxter, 2001*) atau Schneier, C.E dan Beatty, R.W (1982) sebagai berikut:

- a. Menemukan atau memunculkan tugas-tugas strategis (*generate critical incidents*). Meminta penjelasan tentang uraian tugas strategis karyawan yang akan menjadi dimensi jabatan untuk mengarah pada kinerja yang efektif/ tidak efektif
- b. Mengembangkan dimensi kinerja (*develop performance dimensions*). Mengelompokkan tugas strategis, kompetensi ke dalam dimensi kinerja. kemudian masing-masing dimensi diuraikan pada definisi perilaku yang jelas
- c. Mengalokasi ulang tugas-tugas (*reallocate incidents*). Hasil pembuatan dimensi perilaku kemudian didiskusikan dengan kelompok lain dan meminta masukan serta membuat dimensi menjadi uraian perilaku

²⁵ Ogie dan Zulfa, "Perancangan Penilaian Kinerja dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale di PT. Zeno Alumi Indonesia", Jurnal Teknik Industri, Vol 1:1 (Jakarta: Universitas Mercubuana 2018) hlm. 75

- d. Membuat skala dari tugas-tugas (*scale the incidents*) kemudian membuat *rating* (tipe skala *rating*) yang disepakati bersama dan membuat uraian dimensi menjadi jelas dan mudah dinilai
- e. Pengembangan akhir alat ukur (*develop final instrument*). dimensi yang sudah diuraikan menggunakan “*anchor*” pada setiap dimensi secara jelas, disesuaikan dengan skala. Skala akan diberikan pada subjek penelitian saat sebelum penyusunan *BARS* dan sesudah penyusunan *BARS* selesai.²⁶

G. Kerangka Pikir

Manusia tidak akan pernah terlepas dari kebutuhan pokoknya yaitu papan, pangan, dan sandang. Untuk memenuhi kebutuhan pokok tersebut mereka akan bekerja agar semua bisa terpenuhi. Hari ini kebutuhan pokok manusia semakin bertambah dalam kehidupan sehari-hari. Bisa dilihat dengan banyaknya perusahaan yang melakukan kegiatan penjualan baik itu barang konsumsi, barang industri, jasa pelayanan, dan lain sebagainya.

PT. Dagangan Karya merupakan *supliyer* dan juga distributor bahan bahan sembako, makanan, minuman hingga kebutuhan rumah tangga lainnya. Produk tersebut lebih banyak dipasarkan kepada warung atau toko yang berada di desa-desa, ini juga merupakan salah satu tujuan perusahaan. Hal yang paling diutamakan oleh perusahaan adalah bagaimana warung atau toko yang ada desa ini bisa mendapatkan barang yang nantinya dijual ditokonya dalam harga murah dan juga ketika membeli barang tanpa harus menutup tokonya yaitu dengan menggunakan aplikasi berbasis android bernama Dagangan. Oleh

²⁶ Herman Suradiraja, ,”Penyusunan Penilaian Kinerja Model *BARS* untuk meningkatkan Persepsi Karyawan terhadap Objektivitas Penilaian Kinerja”, Jurnal Sosio-Humaniora, vol. 6:1 (Mei, 2015), hlm.101

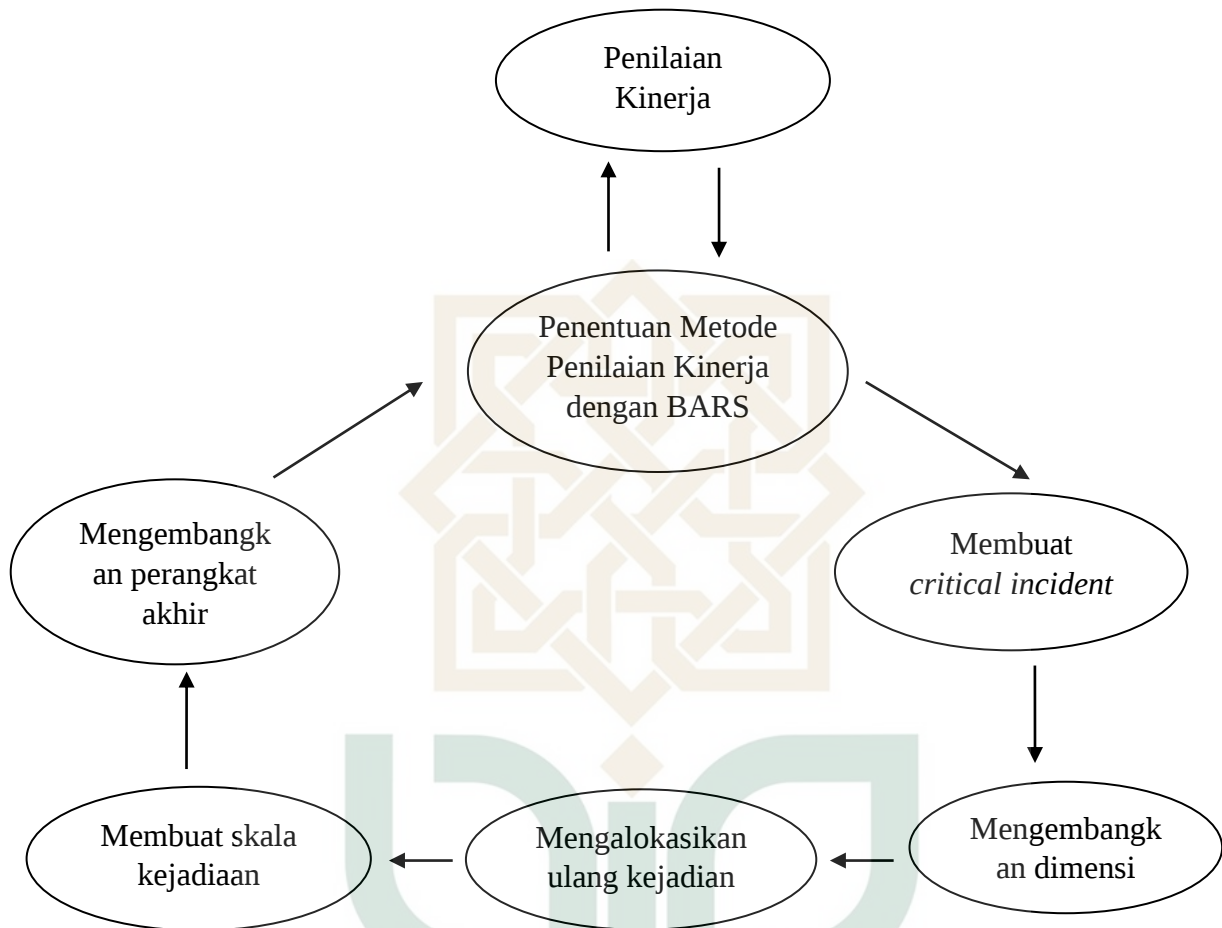
karena itu dalam hal proses memasarkan dan pendistribusian tidak akan lepas dari berbagai pihak yang telah melaksanakan tugas dan kewajibannya di perusahaan tersebut yaitu pihak manajemen dan para karyawan tersebut.

Target perusahaan adalah memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen dari segi harga yang bisa didapatkan dan juga dalam pemesanan konsumen bisa hanya bermodalkan ponsel melakukan pemesanan di rumah keesokan harinya barang yang dipesan akan datang tanpa memerlukan biaya pengiriman. Hal itu memudahkan konsumen tidak perlu membutuhkan waktu yang lama untuk keluar pergi ke pusat grosir. Oleh karenanya kinerja karyawan dalam pendistribusian produk hingga ke tangan akhir konsumen harus selalu menjadi pengawasan karena *first impression* konsumen terhadap perusahaan ketika karyawan bagian pengantaran bertemu konsumen. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena bisa memberikan manfaat kepada perusahaan salah satunya bisa melihat para karyawan yang baik dan mana yang perlu memperbaiki kinerjanya.²⁷

Pimpinan perusahaan menetapkan visi, misi, tujuan, dan sasaran kebijakan dan program diikuti proses penyusunan penilaian kinerja dengan metode BARS. Setelah itu Membuat *critical incident*, kemudian Mengembangkan dimensi, kemudian mengalokasikan ulang kejadian setelah itu membuat skala kejadian, dan yang terakhir mengembangkan perangkat akhir memilih 5 hingga 10 kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu.

²⁷ Sedamaryanti, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*, (Bandung: PT. Refika Aditama 2011), hlm. 203.

Gambar 1.1 Skema Kerangka Pikir



Sumber: Dimodifikasi dari teori Rarick & Baxter, 2001

H. Metode Penelitian

Penelitian dalam bahasa Inggris disebut dengan *research*. Research diambil dari dua suku kata yaitu *re* yang berarti melakukan kembali atau pengulangan, sedangkan *search* yang berarti melihat, mengamati, atau mencari. Sehingga penelitian atau research dapat diartikan sebagai sebuah rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan pemahaman baru yang lebih kompleks dan lebih detail.

Setiap metode penelitian dapat digunakan (secara bersama-sama) untuk melengkapi metode lain, bila penelitian dilakukan pada lokasi yang sama, tetapi dengan maksud dan tujuan yang berbeda.²⁸ Menurut Babbie, E. metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu²⁹. Metode penelitian merupakan alat bukan sebagai tujuan sehingga metode penelitian mempunyai implikasi bahwa proses penelitian ini harus sistematis

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Yaitu melalui pengumpulan data, analisis, kemudian di interpretasikan.³⁰. Menurut Sugiyono Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan menjelaskan fenomena yang ada menggunakan angka-angka untuk memahami dan memetakan karakteristik individu atau kelompok.

Untuk pendekatan penelitian dalam skripsi ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif , seperti yang dikemukakan (Sugiyono)

²⁸ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi Kualitatif & Kuantitatif pada Penelitian Tindakan*, (Klaten: BOSSSCRIPT, 2017), hlm 116

²⁹ Etta & Sopiah, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2010) hlm. 4

³⁰ Ibid, hlm. 9

bahwa metode penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan observasi (dengan skor), wawancara (sebagai data pelengkap), dokumentasi (foto/rekaman), tes (nilai/angka), dan kusioner analisis data bersifat kuantitatif/statistik³¹.

Dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif diharapkan dapat mempermudah proses pengambilan data dalam penelitian Penilaian Kinerja Karyawan PT. Dagangan Karya Indonesia 2020.

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti.

Adapun subjek dari penelitian ini adalah di *lower management* di posisi tersebut adalah para pelaksana kebijakan dan juga merupakan *representative* dari perusahaan kepada para pelanggan, antara lain :

1) Kepala Gudang

2) Admin

3) Sales

4) Ekspediter

b. Objek Penelitian adalah apa yang akan diselidiki selama kegiatan penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah penilaian kinerja karyawan.

³¹ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi Kualitatif*, hlm 82.

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Dagangan Karya Indonesia yang berlokasi di Jl.Nasional Jl.Temulawak No.14,Temulawak, Caturharjo, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

b. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada semester ganjil – semester genap tahun ajaran 2020/2021 bulan Januari – Maret 2021.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan empat cara untuk mengumpulkan informasi mendasar yaitu kuisioner atau angket, observasi, dan dokumentasi.³² Karena penelitian lapangan peneliti menggunakan, maka peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

a. Pengamatan atau obeservasi

Observasi langsung data yang diperoleh melalui obsrvasi langsung terdiri dari pemberian rindi tentang kegiatan perilaku, Tindakan orang-orang, serta juga keseluruhan kemungkinan interaksi interpersonal dan proses penataan yang merupakan bagian dari pengalaman manusia yang dapat diamati³³. Sesuatu yang diamati disini

³² Mamik, *Metodologi Kualitatif*, (Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher, 2015), hlm. 102

³³ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi Kualitatif*, hlm. 58

adalah peneliti mencoba memperhatikan dan memahami mengenai metode penilaian kinerja karyawan yang digunakan di PT. Dagangan Karya Indonesia serta mencoba memberikan penilaian kinerja dengan metode *BARS*.

b. Teknik Kuisioner atau angket

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa angket. Angket dalam penelitian ini digunakan untuk menggali data tentang tanggapan karyawan terhadap tugas-tugas yang telah diberikan perusahaan, yang dituangkan ke dalam setiap butir pernyataan. Karyawan cukup memberikan tanda *checklist* pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan jawaban yang paling tepat menurut pendapat karyawan.

c. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan guna mengabadikan peristiwa penting dalam penelitian guna melengkapi data yang dibutuhkan. Pengabdian momen penting ini berupa foto, catatan dan yang lainnya. Hal-hal yang diabadikan dalam dokumentasi ini berupa catatan mengenai hasil pekerjaan pegawai serta foto kegiatan penilaian maupun foto yang berkaitan dengan penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Analisa data merupakan proses paling vital dalam sebuah peneliitian hal ini berdasarkan argumentasi bahwa dalam analisa inilah data yang diperoleh peneliti bisa diterjemahkan menjadi hasil yang sesuai

dengan kaidah ilmiah.³⁴ Analisis data merupakan suatu proses pengolahan data mentah berupa penuturan perbuatan, catatan lapangan dan bahan-bahan tertulis lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan dengan model analisis deskriptif. Analisis data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai berdasarkan teknik pengambilan data yang sudah dituliskan. Menurut Miles dan Huberman melakukan koreksi terhadap informasi yang kurang jelas dan mengarahkan analisis yang sedang berjalan berkaitan dengan dampak pembangkitan kerja lapangan.³⁵ Komponen analisis tersebut mengalir secara berkesinambungan dan saling berinteraksi, sehingga dikenal dengan analisis model interaktif.³⁶

- a. Reduksi ialah pemilihan dan pemilahan data yang diperoleh secara umum yang selanjutnya akan dikerucutkan lagi kedalam data khusus agar mudah untuk dikaji lebih lanjut. Apabila terdapat jawaban tidak terjawab, responden yang bersangkutan dihubungi kembali untuk menyempurnakan jawabannya.
- b. Penyajian data adalah kegiatan menyajikan data untuk mempermudah memahami apa yang terjadi. Penyajian data yang dilakukan dengan memindahkan jawaban yang terdapat dalam angket ke dalam tabulasi atau tabel. Setelah data dianalisis kemudian mencari presentase masing-masing data.

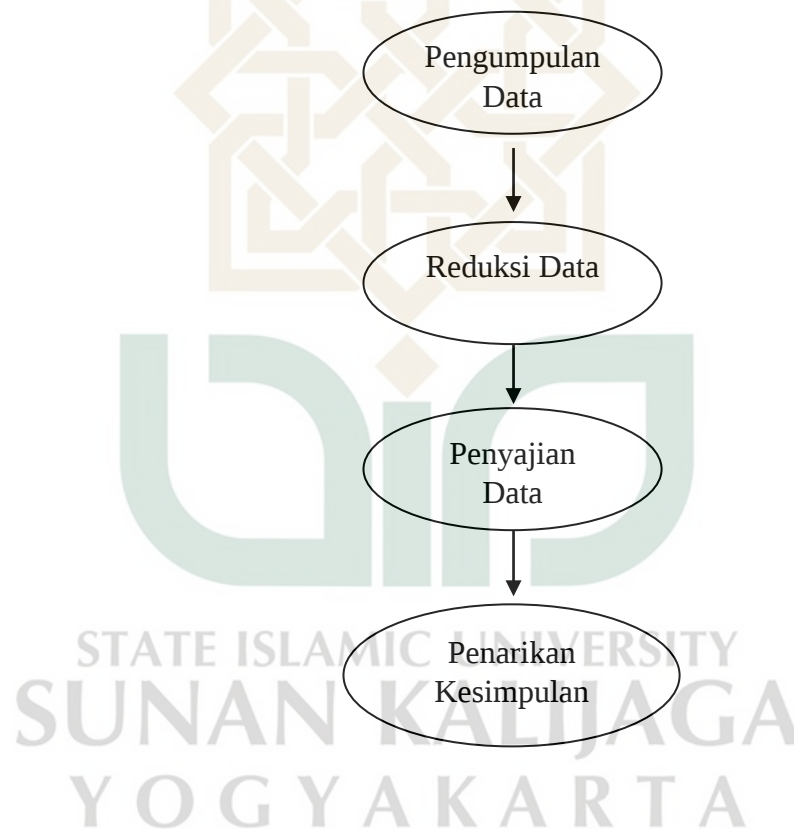
³⁴ Mamik, *Metodologi Kualitatif*, (Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher, 2015), hlm. 133

³⁵ Ibid, hlm. 136

³⁶ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi Kualitatif*, hlm.186

- c. Penarikan kesimpulan adalah kegiatan terakhir analisis data dalam penelitian ini menarik kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan. Data dari angket, observasi, dan dokumentasi disimpulkan secara deskriptif. Penarikan kesimpulan ialah hasil analisis yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan.

Gambar 1.2 Komponen Analisis Data Model Interaktif



6. Uji Keabsahan Data

Untuk menguji data yang diperoleh agar bisa dikatakan valid dapat menggunakan uji validitas dan realibilitas maupun triangulasi. Validitas dan realibilitas umumnya digunakan pada penelitian kuantitatif yaitu melakukan keabsahan (validitas) dan keandalan (realibilitas) terhadap instrumen penelitian

(terutama kuisioner/angket, soal tes) untuk mendapat data yang valid dan reliabel.³⁷

Data yang diperoleh di lapangan adalah fakta yang masih mentah yang artinya masih perlu diolah atau dianalisis lebih lanjut agar menjadi data yang dapat dipertanggung jawabkan, maka dilakukan pengamatan lagi secara mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.³⁸ Untuk keperluan pemeriksaan keabsahan data dikembangkan 4 indikator, yaitu: (1) kredibilitas, (2) keteralihan atau *transferability*, (3) kebergantungan, dan (4) kepastian.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik uji keabsahan data meliputi uji *credibility* (kredibilitas), pengujian *transfeability*, pengujian *dependability*, dan pengujian *confirmability* yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kredibilitas

Kriteria kredibilitas melibatkan penetapan hasil penelitian kualitatif adalah kredibilitas atau dapat dipercaya dari perspektif partisipan dalam penelitian tersebut, karena dari perspektif ini tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mendeskripsikan atau memahami fenomena yang menarik perhatian dari sudut pandang partisipan.³⁹ Uji kredibilitas data dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan

³⁷ Ibid, hlm. 175

³⁸ Mamik, *Metodologi Kualitatif*, hlm. 198

³⁹ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi*, hlm. 176

bahan referensi, dan *membercheck* ⁴⁰. Penelitian ini hanya menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk menguji keabsahan data.

Triangulasi merupakan cek ulang data yang diperoleh atau dalam keseharian disebut cek dan ricek. Menurut Wiliam Wiersma dalam Sugiyono triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.⁴¹

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui berbagai sumber.⁴²

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁴³

2. Transferabilitas

Transferabilitas merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkan hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil.⁴⁴ Menurut (Sugiyono, 2010) Nilai transfer ini berkenaan dengan sampai

⁴⁰ Mamik, *Metodologi Kualitatif*, hlm.192.

⁴¹ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi*, hlm. 177

⁴² Ibid, hlm. 178

⁴³ Mamik, *Metodologi Kualitatif*, hlm.199.

⁴⁴ Ibid, hlm. 276

seberapa jauh hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.⁴⁵ Kriteria transferabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian kualitatif dapat digeneralisasikan atau ditransfer kepada konteks atau setting yang lain.⁴⁶ Menurut Faisal dan Waseso apabila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, “semacam apa” suatu hasil penelitian dapat diberikan (*transferability*), maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

3. Dependabilitas

Uji dependabilitas sering disebut sebagai realibilitas. Suatu penelitian yang *reliabel* adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Pada pengujian data penelitian kualitatif, *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.⁴⁷ Kriteria dependabilitas sama dengan realibilitas dalam penelitian kuantitatif. Pandangan kuantitatif tradisional tentang realibilitas didasarkan pada asumsi replikabilitas (*replicability*) atau keterulangan (*repeatability*). Secara esensi menurut Emzir berhubungan dengan apakah peneliti akan memperoleh hasil yang relatif sama jika peneliti melakukan pengamatan yang untuk yang kedua kali.⁴⁸

⁴⁵ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi*, hlm. 181.

⁴⁶ Ibid, hlm. 181

⁴⁷ Mamik, *Metodologi Kualitatif*, hlm.192.

⁴⁸ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi*, hlm. 182.

4. Konfrimabilitas

Uji konfirmabilitas merupakan menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Menurut Sugiyono, 2010 bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi konfirmabiliti.⁴⁹

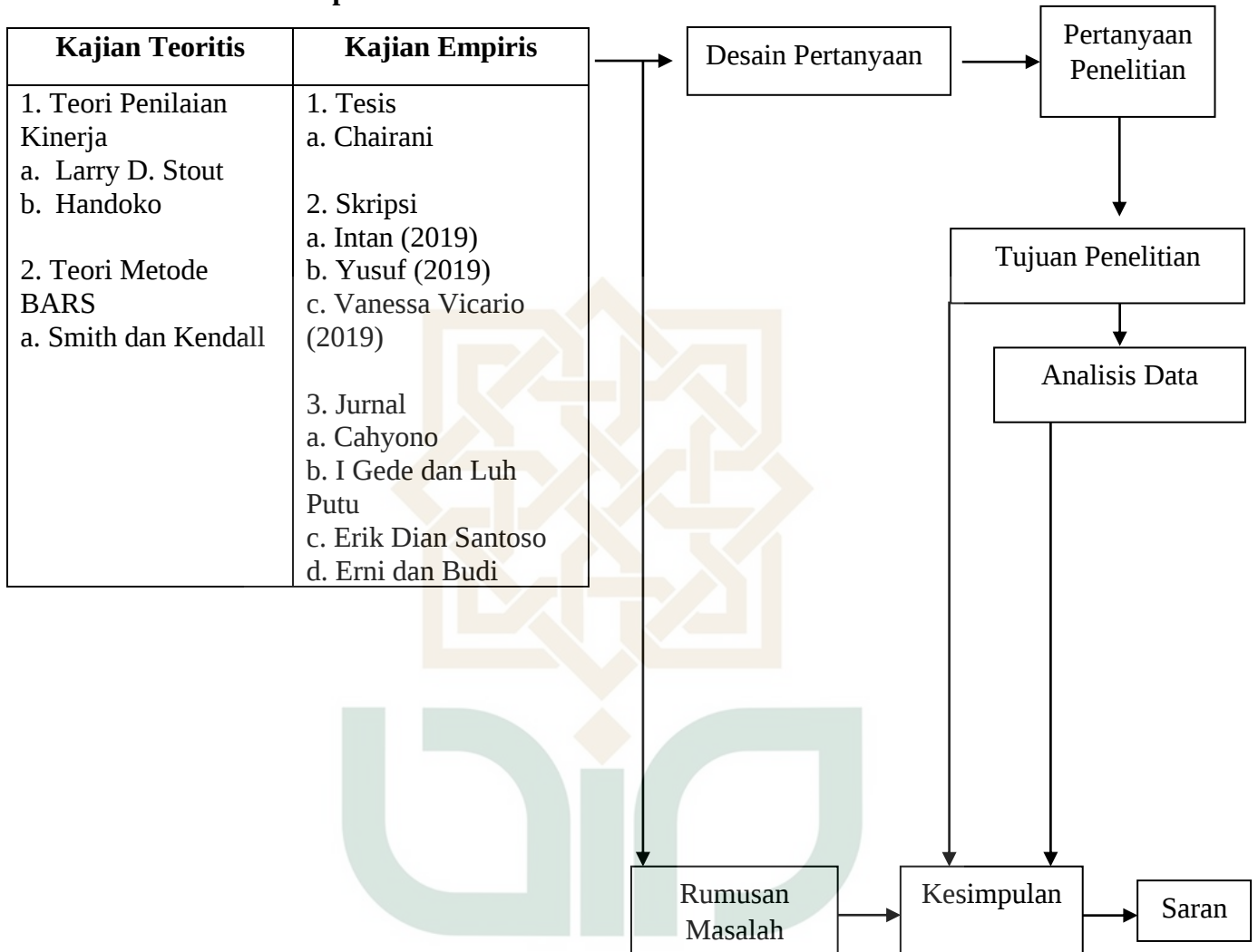
I. Konsep Proses Penelitian

Penjelasan konsep proses penelitian disini untuk memberikan suatu gambaran singkat agar mempermudah penelitian dan dipahami dalam melaksanakan proses penelitian dari awal hingga akhir. Konsep penelitian dan bagan alur penelitian terncantum dalam bagan berikut:

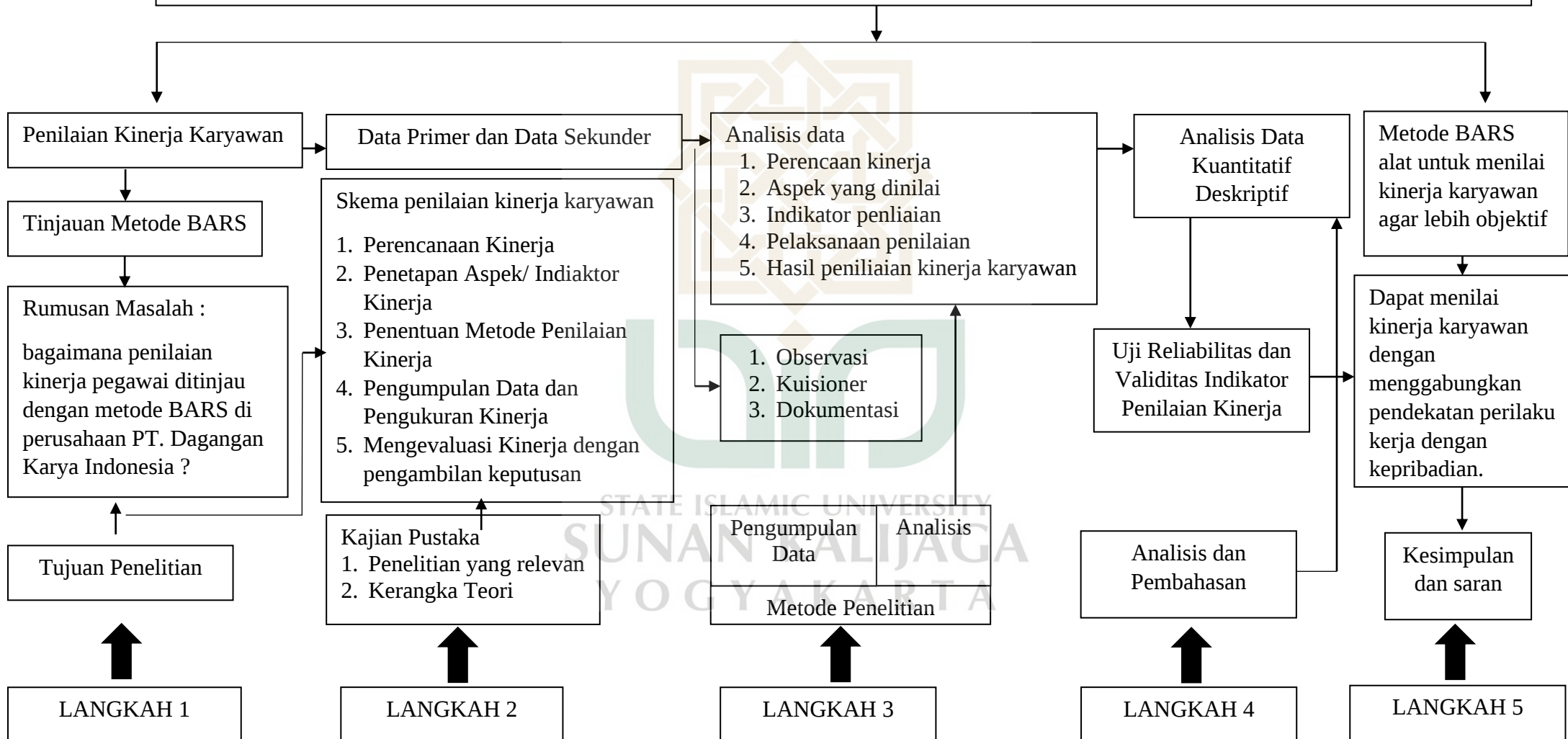


⁴⁹ Siswanto & Suyanto, *Metode Penelitian Kombinasi*, hlm. 182.

Konsep Proses Penelitian



PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (TINJAUAN METODE BARS) PADA PERUSAHAAN PT. DAGANGAN KARYA



J. Sistematika Pembahasan

Pada sistematika pembahasan ini akan diuraikan secara singkat mengenai beberapa bagian dalam proposal penelitian ini.

Bab pertama, bagian pendahuluan ini akan menguraikan mengenai latar belakang penelitian ini, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, sistematika pembahasan, menguraikan teori yang digunakan untuk mendukung maupun memperkuat pembahasan terhadap judul skripsi antara lain penentuan kriteria kinerja, penentuan metode penilaian kinerja, perancangan lembar penilaian kinerja, perancangan pelaksanaan penilaian kinerja.

Bab kedua mengenai deskripsi PT. Dagangan Karya Indonesia secara umum meliputi letak geografis, sejarah singkat, struktural organisasi, dan visi misi organisasi.

Bab ketiga menguraikan hasil analisis serta pembahasan dari keseluruhan penelitian yang akan dijelaskan secara detail.

Bab keempat diuraikan merupakan kesimpulan beserta saran sebagai masukan terhadap masalah yang telah dibahas yang dilengkapi dengan daftar pustaka dan lampiran.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan hasil Analisa data yang telah dilakukan mengenai penilaian kinerja karyawan dalam tinjauan metode *BARS* pada PT. Dagangan Karya Indonesia maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada PT. Dagangan Karya Indonesia menggunakan metode *BARS* telah dilaksanakan dengan hasil seluruh karyawan meliputi kepala gudang, admin, sales, dan kurir mendapat nilai diatas batas KPI yakni >60 .
2. Indikator kedisiplinan dan pretasi kerja mendapat nilai tertinggi pada aspek kehadiran dan bisa bekerja dengan hasil melebihi standar perusahaan. Kemudian dalam indikator tanggung jawab pada aspek tidak pernah menyalah gunakan wewenang serta aspek mementingkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi maupun golongan perlu menjadi catatan tersendiri karena mempunyai angka terendah.
3. Analisa yang sudah dilakukan terdapat 9 karyawan berada dalam zona hijau artinya telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan sehingga perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Terdapat 13 karyawan dalam zona kuning kinerjanya harus ditingkatkan agar sesuai dengan target yang diberikan perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka peneliti mencoba memberikam saran dan masukan yang mungkin bisa bermanfaat untuk PT. Dagangan Karya Indonesia dalam hal penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Perusahaan segera memberikan pendampingan berupa pelatihan skill kepada karyawan yang termasuk dalam zona kuning. Meskipun tidak memberikan pengaruh yang buruk bagi perusahaan akan tetapi kinerja karyawan tersebut bisa dikembangkan kedepannya agar menjadi lebih baik dengan memperhatikan tanggung jawab pada aspek tidak pernah menyalah gunakan wewenang serta aspek mementingkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi maupun golongan.
2. Metode penilaian kinerja menggunakan *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) bisa menjadikan alternatif perusahaan sesuai dengan kebutuhan akan penilaian kinerja yang objektif dengan memperhatikan sifat kepribadian karyawan.
3. Hasil penilaian kinerja bisa dijadikan umpan balik perusahaan kepada karyawan seperti pemeliharaan sistem, evaluasi karyawan, dan juga pengembangan SDM yang ada di perusahaan.
4. Sebaiknya penelitian yang menggunakan penilaian kinerja membutuhkan rekan untuk melakukan penelitian, sehingga dapat bekerjasama dengan tim pendamping perusahaan selama proses

penelitian untuk memperoleh hasil yang lebih berkualitas dalam arti hasil kinerja yang sesungguhnya dari para karyawan.



Daftar Pustaka

- A.Fauzi, Hidayat. N R. *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press, 2020.
- Agus Karyanto , "*Evaluasi Penilaian Kinerja Individu Dalam Upaya Meningkatkan Karier Pegawai Negeri Sipil Dan Organisasi Akademi Angkatan Laut*", Surabaya: Tesis Universitas Airlangga Surabaya, 2016
- Ahmad Ibrahim Abu Sinin. *Manajemen Syariah*. Bandung: CV.Sinar Baru, 1993.
- Albi Anggito, Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak, 2018.
- Al-Qur'an, terjemahan ayat Al-Qur'an dalam skripsi ini diambil dari Departemen Agama R.I, Syamil Al-Qur'an, Bandung: PT. Sygma Exagrafika, 2016
- Amstrong and Baron. *Performance Management*. London: CIPD, 1988.
- Annisa Fathoroni dkk. *Buku Tutorial Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode 360 Degree Feedback*. Bandung: Kreatif Industri Nusantara, 2020.
- Aslam D Hasian, dkk. "Human Practice in Managing Human Resource: A Literatur Review Macrothink Institute", *Internasional Journal of Human Reseource Studies*. 2019
- Bangun Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Cahyono, "Kontribusi Penilaian Kinerja Mata Pelajaran Ppkn dalam Menumbuhkan Tanggungjawab Warga Negara pada Siswa Kelas XI SMK Pasundan I Kota Bandung", [https://www.academia.edu/19899086/Jurnal Penilaian Kinerja](https://www.academia.edu/19899086/Jurnal_Penilaian_Kinerja), diakses pada tanggal 22 November 2020.
- David M. Klieger dkk. "*Development of the Behaviorally Anchored Rating Scales for the Skills Demonstration and Progression Guide*".
- Ferdinatus Taruh. *Motivasi Kerja Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi*. Yogyakarta: CV Budi Utamay, 2020.
- Garry Desler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks, 2010.
- Hafizul Amin, *Analisis Pengukuran Kinerja pada Pelayanan Jasa Taksi Puskopau menggunakan Metode Performance Prism*. Riau: Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2019.

Handoko, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BFF, 2014.

Herwan A. Muhyi dkk. *HR, Plan & Strategy: Strategy Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016.

I Gede Rai Palguna dan Luh Putu Sri Utari, “Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Gae”, Vol.1 No. 5 (Juli 2020)

Indra Bastian, *Akutansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Penerbit Erlangga, 2005.

Intan Andini “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.” (Bengkulu: Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu 2019).

Irfan Fahmi. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2010.

John Soeprihanto. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2017

Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher, 2015.

Ogie dan Zulfa. “Perancangan Penilaian Kinerja dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale di PT. Zeno Alumi Indonesia”. vol 1:1 2018.

Sedamaryanti. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2011.

Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2001.

Siagian Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003.

Simamora Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN, 2004

Soeprihanto John. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2012.

Suryana. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2010.

Sutrisno Hadi. *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai*. Yogyakarta: FP UGM, 1991.

Umrati, Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif*. Makasar: Sekolah Tinggi Theologya Jaffra, 2020.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Vicario Vanessa. *Usulan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Restoran X*. Skripsi, Bandung: Fakultas Teknologi Industri Universitas Parahyangan 2019.

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakara: PT Raja Grafindo Persada 2011.

