

Vol. 6 No. 1., Mei 2015

ISSN : 2087-1899

# Jurnal Sosio-Humaniora

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN  
KEPADA MASYARAKAT (LPPM)  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
YOGYAKARTA



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**  
YOGYAKARTA

ISSN 2087 - 1899



9 772 087 1899 54

Terbit 2 kali setiap tahun

# Jurnal Sosio-Humaniora

## **PENANGGUNG JAWAB**

Kepala LPPM Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Ketua Umum :  
Dr. Ir. Ch. Wariyah, M.P.

Sekretaris :  
Awan Santosa, S.E., M.Sc.

Dewan Redaksi :  
Dr. Kamsih Astuti, M.A.  
Dr. Hermayawati, M.Pd.

Penyunting Pelaksana :  
Tutut Dwi Astuti, S.E., M.Si.  
Dra. Indra Ratna KW, M.Si.  
Restu Arini, S.Pd., M.Pd.  
Sumiyarsih, S.E., M.Si.

Pelaksana Administrasi :  
Zulki Adzani Sidiq Fathoni  
Hartini

Alamat Redaksi/Sirkulasi :  
LPPM Universitas Mercu Buana Yogyakarta  
Jl. Wates Km 10 Yogyakarta  
Tlpn (0274) 6498212 Pesawat 133 Fax (0274) 6498213  
E-Mail : [lppm.umby@yahoo.com](mailto:lppm.umby@yahoo.com)  
Web : [lppm.mercubuana-yogya.ac.id](http://lppm.mercubuana-yogya.ac.id)

---

Jurnal yang memuat ringkasan hasil laporan penelitian ini diterbitkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Mercu Buana Yogyakarta, terbit dua kali setiap tahun.

Redaksi menerima naskah hasil penelitian, yang belum pernah dipublikasikan baik yang berbahasa Indonesia maupun Inggris. Naskah harus ditulis sesuai dengan format di Jurnal Sosio-Humaniora dan harus diterima oleh redaksi paling lambat dua bulan sebelum terbit.

---

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayahNya, sehingga Jurnal Sosio-Humaniora Volume 6, No. 1, Mei 2015 dapat kami terbitkan. Redaksi mengucapkan terima kasih dan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada para penulis yang telah berkenan mempublikasikan hasil penelitiannya dalam jurnal ini,

Pada jurnal Sosio-Humaniora edisi Mei 2015 ini, disajikan beberapa hasil penelitian di bidang pendidikan bahasa Inggris, bidang akuntansi dan bidang psikologi. Pada bidang pendidikan bahasa Inggris disajikan artikel tentang prinsip kesopanan Margaret Thatcher dalam rapat politik pada film *The Iron Lady* dan hubungan antara harga diri dengan kinerja pada perawat rumah sakit di Yogyakarta. Pada bidang akuntansi disajikan artikel tentang pengaruh proses penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) terhadap pengalokasian belanja daerah di pemerintahan kota. Pada bidang psikologi memuat artikel tentang studi kasus pola relasi sosial anak berkebutuhan khusus (ABK) tuna daksa yang berada di SD umum (inklusi), hubungan antara harga diri dengan kinerja pada perawat rumah sakit serta penyusunan penilaian kinerja model *BARS* untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja.

Redaksi menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penyajian artikel dalam jurnal yang kami terbitkan. Kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan, agar penerbitan mendatang semakin baik. Atas perhatian dan partisipasi semua pihak, redaksi mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Mei 2015

Redaksi

Jurnal Sosio-Humaniora Vol. 6 No. 1 ini telah *direview* oleh Mitra Bestari :

1. Dr. Dra. Hermayawati, S.Pd., M.Pd. bidang studi Teori Linguistik
2. Awan Santosa, S.E., M.Sc. bidang studi Teori Ekonomi
3. Kamsih Astuti, S.Psi., M.Si. bidang studi Psikologi Sosial

**DAFTAR ISI**

|   | <b>Hal</b>    |
|---|---------------|
| <b>Kata Pengantar</b> .....   | <b>iii</b>    |
| <b>Daftar Mitra Bestari</b> .....   | <b>iv</b>     |
| <b>Daftar Isi</b> .....   | <b>v</b>      |
| <br>  |               |
| <b>PRINSIP-PRINSIP KESOPANAN PADA RAPAT POLITIK MARGARET THATCHER DALAM FILM <i>THE IRON LADY</i></b> .....   | <b>1-22</b>   |
| Agustinus Hary Setyawan   |               |
| <br>  |               |
| <b>STUDI KASUS POLA RELASI SOSIAL ANAK BERKEBUTUHAN KHUSUS (ABK) TUNA DAKSA YANG BERADA DI SD UMUM (INKLUSI) DI KOTA METRO</b> .....                                  | <b>23-33</b>  |
| Satrio Budi Wibowo dan Tri Anjar  |               |
| <br>  |               |
| <b>HUBUNGAN ANTARA HARGA DIRI DENGAN KINERJA PADA PERAWAT RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA</b> .....   | <b>34-54</b>  |
| Nur Fachmi Budi Setyawan  |               |
| <br>  |               |
| <b>HUBUNGAN ANTARA HARGA DIRI DENGAN KINERJA PADA PERAWAT RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA</b> .....   | <b>55-72</b>  |
| Listiyani Natalia dan Tutut Dewi Astuti   |               |
| <br>  |               |
| <b>PENGARUH PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD) TERHADAP PENGALOKASIAN BELANJA DAERAH DI PEMERINTAHAN KABUPATEN MAGELANG TAHUN 2013..</b> | <b>73-89</b>  |
| Endang Sri Utami  |               |
| <br>  |               |
| <b>PENYUSUNAN PENILAIAN KINERJA MODEL <i>BARS</i> UNTUK MENINGKATKAN PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP OBJEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA</b> .....                              | <b>90-115</b> |
| Herman Suradiraja   |               |
| <br>  |               |
| <b>PEDOMAN PENULISAN NASKAH</b> .....   | <b>116</b>    |

## **PENYUSUNAN PENILAIAN KINERJA MODEL BARS UNTUK MENINGKATKAN PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP OBJEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA**

**Herman Suradiraja, S.Psi., M.Si.**

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi  
Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Jl. Wates Km 10 Yogyakarta 55753  
Email : herman8283@gmail.com

### **ABSTRAK**

Kepuasan terhadap penilaian merupakan elemen yang penting dalam penilaian kinerja, dimana efektivitas penilaian kinerja dan umpan balik sangat tergantung pada tingkat penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku. Penerimaan awal karyawan dapat terlihat pada persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja. Melalui desain *quasi experiment* dan metode *action research* penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas penyusunan penilaian kinerja model *behaviorally anchored rating scale (BARS)* dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja. Prosedur penelitian penyusunan penilaian kinerja model *BARS* menerapkan penggabungan metode *action research* (John Collier dkk, 1940) dan tahapan penyusunan *BARS* (Rarick dan Baxter, 2001). Subjek penelitian (n=12) terdiri dari 5 jabatan di BPR Danagung Bakti Yogyakarta yaitu pembukuan, *customer service/ informasi, teller*, staf administrasi dana dan staf administrasi kredit. Persepsi objektivitas penilaian kinerja diukur menggunakan kuesioner persepsi objektivitas penilaian kinerja yang disusun Daley (1985) yang dimodifikasi Puspitasari (2007). Pengukuran dilakukan sebelum dan sesudah dikenai perlakuan yang menggunakan kuesioner persepsi objektivitas penilaian kinerja. Hasil analisis data menunjukkan bahwa penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja secara signifikan ( $t=-11,17$ ;  $p<0,001$ ).

Kata kunci : persepsi objektivitas penilaian kinerja, penyusunan penilaian kinerja dan *Behaviorally anchored rating scale (BARS)*.

### **COMPILING of BARS MODEL PERFORMANCE APPRAISAL TO INCREASE EMPLOYEES OBJECTIVITY PERCEPTION OF PERFORMANCE APPRAISAL**

### **ABSTRACT**

*Satisfaction of appraisal is important factor of performance appraisal, that effectivity of performance appraisal and feedback, very depend on employee acceptance level to performance appraisal used. Employee first acceptance that appear on objectivity perception of performance appraisal. Using a quasi-experiment design and action research method, this research is aimed to study the effectivity of compilation of performance appraisal BARS model to increase employees objectivity perception of performance appraisal. Research procedure of compiling of BARS model performance appraisal applicated collaboration method between action research (John Collier et. al, 1940) and BARS compiling procedure (Rarick dan Baxter, 2001). Subjects (n=12) are employees of BPR Danagung Bakti, consist of 5 job. They are accounting, customer service/information, teller, funding staff administration, and credit staff administration. Objectivity perception of performance appraisal measure using objectivity perception of performance appraisal*

*questionnaire compiled Daley (1985) and modified Puspitasari (2007). Objectivity perception of performance appraisal was measured twice, before and after intervention using objectivity perception of performance appraisal questionnaire. Data analysis revealed that compiling of BARS model performance appraisal is increasing employee's objectivity perception of performance appraisal in significantly ( $t = -11,17; p < 0,001$ ).*

*Keywords : objectivity perception of performance appraisal, compiling of performance appraisal and behaviorally anchored rating scale.*

## PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan suatu proses mengidentifikasi, mengukur, mengelola dan mengembangkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Glen dalam Curtis, Harvey & Ravden, 2005; Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2001). Hasil penelitian Ukko dkk (2007) menemukan bahwa memahami sistem pengukuran kinerja adalah dalam rangka meningkatkan komitmen dan motivasi baik pada karyawan maupun manajemen. Chou (2005) berpendapat pentingnya suatu organisasi menyusun sebuah sistem penilaian kinerja yang dapat mengukur kinerja anggotanya secara tepat sesuai dengan tugas yang

dilakukan oleh anggotanya, sehingga akan memungkinkan pemberian umpan balik bagi kinerja karyawan dan memberikan kesempatan untuk memperbaiki kelemahan dari kinerja mereka.

Cummings dan Worley (2005) mengemukakan bahwa terdapat beberapa elemen penilaian kinerja berdasar pendekatan yang melibatkan karyawan, yaitu :

- a. Tujuannya adalah untuk mengembangkan karyawan dan organisasi
- b. Yang menjadi penilainya adalah karyawan yang dinilai itu sendiri, asisten dan pihak yang terkait dengan pekerjaannya.
- c. Karyawan yang dinilai berperan serta sebagai partisipan aktif.

- d. Pengukuran bisa secara objektif (dihitung) dan subyektif (oleh orang lain).
- e. Waktu pengukuran dinamis, sesuai kebutuhan karyawan atau atasan.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka sebuah penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap karyawan dan perusahaan. Para peneliti dalam penilaian kinerja menyatakan bahwa terdapat dua tujuan penggunaan penilaian kinerja secara umum yaitu: pertama, untuk tujuan administrasi seperti pemberian kompensasi serta sebagai pengambilan keputusan untuk promosi, mutasi maupun demosi. Kedua, penilaian kinerja memberikan kontribusi pada pengembangan karyawan, memungkinkan teridentifikasinya kelemahan dan kekuatan karyawan sehingga dapat memberikan umpan balik terhadap kinerja dan memudahkan bertukar pikiran dengan

atasan langsung mereka (Mc Gregor dalam Tziner, Joanis, & Murphy 2000).

Hasil penelitian Ukko dkk (2007) bahwa pengukuran kinerja berdampak pada manajemen dan karyawan dalam membantu perusahaan menggunakan strateginya dan mencapai strategi tersebut menjadi lebih baik dari sebelum pengukuran kinerja dilakukan. Selain itu Evans (2004) menekankan akan pentingnya rancangan sistem penilaian kinerja yang efektif yaitu dengan memilih alat ukur yang tepat dan menggunakan pendekatan analisis hasil yang tepat pula. Efektivitas merupakan kunci untuk mensinergikan operasional kerja dengan keputusan strategis dalam sebuah organisasi sehingga cita-cita atau tujuan organisasi akan tercapai.

Untuk mengetahui sejauh mana penilaian atau pandangan umum karyawan tentang penilaian



kinerja yang digunakan PT. BPR Danagung Bakti maka dilakukan survei awal dengan menggunakan teknik wawancara, skala pandangan umum tentang penilaian kinerja dan dimensi, data dokumentasi berupa *profil company* dan penilaian kinerja yang sudah berlaku. Kegiatan survei dilakukan dengan beberapa karyawan dan manajemen BPR Danagung Bakti yang tergabung dalam BPR Danagung Grup. Hasil survei pada karyawan dan manajemen menunjukkan indikasi bahwa penilaian kinerja yang diterapkan belum dapat menunjukkan atau mewakili kinerja dan prestasi mereka sehingga mereka merasa perlu adanya suatu sistem atau alat penilaian kinerja yang lebih baik dan tepat mengukur kinerja mereka. Untuk itu pentingnya penyusunan penilaian kinerja yang objektif dan tepat bagi perusahaan yang dapat mempertimbangkan proses pelaksanaan tugas-tugas karyawan

atau melalui perubahan perilaku karyawan dengan adanya penilaian kinerja tersebut, bukan hanya dari hasil pencapaian target nominal dari masing-masing individu saja. Penyusunan penilaian kinerja ini menjadi kebutuhan dari BPR Danagung Bakti untuk peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan untuk masa mendatang, sehingga tujuan organisasi akan mudah tercapai dengan prosedur dan perubahan perilaku kerja yang positif. Salah satu hasil yang menjadi skala prioritas untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu sistem penghargaan (*reward system*). Hal ini juga dikuatkan oleh manajemen BPR Danagung Bakti bahwa penerapan *reward* dan *punishment* masih mengalami beberapa kendala. Salah satu yang menjadi pertimbangan adalah karena belum adanya alat ukur penilaian kinerja yang tepat yang dapat mewisdomahi penilaian kinerja mereka sehingga diperlukanlah alat

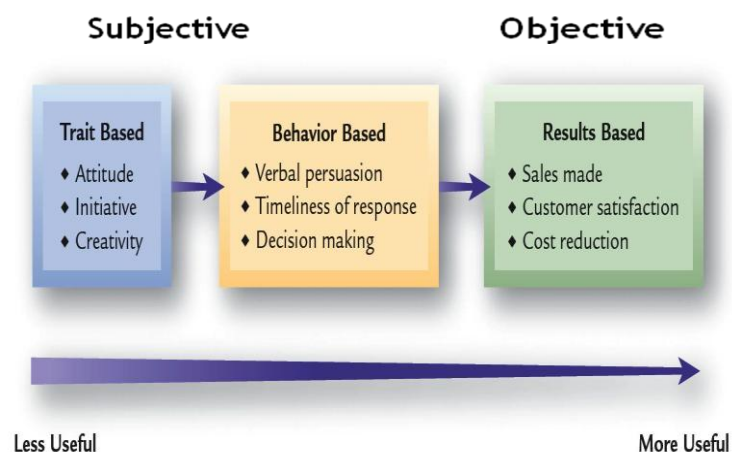
ukur penilaian kinerja yang dapat memecahkan masalah tersebut.

Mengacu pada uraian di atas tentang pentingnya memilih rancangan penilaian kinerja yang tepat dan membentuk alat ukur yang tidak hanya berdasarkan target nominal saja tetapi mengarah pada proses pencapaiannya dalam bentuk perilaku kerja karyawan. Berdasarkan pada alasan tersebut, penelitian ini menyusun alat ukur penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan BPR Danagung Bakti. Penilaian kinerja tersebut adalah penilaian kinerja model “skala penilaian *anchor* perilaku” atau *behaviorally anchored rating scale (BARS)*. Pemilihan penilaian kinerja model *BARS* dalam penilaian kinerja yang akan disusun dikarenakan kesesuaian karakteristik dan kebutuhan perusahaan yaitu alat ukur penilaian kinerja yang tidak hanya berdasarkan target nominal saja tetapi mengarah pada proses

pencapaiannya dalam bentuk perilaku kerja karyawan. Penilaian kinerja model *BARS* mempunyai beberapa keuntungan dibandingkan dengan penilaian kinerja yang lain (*Graphic rating scale/ GRS, BOS, narrative, critical incident, alternative ranking* dll). Menurut Dessler (dalam Serakwane, T.V, 2005) *BARS* mempunyai beberapa keuntungan antara lain : sangat akurat, standar yang jelas, umpan balik dengan dimensi yang independen dan konsisten yang tidak dimiliki oleh penilaian kinerja model lain di atas meskipun terdapat kelemahan dalam hal pengembangan alat ukurnya. Selain itu menurut pendapat Beatty, R.W dan Schneier,C.E (1979) bahwa *BARS* dapat digabungkan dengan *MBO (Management By Objective)* sebagai sebuah penilaian kinerja dengan pendekatan hasil. Proses *MBO* dalam pencapaian target dinilai sulit tetapi dapat diatasi dengan *BARS* yaitu untuk mengidentifikasi

perilaku yang diharapkan dalam sebuah prosedur yang sistematis. *BARS* merupakan penilaian kinerja yang termasuk dalam kategori antara objektif dan subjektif dan merupakan kelompok penilaian kinerja yang berbasis perilaku atau *behavior based* (lihat gambar 1). Cascio (1998) mengemukakan *BARS* merupakan model penilaian kinerja yang diciptakan oleh Smith dan Kendall

tahun 1963 yang menggunakan metode *graphic rating scale* yang bercirikan: terdapat beberapa kategori respon perilaku yang jelas, mempunyai *rater* yang akan mengevaluasi dan terdapat dimensi kinerja yang jelas pada penilaian yang akan dinilai *rater* dan memiliki beberapa skala *rating* yaitu skala sembilan, tujuh dan skala lima pada tiap indikator perilaku.



Gambar 1. Jenis Pendekatan Penilaian Kinerja (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2001)

Harrell dan Wrigght (1990) meneliti validitas isi dan validitas kontrak *BARS* pada jabatan *auditor* dengan empat (4) dimensi jabatan dan sembilan (9) elemen jabatan. Hasil penelitian Harrell dan Wrigght

(1990) menemukan dimensi dan elemen kinerja yang baru tersebut lebih baik ( $t = 3,23; p < 0,0001$ ) dan lebih akurat ( $t = 5,16; p < 0,0001$ ) daripada dimensi sebelumnya. Reliabilitas keseluruhan dimensi

*BARS auditor* adalah 0,91. Adapun dimensi dan elemen kinerja auditor lama terdiri dari empat (4) dimensi dan sembilan (9) elemen dan dimensi dan elemen kinerja *auditor* baru yang telah direvisi dalam penelitiannya terdiri dari tiga (3) dimensi dan sembilan (9) elemen.

Penentuan dimensi kinerja atau elemen kinerja merupakan salah satu hal penting dalam penyusunan penilaian kinerja model *BARS*. Hal ini senada dengan pendapat Hackman dan Oldham (dalam Moorhead & Griffin, 1996) *core job dimensions* atau *job characteristic theory* disusun dalam 5 tahapan, yaitu: *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback* yang merupakan langkah yang akan menstimulasi aspek psikologis (*critical psychology state*) yang pada akhirnya berdampak pada karyawan dan hasil kerja mereka berupa motivasi kerja internal tinggi, kualitas kerja tinggi, kepuasan kerja tinggi dan tingkat

absensi/ *turnover* rendah. Dalam hal pengumpulan data *core job dimension* sama halnya dalam penentuan *job specific competencies* (Lasmahadi, 2002) yaitu: *focus group discussion*, survei dan *behavioral event interview*. Selain itu menurut Primoff (dalam Beatty, R.W, 1979) mengatakan bahwa *job element* terbentuk dalam sebuah kelompok diskusi dimana para ahli menentukan dan merumuskan skill, pengetahuan, kemampuan dan karakteristik kerja lainnya yang diperlukan dalam kinerja karyawan.

Walgito (2002) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu merupakan proses yang berujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya, kemudian stimulus tersebut diteruskan ke pusat susunan syaraf, dan terjadilah proses psikologis, sehingga individu menyadari apa yang diinderanya tersebut. Persepsi terjadi melalui tiga

tahap yaitu penginderaan, penginterpretasian dan penilaian. Tahap penilaian merupakan suatu proses psikologis, dimana dalam proses ini dipengaruhi oleh beberapa faktor subjektif individu, antara lain proses belajar, motivasi, keinginan, masa lalu, perhatian pemersepsi dan dorongan-dorongan, sehingga persepsi masing-masing individu terhadap suatu stimulus berbeda-beda.

Kepuasan terhadap penilaian merupakan elemen yang penting dalam penilaian kinerja. Dimana efektivitas dari penilaian kinerja dan umpan balik juga sangat tergantung pada tingkat penerimaan karyawan yang dinilai atau *ratee* terhadap sistem penilaian yang berlaku. Karyawan akan merasa puas dan mendukung keputusan organisasi mengenai imbalan yang diperolehnya jika ia merasa bahwa keputusan tersebut telah didasarkan pada pengukuran yang akurat sesuai

dengan apa yang telah mereka lakukan (Tziner, Joanis & Murphy, 2000).

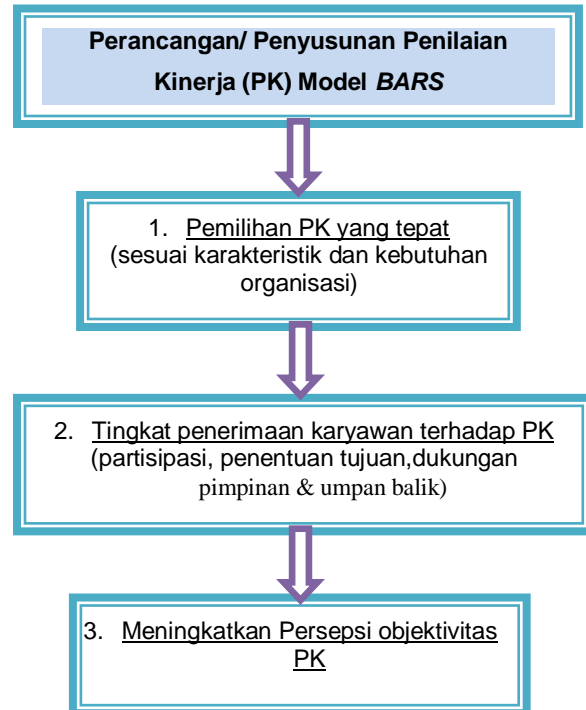
Hasil penelitian Goodson dan McGee (1991), menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja secara signifikan berhubungan dengan tiga unsur dari penetapan tujuan kinerja dan proses penilaian yaitu adanya partisipasi karyawan dalam penetapan tujuan, penentuan tujuan kerja berdasarkan kondisi organisasi dan adanya perhatian organisasi dan pimpinan terhadap peningkatan kinerja. Partisipasi karyawan dalam penyusunan tujuan kinerja dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memahami secara jelas tugas-tugas mereka dan harapan dari pimpinan mereka.

Senada dengan hasil penelitian Goodson dan McGee (1991) pada unsur pertama yang berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap objektivitas

penilaian kinerja, penelitian Wegge (2000) menyimpulkan bahwa partisipasi dalam *level* kelompok lebih stabil dan berdampak positif daripada partisipasi secara individual, oleh sebab itu dalam penyusunan penilaian kinerja model *BARS* akan mengikutsertakan karyawan dari beberapa *level*, bagian dan jabatan. Selain itu dengan mengikutsertakan karyawan dalam penyusunan penilaian kinerja model *BARS* akan membuat mereka merasa memiliki, bertanggungjawab terhadap apa yang telah mereka usulkan dan mereka susun.

Berdasarkan uraian di atas bahwa perancangan atau penyusunan penilaian kinerja yang tepat akan membentuk dan mencapai persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja yang pada akhirnya mencapai kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja tersebut. Pada akhirnya persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja

akan meningkat. Untuk lebih jelas lihat gambar 2.



Gambar 2. Alur Kerangka Berfikir Penelitian Penyusunan PK Model *BARS*

Berdasarkan uraian dan permasalahan di atas maka dalam penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis yaitu, bahwa penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja. Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui apakah penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dapat meningkatkan persepsi

karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja.

**MATERI DAN METODE**

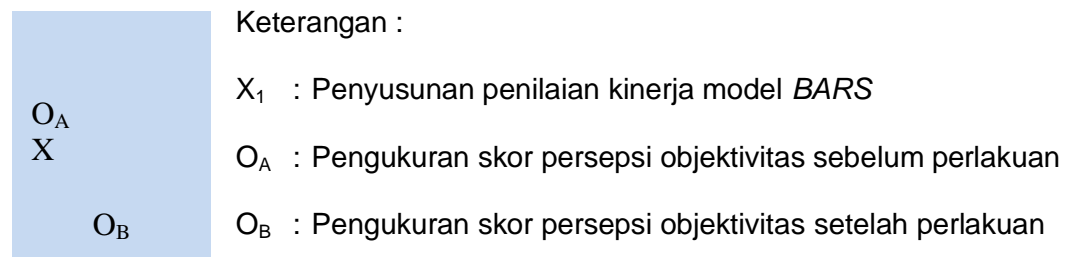
**Subjek**

Subjek terdiri dari karyawan BPR Danagung Bakti Yogyakarta pada 5 jabatan yaitu *accounting, customer service, teller, staf administrasi dana dan staf administrasi kredit*. Setiap jabatan terdiri dari 2 sampai dengan 3 subjek, meliputi: pemegang jabatan, atasan

langsung dan rekan kerja pemegang jabatan dengan total subjek (n=12). Kelima jabatan tersebut diambil berdasar *purposive sampling* pada tiap bagian.

**Desain**

Penelitian ini menggunakan desain *quasi – experiment, yaitu pengukuran one group pretest-posttest design* dengan menggunakan kelompok eksperimen saja tanpa kelompok kontrol (Cook & Campbell, 1979).



Gambar 3. Desain Eksperimen Prosedur Penelitian

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model *action research*. Model *action research* diperkenalkan oleh John Collier, Kurt Lewin and William Whyte pada tahun 1940-an. John Collier dkk meneliti bahwa perusahaan

membutuhkan hubungan yang lebih erat dalam bekerja jika karyawan bertugas mengelola perubahan. *Action research* ini merupakan model siklik dalam penelitian mengenai perusahaan dimana proses yang lebih awal akan menjadi panduan

dalam merumuskan aksi dalam proses berikutnya. Senada dengan penelitian Skjorshammer (2001) menggunakan metode *action research* dalam desain proses program manajemen konflik, dimana pendekatan *action research* ini merupakan pendekatan dengan karakteristik yang membuat perubahan melalui dialog atau diskusi dengan orang-orang internal perusahaan yang ahli, sehingga metode *action research* ini tepat dalam penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dengan diskusi kelompok/ partisipasi dari internal perusahaan yang berkompeten. Adapun pola *action research* antara lain :

1. *Diagnosis*.

*Interview* dan observasi baik secara kelompok maupun individu, kemudian dilakukan analisis data.

2. *Feedback*.

Melaporkan kembali data yang diperoleh dari pendapat bersama

3. *Discussion*.

Melakukan analisa data dan merencanakan langkah yang akan diambil

4. *Action*.

Mengambil langkah selanjutnya untuk penerapan.



Gambar 4. Alur Proses *Action Research*

Model *action research* ini akan dipadukan dengan model lima langkah penyusunan penilaian kinerja *BARS* yang digunakan oleh Rarick & Baxter (2001). Penyusunan penilaian kinerja model *BARS* yang menjadi perlakuan (manipulasi) dan prosedur penelitian penyusunan *BARS* dapat dilihat pada Gambar 5. Setiap langkah penyusunan penilaian kinerja model *BARS* akan dilakukan minimal satu kali proses siklik *action research*.



Penyusunan penilaian kinerja model *BARS* menggunakan tugas-tugas strategis (*job description*) atau kompetensi yang berlandaskan visi, misi dan *strategic plan* tahun terkait sebagai dimensi atau elemen perilaku. Adapun tahapan penyusunan penilaian kinerja model *BARS* (Rarick & Baxter, 2001) atau Schneier, C.E dan Beatty, R.W (1982) sebagai berikut :

1. 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.
2. Mengembangkan dimensi kinerja (*develop performance dimensions*). Mengelompokkan tugas strategis, kompetensi ke dalam dimensi kinerja. kemudian masing-masing dimensi diuraikan pada definisi perilaku yang jelas.
3. Mengalokasi ulang tugas-tugas (*reallocate incidents*). Hasil pembuatan dimensi perilaku kemudian didiskusikan dengan kelompok lain dan meminta masukan serta membuat dimensi menjadi uraian perilaku.
4. Membuat skala dari tugas-tugas (*scale the incidents*) kemudian membuat *rating* (tipe skala *rating* 5, 7 atau 9) yang disepakati bersama dan membuat uraian dimensi menjadi jelas dan mudah dinilai.
5. Pengembangan akhir alat ukur (*develop final instrument*). Sebagai langkah akhir dimensi yang sudah diuraikan menggunakan “*anchor* perilaku” pada setiap dimensi secara tepat dan jelas, disesuaikan dengan skala.

Skala akan diberikan pada subjek penelitian saat sebelum *workshop* penyusunan *BARS* dan sesudah penyusunan *BARS* selesai.

Hal ini dilakukan untuk mengetahui persepsi subjek terhadap objektivitas penilaian kinerja dalam proses penyusunan penilaian kinerja model

*BARS* tersebut sehingga hasil berupa alat ukur penilaian kinerja yang persepsikan akan lebih objektif dalam pelaksanaannya.



Gambar 5. Prosedur Penelitian Penyusunan *BARS*

Sebelum penelitian dilaksanakan, peneliti memberikan lembar kesepakatan antara peneliti dengan subjek penelitian yang telah disetujui oleh pihak manajemen PT. BPR Danagung Bakti.

Adapun isi dari lembar kesepakatan dan kesediaan tersebut berupa : lembar kesepakatan subjek penelitian, lembar kesediaan pembicara *Workshop BARS* dan

lembar kesediaan fasilitator penelitian.

Adapun prosedur proses penyusunannya penilaian kinerja model *BARS* dengan pedoman tahapan di atas sebagai berikut :

1. Survei awal

Survei yang dilakukan bertujuan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam persiapan penyusunan penilaian kinerja model *BARS*.

Adapun data yang dikumpulkan adalah *job description* pada 5 jabatan, lembar penilaian kinerja yang sudah ada di BPR Danagung Bakti (penilaian sikap dan target tiap jabatan), struktur organisasi dan buku *company profile* BPR Danagung Bakti.

Skala ini berlandaskan pada visi dan misi yang dijabarkan dalam aspek atau dimensi perilaku. Data ini akan digunakan untuk melihat pandangan awal dalam penentuan dimensi perilaku.

## 2. Menyebarkan kuesioner sebelum *workshop* penyusunan *BARS*.

Penyebaran skala persepsi objektivitas terhadap penilaian kinerja sebelum *workshop* penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dilakukan selama 1 hari yang bertujuan untuk melihat kondisi dan persepsi awal karyawan BPR Danagung Bakti yang menjadi subjek penelitian terhadap persepsi objektivitas karyawan pada penilaian

kinerja sebelum dilakukan penyusunan penilaian kinerja *BARS*.

## 3. *Workshop* penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dan sosialisasinya

Pelaksanaan *workshop* dilakukan selama 1 hari yang diadakan di ruang *meeting* BPR Danagung Bakti. *Workshop* dilakukan bertujuan untuk memberikan gambaran umum kepada subjek penelitian tentang kegiatan yang akan dilakukan. Adapun gambaran materi secara umum berupa gambaran umum tentang manajemen kinerja, pengertian penilaian kinerja, mengapa perlu dilakukan penilaian kinerja, jenis penilaian kinerja, penjelasan penilaian kinerja model *BARS* dan prosedur atau proses penyusunan penilaian kinerja model *BARS* yang akan dilaksanakan.

## 4. Pelaksanaan penyusunan *BARS* di BPR Danagung Bakti Yogyakarta

Peneliti dibantu oleh 5 orang fasilitator yang masing-masing

bertanggung jawab pada 1 jabatan. Adapun uraian tiap tahap prosedur penyusunan dan hasil dijabarkan sebagai berikut :

a. Menemukan/\_\_\_\_\_ memunculkan tugas-tugas strategis (*generate critical incidents*).

Subjek dibentuk dalam formasi *pararel* pada 5 jabatan. Pada tahap 1 masing-masing fasilitator memberikan penjelasan umum tentang kegiatan yang akan dilakukan pada tahap 1 yaitu menemukan dan menganalisis tugas tugas strategis dalam *job description* yang akan dikelompokkan pada suatu dimensi kerja kemudian menentukan nama dimensi kerja yang tepat dengan mengikuti tahapan metode *action research* minimal 1x siklik.

Pada 5 jabatan rata-rata menggunakan 1x siklik kecuali untuk *accounting* dan *teller* 2x karena pada siklik pertama belum mendapatkan hasil yang optimal.

b. Mengembangkan dimensi kinerja (*develop performance dimensions*).

Fasilitator meminta subjek untuk menganalisis ulang dimensi hasil tahap 1 dengan metode *action research*. Kemudian fasilitator meminta subjek pada setiap jabatan untuk membuat definisi operasional/ perilaku yang jelas pada setiap dimensi yang sudah dibuat dan menentukan kategori dimensi yaitu utama (U) atau pendukung (P) pada lembar kerja definisi dimensi jabatan perusahaan

c. Mengalokasi ulang tugas-tugas (*reallocate incidents*)

Hasil pembuatan dimensi perilaku kemudian didiskusikan dengan jabatan lain dalam, yaitu antar fasilitator sebagai langkah *cross-check* atau bahan masukan untuk kesesuaian dimensi dengan jabatan. Kemudian dimensi yang sudah tepat tersebut diuraikan dalam *anchor* perilaku *BARS* tiap jabatan, lembar kerja penentuan *anchor*.

Lembar kerja penentuan *anchor* terdiri dari nama jabatan, dimensi jabatan dan definisi dimensi jabatan tersebut yang telah dibuat pada fase sebelumnya, menentukan beberapa *keyword anchor* pada tiap-tiap skala *rating* yang akan ditentukan. Penentuan *anchor* perilaku dibuat pada setiap dimensinya. Penentuan *anchor* ini menggunakan beberapa kaidah yang berlaku.

Adapun skala *rating* yang digunakan adalah skala *rating* 5 yang terdiri dari: *anchor* untuk kinerja istimewa (*excellent performance*), kinerja baik (*good*), kinerja rata-rata (*average*), kinerja kurang (*poor*), kinerja tidak dapat diterima (*unacceptable performance*). Pada tahap ini terdapat dua langkah yaitu: mengerjakan lembar kerja penentuan *anchor BARS* dengan menggunakan *keyword anchor* dan pernyataan *anchor* perilaku yang menghasilkan penilaian kinerja model *BARS*.

d. Membuat skala dari tugas-tugas (*scale the incidents*) dan pengembangan akhir alat ukur (*develop final instrument*)

Pada tahap 4 dan 5 digabung prosesnya karena memiliki satu urutan proses yang berkelanjutan. Pada penyusunan *BARS* di BPR Danagung Bakti menggunakan skala *rating* 5 yang merupakan hasil kesepakatan bersama antara peneliti, fasilitator dan subjek. Sebagai langkah akhir penyusunan alat ukur penilaian kinerja model *BARS* dilakukan *cross-check* ulang hasil dan penentuan pembobotan dan kategori penilaian. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam implementasi tujuan penilaian kinerja.

5. Menyebarkan kuesioner sesudah penyusunan penilaian kinerja *BARS* selesai

Penyebaran skala persepsi objektivitas terhadap penilaian kinerja sesudah penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dilakukan yang

bertujuan untuk melihat kondisi dan persepsi akhir karyawan BPR Danagung Bakti yang menjadi subjek penelitian terhadap persepsi objektivitas karyawan pada penilaian kinerja sesudah dilakukan perlakuan berupa penyusunan penilaian kinerja model *BARS*.

**Pengukuran**

Pengukuran efektivitas penyusunan yang dilakukan menggunakan skala persepsi terhadap objektivitas penilaian kinerja yang merupakan modifikasi dari skala persepsi terhadap objektivitas yang disusun Daley (1985) yang dibuat dan dimodifikasi Puspitasari (2007). skala diberikan pada subjek penelitian

saat sebelum penyusunan *BARS* dan sesudah penyusunan *BARS*.

Skala persepsi terhadap objektivitas penilaian kinerja diuji coba kepada karyawan BPR Shinta Daya yang memiliki karakteristik yang sama dengan subjek penelitian yaitu sama-sama bergerak dibidang jasa perbankan perkreditan. Hasil uji coba skala melalui perhitungan statistik diperoleh koefisien *alpha* kuesioner persepsi objektivitas penilaian kinerja sebesar 0,9440 dan *corrected item-total correlation* > 0,3 (Azwar, 2003). Persepsi objektivitas penilaian kinerja diukur dua kali sebelum *workshop* penyusunan *BARS* (*pre-test*) dan setelah penyusunan *BARS* (*post-test*).

Tabel 1. *Blue Print* Skala Penelitian Persepsi terhadap Objektivitas Penilaian Kinerja

| No                  | Aspek   | Nomor Soal         | Jumlah Item |
|---------------------|---|--------------------|-------------|
| 1                   | Persepsi terhadap sejauhmana perhatian organisasi dan pimpinan terhadap penilaian kinerja | 1, 2               | 2           |
| 2                   | Persepsi terhadap keadilan dalam penilaian kinerja  | 3, 4, 5            | 3           |
| 3                   | Persepsi terhadap bentuk tugas yang akan dinilai  | 6, 7,8, 9, 10, 12  | 6           |
| 4                   | Persepsi terhadap umpan balik ( <i>feedback</i> ) terhadap kinerja                        | 13, 14, 15, 16     | 4           |
| 5                   | Persepsi terhadap manfaat penilaian kinerja   | 17, 18, 19, 20, 21 | 5           |
| <b>Jumlah Total</b> |   | <b>20</b>          | <b>20</b>   |

**Analisis Data**

Analisis data kuantitatif dilakukan dengan analisis statistik inferensial *paired samples t tes* (t tes sampel berpasangan). T tes sampel berpasangan dilakukan untuk membandingkan atau membedakan persepsi objektivitas saat sebelum penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dan setelah penyusunan penilaian kinerja model *BARS*. Penelitian ini juga menggunakan analisis deskriptif data wawancara, observasi, survei, dan data-data dokumentasi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

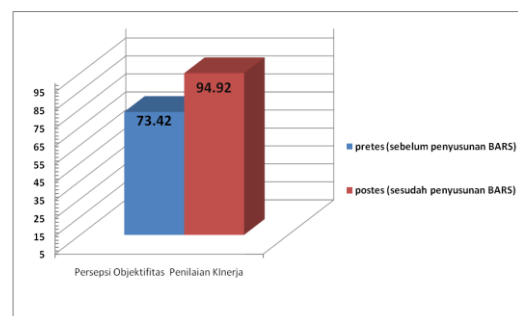
**Statistik Deskriptif**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dari tanggal 23 Juni 2008 sampai tanggal 13 November 2008, maka diperoleh hasil statistik deskriptif yang disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

|   | N  | Korelasi | p    |
|---|----|----------|------|
| Pasangan<br>1: <i>Pre-test</i> * <i>Post-test</i> | 12 | - ,137   | ,670 |

Tabel 2 dapat menjelaskan bahwa variabilitas skor persepsi objektivitas penilaian kinerja sebelum dilakukan penyusunan *BARS* bergerak antara 3,5 (setuju) sampai 3,85 (setuju). Setelah penyusunan penilaian kinerja model *BARS*, variabilitas skor bergerak antara 4,33 (sangat setuju) sampai 5 (sangat setuju). Hal tersebut mengindikasikan terjadi kenaikan rerata sebesar satu tingkat akibat penyusunan *BARS* yang diberikan. Peningkatan rerata pada masing-masing kelompok tersaji dalam gambar 6.



Gambar 6. Rerata Skor Penelitian

**Uji prasyarat**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan uji t berpasangan (*paired samples test*), terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat yaitu uji normalitas dan uji homogenitas. Uji normalitas menggunakan teknik statistik *one sample Kolmogorov-Smirnov* yang menunjukkan bahwa semua kelompok subjek memiliki nilai  $p > 0,05$  artinya sebaran data variabel penelitian adalah normal. Uji homogenitas berdasarkan *Levene statistic* menunjukkan bahwa semua

kelompok subjek memiliki nilai  $p > 0,05$  artinya sebaran data variabel penelitian adalah homogen.

Uji Hipotesis

Setelah uji prasyarat terpenuhi, selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan analisis uji t berpasangan (*paired samples test*) yang berfungsi untuk menjawab hipotesis dan analisis. Hasil analisis korelasi uji t berpasangan (*paired samples correlation*) dan analisis uji t berpasangan (*paired samples test*) dapat dilihat pada tabel 3 dan tabel 4.

Tabel 3. Analisis *Paired Samples Correlation*

|   | Perbedaan Pasangan |                 |                     |   | t      | db | Db   |
|---|--------------------|-----------------|---------------------|---|--------|----|------|
|   | Rerata             | Deviasi Standar | Rerata Standar eror | Perbedaan interval kepercayaan 95%<br>Batas bawah      Batas Atas |        |    |      |
| Pasangan 1<br><i>Pre-test*Post-test</i> | -21,5              | 6,67            | 1,92                | -25,74      -17,26  | -11,17 | 11 | ,001 |

Korelasi antar kedua variabel (*pre-test dan post-test*) yang menghasilkan skor atau angka -0,137 dengan nilai probabilitas ( $p > 0,05$ ;  $p=0,670$ ). Hal ini menyatakan bahwa

korelasi antara skor *pre-test* dan *post-test* adalah tidak terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini terjadi karena pada uji homogenitas, tidak terdapat perbedaan data kelompok yang



signifikan satu sama lain atau sebaran data variabel adalah homogen

Tabel 4. Analisis Uji T Berpasangan (*Paired Samples Test*)

| Waktu Pengukuran           | N  | Deviasi Standar | Rerata | Rerata eror standar |
|----------------------------|----|-----------------|--------|---------------------|
| Pasangan1: <i>Pre-test</i> | 12 | 2,15            | 73,42  | 0,62                |
|                            | 12 | 6,02            | 94,92  | 1,74                |
| <i>Post-test</i>           |    |                 |        |                     |

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa terjadi perbedaan persepsi objektivitas karyawan BPR Danagung Bakti terhadap penilaian kinerja yang signifikan saat sebelum dan sesudah penyusunan penilaian kinerja model *BARS* ( $t = -11,17$  dan  $p < 0, 01$ ) yang berarti hipotesis diterima. Dengan hasil perbedaan rerata sebesar  $-21,50$  (sebelum – sesudah =  $73,42 - 94,92$ ). Hal ini juga diinterpretasi bahwa secara implisit juga dipersepsi oleh karyawan bahwa penyusunan alat ukur penilaian kinerja model *BARS* menghasilkan alat ukur yang

objektif. Berdasarkan hasil uji  $t$  terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah penyusunan penilaian kinerja model *BARS*. Terjadinya perbedaan skor berarti terjadi suatu perubahan sudut pandang, penilaian dan perubahan persepsi peserta saat sebelum diberikan perlakuan penelitian berupa penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dan saat sesudah diberikan perlakuan penelitian.

Hal ini terjadi dikarenakan pada saat perlakuan atau proses penyusunan penilaian kinerja model *BARS* peserta atau subjek penelitian yang terdiri dari karyawan staf dan semua kabag PT. BPR Danagung Bakti terlibat langsung atau berpartisipasi penuh dari awal

penelitian sampai akhir penelitian (survei, wawancara, diskusi, dan proses penyusunan alat ukur penilaian kinerja model *BARS*). Pada saat subjek ikut terlibat secara langsung mereka melihat, mendengarkan, dan memberikan pendapat. Pada saat proses tersebut mereka berpikir dan menyadari apa yang mereka lakukan dan akhirnya mereka menilai apa yang mereka lakukan dalam proses penyusunan alat ukur penilaian kinerja model *BARS*.

Menurut Walgito (2002) persepsi terjadi melalui tiga tahap, yaitu penginderaan, penginterpretasian dan penilaian. Pada saat subjek mengalami fase penginderaan (melihat, mendengarkan), fase penginterpretasian (berpikir, memberikan pendapat) dan fase menilai (memberikan penilaian terhadap penyusunan *BARS*). Apa yang dinilai atau di skor subjek pada

skala mencerminkan fase persepsi yang mereka rasakan yaitu persepsi objektivitas penilaian kinerja yang sudah mereka susun.

### **Hasil Penyusunan Penilaian Kinerja model *BARS* BPR Danagung Bakti.**

Analisis kuantitatif dengan hasil bahwa penyusunan penilaian kinerja model *BARS* efektif dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja. Kemudian dilakukan analisis data secara deskriptif yang menjadi hasil penyusunan penilaian kinerja model *BARS* untuk menganalisis dan menjelaskan secara komprehensif tentang proses penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dari awal sampai akhir, secara keseluruhan hingga terbentuknya alat ukur penilaian kinerja *BARS*. Analisis deskripsi menjelaskan tentang prosedur proses dalam penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dari awal sampai akhir penyusunan.

## Pembahasan

Pentingnya rancangan sistem penilaian kinerja yang efektif dalam memilih alat ukur penilaian kinerja yang tepat dan menggunakannya dengan pendekatan analisis yang tepat (Evans, 2004). Penggunaan alat ukur yang tepat akan membuat proses dalam organisasi menjadi efektif yang akan mensinergikan operasional kerja dengan keputusan yang strategis sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Adapun penilaian kinerja dikatakan efektif bila mementingkan kepuasan, rasa adil, keakuratan penilaian dan objektivitas penilaian. Subjek BPR Danagung Bakti Yogyakarta menilai akan pentingnya penilaian kinerja yang efektif dan objektif tersebut untuk dapat dilakukan dan diterapkan sehingga antara karyawan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah akan mudah dideteksi dan diberikan perlakuan atau penghargaan yang selayaknya

agar kinerja dan motivasi mereka tetap terjaga.

Hasil analisis perbedaan rerata persepsi objektivitas karyawan terhadap penilaian kinerja antara subjek yang sama tapi dalam waktu yang berbeda, yaitu saat sebelum penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dan sesudah penyusunan penilaian kinerja model *BARS* menunjukkan terjadi perbedaan rerata yang signifikan atau dengan kata lain terjadi perubahan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja antara sebelum dan sesudah penyusunan penilaian kinerja model *BARS*. Hal ini dikarenakan dalam proses penyusunan *BARS* yang melibatkan subjek secara langsung dan juga proses ini melalui tahapan terbentuknya persepsi menurut Walgito (2002) melalui tiga tahap, yaitu penginderaan, penginterpretasian dan penilaian. Subjek penelitian mengalami ketiga tahap tersebut dalam penyusunan

*BARS* antara lain: fase penginderaan (melihat dan mendengarkan), fase penginterpretasian (berpikir dan memberikan pendapat) dan fase menilai (memberikan penilaian terhadap penyusunan *BARS*) selama proses penelitian. Hasil perbedaan ini terlihat secara signifikan juga dikarenakan oleh sasaran dalam intervensi penyusunan penilaian kinerja model *BARS* ini adalah hanya sebatas subjek penelitian saja yang diminta mengisi skala persepsi objektivitas penilaian kinerja saat sebelum dan sesudah intervensi tersebut.

Untuk karyawan yang tidak menjadi subjek penelitian, tidak diikutsertakan untuk mengisi skala dengan asumsi bahwa karyawan tersebut yang tidak terlibat dalam kegiatan penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dan akan mempersepsi kurang objektif dibanding dengan karyawan yang terlibat. Hal ini dilakukan karena proses pencapaian

penilaian kinerja yang tepat, efektif dan objektif menurut para peneliti penilaian kinerja pada dasarnya melalui satu rangkaian kegiatan yang terdiri dari penyusunan, implementasi dan umpan balik evaluasi penilaian kinerja. Pada penelitian ini hanya sebatas pada penyusunan penilaian kinerja saja dengan alasan karena keterbatasan peneliti untuk dapat meneliti pada satu rangkaian penilaian kinerja yang utuh.

Senada dengan hasil penelitian Goodson dan McGee (1991) tentang pentingnya keterlibatan karyawan, bahwa persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian secara signifikan berhubungan dengan tiga unsur dari penetapan tujuan kinerja dan proses penilaian yaitu adanya partisipasi karyawan dalam penetapan tujuan, penentuan tujuan kerja berdasarkan kondisi organisasi dan adanya perhatian organisasi dan pimpinan terhadap peningkatan kinerja. Selain

itu penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Ukko *et al.* (2007), bahwa memahami sistem pengukuran kinerja adalah dalam rangka meningkatkan komitmen dan motivasi baik pada karyawan maupun manajemen. Hal ini tergambarkan dalam proses penyusunan penilaian kinerja model *BARS* dimana manajemen sangat mendukung dan berkomitmen dalam pelaksanaan perancangan atau penyusunannya dan menanggapi secara positif hasil yang diperoleh untuk dapat diterapkan pada BPR Danagung Bakti. Pada prosedur penelitian penyusunan penilaian kinerja model *BARS*, dilakukan penggabungan antara metode *action research* (*diagnosis, feedback, discussion, action*) dan tahap penyusunan *BARS* oleh Rarick dan Baxter (2001) juga mempengaruhi hasil penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa penggabungan metode ini dinilai efektif dalam proses penyusunan

karena setiap hasil pada masing-masing tahap akan dicek ulang pada awal tahap berikutnya (hasil akhir pada tahap sebelumnya menjadi panduan awal untuk memulai tahap selanjutnya). Hal inilah yang menjadi perhatian dalam proses penyusunan *BARS* sehingga hasil yang didapat benar-benar mewakili apa yang senyatanya dikerjakan dan dirasakan untuk dinilai atau untuk penghargaan atas apa yang sudah dilakukan serta mendekati hasil penyusunan yang terbaik dengan sangat meminimalkan kesalahan pada setiap tahapnya.

Selain itu Landey *et al.*, (1978) mengemukakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dan keakuratan penilaian kinerja tidak semata-mata dikarenakan bentuk dan karakteristik dari instrumen penilaian kinerja namun juga dapat dipengaruhi oleh sistem atau proses penilaian kinerja itu sendiri. Hal ini berarti bahwa persepsi objektivitas karyawan pada penyusunan alat ukur penilaian

kinerja merupakan prediktor awal dari penilaian pada alat ukur yang objektif sehingga ke depan perlu diperhatikan untuk proses implementasi dan umpan baliknya, sehingga alat ukur penilaian kinerja yang objektif dapat terwujud.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa penyusunan penilaian kinerja model *BARS BPR* Danagung Bakti dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja BPR Danagung Bakti Yogyakarta.

### DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2003). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka pelajar offset.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management (Fifth Edition)*. New York: Upper Saddle River-Prentice Hall.
- Chou, B. K. P. (2005). Implementing the reform of performance appraisal in China's service. *China Information*, 19, 39-165.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi experimentation: Designs and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cummigs, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization Development and Change*. Ohio : South Western College Publishing.
- Evans, J. R. (2004). An exploratory study of performance measurement systems and relationship with performance results: *Journal of Operations Management*, 22, 219-232.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Managing Human Resource (Third edition)*. Boston : Prentice Hall International, Inc.
- Goodson, J. R., & McGee, G. W. (1991). Enhancing individual perception of objectivity in performance appraisal. *Journal Of Business Research*, 22, 293-303.
- Harrell, A. & Wright, A. (1990). Empirical evidence on the validity and reliability of behaviorally anchored rating scale for auditors: *A Journal of Practice & theory*, 9 (3), 134-149.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation: *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.

- Lasmahadi, A (2002). Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi. 12 Januari 2002 : [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com).
- Moorhead, G & Griffin, R. W. (1996). *Organizational Behavior*. Boston : Houghton Mifflin Company
- Puspitasari, M. R. A. (2007). Penyusunan *key performance indicator* sebagai usaha meningkatkan persepsi pegawai terhadap objektivitas penilaian kinerja pada Biro Tata Pemerintah Pemerintah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Tesis*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM
- Rarick, C. A., & Baxter, G. (2001). Behaviorally anchored rating scales (BARS): an effective performance appraisal approach: *Sam Advanced Management Journal*, 36 – 39.
- Santoso, S. (2005). *Menguasai statistik di era informasi dengan SPSS 12*. Jakarta: PT. Elex media komputindo.
- Schneier, C.E., Beatty, R.W., & Baird, L. (1982). *The Performance Appraisal Sourcebook*. Massachusetts: Human Resource Development Press.
- Serakwane, T. V. (2005). Employee`s perception of the effective use of the performance apparaisal system in financial institution. *Tesis*. (tidak diterbitkan). Johannesburg: Faculty of management, University of Johannesburg.
- Skjorshammer, M. (2001). Conflic management in a hospital: designing processing structures and intervention methods. *Journal of Management in Medicine*, 15 (2), 156 -166.
- Tziner, A., Joanis, C., & Murphy, K. R. (2000). A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception & ratee satisfaction. *Journal of Group & Organization Management*, 25 (2), 175 – 190.
- Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impact on management and leadership: perspectives of management and employees: *International Journal of Production Economics*, 110, 39-51.
- Walgito, B. (2002). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wegge, J. (2000). Participation in group goal setting: some novel finding and a comprehensive model as a new ending to an old story. *Applied Psychology : An International Review*, 49 (3), 498-516.



**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN  
KEPADA MASYARAKAT (LPPM)  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
YOGYAKARTA**

Jl. Wates Km 10 Yogyakarta  
Tlp (0274) 6498212 Pesawat 133 Fax. (0274) 6498213

[www.mercubuana-yogya.ac.id](http://www.mercubuana-yogya.ac.id)  
email : [lppm.umby@yahoo.com](mailto:lppm.umby@yahoo.com)



**ISSN : 2087-1899**