

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan penulis dalam membandingkan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis dan dasar teori yang akan digunakan dalam melakukan penelitian.

2.1. Tinjauan Pustaka dan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *performance management* telah banyak dilakukan. Penelitian-penelitian ini juga bermacam ragam baik penelitian yang diperlukan untuk tesis dan tugas akhir. Dalam melakukan perancangan penelitian ini tentunya menggunakan teori-teori dan konsep yang bisa memperkuat penelitian ini. Study literatur sangat perlu digunakan supaya tidak melenceng dalam menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan *performance management*.

Penelitian yang berkaitan dengan *performance management* telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang telah dilakukan memiliki perbedaan serta persamaan dalam masalah maupun tujuan dari penelitian. Pada penelitian Awani dkk. (2018) permasalahan yang terjadi karena karyawan yang sering melakukan pelanggaran mengakibatkan menurunnya kinerja yang tercakup dalam beberapa faktor. Peneliti merancang *performance management* menggunakan metode BARS menghasilkan 4 faktor yang menyatakan bahwa faktor waktu yang paling berpengaruh.

Oktavia dkk. (2021) meneliti permasalahan tidak terdapatnya penilaian kinerja karyawan yang jelas dan terukur serta tidak adanya *feedback* yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian yang telah dihasilkan. Peneliti melakukan perancangan *performance appraisal* yang lebih jelas dan terukur menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scales* (BARS) untuk perusahaan mengetahui apa saja yang perlu ditingkatkan, hal-hal yang mempengaruhi penurunan kinerja, serta dapat memberikan *feedback* atas pencapaian yang dicapai oleh karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Sukarno (2021) bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. Hasil dalam penelitian menggunakan analisis *Partial Least Square* menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan *reward* berpengaruh positif terhadap karyawan, sedangkan *punishment* belum cukup mempengaruhi kinerja karyawan.

Harahap dan Perdana (2021) menemui keluhan karyawan produksi karena tidak adanya standar terukur dalam penilaian kinerja yang cenderung subjektif dan belum adanya *feedback* atas

pencapaian kinerja karyawan mengakibatkan menurunnya produksi. Dalam penelitian ini metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) dan *Management By Objectives* (MBO) untuk mengetahui penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Dalam penelitian Evita dkk. (2017) perusahaan telah memiliki menggunakan penilaian *graphic rating scale* tetapi tidak dijalankan secara benar, masih banyak karyawan yang menganggap penilaian hanya sekedar formalitas, tidak ada standar yang jelas dan terukur, penilaian yang bersifat subjektif, serta tidak ada *feedback* atas capaian kinerja karyawan. Atas hal tersebut karyawan jadi tidak memiliki motivasi dan kurang nyaman dalam bekerja. Untuk mengatasi masalah tersebut digunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) dan *Management By Objectives* (MBO) yang diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan penilaian kinerja karyawan.

Hafsera dkk. (2022) dalam penelitiannya menggunakan pendekatan metode kuantitatif melalui metode *checklist* yang bertujuan untuk mengidentifikasi ketersediaan lokasi dari bahan ajar mata kuliah wajib untuk memenuhi kebutuhan dosen.

Chugh dkk. (2022) mengembangkan kompresif *checklist* untuk melakukan evaluasi. Dalam pengembangan kualitas kinerja *checklist* tersebut terdiri dari 3 langkah, dalam penelitiannya direkomendasikan bahwa proses harus memiliki standar, dengan menggunakan metode *checklist* untuk memeriksa penilaian kualitas untuk memastikan konsistensi pelaporan dan praktik peninjauan studi, sehingga meningkatkan kualitas.

Dalam penelitian Putra dkk. (2021) penerapan metode BARS berpengaruh dalam meningkatnya kinerja karyawan pada organisasi swasta dan negeri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi swasta lebih banyak menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS).

Pada penelitian Kustiadi dan Ikatrinasari (2018) penilaian kinerja juga dilakukan hanya saja berdasarkan kriteria tidak memiliki standar sehingga penilaian kinerja masih subjektif. Hal tersebut mempengaruhi motivasi dan rasa nyaman karyawan dalam bekerja. Untuk mengatasi permasalahan tersebut dirancanglah penilaian kinerja karyawan berdasarkan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS).

Hadi dkk. (2022) dalam penelitian ditemukan masalah yang terjadi disebabkan penilaian kinerja yang berjalan masih berdasarkan kriteria dan belum memiliki standar sehingga penilaian kinerja berjalan secara subjektif. Akibatnya karyawan kurang motivasi dalam bekerja dan merasa kurang nyaman dalam bekerja, dalam mengatasi permasalahan tersebut penelitian menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) sehingga berubah dari subjektif ke objektif.

Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Masalah Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Suradiraja (2015)	Perusahaan sudah memiliki penilain kinerja yang digunakan hanya saja penilaian tersebut dianggap tidak tepat dalam menilai kinerja karyawan. Karena hal tersebut dibutuhkan penilaian kinerja yang bisa dan efektif sebagai penilaian kinerja karyawan dari perspektif stakeholder maupun perspektif karyawan.	<i>Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)</i>	Hasil penyusunan penilaian kinerja model BARS
2	Oktavia dkk. (2021)	Perusahaan belum memiliki penilaian kinerja yang jelas dan terukur	<i>Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)</i>	Perancangan <i>performance appraisal</i>
3	Pratama dan Sukarno (2021)	Peningkatan absensi karyawan yang semakin meningkat tiap bulannya	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Penilaian kinerja, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> untuk pekerja
4	Harahap dan Perdana (2021)	Penilaian kerja yang sudah ada tidak memiliki standar yang terukur dianggap cenderung subjektif, serta belum ada <i>feedback</i> atas capaian mengakibatkan karyawan tidak bermotivasi dalam bekerja dan menurunnya produksi	<i>Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) Dan Management By Objectives (MBO)</i>	Hasil penyusunan penilaian kinerja model BARS dan MBO
5	Evita dkk.(2017)	Selama ini menggunakan metode <i>graphic rating scale</i> dalam melakukan penilaian pekerjaan, tetapi karyawan menganggap formalitas, penilaian bersifat subjektif, tidak ada standar yang terukur, sehingga karyawan merasa tidak nyaman dan tidak bermotivasi dalam bekerja	<i>Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) Dan Management By Objectives (MBO)</i>	Penilaian kinerja model BARS dan MBO

Tabel 2.2. Pefrbandingan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

6	Hafsera dkk. (2022)	Mengidentifikasi dan menganalisis ketersediaan koleksi bahan ajar mata kuliah wajib pada Program Diploma Ilmu Perpustakaan untuk memenuhi kebutuhan dosen dalam mendukung kurikulum pembelajaran	Checklist	Penjelasan koleksi berdasarkan jenis subyek koleksi, ersam koleksi, dan persentase ketersediaan koleksi terhadap kebutuhan dosen pada program.
7	Chugh dkk. (2022)	Mengembangkan kompresif <i>checklist</i> untuk evaluasi	Checklist	Checklist
8	Putra dkk. (2021)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan dari metode BARS dalam menilai tingkat kinerja pada organisasi swasta dan negeri.	Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)	Penerapan penilaian kinerja BARS
9	Kustiadi dan Ikatrinasari (2018)	Penilaian yang berjalan berdasarkan kriteria namun penilaian kriteria tidak memiliki standar yang baku sehingga penilaian karyawan berjalan secara subjektif, hal tersebut menimbulkan permasalahan pada karyawan sehingga penilaian tersebut dirasa kurang efektif dan kurang sejalan dengan tujuan perusahaan	Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)	Penyusunan penilaian kinerja dengan metode BARS
10	Hadi dkk. (2022)	Penilaian yang digunakan berdasarkan kriteria, tapi kriteria tersebut tidak memiliki standar sehingga penilaian kinerja karyawan dilakukan secara subjektif, ini menimbulkan permasalahan pada karyawan yang mengakibatkan karyawan merasa kurang nyaman dan tidak memiliki motivasi untuk bekerja	Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)	Penyusunan penilaian kinerja dengan metode BARS

2.2. Dasar Teori

Pada sub bab ini akan dijelaskan secara detail dasar teori yang digunakan dalam melakukan penelitian.

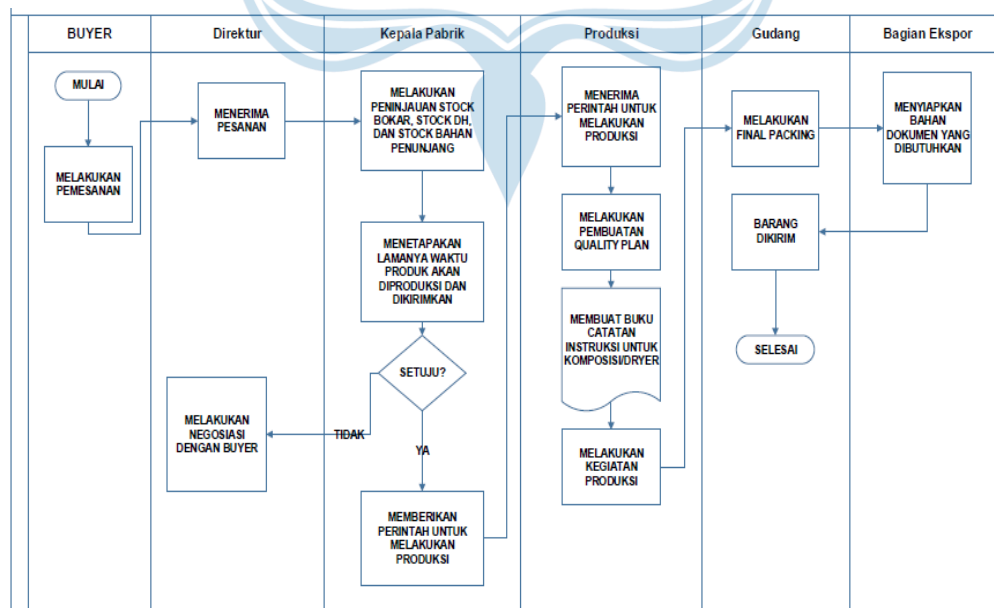
2.2.1. Pengertian Pemetaan Proses Bisnis

Proses bisnis adalah adalah dasar dari setiap organisasi kerja. Proses bisnis merupakan serangkaian kegiatan atau tugas berbeda yang dilakukan dalam urutan tertentu dan menggunakan sumber daya tertentu dari suatu organisasi dengan tujuan untuk memenuhi visi dan misi, karena setiap proses bisnis ditentukan oleh parameter seperti kualitas output,

kecepatan, biaya, nilai tambah dan sejenisnya, secara logika hal tersebut merupakan landasan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu penting untuk memantau dan menganalisis hal tersebut untuk menghilangkan kekurangan dalam kinerja sebelum membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Proses bisnis adalah rangkaian kegiatan yang terstruktur, analitis, dan antar fungsi yang membutuhkan perbaikan berkelanjutan. Hal ini mewakili aliran aktivitas yang berulang dengan awal dan akhir yang jelas dan dalam interval yang kurang lebih konstan dan menciptakan nilai bagi pembeli.

Menurut Davenport (1993) aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi *output* tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Terdapat penekanan yang kuat pada “*how*” pekerjaan itu dilaksanakan di suatu organisasi, berbeda dari produk yang berfokus pada aspek “*what*”. Oleh karenanya suatu proses merupakan urutan spesifik dari aktivitas-aktivitas kerja lintas waktu dan ruang, dengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan *input* dan *output*.

Proses bisnis merupakan aktivitas-aktivitas yang menggambarkan alur bagaimana suatu proses yang terjadi pada perusahaan yang melibatkan beberapa departemen di perusahaan, sekumpulan aktivitas ini menerima *input* dan kemudian menghasilkan *output* yang bisa berguna untuk *buyer*. Pada perusahaan proses bisnis merupakan salah satu cara untuk mengkoordinasikan pekerja setiap departemen. Dalam perancangan proses bisnis bisa menggunakan *software* seperti visio.



Gambar 2. 1. Proses Bisnis

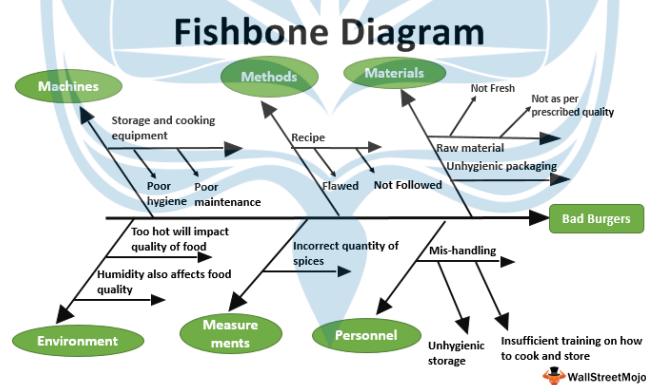
Gambar 2.1. menampilkan aktivitas-aktivitas pada tiap departemen yang bersangkutan di perusahaan dengan *input* yang menghasilkan *output*.

2.2.2. Fishbone Diagram

Fishbone Diagram (diagram tulang ikan) atau sering disebut diagram sebab-akibat (*cause effect diagram*) adalah salah satu metode untuk menganalisis penyebab dari sebuah masalah atau kondisi dan akibat yang dihasilkan dari masalah tersebut. *Fishbone Diagram* atau *Cause and Effect Diagram* ini digunakan untuk:

- Mengidentifikasi penyebab dari suatu permasalahan dan mengidentifikasi efek yang dihasilkan dari permasalahan tersebut
- Menghasilkan ide-ide yang bisa digunakan untuk memecahkan permasalahan
- Membantu menemukan permasalahan untuk menyelidiki fakta lebih lanjut.

Diagram *Fishbone/Cause and Effect* (Sebab dan Akibat) diagram memiliki beberapa fungsi dasar untuk mengidentifikasi dan menemukan masalah maupun faktor masalah penyebab-penyebab yang mungkin dihasilkan atau terjadi dari suatu masalah dan kemudian akar dari penyebab ini akan dipilih sesuai dengan golongan dari akar masalah untuk selanjutnya dianalisis.



Gambar 2. 2. Diagram Fishbone

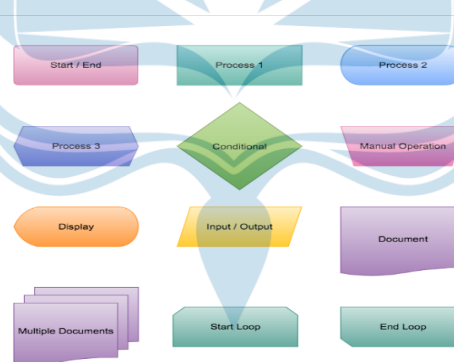
Sumber: <https://www.wallstreetmojo.com/fishbone-diagram/>

Gambar 2.2. merupakan salah satu contoh dari diagram *fishbone* yang memberikan gambaran dalam pembuatan dari diagram *fishbone*, dari gambar bisa dipahami jika sebab-sebab atau faktor permasalahan akan diletakan menjadi tulang ikan dan efek yang ditimbulkan dari sebab-sebab dan faktor permasalahan akan ditempatkan di kepala ikan dan penyebab permasalahan bisa saja dihasilkan dari berbagai bagian. Diagram *fishbone* akan dilakukan setelah melakukan pemetaan dari proses bisnis untuk mengidentifikasi akar masalah. Hasil ini akan digunakan sebagai perbaikan-perbaikan pada proses bisnis.

2.2.3. Diagram Swimlane

Swimlane process diagram merupakan sebuah diagram *flow proses* atau bisa juga disebut *flowchart* yang menggambarkan interaksi yang terjadi di beberapa departemen maupun bagian yang berbeda dalam sebuah proses bisnis. Perancangan diagram ini menggunakan format jalur hubungan (*swimlane*), dalam perancangannya dibuat beberapa *stakeholders* atau pihak yang terlibat dalam proses bisnis pada baris atas maupun samping setelah itu pada kolom diagram dibawah atau samping *satekholders* akan dimasukan aktivitas-aktivitas yang dilakukan menggunakan dasar *flowchart*. *Swimlane Process* diagram merupakan diagram yang menunjukan atau menggambarkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan atau terjadi pada tiap pekerja maupun *job description* tiap departemen yang terlibat di dalam kegiatan bisnis perusahaan.

Swimlane diagram merupakan sebuah diagram yang digambarkan untuk memperlihatkan *flow process* yang terjadi pada setiap dapertemen maupun pekerja yang terlibat pada proses tersebut. Dalam pembuatan *swim lane* diagram sendiri terdiri dari berbagai yang biasanya ditemukan pada *flowchart*. Berikut merupakan gambar dan penjelasan dari simbol-simbol *flowchart* yang digunakan dalam pembuatan *swim lane* diagram.



Gambar 2. 3. Simbol Swim Lane Diagram

Sumber: <https://cacoo.com/blog/swimlane-diagrams-tool-every-project-manager-needs-to-know/>

- Start/End* menunjukan aliran dimulai dan diakhiri, pada bentuk ini harus diisi dengan kata mulai atau akhir.
- Process 1* menandakan setiap proses, aksi, atau operasi.
- Process 2* biasanya digunakan untuk mewakili peristiwa otomatis yang memicu Tindakan selanjutnya, seperti “*receive feedback*”.

- d. *Process 3* ini mewakili pengaturan ke setup lain dalam proses.
- e. *Conditional* juga dikenal sebagai “bentuk keputusan”, ini melambangkan pertanyaan.
- f. *Manual Operation* ini merupakan aksi di mana *user* diminta untuk mengisi informasi secara manual dalam sistem.
- g. *Display* menunjukkan simbol yang menampilkan informasi.
- h. *Input/Output* simbol ini merujuk pada informasi apa pun yang masuk atau keluar dari aliran.
- i. *Document* bentuk ini mewakili setiap dokumen atau laporan yang mengambil bagian dalam aliran proses.
- j. *Multiple Document* bentuk ini hanya menjelaskan bahwa ada beberapa dokumen yang terlibat.
- k. *Start Loop* bentuk ini mewakili awal dari sebuah *loop*.
- l. *End Loop* bentuk ini menunjukkan titik di mana *loop* harus selesai.

2.2.4. Rating Scale Method

Metode ini sangat terkenal untuk menilai kinerja karyawan dari organisasi manapun. Kinerja, dedikasi, kejujuran, sikap, keteraturan, akuntabilitas dan ketulusan dan sebagainya dari karyawan dinilai dengan skala 1 sampai 10. Skala 1 menunjukkan *feedback negative* dan skala 10 menunjukkan *feedback positive* seperti yang ditunjukkan seperti pada Tabel 2.3.

Sincerity toward the job

Tabel 2. 1. Rating Scale Method

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Very Poor					Outstanding				

Karyawan akan dinilai oleh atasannya, rekan kerja, bawahan atau terkadang *customer*, tergantung pada sifat perusahaan atau pekerjaannya.

Penilai akan memberikan penilaian sesuai pada skala yang disediakan. Penilai menilai atau memilih angka yang diberikan pada skala berdasarkan pengamatannya. Pada akhirnya semua angka yang dipilih atau ditandai akan ditambahkan untuk menentukan skor tinggi yang diperoleh karyawan.

Karyawan yang mendapatkan lebih banyak poin akan diperlakukan sebagai karyawan berkinerja terbaik sedangkan, karyawan dengan skor menurun akan diperlakukan sebagai karyawan berkinerja rendah dan karyawan dengan skor terendah akan diperlakukan sebagai *non-berkinerja*.

2.2.5. Paired Comparison Method

Paired comparison method merupakan metode membandingkan setiap karyawan dengan semua karyawan lain dalam satu kelompok, satu per satu. Pada metode ini kelompok karyawan dibandingkan satu sama lain pada satu waktu. Metode ini membandingkan setiap karyawan dengan yang lainnya dalam kelompok, satu per satu. Setelah semua perbandingan berdasarkan perbandingan keseluruhan, karyawan akan diberi peringkat akhir.

Performance Appraisal					
Employees Rated					
Compared with	A	B	C	D	E
A		-	+	+	-
B	+		+	+	-
C	-	-		-	+
D	-	-	+		+
E	+	+	-	-	

Job Evaluation					
Jobs Rated					
Compared with	A	B	C	D	E
A		1	0	0	1
B	0		0	1	1
C	1	1		0	1
D	1	0	1		0
E	0	0	0	1	
Total Points	2	2	1	2	3

Gambar 2. 4. Paired Comparison Method

2.2.6. Checklist

Checklist berisi daftar pernyataan yang menjadi dasar penilai menggambarkan kinerja pekerjaan karyawan. Variasi yang lebih baru dari metode checklist adalah daftar berbobot. Dalam variasi, nilai setiap pertanyaan dapat diberikan bobot dsama atau pertanyaan tertentu mungkin diberikan bobot lebih berat daripada yang lain. *Human errors* atau bias penilai dapat dikurangi dalam metode ini.

Model ini berisi daftar indikator-indikator hasil pekerjaan karyawan, perilaku waktu bekerja, dan sifat pribadi yang diperlukan pada waktu bekerja. Dalam menggunakan metode ini pejabat penilai mengobservasi karyawan yang sedang bekerja, kemudian memilih indikator kinerja yang sesuai dengan yang dilakukan oleh karyawan dengan memberi tanda cek (✓) atau silang (x). Setiap indikator ada pembobotannya sesuai dengan yang dirumuskan oleh unit kerja SDM dan disetujui

oleh pimpinan instansi yang bersangkutan. Kemudian jumlah bobot setiap indikator dijumlahkan. Dari situ diketahui jumlah bobot yang didapat oleh seorang karyawan.

Checklist cenderung lebih berdasarkan perilaku daripada peringkat skala grafik atau metode perbandingan karyawan lainnya. Gambar 2.5. merupakan contoh dari metode checklist yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan.

**Employee Performance Appraisal
XYZ Company**

Employee's Name _____
 Title _____
 Department _____

Please select yes or no for each of the statements.

	Yes	No	Comments
This employee works well with the people on his/her team.			
He/she is well liked and respected by people on the team.			
The employee has in depth knowledge of his or her job.			
The employee needs minimum supervision in performing his or her job.			
Aspects of job the employee should improve			

Date _____
 Signature of employee _____
 Signature of manager _____

Gambar 2. 5. Checklist Method

Sumber : https://saylordotorg.github.io/text_human-resource-management/s15-02-appraisal-methods.html

2.2.7. Grapic Rating Scale

Pada tahun 1922, Paterson bekerja dengan karyawan perusahaan *Scott* mengembangkan skala grafis untuk memberikan *realibilty*, konsistensi dari waktu ke waktu, kegunaan dan kepraktisan. *Grapic rating scale* adalah salah satu metode penilaian kinerja tertua dan umum digunakan.

Dalam pendekatan ini, karyawan dievaluasi berdasarkan berbagai kriteria kinerja pekerjaan seperti sikap, pengetahuan tentang pekerja, keterampilan manajerial, kerja tim, kejujuran, keteraturan, akuntabilitas, hubungan interpersonal, kreativitas, disiplin, dan sebagainya. Setiap

kriteria dikategorikan menjadi *poor*, *fairly poor*, *fairly good*, *good*, dan *excellent*. Juga, kriteria ini terdapat bobot skor tertentu.

Penilai mencentang kategori yang paling menggambarkan karyawan tersebut dan akhirnya dijumlahkan. Skor bervariasi dari karyawan ke karyawan tergantung pada tingkat kinerja dan usaha dalam pekerjaannya. Perbandingan antar pasangan dimungkinkan. Ini diperlukan untuk keputusan tentang kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya.

Tabel 2. 2. Grapic Rating Scale

<i>Factors</i>	<i>Excellent</i>	<i>Good</i>	<i>Avarage</i>	<i>Fair</i>	<i>Poor</i>
<i>Discipline</i>	5	4	3	2	1
<i>Team Work</i>	5	4	3	2	1
<i>Honesty</i>	5	4	3	2	1

2.2.8. Partial least squares (PLS)

Partial Least Squares (PLS) adalah teknik multivariat yang pertama kali diperkenalkan ke *neuroimaging* oleh McIntosh dkk. (1996) dengan tujuan mengekstrakkan kesamaan antara aktivitas otak dan perilaku atau desain eksperimental. PLS bisa digunakan untuk membangun model dalam mengukur variable laten (variable yang tidak dapat diketahui kuantitas secara langsung) seperti status sosial ekonomi, kualitas yang dirasakan, kepuasan, sikap, niat membeli dan loyalitas pelanggan. Ketika PLS diterapkan dengan benar, PLS bisa menjadi alternatif yang bagus untuk pendekatan SEM berbasis kovarians yang ada.

2.2.9. Management By Objectives (MBO)

Management By Objectives (MBO) merupakan metode modern untuk yang bertujuan untuk mengelola dan mengevaluasi kinerja individu secara terorganisir dan telah banyak dievaluasi oleh banyak peneliti. Untuk pertama kalinya "*Management by Objectives*" diciptakan dan diberi nama oleh Drucker (1954) sebagai pencipta manajemen kontemporer dalam karyanya. buku "Praktik Manajemen". Sejak saat itu terus dilakukan studi, penelitian dan analisis untuk MBO metode. Metode MBO dalam aspek struktural dianalisis oleh penulis (McConkie, 1979; Rodgers & Hunter, 1991), dalam aspek sistem pengendalian dan metode pengorganisasian (Williams & Hinings 1988), dalam melihat pertumbuhan produktivitas dari aspek manajerial (Friesen, 1987), secara keseluruhan termasuk konsep metode MBO (Seyna, 1986) memperkenalkan penerapan metode

ini membawa manfaat yang berbeda bagi organisasi. Prinsip-prinsip MBO berorientasi pada hasil standar kinerja, terkait dengan biaya dan tenaga kerja, penilaian nilai, *feedback*, dan perbaikan.

2.2.10. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) merupakan metode yang relative baru yang dirancang untuk mengidentifikasi area kritis pekerjaan. Ini menggabungkan skala penilaian grafis dan metode insiden kritis.

BARS dapat terdiri dari satu set lima sampai sepuluh skala vertikal. Setiap skala mewakili dimensi kerja utama dari pekerjaan dan biasanya didasarkan pada lima atau lebih insiden kritis yang mencerminkan perilaku pekerjaan yang dapat diamati sangat efektif hingga sangat tidak efektif yang relevan dengan dimensi pekerjaan yang sedang dipertimbangkan.

Nilai skala diberikan pada insiden kritis, yang sesuai dengan tingkat perkiraan efektivitas dengan perilaku yang sangat efektif diberi nilai tertinggi pada skala. Dimensi kinerja utama untuk pekerjaan dan insiden kritis untuk setiap dimensi adalah diidentifikasi melalui analisis pekerjaan oleh pengguna skala masa depan misalnya, karyawan yang benar-benar melakukan pekerjaan dan manajer mereka, yang diharapkan memiliki pengetahuan menyeluruh tentang pekerjaan tersebut.

Dalam mengembangkan insiden kritis, penekanannya adalah menggabungkan perilaku terkait pekerjaan yang dapat diamati dan mencerminkan berbagai tingkat kinerja yang diinginkan. Jumlah skala vertikal (BARS) dapat bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain karena bergantung pada dimensi kinerja utama dari pekerjaan yang sedang dipertimbangkan. Nilai skala (misalnya, 1 sampai 5, 1 sampai 7, atau 1 sampai 10) serta jumlah insiden kritis yang dikaitkan pada skala juga dapat bervariasi tergantung pada prosedur pengembangan dan kesesuaian situasi.

Dalam metode ini, perilaku kerja aktual karyawan dinilai berdasarkan perilaku yang diinginkan dengan mencatat dan membandingkan perilaku tersebut dengan BARS. Objektivitas dapat dicapai saat menilai kinerja karyawan.

Menurut Lloyd (2009) dalam posisi hipotesis koordinator sumber daya manusia, salah satu tanggung jawab pemegang pekerjaan adalah menyelesaikan pemberitahuan perubahan status, yang memperbarui personalia terkait perubahan gaji, posisi, jabatan, supervisor, dan data pribadi karyawan. Metode BARS untuk tugas khusus ini dalam pekerjaan khusus ini dapat dibaca sebagai berikut:

- 5 – Performa luar biasa: menyelesaikan dan mengirimlan semua pemberitahuan perubahan dan mengirimkan status secara akurat dalam waktu satu jam setelah permintaan.
- 4 – Performa luas biasa: memverivikasi semua informasi pemberitahuan perubahan status dengan manajer peminta sebelum mengirimkannya.
- 3 – Kinerja yang sepenuhnya kompeten: Menyelesaikan formulis pemberitahuan perubahan status pada akhir hari kerja.
- 2 – Perfoma marginal: berdebat saat diminta melengkapai pemberitahuan perubahan status.
- 1 – Performa tidak memuaskan: mengatakan bahwa formular pemberitahuan peritahuan perubahan status telah dikirimkan padahal belum.

2.2.11. Psikologi Industri

Psikologi industri adalah bidang studi yang berkaitan dengan studi tentang perilaku dan kinerja individu dalam pengaturan organisasi. Itu juga disebut psikologi organisasi dalam kasus bisnis organisasi. Bidang studi ini cukup kompleks sebagai sosial dan professional hubungan di tempat kerja cukup sulit untuk dipahami atau dikerjakan. Psikologi industri adalah disiplin yang relatif baru yang telah berkembang pesat dan merevolusi tempat kerja dalam satu abad terakhir.

Menurut Muchinsky (1993) yang dikutip oleh Marliani (2015), psikologi industri dan organisasi adalah studi tentang hubungan antara manusia dan dunia kerja, yang mencakup penelitian pada manusia tentang tujuan individu bekerja, orang-orang yang ditemuinya, dan pekerjaan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Naylor (1986) yang dikutip oleh Marliani (2015) psikologi organisasi adalah penerapan yang sederhana atau pendalaman dari fakta dan prinsip psikologis yang berkaitan dengan manusia dalam lingkup bisnis.

2.2.12. Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja

Robbins dan Coulter (2010) yang dikutip oleh Mindari (2022) mendefinisikan motivasi sebagai sebuah proses bisnis yang memberi energi secara terus menerus kepada individual dan mendorong untuk mencapai sebuah tujuan. Indikator dari motivasi dalam studi ini menurut Maslow di Husnawati (2016) dalam Kusumawati dkk. (2022), terdiri dari kebutuhan psikologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan apresiasi dan aktualisasi diri.

Menurut Sedarmayanti (2017) yang dikutip ole Hustia (2020) lingkungan kerja mencakup semua jumlah alat-alat dan material-material yang terlibat, pengaturan di mana orang bekerja, praktik kerja, serta sebagai pengaturan kerja setiap individu dan grup. Inidikator dari lingkungan kerja dalam studi ini menurut Gianjar (2012) yang dikutip oleh Dewi & Nini (2021), di antaranya suasana bekerja, hubungan antara para pekerja, dan fasilitas kerja.