

## Rancangan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*

Karima Astari

Fakultas Psikologi, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia  
Email: karimaastari@unibi.ac.id

### Abstrak

Penilaian kinerja karyawan sangatlah penting di tempat kerja. Ini berhubungan dengan keputusan yang akan dibuat oleh perusahaan tentang produktivitas karyawannya. Fakultas X di universitas Y pun melakukan penilaian kinerja untuk para karyawannya, sama seperti yang dilakukan oleh perusahaan lain. Skala nilai dan laporan pekerjaan harian karyawan adalah metode yang digunakan oleh fakultas X di universitas Y. Kedua metode ini masih dianggap tidak efektif dalam praktek yang sebenarnya. Hal ini disebabkan masih banyak karyawan yang menganggap formalitas, penilaian subyektif, kurangnya standar yang jelas dan terukur, serta umpan balik terhadap kinerja karyawan. Untuk menanggulangnya peneliti menyusun metode penilaian kinerja, yakni metode *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*. Metode BARS menggabungkan manfaat dari metode naratif, insiden kritis, dan skala terukur (jenis peringkat grafis) dengan membuat skala peringkat standar dengan contoh perilaku spesifik dari kinerja karyawan yang baik atau buruk. Hal ini memecahkan masalah penilaian kinerja karyawan yang cenderung subjektif. Masalah penilaian kinerja pada karyawan di fakultas X diselesaikan dengan menggunakan metode BARS. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data model lima langkah untuk membuat penilaian kinerja BARS yang diikuti diskusi kelompok/partisipasi dari internal perusahaan yang berkompeten yang dipadukan dengan wawancara kualitatif, dan menggunakan analisis tematik untuk analisis data.

**Kata Kunci:** Penilaian kinerja, *Behaviorally Anchor Rating Scale*, karyawan.

### Abstract

*Employee performance appraisal is very important in the workplace. This relates to the decisions that will be made by the company about the productivity of its employees. Faculty X at University Y also conducts employee performance appraisals like other companies do. Grade scales and employee daily work reports are the methods used by faculty X at University Y. These methods still need to be considered effective in actual practice. This is because many employees still consider formality, subjective assessment, the need for clear and measurable standards, and feedback on employee performance. To overcome this, the researchers developed a performance appraisal method, the Behavioral Anchor Rating Scale (BARS) method. The BARS method combines the benefits of narrative methods, critical incidents, and measurable scales (a graphical rating type) by creating standardized rating scales with specific behavioral examples of good or bad employee performance. This solves the problem of evaluating employee performance which tends to be subjective. The performance appraisal problem for employees at Faculty X can be solved using the BARS method. This study uses a qualitative approach with a five-step model data collection technique to make a BARS performance assessment followed by group discussions/participation from competent internal companies combined with qualitative interviews and uses thematic analysis for data analysis.*

**Keywords:** Performance appraisal, *Behaviorally Anchor Rating Scale*, employee.

## 1 PENDAHULUAN

Universitas Y merupakan salah satu universitas yang terletak di kota Bandung yang terdiri dari delapan fakultas, salah satunya adalah fakultas X yang baru saja didirikan pada tahun 2019 lalu. Fakultas X terdiri dari tiga program studi.

Seperti universitas ataupun kampus pada umumnya, Universitas Y khususnya fakultas X yang masih dalam tahap awal tentunya ingin agar karyawannya dapat memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh universitas. Dengan dilakukannya evaluasi penilaian dan pengukuran kinerja, maka akan memberikan gambaran pada pihak kampus seperti apa perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya serta informasi perihal penetapan kompensasi, pelatihan pengembangan, promosi karyawan, dan topik lainnya. Riggio (2013) menjelaskan bahwa tujuan dari penilaian kinerja salah satunya adalah dapat membuat keputusan terkait personalia seperti kenaikan gaji, promosi, demosi, mutasi, dan lain-lain. Menurut Chou (2005), suatu organisasi harus membuat sistem penilaian kinerja yang dapat secara akurat menilai seberapa baik kinerja setiap karyawan terkait dengan tugas yang diberikan. Ini akan memungkinkan *feedback* (umpan balik) tentang kinerja karyawan dan peluang untuk memperbaiki kelemahan dari kinerja mereka. Untuk itu diperlukan suatu penilaian kinerja, dimana menurut Denisi dan Smith (2014) penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi kinerja individu seorang karyawan selama beberapa periode waktu. Cappelli dan Conyon (2018) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses dimana *supervisor* menilai, menurut fakta, terkait kinerja pekerjaan dari *supervisee* mereka. Hasil dari proses penilaian tersebut diperkirakan memiliki konsekuensi material bagi karyawan di masa mendatang: penyesuaian gaji yang dikenal dengan istilah *merit pay*; bonus dan *after-the-fact compensation*; prospek promosi; dan juga kedisiplinan, seperti penurunan pangkat dan akhirnya pemecatan.

Perusahaan dapat memaksimalkan kompetensi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan sambil menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih baik dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif. Namun, penilaian karyawan yang buruk akan merugikan orang tersebut dan organisasi yang mengelola karyawan tersebut. Dampak negatif tersebut akan muncul berupa keluhan-keluhan dari karyawan ataupun tuntutan dari karyawan serta motivasi karyawan yang rendah akan diiringi oleh tingkat keluar masuk yang tinggi (Kustiadi dan Ikatinasari, 2018).

Karena itu, fakultas X ingin selalu melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan dalam rangka melakukan *review* agar dapat membuat keputusan personalia yang objektif. Saat ini metode yang digunakan oleh fakultas X adalah skala nilai dan laporan kerja harian karyawan. fakultas X memiliki form skala penilaian karyawan yang terdiri dari 2 kategori utama yaitu disiplin dan kapabilitas. Kategori penilaian kedisiplinan karyawan terdiri dari ketepatan datang kerja, kehadiran, meninggalkan tempat kerja, pulang kerja lebih cepat, jumlah teguran, serta kehadiran dalam pertemuan terjadwal. Kategori penilaian kapabilitas karyawan terdiri dari pendidikan dan keahlian, kerjasama, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas, kesesuaian dengan standar kualitas pekerjaan, kepemimpinan, pengendalian, pengawasan, dan penyelesaian masalah, serta inisiatif. Berdasarkan hasil dari wawancara awal dengan pihak terkait, penilaian kinerja tersebut dirasa kurang efektif karena lebih banyak menilai atau mengukur kuantitas dari suatu pekerjaan tiap karyawan, tetapi tidak bisa menilai atau mengukur kualitas dari pekerjaan tiap karyawan. Sehingga, keputusan personalia yang diambil menjadi tidak objektif. Dengan demikian standar penilaian yang diberikan tidak memiliki standar yang akurat. Pada pelaksanaannya pun masih ada beberapa karyawan yang menganggap bahwa penilaian kinerja tersebut merupakan formalitas semata, karena tidak adanya umpan balik kepada karyawan.

Berangkat dari latar belakang tersebut maka diperlukan adanya pembenahan dalam hal penilaian kinerja karyawan di fakultas X, dimana penilai tersebut akan memiliki standar yang jelas dalam melakukan penilaian terhadap karyawan sehingga akan di peroleh karyawan yang memiliki kinerja baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja serta meningkatkan produktivitas karyawan yang pastinya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Salah satu metode yang dapat digunakan dan memiliki kemiripan kondisi saat ini adalah metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS). Metode BARS adalah sebuah metode penilaian yang membidik pada kombinasi kritis dan peringkat dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk (Dessler, 2013). Berdasarkan hasil dari penelitian (Ohland *et al*, 2012) *Behaviorally Anchor Rating Scale* menunjukkan sejumlah keunggulan dibandingkan skala peringkat lain, seperti *reliability* antar penilai yang lebih besar dan *leniency error* yang lebih sedikit. Hal ini disebabkan karena metode BARS ini akurat dalam menilai perilaku kerja setiap karyawan, dan dapat mengatasi masalah yang sifatnya objektif terhadap penilaian kinerja karyawan, sehingga pimpinan dapat menilai sejauh mana produktifitas dan semangat kerja setiap karyawannya secara efektif. Tujuan dari penelitian ini adalah dengan menggunakan metode BARS tersebut, fakultas X di universitas Y dapat melakukan penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif dan efektif, sehingga dapat melakukan keputusan personalia yang tepat karena berdasarkan penilaian kinerja yang objektif.

## 2 KAJIAN PUSTAKA

Menurut Cummings dan Worley (2015) penilaian kinerja adalah sistem umpan balik yang melibatkan evaluasi langsung kinerja individu atau kelompok kerja oleh supervisor, manajer, atau rekan kerja. Terdapat beberapa elemen umum dari sistem penilaian kinerja. Ada lima macam elemen pada sistem

penilaian kinerja, yaitu *purpose*, *appraiser*, *role of appraisee*, *measurement* dan *timing*.

*Purpose*. Adalah tujuan. Penilaian kinerja dilakukan untuk berbagai tujuan, termasuk tindakan afirmatif, keputusan gaji dan promosi, serta perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (Cummings & Worley, 2015). Karena setiap tujuan dapat menentukan kinerja apa yang relevan dan bagaimana karyawan harus diukur, yang sering digunakan adalah sistem penilaian secara terpisah. Misalnya, metode penilaian untuk tujuan pembayaran atau gaji seringkali berbeda dari sistem yang menilai pengembangan atau promosi karyawan. Karyawan juga memiliki berbagai alasan untuk menginginkan penilaian, seperti menerima umpan balik untuk keputusan karier, mendapatkan kenaikan gaji, dan dipromosikan. Daripada mencoba memenuhi berbagai tujuan ini dengan beberapa sistem penilaian standar, pendekatan penilaian baru dapat lebih disesuaikan untuk menyeimbangkan berbagai kebutuhan organisasi dan karyawan (Cummings & Worley, 2015).

*Appraiser*. Adalah peran penilai. Secara tradisional, penilaian kinerja dilakukan dengan secara aktif melibatkan penilai, rekan kerja, dan manajer dalam menilai tujuan penilaian pada saat penilaian dilakukan dan menyesuaikan proses agar sesuai dengan tujuan tersebut. Dengan demikian, pada satu waktu proses penilaian mungkin berfokus pada keputusan gaji, waktu lain pada pengembangan karyawan, dan lain waktu lagi pada promosi karyawan. Melibatkan semua peserta yang relevan secara aktif dapat meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan penilaian akan diidentifikasi dan dipahami dengan benar dan bahwa metode penilaian yang sesuai akan diterapkan. Namun, metode baru cenderung memperluas peran penilai di luar manajer untuk memasukkan beberapa penilai, seperti rekan kerja, dan bawahan langsung dan orang lain yang memiliki eksposur langsung ke kinerja manajer atau karyawan (Cummings & Worley, 2015).

*Role of appraisee*. Adalah karyawan yang dinilai. Secara tradisional, karyawan

hanyalah penerima umpan balik. Penilai secara sepihak mengisi formulir tentang kinerja pada dimensi yang telah ditentukan, biasanya ciri-ciri kepribadian, seperti inisiatif atau kepedulian terhadap kualitas, dan mempresentasikan isinya kepada karyawan yang dinilai. Pendekatan yang lebih baru secara aktif melibatkan penilaian di semua fase proses penilaian. Penilai bergabung dengan atasan dan personel staf dalam mengumpulkan data tentang kinerja dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Keterlibatan aktif ini meningkatkan kemungkinan bahwa konten penilaian kinerja akan mencakup pandangan, kebutuhan, dan kriteria karyawan, bersama dengan pandangan organisasi. Peran baru bagi karyawan ini dapat meningkatkan penerimaan dan pemahaman mereka tentang proses umpan balik (Cummings & Worley, 2015).

*Measurement.* Adalah pengukuran yang digunakan dalam penilaian kinerja. Pengukuran kinerja biasanya menjadi sumber dari banyak masalah dalam penilaian karena dipandang subjektif. Secara tradisional, evaluasi kinerja difokuskan pada penggunaan yang konsisten dari sifat atau perilaku yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk meningkatkan konsistensi dan validitas pengukuran, pelatihan yang cukup digunakan untuk membantu penilai (supervisor) membuat penilaian yang valid. Perhatian terhadap validitas ini sebagian besar berasal dari uji hukum sistem penilaian kinerja dan mengarahkan organisasi untuk mengembangkan pendekatan pengukuran, seperti behaviorally anchor rating scale (BARS) dan variannya. Dalam pendekatan yang lebih baru, validitas bukan hanya masalah hukum atau metodologis tetapi juga masalah sosial; semua peserta yang sesuai dilibatkan dalam merundingkan cara-cara yang dapat diterima untuk mengukur dan menilai kinerja. Peningkatan partisipasi dalam penetapan tujuan adalah bagian dari pendekatan baru ini. Semua peserta dilatih tentang metode mengukur dan menilai kinerja. Karena berfokus pada ukuran obyektif dan subyektif dari kinerja, proses

penilaian menjadi lebih dipahami, diterima, dan akurat (Cummings & Worley, 2015).

*Timing.* Adalah waktu pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Waktu penilaian kinerja secara tradisional ditentukan oleh manajer atau personel staf dan didasarkan pada kriteria administratif, seperti keputusan gaji tahunan. Pendekatan yang lebih baru meningkatkan frekuensi umpan balik. Meskipun mungkin tidak praktis untuk meningkatkan jumlah penilaian formal, frekuensi umpan balik informal dapat meningkat, terutama ketika tujuan strategis berubah atau ketika teknologinya sangat tidak pasti. Dalam situasi tersebut, umpan balik kinerja yang sering diperlukan untuk adaptasi yang tepat dalam perilaku kerja. Pendekatan penilaian yang lebih baru meningkatkan ketepatan waktu umpan balik dan memberi karyawan lebih banyak kendali atas pekerjaan mereka (Cummings & Worley, 2015).

Pendapat Dessler (2013) penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut “*Performance appraisal means evaluating an employee’s current and / or past performance relative to his / her performance standards*”. Selain definisi penilaian kinerja Dessler (2013) mengemukakan bahwa “*Effective appraisal also requires that the supervisor set performance standards. And it requires that the employee receives the training, feedback, and incentives required to eliminate performance deficiencies.*”. Pendapat lainnya disampaikan oleh Mathis dan Jackson (2006) sebagai berikut “Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan”. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah serangkaian aktivitas evaluasi yang dilakukan secara sistematis mengenai kinerja dari seorang karyawan, dengan cara membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan disertai umpan balik dalam rangka pengembangan karyawan.

Terdapat beberapa alasan bagi perusahaan kenapa harus melakukan penilaian

kinerja, menurut Dessler (2013) alasan perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya sebagai berikut:

1. Berdasarkan pandangan praktis, sebagian besar keputusan pembayaran dan promosi karyawan diambil melalui penilaian kinerja karyawan tersebut.
2. Penilaian memainkan peran integral dalam performa manajemen proses perusahaan. Penilaian dapat menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik karyawan.
3. Penilaian memberikan atasan dan bawahan mengembangkan sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan, dan untuk memperkuat hal-hal yang telah dilakukan bawahan dengan baik dan benar.
4. Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna. Penilaian menyediakan sebuah kesempatan untuk mengulas perencanaan karir (*career plan*) karyawan dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut.

## 2.1 Metode-metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Menurut Dessler (2013), metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara

memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. *Management by Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.
8. *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kerjanya.

## 2.2 Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja adalah *Behaviorally Anchor Rating Scales* (BARS). Metode ini merupakan metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan kelebihan dari metode naratif, kejadian kritis, dan skala

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

1. Tentukan *critical incident* dengan menanyakan kepada orang yang mengerti pekerjaan tersebut (pekerja tertentu atau *supervisor*) untuk mendeskripsikan ilustrasi spesifik dari kinerja yang efektif dan tidak efektif.
2. Tentukan dimensi kinerja. Buat pembagian *cluster* berdasarkan *critical incident* yang telah ditentukan.
3. Alokasikan kembali *critical incidents*. Kelompok lain yang juga mengerti pekerjaan tertentu kemudian mengalokasikan kembali *critical incidents* ini dari awal. Mereka dapat mengetahui definisi *cluster* serta *critical incidents*, kemudian *critical incidents* tersebut akan dialokasikan ke dalam *cluster* yang menurut mereka paling sesuai.
4. Berikan skala untuk *critical incidents*. Memberikan peringkat untuk *critical incidents* berdasarkan perilaku yang menunjukkan efektif atau tidak efektif.

5. Tentukan instrumen final. Pilih sekitar lima hingga sepuluh *critical incidents* sebagai *anchor* perilaku untuk dimensi kerja.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan metode BARS memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut (Dessler, 2013):

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

Hasil penelitian Ohland *et al.* (2005) juga menambah pengetahuan tentang penilaian kinerja dalam suatu tim, dan menunjukkan bahwa dengan menggunakan instrumen *behavioral anchor*, penilaian kinerja lebih efektif dari pada menggunakan instrumen lain. Skala BARS menunjukan sejumlah keunggulan dibandingkan skala peringkat lain, seperti *reliability* antar penilai yang lebih besar dan *leniency error* yang lebih sedikit (Ohland *et al.*, 2012).

Devcich *et al.* (2016) juga mengembangkan BARS (WHOBARS) untuk menilai administrasi SSC (*Surgical Safety Checklist*) secara komprehensif dengan validitas konten yang kuat dan untuk memulai evaluasi reliabel dan validitas instrumen dengan mencari bukti tentang konsistensi

internal, reliabel antar-penilai, dan kapasitasnya untuk membedakan antara berbagai tingkat kinerja. Hasilnya WHOBARS memiliki potensi yang cukup besar untuk menginformasikan inisiatif untuk meningkatkan efektivitas penggunaan SSC dengan mengidentifikasi aspek-aspek yang dilakukan dengan baik. Oleh karena itu, WHOBARS berpotensi membantu mewujudkan potensi penuh SSC untuk meningkatkan hasil bagi pasien.

Penelitian Martin-Raugh *et al.* (2016) juga mengembangkan *behaviorally anchored rating scales* (BARS) untuk mengukur praktik pengajaran, dan membandingkannya dengan *Framework for Teaching* yang sudah ada (FFT; Danielson, 2013). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun penilai tampaknya memiliki preferensi untuk FFT daripada BARS, beberapa penilai memberi reaksi yang lebih baik terhadap BARS. Dengan nilai potensial penggunaan BARS untuk observasi guru yang mendukung, misalnya, pengembangan profesional, karena jangkar perilaku atau *behavioral anchors* dapat digunakan untuk memberikan umpan balik yang konkret dan spesifik.

### 3 METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai metode-metode untuk mengeksplorasi, memahami makna yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2012).

Populasi sasaran terdiri dari karyawan non-dosen di fakultas X. Namun, populasi penelitian yang memenuhi syarat termasuk semua karyawan yang telah bekerja di institusi setidaknya selama dua tahun berturut-turut. Karena kebutuhan akan informasi khusus, beberapa bagian karyawan secara sengaja diambil sampelnya, yang terdiri dari karyawan yang telah berpartisipasi dalam proses penilaian kinerja setidaknya selama dua tahun. Hal ini karena teknik *purposive sampling* memungkinkan untuk pemilihan subjek yang lebih mungkin memberikan

informasi yang tepat untuk penelitian (Osuala, 2005).

Partisipan yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan di fakultas X, yang dianggap memahami masalah dalam penelitian, terdiri dari:

1. Wakil Dekan II
2. Kepala Bagian Tata Usaha
3. Kepala Sub. Bagian Tata Usaha Program Studi

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara kualitatif yang dipadukan dengan model lima langkah penyusunan penilaian kinerja BARS yang dikemukakan oleh Dessler (2013). Wawancara kualitatif memiliki daya tarik yang sangat besar sebagai metode pengumpulan data kualitatif (Howitt, 2016). Wawancara kualitatif merupakan pendekatan pola dasar pengumpulan data baik dalam penelitian kualitatif maupun penelitian secara umum (Howitt, 2016). Wawancara kualitatif secara khas melibatkan pertanyaan dan penyelidikan oleh pewawancara yang dirancang untuk mendorong orang yang diwawancarai untuk berbicara secara bebas dan ekstensif tentang topik yang ditentukan oleh peneliti (Howitt, 2016). Adapun tahapan pengambilan data dalam penyusunan penilaian kinerja BARS sebagai berikut:

1. Menemukan atau memunculkan *critical incident*. Meminta penjelasan dengan melakukan wawancara kepada para partisipan dan pihak-pihak terkait yang dianggap memahami masalah dalam penelitian ini, tentang uraian tugas karyawan yang akan menjadi dimensi jabatan untuk mengarah pada kinerja yang efektif/tidak efektif.
2. Mengembangkan dimensi kinerja. Mengelompokkan tugas, kompetensi ke dalam dimensi kinerja, kemudian masing-masing dimensi diuraikan pada definisi perilaku yang jelas.
3. Mengalokasi ulang tugas-tugas. Hasil pembuatan dimensi perilaku kemudian didiskusikan dengan para partisipan dan pihak-pihak terkait yang dianggap memahami masalah dalam penelitian ini,

dan meminta umpan balik serta membuat dimensi menjadi uraian perilaku.

4. Membuat skala dari tugas-tugas kemudian membuat *rating* yang disepakati bersama dan membuat uraian dimensi menjadi jelas dan mudah dinilai.
5. Pengembangan akhir alat ukur. Sebagai langkah akhir dimensi yang sudah diuraikan menggunakan *behavioral anchor* pada setiap dimensi secara tepat dan jelas, disesuaikan dengan skala.

Sebagai pengumpulan data tambahan, peneliti melakukan studi literatur dengan mempelajari buku-buku literatur, jurnal dan karya tulis ilmiah terdahulu yang membahas mengenai penilaian kinerja karyawan, dan sumber bacaan lainnya yang menjadi landasan teori. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan data dan informasi lainnya, seperti: peraturan perusahaan, struktur organisasi, visi misi, *job description* karyawan dan penilain kinerja karyawan yang saat ini sedang berjalan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik. Analisis tematik adalah analisis tentang tema utama yang dapat ditemukan dalam wawancara dan data kualitatif lainnya (Howitt, 2016). Sederhananya, data diperiksa untuk mengidentifikasi tema yang relatif luas yang merangkum isi data. Analisis tematik sering mengacu pada tema yang “muncul” dari data. Tema-tema ini disatukan dalam sebuah laporan dengan kutipan ilustratif atau kutipan dari transkrip untuk setiap tema. Selama beberapa tema disarankan dan beberapa kutipan ilustratif ditemukan, tugas analisis selesai (Howitt, 2016). Pedoman yang diberikan Braun dan Clarke (2006) dalam Howitt (2016) adalah pendekatan sistematis terbaik yang tersedia untuk analisis tematik, yaitu sebagai berikut:

1. Pengenalan data. Pada tahap awal ini, peneliti menjadi akrab dengan detail transkrip atau teks lain yang akan digunakan.
2. Pembuatan kode awal. Pada prinsip bahwa tingkat upaya analitik yang lebih tinggi mengarah pada penelitian yang lebih baik, langkah awal analisis formal

dalam analisis tematik adalah pengkodean data baris demi baris.

3. Cari tema berdasarkan pengkodean awal. Urutannya adalah membaca teks secara teliti, menghasilkan kode untuk setiap baris atau kelompok baris teks, dan kemudian mengubah kode ini menjadi tema.
4. *Review* tema. Proses pengembangan serangkaian tema tentatif yang membantu untuk memahami data.
5. Definisi dan pelabelan tema. Akurasi dan presisi adalah semboyan dari setiap penelitian akademis. Tidak mungkin seorang peneliti dapat mendefinisikan dan memberi label tema yang muncul dalam penelitian mereka tanpa siap untuk mempertimbangkan kembali dan menyempurnakan analisis di semua tahap.
6. Penulisan laporan. Laporan dapat berupa disertasi atau artikel untuk jurnal penelitian yang merupakan gambaran yang cukup rinci tentang tahapan penelitian. Penulisan laporan dapat diartikan sebagai tahap akhir dari analisis data yaitu, tahap di mana peneliti mungkin harus memperbaiki dan mengubah analisis sehubungan dengan masalah yang muncul selama proses penulisan.

#### 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengingat masih belum sempurnanya penilaian kinerja yang selama ini diterapkan oleh Fakultas X di Universitas Y tentu saja hal ini menuntut Fakultas X melakukan sebuah pembenahan terhadap metode penilaian kinerjanya. Berdasarkan *gap* yang telah dianalisis sebelumnya, maka peneliti menyarankan untuk menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* untuk menilai dimensi perilaku kerja karyawan.

Form penilai kinerja yang saat ini digunakan di Fakultas X memiliki 2 aspek utama yaitu:

1. Aspek Kedisiplinan
2. Aspek Kapabilitas

Tabel 1. Form Penilaian kinerja di Fakultas X.

NO	URAIAN	SCORE MIN	KET
<b>a. Aspek Disiplin</b>			
1	Ketepatan datang kerja	3	
2	Kehadiran	3	
3	Meninggalkan tempat kerja	3	
4	Pulang kerja lebih cepat	3	
5	Jumlah teguran	3	
6	Kehadiran dalam pertemuan terjadwal	3	
<b>b. Aspek Kapabilitas</b>			
7	Pendidikan dan Keahlian	3	
8	Kerjasama	3	
9	Ketepatan waktu menjalankan tugas	3	
10	Kesesuaian dengan standar kualitas pekerjaan	3	

Pada form penilaian kinerja karyawan di atas *range* penilai tidak terlihat sehingga bobot untuk penilaian kinerja karyawan menjadi tidak jelas dan untuk indikator pembobotannya tidak ada. Namun, sulit untuk mengubah penilaian kinerja yang ada secara keseluruhan, sehingga peneliti bersama pihak Fakultas X mengusulkan untuk mengembangkan aspek-aspek yang sudah ada. Dengan metode BARS kita akan melakukan perumusan rating untuk setiap kriteria penilaian karyawan. Untuk perumusan dengan metode BARS ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perumusan Penilaian dengan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale*

Aspek	Rating	Anchor
<b>Disiplin</b>	5	Memiliki tingkat 0% absensi, secara konsisten hadir tepat waktu, tidak pernah

Aspek	Rating	Anchor
		meninggalkan tempat kerja atau pulang kerja lebih cepat
	4	Memiliki tingkat absensi < 5%, dan selalu hadir tepat waktu
	3	Selalu hadir namun pernah terlambat dan absen di beberapa kondisi yang bisa diberi toleransi
	2	Tingkat absensi > 10% dan terkadang datang terlambat
	1	Selalu datang terlambat dan absen tanpa alasan yang jelas
<b>Kerjasama</b>	5	Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak dengan tetap menghargai pendapat dan masukannya secara konsisten
	4	Memahami tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain
	3	Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatannya

Aspek	Rating	Anchor
	2	Enggan menerima keputusan bersama apabila bertentangan dengan pendapatnya serta tidak mengetahui secara pasti tugas orang lain yang berhubungan dengannya
	1	Sama sekali tidak mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak dan tak mampu menghargai pendapat orang lain
<b>Tanggung Jawab</b>	5	Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, dan menyelesaikan tugas tepat waktu serta hasil sesuai dengan instruksi pimpinan
	4	Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dan menyelesaikan tugas tepat waktu meski kadang-kadang melakukan kesalahan
	3	Mengerjakan tugas yang diberikan meskipun terlambat dan kurang tepat dengan apa yang diinstruksikan
	2	Mengerjakan tugas namun sering terlambat menyelesaikan dan banyak ditemui kesalahan

Aspek	Rating	Anchor
	1	Sering tidak mengerjakan tugas yang diinstruksikan
<b>Inisiatif</b>	5	Dalam keadaan yang mendesak, tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan mampu mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas, tetapi tidak bertentangan dengan kebijakan umum perusahaan
	4	Di tengah keadaan yang genting, mempertimbangkan terlebih dahulu keputusan yang akan diambil atau tindakan yang akan dilakukan dalam melaksanakan tugas
	3	Menunggu petunjuk atau perintah dari atasan dalam mengambil keputusan atau tindakan yang akan dilakukan di tengah keadaan yang mendesak
	2	Panik ketika dituntut untuk mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas di tengah keadaan yang mendesak
	1	Apatis

Aspek disiplin pada rekomendasi format BARS di atas berdasarkan uraian yang disederhanakan dari aspek kedisiplinan pada format penilaian kinerja fakultas X.

Aspek kapabilitas yang dipahami untuk menilai kemampuan karyawan dalam bekerja. Menurut Robbins dan Coulter (2004) tingkat kerja karyawan akan sangat bergantung pada faktor kemampuan karyawan itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja karyawan. Sehingga, ada aspek Pendidikan dan keahlian dalam format penilaian kinerja. Tujuan lain dengan adanya aspek Pendidikan dan keahlian ini juga untuk memotivasi karyawan yang sudah lama bekerja di universitas X untuk dapat melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi lagi, yang dapat membantu untuk promosi jabatan. Namun, kurang pas jika aspek tersebut termasuk ke dalam penilaian kinerja, karena tingkat pendidikan tidak dapat diukur dan dinilai. Karena hal tersebut, aspek pendidikan dan keahlian dihilangkan.

Kerjasama yang dipahami oleh pihak fakultas X adalah kemampuan seseorang dalam berinteraksi, berkomunikasi dan berempati dengan sesama pegawai lainnya. Merumuskan aspek kerjasama tersebut berdasarkan pengertian *teamwork* atau kerjasama tim yaitu proses bekerja dalam sebuah kelompok yang dengan kepemimpinan partisipatif, berbagi tanggung jawab, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus ke masa depan, fokus pada tugas, bakat yang kreatif dan responsif untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2018). Berdasarkan pengertian tersebut diuraikan ke dalam lima *anchor* perilaku yang cocok untuk format penilaian kinerja BARS.

Untuk aspek ketepatan waktu dalam menjalankan tugas dan aspek kesesuaian dengan standar kualitas pekerjaan diuraikan lebih sederhana ke dalam aspek tanggung jawab.

Hasil wawancara kepada pihak fakultas X, ditemukan bahwa pada beberapa unit kerja, karyawan hanya mengerjakan tugas yang diinstruksikan saja. Kurang adanya inisiatif pada karyawan di beberapa unit kerja. Karyawan selalu menunggu perintah dari atasan dalam mengerjakan pekerjaannya, serta jarang dapat mengambil keputusan dalam keadaan yang mendesak, selalu menunggu keputusan dari atasan. Berdasarkan hal tersebut, aspek inisiatif menjadi salah satu aspek yang penting dalam penilaian kinerja, sehingga peneliti bersama pihak fakultas X mengusulkan penambahan aspek inisiatif dalam penilaian kinerja. Sesuai dengan pendapat Riggio (2013) bahwa terdapat beberapa aspek dari prestasi kerja seperti kualitas kerja, inisiatif pekerja, dan upaya kerja (Riggio, 2013). Inisiatif individu sendiri merupakan karyawan yang secara sukarela mengambil tugas tambahan; menjadi sangat kreatif dan inovatif dalam pekerjaan seseorang; mendorong orang lain untuk melakukan yang terbaik; melampaui panggilan tugas (Riggio, 2013). Selain itu, alih-alih mengeluh tentang bagaimana karyawan tidak dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi, karyawan perlu mengambil inisiatif untuk menjadi sukarelawan untuk berpartisipasi dalam komite atau proyek kelompok (Aamodt, 2010). Aamodt (2010) berpendapat bahwa daripada menunggu instruksi dan orang memberi tahu apa yang harus dilakukan, buatlah rencana sendiri. Tunjukkan inisiatif, mencoba pecahkan masalah, buat saran. Jangan takut mengambil risiko, dan jangan takut membuat kesalahan.

#### 4.1 Penilai Penilaian Kinerja

Ditemukan bahwa peran penilai dalam penilaian kinerja karyawan tenaga pendidikan di fakultas X hanya dilakukan oleh manajer pusat yaitu Kepala Bagian Tata Usaha. Dimana Kepala Bagian Tata Usaha menilai seluruh karyawan dari tiap jurusan dan tiap unit kerja. Dengan kata lain, tidak ada penilaian kinerja yang berasal dari atasan langsung pada tiap unit kerja. Sedangkan

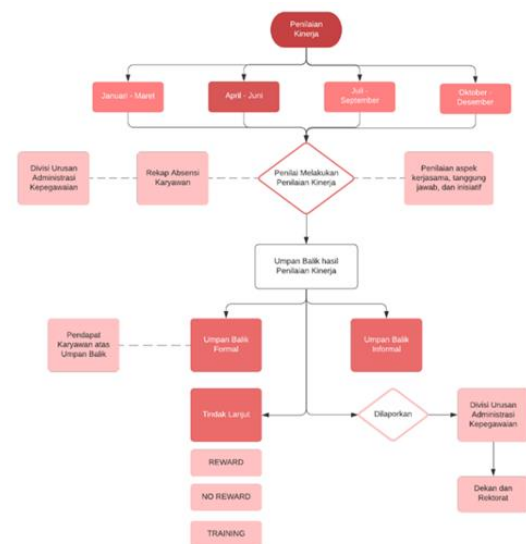
menurut Cummings dan Worley (2015), peran penilai tidak hanya dari manajer pusat saja tetapi bisa dari rekan kerja, bawahan langsung, atau seseorang yang memiliki eksposur langsung kepada karyawan yang sering disebut sebagai atasan langsung.

Berdasarkan hal tersebut, diusulkan penambahan peran penilai dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Kepala Bagian Tata Usaha
2. Kepala Sub. Bagian Tata Usaha Program Studi 1
3. Kepala Sub. Bagian Tata Usaha Program Studi 2
4. Kepala Sub. Bagian Tata Usaha Program Studi 3

#### 4.2 Prosedur Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja akan dilakukan selama 3 bulan sekali. Pada bulan Januari-Maret, April-Juni, Juli-September, dan Oktober-Desember yang akhirnya direkap selama 1 tahun. Dalam penilaian aspek disiplin, para penilai meminta laporan rekap absen karyawan selama 3 bulan dari Divisi Urusan Administrasi Kepegawaian. Selanjutnya, para penilai menilai aspek kerjasama, tanggung jawab, serta inisiatif setiap karyawan dalam bekerja. Lalu, hasil dari penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada setiap karyawan. Karyawan berhak mengemukakan pendapat terkait dengan hasil dari penilaian kerjanya. Setelah itu, oleh para penilai dilaporkan kepada Divisi Urusan Administrasi Kepegawaian untuk diberikan kepada pimpinan dan kepada rektorat. Serta tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja yaitu karyawan mendapatkan *reward* atau *training*, dan tidak mendapatkan *reward*. Untuk mempermudah prosedur ini, Gambar 1 adalah jalannya prosedur penilaian kinerja.



Gambar 1. Prosedur atau Langkah-langkah Penilaian Kinerja

#### 4.3 Umpan Balik Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja melibatkan lebih dari sekedar proses evaluasi dan penilaian kinerja pekerja. Penilaian kinerja yang baik harus terdiri dari dua bagian. Yang pertama adalah penilaian kinerja, atau cara mengukur kinerja pekerja untuk membuat keputusan personel. Bagian kedua adalah umpan balik kinerja, yaitu proses memberikan informasi kepada seorang pekerja mengenai tingkat kinerja dengan saran untuk meningkatkan kinerja di masa depan (Boswell & Boudreau, 2002) dalam Riggio (2013). Umpan balik kinerja biasanya terjadi dalam konteks wawancara penilaian kinerja. Di sini, supervisor biasanya duduk bertatap muka dengan pekerja dan memberikan analisis terperinci tentang kinerja pekerja, memberikan kritik dan saran yang positif dan konstruktif serta pedoman untuk perbaikan (Riggio, 2013). Berikut terdapat panduan untuk umpan balik kinerja yang efektif (Riggio, 2013):

1. Umpan balik harus deskriptif daripada evaluatif.
2. Umpan balik harus spesifik daripada umum.
3. Umpan balik harus tepat, dengan mempertimbangkan kebutuhan pemberi kerja, pekerja, dan situasi.

4. Umpan balik harus diarahkan ke perilaku di mana pekerja dapat melakukan sesuatu atau dapat diubah.
5. Umpan balik harus diatur waktunya dengan tepat. Umpan balik yang lebih cepat biasanya lebih efektif.
6. Umpan balik harus jujur daripada manipulatif atau mementingkan diri sendiri.
7. Umpan balik harus dipahami oleh kedua belah pihak. Jika perlu, masukan tambahan harus dicari untuk meningkatkan dan memperjelas proses umpan balik.
8. Umpan balik harus proaktif dan koaktif. Ketika perubahan dalam perilaku masa lalu diperlukan, arahan khusus untuk perubahan harus diberikan. Kedua belah pihak harus menyepakati perlunya perubahan dan pemulihannya.
9. Umpan balik tidak boleh digunakan sebagai kesempatan untuk mengkritik atau mencari kesalahan pekerja. Ini harus menjadi proses alami dalam hubungan atasan-bawahan yang sedang berlangsung.

Panduan di atas dapat membantu dalam bagaimana memberikan serta menyampaikan umpan balik yang lebih efektif kepada karyawan. Waktu dalam pemberian umpan balik dibagi menjadi dua yaitu:

1. Secara Formal, yaitu umpan balik dari hasil penilaian kinerja diberikan dan disampaikan secara periodik, per-tiga bulan sekali.
2. Secara Informal, yaitu umpan balik yang dapat diberikan dan disampaikan kapan saja kepada karyawan.

Setelah mendapatkan umpan balik, karyawan juga diberi kesempatan untuk memberikan pendapat seperti keberatan dan lainnya terkait dengan hasil penilaian kerjanya.

## 5 SIMPULAN

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pada Fakultas X di Universitas Y selama ini menggunakan metode skala nilai. Pada kenyataannya, penilaian kinerja

karyawan yang selama ini dilakukan memiliki *gap* di mana tidak ada standar yang jelas dan terukur, tidak ada umpan balik atas capaian kinerja karyawan, kental akan unsur formalitas, cenderung subjektif, sehingga menyulitkan untuk menilai karyawan, serta penilaian kinerja karyawan yang dilakukan Fakultas X selama ini hanya dilakukan oleh manajer pusat yaitu Kepala Bagian Tata Usaha, dengan kata lain tidak ada penilaian dari atasan langsung. Penilaian kinerja karyawan yang efektif tentu saja harus bersifat objektif, kemudian memiliki standar yang jelas dan terukur, serta diakhiri dengan pemberian umpan balik atas capaian kinerja kerja karyawan. Untuk mengatasi *gap* yang terjadi pada penilaian kinerja karyawan ini, maka peneliti mengusulkan untuk menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale*.

Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* diharapkan menjadi sebuah jawaban atas kebutuhan Fakultas X akan metode penilaian kinerja karyawan yang sifatnya lebih objektif. Hal ini bertujuan untuk menjawab kebutuhan Fakultas X akan penilaian kinerja karyawan yang memiliki standar dan umpan balik. Dengan menggunakan metode ini diharapkan bisa mengatasi *gap* yang terjadi pada penilaian kinerja karyawan yang selama ini dilakukan oleh Fakultas X di Universitas Y.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (Sixth Ed.). Cengage Learning.
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *Industrial and Labor Relations Review*, 71(1), 88-116
- Chou, B. K. (2005). Implementing the reform of performance appraisal in China's civil service. *China Information*, 19(1), 39-65.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating*

- quantitative and qualitative research 4<sup>th</sup>*. Pearson Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (10th Edition). CENGAGE Learning.
- Denisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management, 13<sup>th</sup> Edition*. London: Pearson Prentice Hall Inc.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management, 3<sup>th</sup> Edition*. London: Pearson Prentice Hall Inc.
- Devcich, D. A., Weller, J., Mitchell, S. J., McLaughlin, S., Barker, L., Rudolph, J. W., Raemer, D. B., Zammert, M., Singer, S. J., Torrie, J., Frampton, C. M. A., & Merry, A. F. (2016). A behaviourally anchored rating scale for evaluating the use of the WHO surgical safety checklist: Development and initial evaluation of the WHOBARS. *BMJ Quality and Safety*, 25(10), 778–786.
- Howitt, D. (2016). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology, Third Edition*. Pearson Education, Inc.
- Kustiadi, O. & Ikatrinasari, Z. F. (2018). Perancangan Penilaian Kinerja Dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale di PT. Zeno Alumi Indonesia. *Jurnal Inkofar*. 1(1), 68-78.
- Martin-Raugh, M., Tannenbaum, R. J., Tocci, C. M., & Reese, C. (2016). Behaviorally anchored rating scales: An application for evaluating teaching practice. *Teaching and Teacher Education*, 59, 414–419.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Ohland, M. W., Layton, R. A., Loughry, M. L., & Yuhasz, A. G. (2005). Effects of behavioral anchors on peer evaluation reliability. *Journal of Engineering Education*, 94(3), 319–326.
- Ohland, M. W., Loughry, M. L., Woehr, D. J., Bullard, L. G., Felder, R. M., Finelli, C. J., Layton, R. A., Pomeranz, H. R., & Schmucker, D. G. (2012). The comprehensive assessment of team member effectiveness: development of a behaviorally anchored rating scale for self and peer evaluation. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4), 609–630.
- Osuala, E. C. (2005). *Introduction to research methodology*. Onitsha: African First Publishing Ltd.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction To Industrial/Organizational Psychology Sixth Edition Consulting Editor*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Manajemen. Edisi Bahasa Indonesia. Edisi Ketujuh. Jilid 1*. PT Indeks Group Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior 14th Editon*. Pearson Education, Inc.