

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

Pada penelitian ini untuk mengatasi kinerja sumber daya manusia dilakukan rancangan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS), hasil perancangan telah disetujui oleh manajer HRD dengan penyesuaian untuk menghapus indikator *analytical thinking* dianggap tidak cocok pada lingkungan kerja di perusahaan. Implementasi ini dilakukan dengan 10 responden dan berhasil mengukur kinerja karyawan tanpa menimbulkan tambahan biaya. Perancangan prosedur penilaian kinerja dilakukan untuk memastikan keberlanjutan penilaian sebagai dasar perusahaan dalam pemetaan kompetensi karyawan untuk manajemen kinerja.

#### 7.2. Saran

Saran yang diberikan agar penilaian kinerja karyawan ini bisa digunakan lebih baik, yaitu:

- a. Kalimat pada bagian *anchor* bisa diganti sesuai dengan pemahaman.
- b. Beberapa indikator bisa digabung menjadi 1 bagian, sehingga tidak terlalu banyak.
- c. Untuk tindakan lebih lanjut bisa digali lagi penyebab kinerja kurang baik dari sisi karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

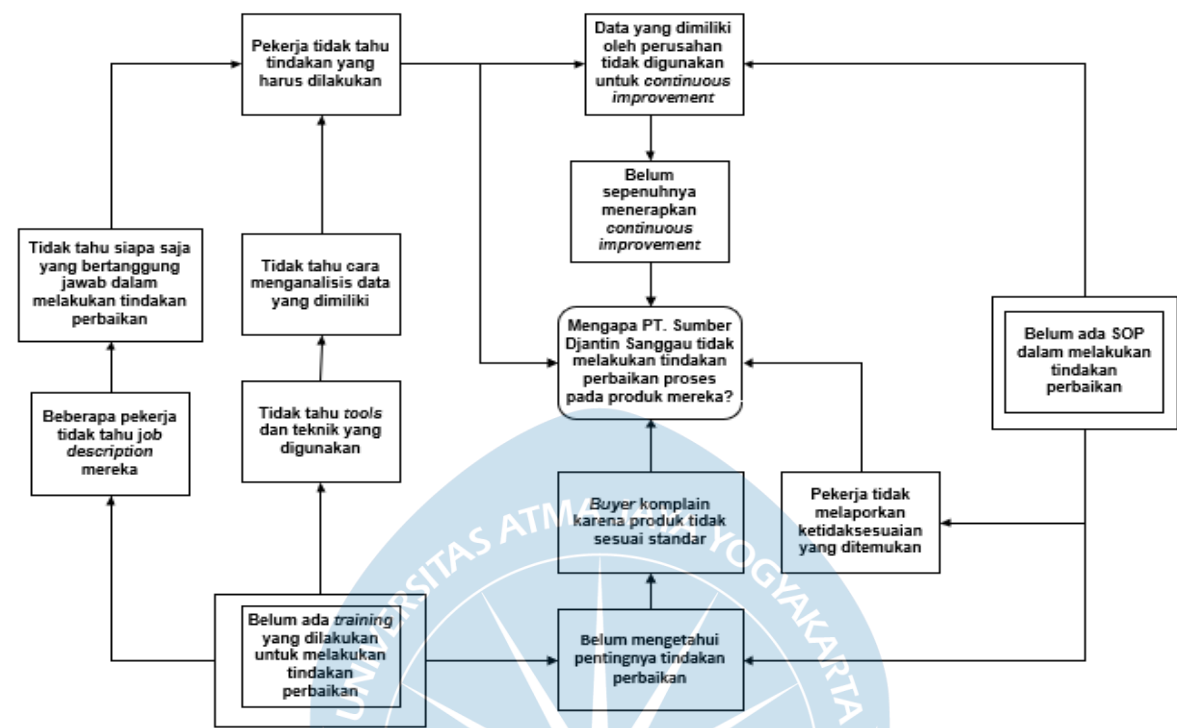
- Ainsworth, M., Ainsworth, W. M., Smith, N., & Millership, A. (2002). *Managing performance, managing people: understanding and improving team performance*. Longman Publishing Group.
- Anggraini, M., & Sidiq, A. (2020). Analisis Pengendalian Kualitas Produk Karet Sir 20 Dengan Menggunakan Peta Kendali P. *Jurnal Rekayasa, Teknologi, dan Sains*, 4(1), 31-37.
- Asana, I. M. D. P., Sudipa, I. G. I., & Putra, K. A. P. (2021). A Decision Support System on Employee Assessment Using Analytical Network Process (ANP) and BARS Methods. *Jurnal Teknik Informatika CIT Medicom*, 13(1), 1-12.
- Asmoko, H. (2013). *Teknik Ilustrasi Masalah-Fishbone Diagrams*. Magelang: BPPK.
- Budihardjo, M. (2014). *Panduan Praktis Menyusun Sop (Standard Operating Procedure)*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Chung, G. Y., Chang, K. S., Chung, J. M., Choi, H. J., Paik, W. K., & Hyun, J. O. (2017). A checklist of endemic plants on the Korean Peninsula. *Korean Journal of Plant Taxonomy*, 47(3), 264-288.
- Chugh, Y., Bahuguna, P., Sohail, A., Rajsekar, K., Muraleedharan, V. R., & Prinja, S. (2023). Development of a health technology assessment quality appraisal checklist (HTA-QAC) for India. *Applied Health Economics and Health Policy*, 21(1), 11-22.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation; reengineering work through information technology*. Boston, Harvard Business School Press.
- Debnath, S. C., Lee, B. B., & Tandon, S. (2015). *Fifty years and going strong: What makes Behaviorally Anchored Rating Scales so perennial as an appraisal method?. International Journal of Business and Social Science*, 6(2).
- Dimiyati, J. (2013). *Metodologi penelitian pendidikan dan aplikasinya pada pendidikan anak usia dini (PAUD)*. Jakarta: Kencana.
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Atmojo, R. T. W. (2017). Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* dan *Management by Objectives* (studi kasus pada PT Qwords Company International). *PEKBIS*, 9(1), 18-32.

- Fitriyani, L., Fitriani, F., & Edison, R. (2016). Analisis Pengendalian Kualitas Produk SIR 3L di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Usaha Way Berulu. *Jurnal Agro Industri Perkebunan*, 4(2), 106-117.
- Greenwood, R. C. (1981). *Management by objectives*: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230.
- Hadiwiyono, P. S., dan Togar W.S. Panjaitan. (2013). Perancangan *Standard Operating Procedure (SOP) Departemen Human Resources (HR) Di PT. X*. *Jurnal Titra*, Vo.1, No.2, pp. 227-232
- Hafsera, D., Rahmi, L., Zalmi, F. N. H., & Harahap, I. K. (2022). *Checklist Method for Evaluation of Library Collection*.
- Hanifah, M., Sriyanto, S., & Sari, D. P. (2015). Perancangan *Standard Operating Procedures dan Work Instruction* pada Aktivitas Produksi Area 1 PT Ebako Nusantara Semarang. *Industrial Engineering Online Journal*, 4(4).
- Harahap, A. L., & Perdana, S. (2021). Analisis penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan metode Behaviorally Anchore Rating Scale BARS dan Management By Objectives MBO Di CV Brilliant. *IKRA-ITH Humaniora: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5(3), 18-26.
- Hartatik, Indah Puji. (2014). Buku Pintar Membuat S.O.P (*Standard Operating Procedure*). Yogyakarta: Flashbook.
- Hutasoit, A. O., Triwibisono, C., & Nugraha, F. N. (2021). Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchored Rating Scales (bars)* Di Pt Widya Trans Cargo. *eProceedings of Engineering*, 8(2).
- Kustiadi, O. (2018). Perancangan penilaian kinerja dengan metode *behaviorally anchor rating scale* di PT. Zeno Alumi Indonesia. *Jurnal Inkofar*, 1(1).
- Koren, Y. (2010). *The global manufacturing revolution: product-process-business integration and reconfigurable systems* (Vol. 80). Canada: John Wiley & Sons.
- Latiffianti, E., Wiratno, S. E., Anggrahini, D., & Hakim, M. S. (2017). Pemetaan Proses Bisnis dengan Pendekatan Klasifikasi Proses CIMOSA: Studi Kasus Perusahaan Pengelola Kawasan Industri. *SISFO Vol 06 No 03*, 6.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: Methods and rating errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 14(1), 1-9.

- Lloyd, K. (2009). *Performance appraisals and phrases for dummies*. John Wiley & Sons.
- Mindari, E. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Kabupaten Musi Banyuasin. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 4(2), 29-38.
- McConkie, M. L. (1979). A clarification of the goal setting and appraisal processes in MBO. *Academy of Management Review*, 4(1), 29-40.
- McIntosh, A. R., Bookstein, F. L., Haxby, J. V., & Grady, C. L. (1996). Spatial pattern analysis of functional brain images using partial least squares. *Neuroimage*, 3(3), 143-157.
- McKenna, E. F., & Beech, N. (2008). *Human Resource Management: a concise analysis*. Pearson Education.
- Nachrowi, D., & Usman, H. (2004). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Grasindo.
- NEGARA, P. A., BIROKRASI, D. R., & INDONESIA, R. (2012). Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan. *MenPAN & RB, Jakarta*.
- Ohland, M. W., Loughry, M. L., Woehr, D. J., Bullard, L. G., Felder, R. M., Finelli, C. J., & 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 & Education*, 11(4), 609-630.
- Putra, Y. D., Kumara, I. N. S., Ariyani, N. W. S., & Swamardika, I. B. A. (2021). Literature Review Analisis Kinerja SDM Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS). *Majalah Ilmiah Teknologi Elektro*, 20(1).
- Putri, N. A., & Najah, Z. (2019). Perancangan SOP (*Standar Operating Procedure*) Proses Produksi Amplang Di Sentra Industri Kecil Hasil Pertanian Dan Kelautan (Sikhpk) Teritip, Balikpapan. *Jurnal Teknologi Dan Industri Pangan*, 4(2).
- Rudd, N. A., & Lennon, S. J. (2000). Body image and appearance-management behaviors in college women. *Clothing and Textiles Research Journal*, 18(3), 152-162.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of management. *Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies*.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322.

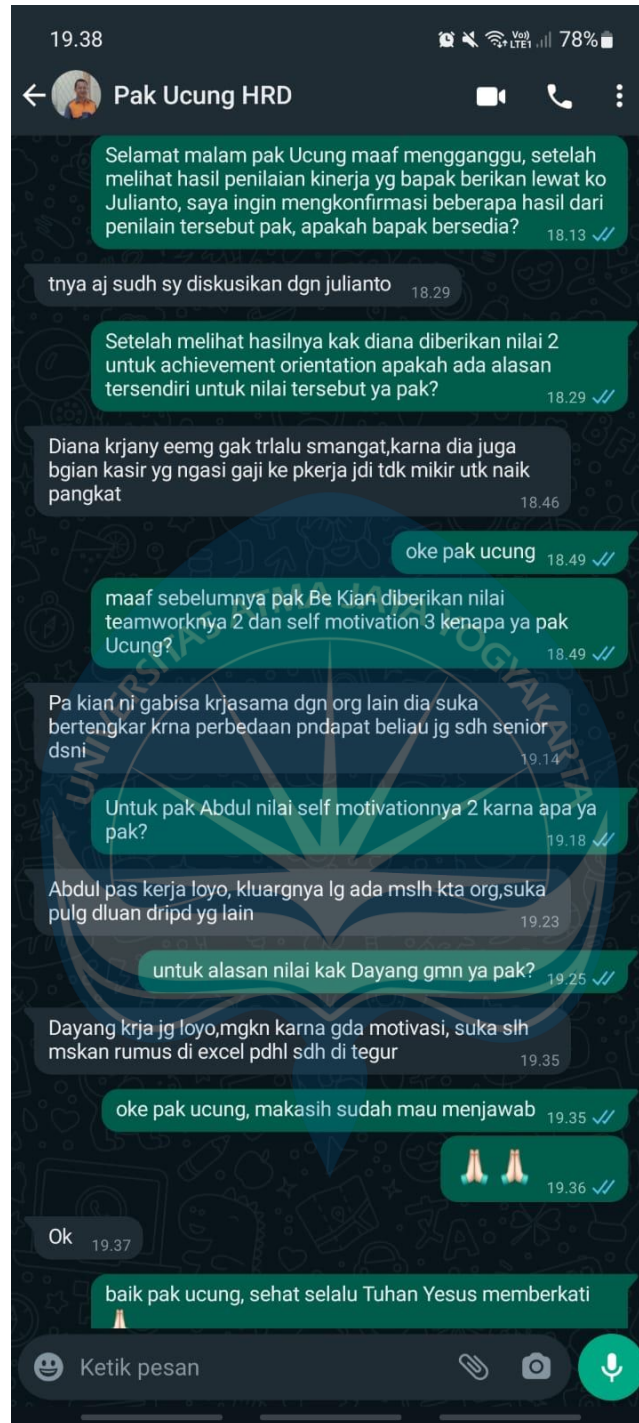
- Said, M., Zahrim, A., & Makmuri, M. K. (2018). Pengendalian Kualitas *Crumb Rubber* Dengan Menggunakan *Statistical Quality Control*. *Jurnal Ilmiah TEKNO Vol*, 15(1), 44-58.
- Sari, N., & Mardalena, E. (2021). PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BEHAVIORALLY ANCHOR RATING SCALE DI PENGANDONAN KECAMATAN ULU OGAN KABUPATEN OGAN KOMERING ULU (STUDI KASUS PADA PT. BARUS FAMILLY JAYA). *Jurnal Manajemen Bisnis Unbara*, 2(1), 36-46.
- Schwab, D. P., Heneman III, H., & DeCotiis, T. A. (1975, August). Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1975, No. 1, pp. 222-224). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Setiawan, C. R. (2010). Metode Penelitian Kualitatif–Jenis, Karakter, dan Keunggulannya. Jakarta: Grasindo.
- Setiawati, W. (2015). Penyusunan *Standard Operating Procedures* (SOP) Pada PT Sketsa Cipta Graha Di Surabaya. *Jurnal Agrora*, Vol. 3, No 1.
- Seyna, E. J. (1986). MBO: The fad that changed management. *Long Range Planning*, 19(6), 116-123.
- Shiddieq, D. F., & Septyan, E. (2017). Analisis perbandingan metode ahp dan saw dalam penilaian kinerja karyawan (studi kasus di pt. Grafindo media pratama bandung). *Jurnal Komputer Bisnis*, 10(2).
- Situmorang, S. H., Muda, I., Doli, M., & Fadli, F. S. (2010). *Analisis data untuk riset manajemen dan bisnis*. USUpres.
- Sparrow, P. R., & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. Prentice Hall.
- Suradiraja, H. (2015). Penyusunan penilaian kinerja model BARS untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap objektivitas penilaian kinerja. *Jurnal SosioHumaniora*, 6(1).
- Umbreit, W. T. (1984). *Development of behaviorally-anchored rating scales for evaluating job performance of hotel managers*. Washington State University.
- Williams, J. J., & Hinings, C. R. (1988). A note on matching control system implications with organizational characteristics: ZBB and MBO revisited. *Accounting, Organizations and Society*, 13(2), 191-198.

## LAMPIRAN

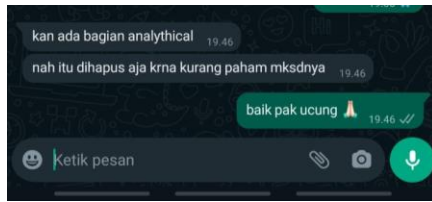


Gambar 1. Interrelationship Diagram

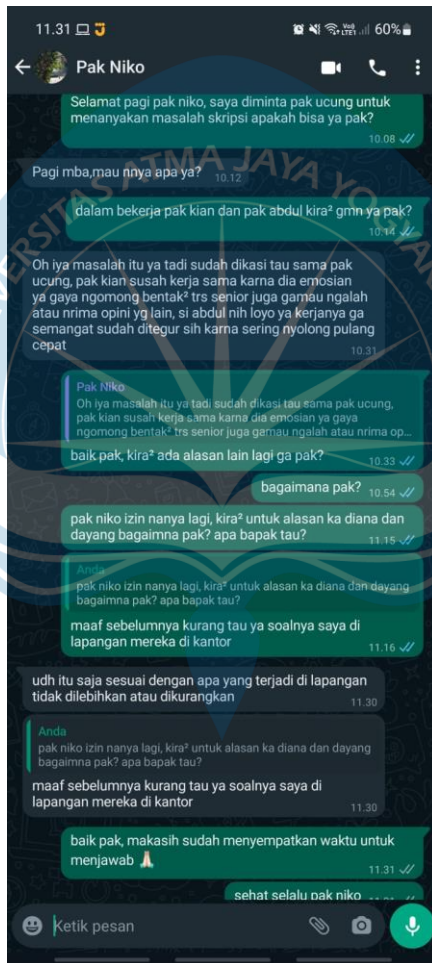




**Gambar 2. Feedback dari HRD**



**Gambar 3. Feedback 2 dari HRD**



**Gambar 4. Feedback dari Supervisor**





**Gambar 5. Mesin yang sering dimuat lebih bahan baku**



**Gambar 6. Pekerja memilah kontaminasi**



**Gambar 7. Pekerja memilah kontaminasi 2**



**Gambar 8. Pemindahan Bahan Baku dan Peletakan Produk Jadi**





**Gambar 9. Stakeholders**



**Gambar 10. Stakeholders 2**

|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4 ✓ | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan   |
|                         | 3   | Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 2   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
|                         | 1   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
| Analytical Thinking     | 5   | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 4 ✓ | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 2   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
|                         | 1   | Menyusun tujuan yang menantang   |
| Achievement Orientation | 5   | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 4 ✓ | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 3   | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 2   | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
|                         | 1   | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
| Inovatif                | 5   | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 4 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkatkan performa divisi   |
|                         | 3   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 2   | Tidak melakukan hal baru   |
|                         | 1   |  |

Gambar 11. BARS 1



Julianto

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5      | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4      | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Sisi   | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik  |
|                | 4      | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

**Gambar 12. BARS 2**



|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4 ✓ | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan   |
|                         | 3   | Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 2   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
|                         | 1   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
| Analytical Thinking     | 5 ✓ | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 4   | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 2   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
|                         | 1   | Menyusun tujuan yang menantang   |
| Achievement Orientation | 5 ✓ | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 4   | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 3   | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 2   | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
|                         | 1   | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
| Inovatif                | 5   | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 4 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkat performa divisi  |
|                         | 3   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 2   | Tidak melakukan hal baru   |
|                         | 1   |  |

Gambar 13. BARS 4

Diana

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5      | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4 ✓    | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4 ✓    | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik  |
|                | 4 ✓    | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 14. BARS 5

Veronika

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5      | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3 ✓    | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4 ✓    | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik  |
|                | 4 ✓    | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 15. BARS 6



|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4 ✓ |  |
|                         | 3   | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan   |
|                         | 2   | Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 1   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
| Analytical Thinking     | 5   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
|                         | 4 ✓ | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 2   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 1   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
| Achievement Orientation | 5   | Menyusun tujuan yang menantang   |
|                         | 4   | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 3   | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 2 ✓ | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 1   | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
| Inovatif                | 5   | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
|                         | 4 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 3   | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkat performa divisi  |
|                         | 2   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 1   | Tidak melakukan hal baru   |

Gambar 16. BARS 7

Roni

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5 ✓    | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4 ✓    | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5 ✓    | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan <i>monitoring</i> untuk memastikan rencana berjalan dengan baik                                   |
|                | 4      | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 17. BARS 8

|                                    |     |   |
|------------------------------------|-----|---|
|                                    | 2   | Sering membuat perencanaan dalam bekerja namun sering kali tidak mampu dieksekusi dengan baik                                       |
|                                    | 1   | Bekerja tanpa rencana sama sekali   |
| Leadership                         | 5   | Bertindak tegas dan tidak memihak serta menjadi teladan   |
|                                    | 4 ✓ | Bertindak tegas dan tidak memihak serta mampu mengemukakan pendapatnya dengan jelas   |
|                                    | 3   | Bersikap sedikit memihak namun masih dalam batasan yang wajar   |
|                                    | 2   | Kadang mudah dipengaruhi  |
|                                    | 1   | Tidak mampu bertindak tegas dan tidak memihak   |
| Problem Solving<br>Decision Making | 5   | Mampu merumuskan alternatif solusi yang relevan dan applicable guna menyelesaikan masalah   |
|                                    | 4 ✓ | Menciptakan solusi temporer atas masalah yang terjadi   |
|                                    | 3   | Mampu membuat keputusan tanpa pertimbangan reaksi dari bawahan  |
|                                    | 2   | Mementingkan kepentingan pribadi pada saat membuat keputusan  |
|                                    | 1   | Menolak membuat keputusan saat dibutuhkan   |
| Kepatuhan                          | 5   | Selalu mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan                                     |
|                                    | 4 ✓ | Sesekali tidak mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan                             |
|                                    | 3   | Tidak mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan namun masih dalam batasan yang wajar |
|                                    | 2   | Kadang-kadang melakukan pelanggaran atas aturan-aturan dan prosedur kerja serta instruksi dari atasan                               |
|                                    | 1   | Sering melanggar aturan-aturan dan prosedur kerja juga instruksi yang diberikan atasan  |
| Kejujuran                          | 5   | Selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya   |
|                                    | 4 ✓ | Sesekali tidak melaporkan hasil kerjanya kepada atasan berdasarkan keadaan yang sebenarnya  |
|                                    | 3   | Hasil kerja yang dilaporkan pada atasannya tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya namun masih pada batas toleransi             |
|                                    | 2   | Terkadang hasil kerja yang dilaporkan pada atasannya lebih baik dari keadaan yang sebenarnya  |
|                                    | 1   | Sering melaporkan hasil kerjanya tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya  |

Gambar 18. BARS 9



|                         |                                  |  |
|-------------------------|----------------------------------|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5                                | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4                                | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan<br>Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 3                                |  |
|                         | 2 ✓                              |  |
| 1                       | Mengabaikan tugas yang diberikan |  |
| Analytical Thinking     | 5 ✓                              | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
|                         | 4                                | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 3                                | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 2                                | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 1                                | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
| Achievement Orientation | 5                                | Menyusun tujuan yang menantang   |
|                         | 4                                | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 3                                | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 2                                | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 1 ✓                              | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
| Inovatif                | 5 ✓                              | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
|                         | 4                                | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 3                                | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkat performa divisi  |
|                         | 2                                | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 1                                | Tidak melakukan hal baru   |

Gambar 19. BARS 10

|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4   | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan   |
|                         | 3   | Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 2 ✓ | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
|                         | 1   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
| Analytical Thinking     | 5   | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 4 ✓ | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 2   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
|                         | 1   | Menyusun tujuan yang menantang   |
| Achievement Orientation | 5   | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 4 ✓ | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 3   | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 2   | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
|                         | 1   | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
| Inovatif                | 5   | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 4 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkatkan performa divisi   |
|                         | 3   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 2   | Tidak melakukan hal baru   |
|                         | 1   |  |

Gambar 20. BARS 11

Fransiskus Supriyadi

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5 ✓    | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4 ✓    | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan <i>monitoring</i> untuk memastikan rencana berjalan dengan baik                                   |
|                | 4 ✓    | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 21. BARS 12



|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5 | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4 | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan   |
|                         | 3 | Mebutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya  |
|                         | 2 | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
|                         | 1 | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
| Analytical Thinking     | 5 | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 4 | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 3 | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 2 | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
|                         | 1 | Menyusun tujuan yang menantang   |
| Achievement Orientation | 5 | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 4 | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 3 | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 2 | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
|                         | 1 | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
| Inovatif                | 5 | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 4 | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkatkan performa divisi   |
|                         | 3 | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 2 | Tidak melakukan hal baru   |
|                         | 1 |  |

Gambar 22. BARS 13

Nico

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5      | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4 ✓    | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4 ✓    | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik  |
|                | 4 ✓    | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 23. BARS 14

Berikan

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5      | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4 ✓    | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4      | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2 ✓    | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik  |
|                | 4 ✓    | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 24. BARS 15



Dayang Nurhayati

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5 ✓    | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5 ✓    | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4      | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |

Gambar 25. BARS 16

|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4 ✓ | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan   |
|                         | 3   | Mebutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya  |
|                         | 2   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
|                         | 1   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
| Analytical Thinking     | 5   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
|                         | 4 ✓ | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 2   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 1   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
| Achievement Orientation | 5   | Menyusun tujuan yang menantang   |
|                         | 4 ✓ | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 3   | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 2   | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 1   | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
| Inovatif                | 5   | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
|                         | 4 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 3   | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkatkan performa divisi   |
|                         | 2   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 1   | Tidak melakukan hal baru   |

Gambar 26. BARS 17

Abdul karna

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5      | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3 ✓    | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4 ✓    | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik  |
|                | 4 ✓    | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 27. BARS 18



Fransiska

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5      | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4      | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik  |
|                | 4      | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 28. BARS 19

|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4 ✓ | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan   |
|                         | 3   | Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 2   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
|                         | 1   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
| Analytical Thinking     | 5   | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 4 ✓ | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 2   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
|                         | 1   | Menyusun tujuan yang menantang   |
| Achievement Orientation | 5   | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 4 ✓ | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 3   | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 2   | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
|                         | 1   | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
| Inovatif                | 5   | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 4 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkatkan performa divisi   |
|                         | 3   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 2   | Tidak melakukan hal baru   |
|                         | 1   |  |

Gambar 29. BARS 20

|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4 ✓ | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan   |
|                         | 3   | Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 2   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
|                         | 1   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
| Analytical Thinking     | 5   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
|                         | 4 ✓ | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 2   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 1   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
| Achievement Orientation | 5   | Menyusun tujuan yang menantang   |
|                         | 4 ✓ | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 3   | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 2   | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 1   | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
| Inovatif                | 5   | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
|                         | 4 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 3   | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkatkan performa divisi   |
|                         | 2   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 1   | Tidak melakukan hal baru   |

Gambar 30. BARS 21



|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4   | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan<br>Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 3 ✓ |  |
|                         | 2   |  |
|                         | 1   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
| Analytical Thinking     | 5   | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
|                         | 4 ✓ | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 2   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 1   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
| Achievement Orientation | 5   | Menyusun tujuan yang menantang   |
|                         | 4 ✓ | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 3   | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 2   | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 1   | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
| Inovatif                | 5   | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
|                         | 4 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 3   | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkatkan performa divisi   |
|                         | 2   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 1   | Tidak melakukan hal baru   |

Gambar 31. BARS 22

Roni

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5 ✓    | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3      | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4 ✓    | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5 ✓    | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan <i>monitoring</i> untuk memastikan rencana berjalan dengan baik                                   |
|                | 4      | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 32. BARS 23

Abdul karna

| Indikator      | Rating | Anchor   |
|----------------|--------|--|
| Disiplin       | 5      | Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi 0%   |
|                | 4      | Selalu hadir tepat waktu dengan tingkat absensi < 5 %  |
|                | 3 ✓    | Selalu hadir tepat waktu kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang diberikan toleransi  |
|                | 2      | Tingkat absensi > 10 % dan datang kadang terlambat   |
|                | 1      | Sering datang terlambat dan absen tanpa keterangan jelas   |
| Tanggung Jawab | 5      | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan pekerjaan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan intruksi yang diberikan                         |
|                | 4 ✓    | Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun beberapa kali melakukan kesalahan  |
|                | 3      | Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan intruksi yang diberikan namun masih dalam batas normal                         |
|                | 2      | Tugas yang diberikan dikerjakan namun sering terlambat dan banyak kesalahan  |
|                | 1      | Sering kali tidak mengerjakan pekerjaan yang diberikan   |
| Teamwork       | 5      | Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan dari orang lain   |
|                | 4 ✓    | Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya    |
|                | 3      | Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya        |
|                | 2      | Tidak mau 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 tidak mampu menghargai pendapat orang                                      |
| Plannig Skill  | 5      | Selalu membuat perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik  |
|                | 4 ✓    | Membuat perencanaan kerja dan mengeksekusinya dengan baik  |
|                | 3      | Terkadang tidak mengeksekusi perencanaan kerja dengan baik   |

Gambar 33. BARS 24



|                         |     |  |
|-------------------------|-----|--|
| Inisiatif               | 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   |
| Self Motivation         | 5   | Mengerjakan tugas dengan <i>effort</i> yang luar biasa dengan menerima segala konsekuensi ( <i>heroic and extraordinary effort</i> )   |
|                         | 4   | Mengerjakan tugas lebih dari yang diharapkan<br>Membutuhkan dorongan tambahan agar melaksanakan tugasnya   |
|                         | 3   |  |
|                         | 2 ✓ |  |
|                         | 1   | Mengabaikan tugas yang diberikan   |
| Analytical Thinking     | 5 ✓ | Membuat analisis atau rencana yang kompleks  |
|                         | 4   | Melihat hubungan yang kompleks antar masalah   |
|                         | 3   | Mampu melihat hubungan dasar antar masalah   |
|                         | 2   | Mampu menguraikan masalah  |
|                         | 1   | Tidak mampu menguraikan masalah sama sekali  |
| Achievement Orientation | 5   | Menyusun tujuan yang menantang   |
|                         | 4   | Meningkatkan performa kerja  |
|                         | 3   | Memenuhi standar yang ditetapkan manajemen   |
|                         | 2   | Ingin bekerja dengan baik  |
|                         | 1 ✓ | Hanya fokus bekerja, tanpa memiliki target yang ingin dicapai  |
| Inovatif                | 5 ✓ | Melakukan hal baru di tingkat organisasi yang menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik lagi   |
|                         | 4   | Melakukan hal baru di tingkat departemen sehingga meningkatkan performa departemen   |
|                         | 3   | Melakukan hal baru di tingkat divisi sehingga meningkat performa divisi  |
|                         | 2   | Melakukan hal baru untuk meningkatkan performa kerja   |
|                         | 1   | Tidak melakukan hal baru   |

Gambar 34. BARS 25