

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Penilaian Kinerja

##### ***2.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja***

Setiap perusahaan maupun instansi dalam berbagai bidang memiliki sejumlah karyawan yang memiliki kinerja berbeda-beda. Oleh karena itu, perusahaan atau instansi tersebut membutuhkan suatu penyelesaian untuk mengetahui kinerja masing-masing karyawannya sebagai evaluasi apakah karyawan tersebut layak untuk bekerja di perusahaan tersebut atau tidak. Untuk melakukan evaluasi karyawan, instansi melakukan penilaian kinerja sesuai dengan kebutuhan instansi.

Menurut Simamora (1995), pengertian kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut. Rivai, dkk (2011), menjabarkan penilaian kinerja atau performance appraisal merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dengan dikaitkan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses pengukuran kinerja karyawan yang dilihat dari pekerjaan setiap karyawannya dengan menggunakan aturan-aturan penilaian yang telah ada di setiap perusahaan. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan acuan dari setiap

perusahaan apakah karyawan tersebut bisa dipertahankan di perusahaan tersebut atau tidak.

### **2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Simamora (1995), penilaian kinerja memiliki tujuan yang dibedakan dalam dua hal yaitu tujuan pokok dan tujuan khusus. Tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja setiap karyawan di perusahaan. Adapun tujuan-tujuan khusus dari penilaian kinerja karyawan digolongkan dalam dua bagian besar yaitu:

#### **1. Tujuan Evaluasi (*Evaluation*)**

Tujuan evaluasi dari penilaian kinerja yaitu seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawannya. Evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan tertentu. Hasil keputusan tersebut dapat berupa *review* gaji dan kesempatan promosi untuk kenaikan jabatan setiap karyawannya. Penerapan metode penilaian kinerja secara evaluatif sering digunakan, cepat, dan mudah dilaksanakan. Metode penilaian kinerja secara evaluatif yaitu membandingkan semua karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar berdasarkan catatan kinerja setiap karyawannya.

#### **2. Tujuan Pengembangan (*Development*)**

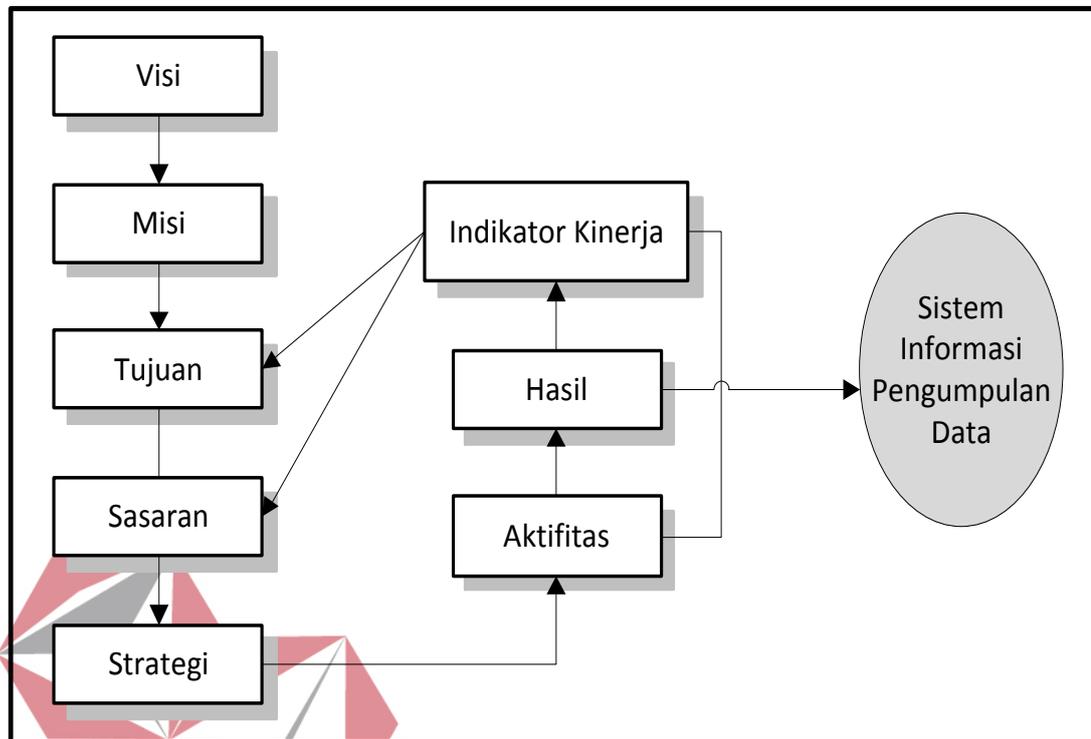
Tujuan pengembangan dari penilaian kinerja dilakukan seorang manajer untuk meningkatkan kinerja seorang individu di masa mendatang. Manajer memberikan saran kepada karyawan mengenai pengembangan karirnya dan membantu bawahannya untuk menentukan tujuan kerjanya.

Aspek pengembangan dari penilaian kinerja yaitu mendorong pertumbuhan karyawannya dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari anggota termasuk keahlian, pengalaman, atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya agar lebih baik. Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman untuk karyawannya dalam kinerjanya di masa depan. Umpan balik dari tujuan tersebut dapat mengenali kekuatan dan kelemahan kinerja masa lalu karyawan serta dapat menentukan arah apa yang harus diambil untuk memperbaikinya.

Pencapaian tujuan dari penilaian kinerja dibutuhkan penetapan indikator kinerja agar penilaian kinerja tersebut sesuai dengan yang diharapkan dari perusahaan. Menurut Rivai, dkk (2011), penetapan awal indikator kinerja hendaknya didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan, sasaran, dan hasil yang diinginkan. Penetapan indikator kinerja yang dilakukan setiap perusahaan harus memperhatikan setiap hal berikut:

1. Karakteristik indikator kinerja yang baik, yaitu:
  - a. Terikat pada tujuan program dan menggambarkan pencapaian hasil
  - b. Terbatas pada hal-hal yang perlu mendapat prioritas
  - c. Terpusat pada hal-hal yang vital dan penting bagi pengambilan keputusan
  - d. Terkait dengan sistem pertanggungjawaban yang memperlihatkan hasil
2. Pertimbangan utama penetapannya bahwa indikator kinerja harus:
  - a. Menggambarkan hasil atau usaha pencapaian hasil
  - b. Merupakan indikator di dalam wewenangnya (*uncontrollable*)
  - c. Mempunyai dampak negatif yang rendah

d. Digunakan untuk menghilangkan insentif yang sudah ada.



Gambar 2.1 Pola Penetapan Indikator Kinerja  
(Sumber: Rivai dkk, 2011)

### 2.1.3 Hambatan Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan setiap perusahaan pasti memiliki suatu permasalahan serta hambatan, sehingga proses penilaian kinerja bisa terganggu dan berjalan tidak maksimal atau tidak sesuai yang diharapkan. Hambatan yang terjadi dari pelaksanaan proses penilaian kinerja bisa secara langsung maupun tidak langsung. Rivai, dkk (2011), menjabarkan faktor-faktor yang bisa menghambat proses penilaian kinerja yaitu:

#### 1. Hambatan Hukum

Pelaksanaan proses penilaian kinerja harus memiliki format yang sah dan dapat dipercaya (bebas dari diskriminasi). Jika hal tersebut tidak terjadi maka akan melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya yang bisa

mempengaruhi keputusan dari atasan. Oleh karena itu, setiap keputusan hendaknya obyektif dan sesuai dengan hukum sehingga bisa menghindari aspek hukum yang berakibat negatif. Akibat negatif yang bisa dilakukan oleh karyawan yaitu melakukan penuntutan perkara terkait dengan hasil penilaian kinerja, diantaranya perbedaan jenis kelamin, ras bangsa, dan diskriminasi umur dalam pemutusan hubungan kerja, promosi, dan pemberhentian sementara.

## 2. Hambatan Norma Sosial

Hambatan norma sosial biasanya didasari cara berpikir yang bercampur aduk dengan kepentingan orang dalam melakukan penilaian. Hambatan norma sosial dapat diubah sesuai dengan kebutuhan, misalnya saja menerapkan budaya "*ewuh pakewuh*". Maksud dari budaya tersebut yaitu meletakkan posisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang sejajar dalam evaluasi kinerja dengan kondisi atasan membutuhkan bawahan dan begitu pula sebaliknya.

## 3. Hambatan Politis

Menurut penilaian, suatu sistem penilaian kinerja mempunyai kekuasaan yang sah untuk mempengaruhi pemegang jabatan. Dalam hal ini tidak jelasnya visi dan misi dalam pemerintahan, membuat semakin tidak jelasnya kebijakan dalam bidang pembangunan yang merupakan penghambat bagi kinerja perusahaan untuk merefleksi pada penciptaan kondisi, lingkungan kerja yang harmonis, serta belum adanya kepastian berusaha. Hal tersebut dapat mengakibatkan penurunan kinerja seseorang yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

#### 4. Hambatan Pribadi

Hambatan pribadi dalam penilaian kinerja merupakan proses penilaian kinerja yang seringkali dilakukan dengan cara menitikberatkan kepada perasaan individu penilai. Penilai yang melakukan penilaian dengan segala perasaannya, biasanya sering beranggapan bahwa penilaian merupakan suatu formalitas saja dan suatu hal yang sangat membosankan. Kondisi tersebut terjadi karena berdasarkan masa lalu, hasil penilaiannya tidak diikuti dengan adanya umpan balik yang sesuai keinginannya.

#### 5. Bias Penilaian

Hambatan berikutnya dalam penilaian kinerja secara efektif adalah perspektif berbeda-beda yang telah dibawa sejak semua pihak terlibat ke dalam proses. Bias persepsi pada diri sendiri mungkin juga akan mengurangi efek-efek yang diinginkan dari penilaian positif. Misalnya ketika seseorang mempunyai kinerja yang baik, kecenderungannya adalah mengakui sepenuhnya kinerja orang tersebut. Apabila sebaliknya, jika prestasi kerjanya sedang buruk maka kecenderungannya adalah menyalahkan siapa yang melakukan evaluasi (penilaian) bahkan sering juga menghubungkan terhadap kondusifitas suasana kerja dengan membandingkan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan lain.

### 2.2 Metode Penilaian Kinerja

Pada proses penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa metode yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja masing-masing karyawannya.

Menurut Mondy (2008), terdapat beberapa metode penilaian yang bisa digunakan sebagai pedoman penilaian yaitu:

1. Umpan Balik 360 Derajat (*360-Degree*)

Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal

2. Skala Penilaian Grafis (*Graphic Rating Scales*)

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu:

- a. 1 adalah yang terburuk
- b. 2 adalah buruk
- c. 3 adalah biasa saja
- d. 4 adalah lebih baik
- e. 5 adalah yang terbaik.

3. *Critical Incident*

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

#### 4. *Essay*

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

#### 5. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

#### 6. *Forced Distribution*

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya

berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

#### 7. *Work Standart*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

Berdasarkan dari penjelasan setiap metode penilaian kinerja karyawan diatas, metode *Graphic Rating Scales* merupakan metode yang tepat untuk digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawan di Stikom Surabaya. Metode ini tepat digunakan karena metode ini sangat sederhana sehingga mudah dipahami dengan cepat oleh penilai baik dari atasan langsung dan atasan tidak langsung dalam melakukan penilaian untuk banyak karyawan. Selain itu, mengingat di Stikom Surabaya telah memiliki faktor-faktor atau kriteria penilaian yang digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawannya yang disesuaikan dengan skala yang sudah ditetapkan.

### 2.3 *Graphic Rating Scales*

Menurut Simamora (1995), *Graphic Rating Scales* merupakan metode yang membandingkan kinerja individu terhadap suatu standar absolut yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mondy (2008) juga menjabarkan bahwa metode

*Graphic Rating Scales* adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Dengan menggunakan metode ini, para penilai melakukan penilaian kinerja dengan mencatat menggunakan sebuah skala. Skala tersebut memiliki beberapa kategori berdasarkan ketetapan dari organisasi yang biasanya menggunakan dalam angka lima sampai tujuh. Angka-angka tersebut didefinisikan dengan kata sifat seperti luar biasa, memenuhi harapan, atau butuh peningkatan.

### 2.3.1 Proses Penilaian Kinerja Menggunakan Graphic Rating

**Scales**  
Proses penilaian kinerja pada perusahaan diawali dengan menentukan kriteria penilaian untuk setiap karyawannya. Contoh dari kriteria-kriteria penilaian yang akan digunakan untuk setiap kategori dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Contoh Kriteria Penilaian Setiap Kategori

No.	Kategori Karyawan	Kriteria Penilaian	Persentase Penilaian
1.	Karyawan Administrasi	Hasil Kerja	100%
Total Persentase			100%
2.	Dosen	<i>Attitude</i>	40%
		Bidang Pengajaran	25%
		Bidang Penelitian	20%
		Bidang Pengabdian	15%
Total Persentase			100%

Dari setiap kriteria penilaian di atas memiliki beberapa aspek penilaian yang digunakan untuk menilai kategori karyawan. Contoh item-item penilaian yang ada dalam setiap kriteria dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Contoh Detail Item Kriteria Setiap Kategori

Kategori Karyawan	No.	Kriteria	Detail Kriteria	Detail Item Setiap Kriteria	
Karyawan Administrasi	1.	Hasil Kerja	Persiapan dan pengorganisasian pekerjaan	-	
			Penyelesaian Pekerjaan	-	
Dosen	1.	<i>Attitude</i>	Ketaatan Kerja	Ketaatan peraturan kepegawaian	
				Antusiasme pekerjaan	
			Ketaatan waktu kerja	Mangkir	
				Tepat waktu	
	Jumlah kehadiran				
	Kerjasama & komunikasi	Kerja sama			
		Komunikasi			
	2.	Bidang Pengajaran	Kedisiplinan Akademik	Cara mengajar	Jumlah kehadiran di kelas
				Ketepatan waktu mengajar di kelas	
				Kedisiplinan pengumpulan soal ujian	
				Kedisiplinan pengumpulan nilai koreksi	
				Penelitian	
	3.	Bidang Penelitian		Karya Seni	
Pelatihan atau kegiatan pengabdian					
4.	Bidang Pengabdian		Hibah Proposal		

Penilai melakukan proses penilaian dengan memberikan nilai karyawannya sesuai dengan detail item penilaian setiap kriterianya. Selanjutnya, penilai menghitung rata-rata setiap kriteria penilaian dan dikalikan dengan bobot persentase yang telah ditentukan pada setiap kriteria penilaiannya. Setelah diketahui hasil nilai setiap kriterianya, penilai melakukan total penjumlahan nilai

seluruh kriterianya. Rumus-rumus yang digunakan untuk proses penilaian dapat dilihat pada rumus perhitungan di bawah ini.

Rumus Perhitungan:

$$\text{Rata2 kriteria} = \frac{\sum \text{nilai item}}{\sum \text{item}} \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{Nilai kriteria} = \text{Rata2 kriteria} \times \text{persentase kriteria} \dots\dots\dots(2)$$

$$\text{Hasil Penilaian} = \sum \text{nilai kriteria} \dots\dots\dots(3)$$

$$\text{Nilai Akhir} = \sum (\text{bobot penilaian} \times \text{Hasil penilaian}) \dots\dots\dots(4)$$

Setelah mengetahui nilai akhir, proses penilaian yang dilakukan selanjutnya yaitu mengetahui kesimpulan akhir penilaian. Kesimpulan akhir penilaian dapat diketahui dengan melihat skala penilaian yang telah ditentukan oleh perusahaan. Skala penilaian yang digunakan untuk penentuan kesimpulan hasil akhir penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.3. Semakin tinggi nilai karyawannya maka karyawan tersebut mendapatkan kesimpulan yang positif. Sedangkan apabila sebaliknya, jika karyawan memiliki hasil akhir dengan nilai yang rendah maka karyawan tersebut mendapatkan kesimpulan yang negatif.

Tabel 2.3 Skala Penilaian

No.	Kualitas	Range Hasil Akhir
1	<i>Outstanding</i>	5,1-6
2	<i>Excellent</i>	4,1-5
3	<i>Above Average</i>	3,1-4
4	<i>Average</i>	2,1-3
5	<i>Below Average</i>	1,1-2
6	<i>Unacceptable</i>	0,1-1

(Sumber: Aelterman dan Findley, 2002)

### 2.3.2 Perhitungan Penilaian Kinerja Menggunakan Graphic Rating Scales

Proses perhitungan penilaian kinerja menggunakan GRS diawali dengan memberikan nilai detail item setiap kriteria dengan skala penilaian 0-6. Tabel 2.4 merupakan contoh kriteria yang telah diberikan nilai pada kategori dosen.

Tabel 2.4 Nilai detail item setiap kriteria

Penilai	No.	Kriteria	Detail Kriteria	Detail Item Setiap Kriteria	Nilai		
Penilai 1	1.	<i>Attitude</i>	Ketaatan Kerja	Ketaatan peraturan kepegawaian	5		
				Antusiasme pekerjaan	4		
			Ketaatan waktu kerja	Mangkir	5		
				Tepat waktu	5		
				Jumlah kehadiran	4		
			Kerjasama & komunikasi	Kerja sama	4		
	Komunikasi	4					
	2.	Bidang Pengajaran	Cara mengajar atau teknik mengajar		5		
				Jumlah kehadiran di kelas	4		
			Kedisiplinan Akademik	Ketepatan waktu mengajar di kelas	3		
				Kedisiplinan pengumpulan soal ujian	4		
				Kedisiplinan pengumpulan nilai koreksi	4		
			3.	Bidang Penelitian		Penelitian	3
						Karya Seni	3
			4.	Bidang Pengabdian		Pelatihan atau kegiatan pengabdian	3
					Hibah Proposal	4	
Penilai 2	1.	<i>Attitude</i>	Ketaatan Kerja	Ketaatan peraturan kepegawaian	6		
				Antusiasme pekerjaan	4		
			Ketaatan waktu kerja	Mangkir	5		
				Tepat waktu	4		
				Jumlah kehadiran	4		
			Kerjasama & komunikasi	Kerja sama	5		
				Komunikasi	5		

Penilai	No.	Kriteria	Detail Kriteria	Detail Item Setiap Kriteria	Nilai
Tabel 2.4 (Lanjutan)	2.	Bidang Pengajaran	Kedisiplinan Akademik	Cara mengajar atau teknik mengajar	3
				Jumlah kehadiran di kelas	4
				Ketepatan waktu mengajar di kelas	3
				Kedisiplinan pengumpulan soal ujian	4
				Kedisiplinan pengumpulan nilai koreksi	4
	3.	Bidang Penelitian		Penelitian	3
				Karya Seni	3
	4.	Bidang Pengabdian		Pelatihan atau kegiatan pengabdian	3
				Hibah Proposal	4

Proses selanjutnya yang dilakukan yaitu menghitung nilai rata-rata setiap detail kriteria yang ada. Perhitungan rata-rata untuk setiap detail item pada kriteria dapat dilihat pada perhitungan berikut.

**Penilai 1:**

$$\text{Ketaatan kerja} = \frac{\text{ketaatan peraturan} + \text{antusiasme}}{2} = \frac{5 + 4}{2} = 4,5$$

$$\begin{aligned} \text{Ketaatan waktu kerja} &= \frac{\text{mangkir} + \text{tepat waktu} + \text{jml kehadiran}}{3} \\ &= \frac{5 + 5 + 4}{3} = 4,67 \end{aligned}$$

$$\text{Kerja sama \& komunikasi} = \frac{\text{kerja sama} + \text{kommunikasi}}{2} = \frac{4 + 4}{2} = 4$$

$$\begin{aligned} \text{Rata2 Attitude} &= \frac{\text{ketaatan kerja} + \text{ketaatan waktu kerja} + \text{kerja sama}}{3} \\ &= \frac{4,5 + 4,67 + 4}{3} = 4,39 \end{aligned}$$

*Kedisiplinan akademik*

$$= \frac{\text{kehadiran kelas} + \text{waktu mengajar} + \text{soal ujian} + \text{nilai koreksi}}{4}$$

$$= \frac{4 + 3 + 4 + 4}{4} = 3,75$$

*Rata2 pengajaran* =  $\frac{\text{cara mengajar} + \text{kedisiplinan akademik}}{2}$

$$= \frac{5 + 3,75}{2} = 4,375$$

*Rata2 penelitian* =  $\frac{\text{penelitian} + \text{karya seni}}{2} = \frac{3 + 3}{2} = 3$

*Rata2 pengabdian* =  $\frac{\text{pelatihan} + \text{proposal}}{2} = \frac{3 + 4}{2} = 3,5$

**Penilai 2:**

*Ketaatan kerja* =  $\frac{\text{ketaatan peraturan} + \text{antusiasme}}{2} = \frac{6 + 4}{2} = 5$

*Ketaatan waktu kerja* =  $\frac{\text{mangkir} + \text{tepat waktu} + \text{jml kehadiran}}{3}$

$$= \frac{5 + 4 + 4}{3} = 4,33$$

*Kerja sama & komunikasi* =  $\frac{\text{kerja sama} + \text{komunikasi}}{2} = \frac{5 + 5}{2} = 5$

*Rata2 attitude* =  $\frac{\text{ketaatan kerja} + \text{ketaatan waktu kerja} + \text{kerja sama}}{3}$

$$= \frac{5 + 4,33 + 5}{3} = 4,78$$

*Kedisiplinan akademik*

$$= \frac{\text{kehadiran kelas} + \text{waktu mengajar} + \text{soal ujian} + \text{nilai koreksi}}{4}$$

$$= \frac{4 + 3 + 4 + 4}{4} = 3,75$$

*Rata2 pengajaran* =  $\frac{\text{cara mengajar} + \text{kedisiplinan akademik}}{2} = \frac{3 + 3,75}{2} = 3,375$

$$\text{Rata2 Penelitian} = \frac{\text{penelitian} + \text{karya seni}}{2} = \frac{3 + 3}{2} = 3$$

$$\text{Rata2 Pengabdian} = \frac{\text{pelatihan} + \text{proposal}}{2} = \frac{3 + 4}{2} = 3,5$$

Apabila rata-rata setiap kriteria telah diketahui, proses selanjutnya yaitu melakukan perhitungan nilai setiap kriteria. Perhitungan nilai kriteria menggunakan persentase setiap kriteria yang dikalikan dengan rata-rata setiap kriteria. Hasil dari nilai kriteria dapat dilihat pada perhitungan berikut.

**Penilai 1:**

$$\text{Nilai attitude} = \text{Rata2 attitude} \times 40\% = 4,39 \times 40\% = 1,76$$

$$\text{Nilai pengajaran} = \text{Rata2 pengajaran} \times 25\% = 4,75 \times 25\% = 1,19$$

$$\text{Nilai penelitian} = \text{Rata2 penelitian} \times 20\% = 3 \times 20\% = 0,6$$

$$\text{Nilai pengabdian} = \text{Rata2 pengabdian} \times 15\% = 3,5 \times 15\% = 0,53$$

**Penilai 2:**

$$\text{Nilai attitude} = \text{Rata2 attitude} \times 40\% = 4,78 \times 40\% = 1,91$$

$$\text{Nilai pengajaran} = \text{Rata2 pengajaran} \times 25\% = 3,375 \times 25\% = 0,84$$

$$\text{Nilai penelitian} = \text{Rata2 penelitian} \times 20\% = 3 \times 20\% = 0,6$$

$$\text{Nilai pengabdian} = \text{Rata2 pengabdian} \times 15\% = 3,5 \times 15\% = 0,53$$

Perhitungan selanjutnya yang dilakukan yaitu melakukan perhitungan nilai akhir untuk mengetahui kesimpulan kinerja karyawan yang telah diberikan nilai. Hasil penilaian diperoleh dengan menjumlahkan seluruh nilai kriteria yang ada.

**Penilai 1:**

*Hasil Penilaian*

$$= \text{nilai attitude} + \text{nilai pengajaran} + \text{nilai penelitian} \\ + \text{nilai pengabdian} = 1,76 + 1,19 + 0,6 + 0,53 = 4,07$$

**Penilai 2:***Hasil Penilaian*

$$= \text{nilai attitude} + \text{nilai pengajaran} + \text{nilai penelitian} \\ + \text{nilai pengabdian} = 1,91 + 0,84 + 0,6 + 0,53 = 3,88$$

Proses terakhir yaitu menjumlahkan hasil penilaian dari kedua penilai dengan mengalikan bobot yang dimiliki penilai. Pada contoh ini penilai 1 dan penilai 2 memiliki bobot penilaian yang sama yaitu 50% untuk masing-masing penilai. Nilai akhir yang dapat diperoleh untuk karyawan administrasi dapat dilihat pada perhitungan berikut.

$$\text{Nilai Akhir} = (50\% \times \text{hasil penilaian 1}) + (50\% \times \text{hasil penilaian 2}) \\ = (50\% \times 4,07) + (50\% \times 3,88) = 2,03 + 1,94 = 3,97$$

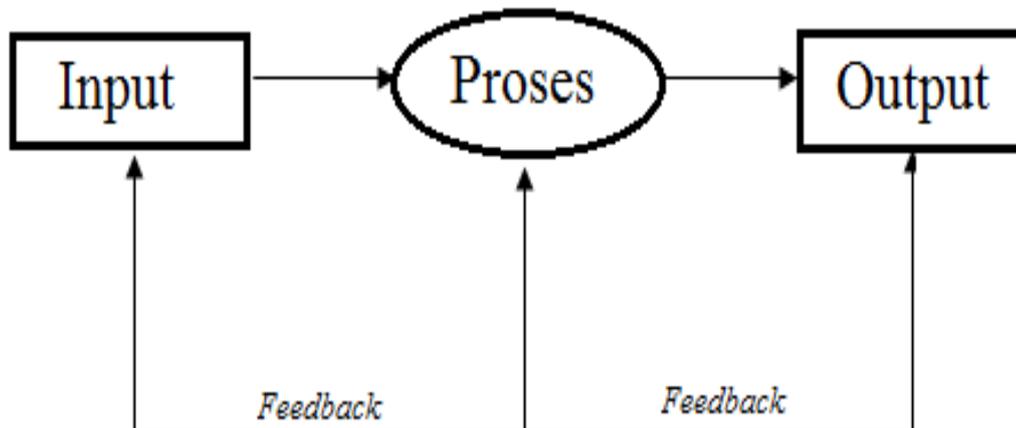
Dari hasil perhitungan nilai akhir tersebut, kualitas kinerja yang diberikan yaitu above average. Kualitas kinerja diperoleh dengan cara melihat letak nilai akhir termasuk di kategori yang sudah ditentukan pada skala nilai di Tabel 2.3.

**2.4 Sistem Informasi****2.4.1 Pengertian Sistem**

Sistem merupakan kesatuan komponen yang saling berhubungan atau berinteraksi dengan yang lainnya untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana suatu sistem mempunyai komponen input, proses,

serta output atau hasil yang dikeluarkan dari proses yang telah dilakukan tersebut sehingga mempunyai timbal balik (feedback) dari hasil yang telah dikeluarkan.

Gambaran sistem secara sederhana dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.2 Gambaran Sistem

Menurut Kadir (2003), sistem adalah sekumpulan elemen yang saling terkait atau terpadu yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam pembentukan sebuah sistem, ada beberapa elemen yang saling terkait yaitu (Kadir, 2003):

#### 1. Tujuan

Setiap sistem memiliki tujuan (*goal*) hanya satu atau lebih dari satu yang merupakan sebagai pemotivasi dalam pengarahannya. Tanpa adanya tujuan maka sistem tidak bisa terkendali dan tidak terarah dengan baik. Tujuan antara satu sistem dengan sistem yang lain tentunya berbeda-beda, tetapi tujuan utama dari sistem yang umum memiliki tiga macam. Tiga macam dari tujuan utama yang umum yaitu:

- a. Untuk mendukung fungsi kepengurusan manajemen
- b. Untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen

c. Untuk mendukung kegiatan operasi perusahaan

## 2. Masukan

Masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang masuk ke dalam sistem dan selanjutnya menjadi suatu bahan untuk diproses. Input dapat berupa hal-hal berwujud (tampak secara fisik) maupun yang tidak tampak. Dalam sistem informasi, input dapat berupa data transaksi, non-transaksi serta instruksi atau arahan.

## 3. Keluaran

Keluaran (*output*) merupakan hasil dari pemrosesan yang didapat dari *input*. Pada sistem informasi, keluaran dapat berupa suatu informasi, saran, cetakan laporan, dan sebagainya.

## 4. Proses

Proses merupakan bagian yang melakukan perubahan atau transformasi dari masukan menjadi keluaran yang berguna maupun tidak berguna. Pada sistem informasi, proses berupa suatu tindakan yang bermacam-macam. Beberapa contoh dari proses dalam informasi yaitu meringkas data, melakukan perhitungan, dan mengurutkan data.

## 5. Mekanisme Pengendalian dan umpan balik

Mekanisme pengendalian (*control mechanism*) diwujudkan dengan menggunakan umpan balik (*feedback*), yang mencuplik keluaran. Umpan balik tersebut digunakan untuk mengendalikan baik masukan maupun keluaran. Tujuannya adalah untuk mengatur agar sistem berjalan sesuai dengan tujuan.

## 2.4.2 Klasifikasi Sistem

Menurut Kadir (2003), klasifikasi sistem dijabarkan dalam beberapa hal yaitu sebagai berikut:

### 1. Sistem abstrak dan sistem fisik

Sistem abstrak (*abstract system*) adalah sistem yang berisi gagasan atau konsep sedangkan sistem fisik (*physical system*) adalah sistem yang secara fisik dan dapat dilihat. Contoh dari sistem abstrak yaitu sistem teologi yang berisi gagasan tentang hubungan manusia dengan Tuhan. Sistem fisik juga memiliki contoh diantaranya sistem komputer, sistem sekolah, sistem akuntansi, dan sistem transportasi.

### 2. Sistem deterministik dan probabilistik

Sistem deterministik (*deterministic system*) adalah sistem yang operasinya dapat diprediksi secara tepat seperti sistem komputer. Sistem probabilistik (*probabilistic system*) adalah sistem yang tidak dapat diramal dengan pasti karena mengandung probabilitas (kemungkinan). Contoh dari sistem probabilitas yaitu sistem arisan.

### 3. Sistem tertutup dan terbuka

Sistem tertutup (*closed system*) adalah sistem yang tidak bertukar materi, informasi, atau energi dengan lingkungan. Maksudnya, sistem tidak berinteraksi dan tidak dipengaruhi oleh lingkungan seperti contoh, reaksi kimia dalam tabung yang terisolasi. Sistem terbuka (*open system*) adalah sistem yang berhubungan dengan lingkungan dan dipengaruhi oleh lingkungan. Ciri-ciri dari sistem terbuka yaitu sistem menerima masukan yang diketahui, yang bersifat acak maupun gangguan. Contoh dari sistem

terbuka yaitu sistem pada perusahaan dagang yang menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Misalnya, perusahaan tersebut mengikuti permintaan pasar agar eksistensinya dapat dipertahankan.

#### 4. Sistem alamiah dan sistem buatan manusia

Sistem alamiah (*natural system*) adalah sistem yang terjadi karena adanya alam (tidak dibuat oleh manusia) misalnya sistem tata surya. Sistem buatan manusia (*human made system*) adalah sistem yang dibuat oleh manusia. Contoh dari sistem buatan manusia yaitu sistem komputer dan sistem mobil.

#### 5. Sistem sederhana dan sistem kompleks

Berdasarkan tingkat kerumitan sistem, sistem dibedakan menjadi sistem sederhana yang contohnya sepeda dan sistem kompleks (misalnya otak manusia).

Dari penjelasan klasifikasi sistem diatas, kedudukan sistem informasi sebagai sistem tergolong sebagai:

- a. Sistem buatan manusia
- b. Sistem terbuka
- c. Sistem yang bersifat fisik
- d. Sistem probabilistik atau deterministik yang dilihat dari titik pandang untuk meninjaunya.

### **2.4.3 Informasi**

McFadden, dkk (1999) menyebutkan bahwa informasi sebagai data yang telah diproses sedemikian rupa sehingga meningkatkan pengetahuan seseorang yang menggunakan data tersebut. Menurut Jogiyanto (1990), “informasi dapat

didefinisikan sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian (*event*) yang nyata (*fact*) yang digunakan untuk pengambilan keputusan”. Kesimpulan yang dapat diambil dari kedua penjelasan tersebut, informasi adalah kumpulan data yang telah diolah untuk dihasilkan suatu luaran sehingga bisa meningkatkan pengetahuan dan bisa digunakan sebagai pengambilan keputusan yang bermanfaat sesuai dengan kebutuhannya.

Transformasi data ke informasi dapat dilihat pada Gambar 2.2 yang menjelaskan data-data telah dikumpulkan dengan berupa angka-angka akan diproses dalam berbagai cara seperti melakukan perhitungan yang nantinya akan menghasilkan keluaran suatu informasi dari hasil perhitungan tersebut yaitu rata-rata.

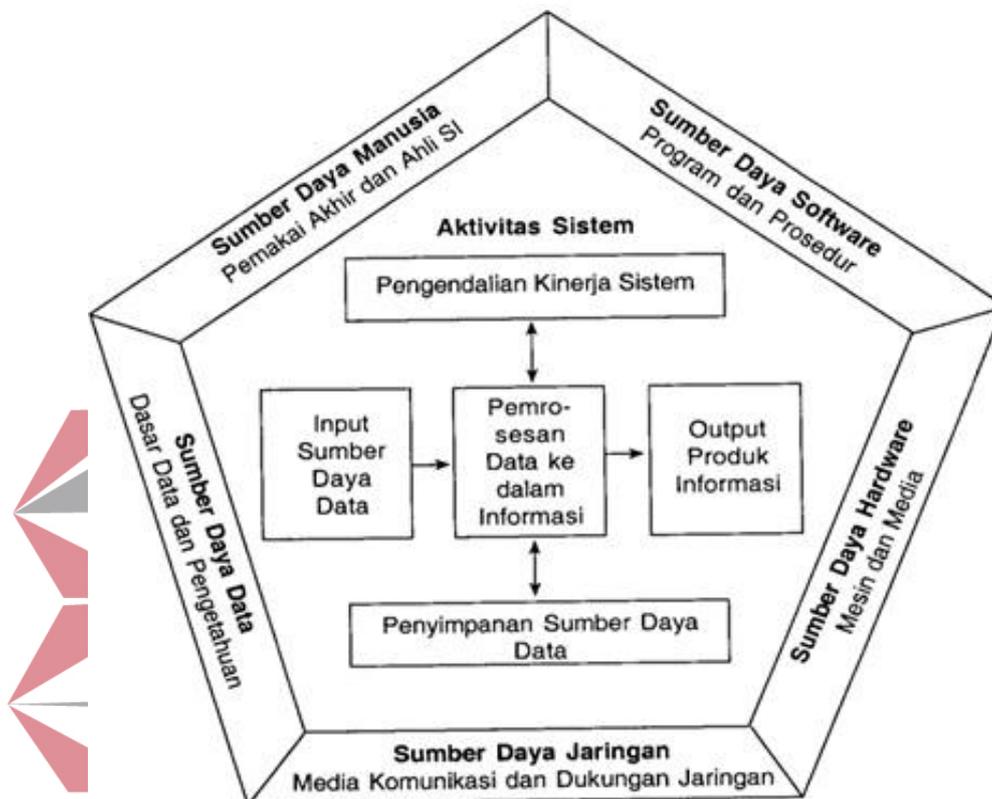


Gambar 2.3 Transformasi data ke informasi  
(Sumber: Kadir, 2003)

#### 2.4.4 Sistem Informasi

Menurut O'Brien (2005), sistem informasi adalah suatu kombinasi teratur apapun dari *people* (orang), *hardware* (perangkat keras), *software* (perangkat lunak), *computer networks and data communications* (jaringan

komunikasi), dan *database* (basis data) yang mengumpulkan, mengubah dan menyebarkan informasi dalam suatu bentuk organisasi. Untuk lebih jelasnya, komponen sistem informasi dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.4 Komponen Sistem Informasi  
(Sumber: O'Brien, 2005)

Pada Gambar 2.3 dijelaskan bahwa model tersebut memberikan kerangka kerja yang menekankan pada empat konsep utama yang dapat diaplikasikan ke semua jenis sistem informasi yaitu:

- 1) Manusia, *hardware*, *software*, data, dan jaringan adalah lima sumber daya dasar sistem informasi.
- 2) Sumber daya manusia meliputi pemakai akhir dan pakar Sistem Informasi, sumber daya *hardware* terdiri dari mesin dan media, sumber daya *software* meliputi baik program maupun prosedur, sumber daya data dapat meliputi

dasar data dan pengetahuan, serta sumber jaringan yang meliputi media komunikasi dan jaringan.

- 3) Sumber daya data diubah melalui aktivitas pemrosesan informasi menjadi berbagai produk informasi bagi pemakai akhir.

Pemrosesan informasi terdiri dari aktivitas input dalam sistem, pemrosesan, output, penyimpanan, dan pengendalian.

