

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka akan dijelaskan perihal temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan penelitian yang akan dilakukan.

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sebagai dasar pengambilan topik penelitian, penetapan langkah-langkah dan metode analisis diambil dari banyak sumber. Sahaya, A.R. & Wahyuni, H.C. (2017) melakukan penelitian pengukuran kinerja karyawan di PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo. Permasalahan penelitian ini untuk perbaikan pengukuran kerja karyawan karena pada PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo belum pernah ada dilakukan untuk mengukur kinerja pegawai dalam peningkatan kualitas kerja pegawai. Metode yang digunakan untuk permasalahan tersebut adalah Human Resources Scorecard dan AHP. Hasil penelitian untuk Prespektif Finansial didapatkan skor hasil pembobotan sebesar 3,341 dan tergolong rata-rata kinerja pegawai. Prespektif pelanggan atau konsumen dengan skor tertimbang sebesar 3.524 termasuk dalam kategori pegawai berkinerja tinggi. Prespektif Proses Bisnis Internal skor hasil pembobotanrep 3,357 dikategorikan hasil adalah sedang. Prespektif pelatihan nilai hasil adalah 3,38 dikategorikan kinerja karyawannya sedang.

Putri, D.A.& Handayani, N.U. (2015) melakukan penelitian pengukuran kinerja karyawan di PT. Pertamina (PERSERO) TBBM Semarang Group. Permasalahan penelitian ini berdasarkan pada penelitian yang sudah ada di perusahaan belum memiliki cakupan dalam bidang perosonalia yang berarti tidak terdapat faktor yang bersifat mendukung kualitas kerja karyawan supaya bisa lebih efisiensi, produktivitas, dan efektivitas kerja karyawan pada organisasi. Metode yang digunakan dengan mengidentifikasi Key Performance Indicator (KPI) dan melakukan perancangan dengan metode HRSC. Hasil penelitian pengukuran didapatkan 20 KPI yang akan membantu kenaikan Pertamina Operation & Service Excellent yang telah dibagi kepada 4 prespektif HRSC ada 7 KPI untuk faktor kemampuan kerja karyawan, 3 KPI untuk faktor Human Resource System Alignment, 5 KPI pada perspektif Human Resource Efficiency, dan 5 KPI pada perspektif Human Resource Deliverable. Welan,

J.& Rondonuwu, N.C (2018) melalukan penelitian pengukuran kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado. Permasalahan dari penelitian ini adalah organisasi atau perusahaan tidak pernah melakukan pengukuran kinerja dengan metode HRSC sehingga tidak cukup dekat memahami kinerja karyawan dan kekurangan perusahaan. Metode yang digunakan dengan pendekatan sistem

pengukuran HRSC yang dilihat dari empat faktor prespektif di perusahaan. Hasil pengukuran kinerja karyawan yang dilihat dari empat faktor prespektif didapatkan melalui faktor pelatihan dan pengembangan PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado, hasilnya didapat bahwa sudah meraih target dengan KPI adalah hasil dari penyelesaian pelatihan. Faktor keuangan, karyawan, dan proses bisnis internal masing-masing hampir mendekati tujuan. Kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado yang dilihat dari jumlah penilaian secara keseluruhan nilainya adalah 0.977. Skor nilai belum mencapai target yaitu 1.000. Dapat disimpulkan bahwa SDM pada PT. Hasjrat Abadi Tendea target nya masih belum tercapai.

Wisnubroto, .P., dkk (2018) melakukan pengukuran kinerja karyawan di CV. Jati Barokah Raha di Kabupaten Muna. Permasalahan penelitian Perusahaan tidak pernah mengukur kinerja karyawan di semua tingkatan maupun segala aspek. Pengukuran kerja karyawan ini berfokus pada pengetahuan departemen HRD untuk bisa mengenal dan mengetahui bagaimana karyawannya bekerja dalam , keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Metode menggunakan data primer empat faktor HRSC, yaitu faktor keuangan, faktor konsumen, faktor bisnis internal, dan faktor pelatihan. Hasil pengukuran kinerja karyawan HRSC Produktivitas tenaga kerja mengalami penurunan sebesar 0,87 dibandingkan pada 2015-2016 (prespektif keuangan). Perspektif pelanggan (pangsa pasar menurun sebesar 0,87, konsumen tetap meningkat sebesar 2,67%, konsumen baru menurun sebesar 2,67%, keluhan konsumen meningkat sebesar 3,7% di 2016) dan kepuasan konsumen dengan total nilai 1.558 berkisar antara 1.384 hingga 1.709 (puas/setuju). Dilihat dari proses bisnis internal (meningkatnya produktivitas 3,8% di 2016 dengan nilai 1.482 adalah memuaskan/bagus). Faktor pembelajaran dan pengembangan (tingkat atrisi meningkat 13,65% lalu pelatihan pengembangan SDM meningkat 4,56% di 2016). Keempat aspek Pengukuran kinerja menggunakan HRSC pada CV Jati Barokah Raha mendapatkan hasil bahwa SDM nya sudah baik.

Handoko, .D.I. (2017) melakukan penelitian tentang perhitungan kinerja karyawan yang ada pada PT. Refi Chemical Industry, Sleman. Permasalahan penelitian mengidentifikasi adanya kinerja SDM yang belum maksimal pada perusahaan. Metode yang digunakan dalam pengukuran menggunakan pendekatan HRSC dan AHP untuk mengukur kinerja SDM diperusahaan berdasar Traffic Light System. Penelitian memperoleh skor indeks keseluruhan sebesar 8,787 untuk kinerja personel secara total dari *Traffic Light System*, sehingga diperoleh kesimpulan maka kinerja dari keryawan perusahaan seluruhnya sudah sesuai dengan kinerja yang diinginkan karena masuk pada batas hijau, menandakan bahwa indikator kinerja secara keseluruhan telah memenuhi tujuan yang ditetapkan.

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian sekarang berobjek di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kuala Kapuas dengan permasalahan PDAM Kuala Kapuas belum pernah melakukan pengukuran kinerja karyawannya sehingga sulit untuk memahami kinerja karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk memahami kinerja dari sumber daya yang ada pada perusahaan sehingga bisa mengetahui skor KPI yang masih rendah dan dapat memberikan usulan perbaikan untuk skor KPI yang masih rendah.

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka

No	Peneliti	Obyek	Permasalahan	Metode	Tujuan
1	Sahaya, A.R. & Wahyuni, H.C. (2017)	PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo	PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo belum pernah ada ukuran kinerja pegawai dalam peningkatan personalia	HRSC dan AHP	Memperbaiki pengukuran kinerja karyawan
2	Putri, D. A. & Handayani, N. U. (2015)	PT. Pertamina (PERSERO) TBBM Semarang Group	Perusahaan belum mempunyai ruang lingkup di bidang Sumber Daya Manusia, atau dengan kata lain tidak terdapat sub faktor yang menunjang kinerja SDM	KPI dan HRSC	Meningkatkan nilai-nilai efisiensi, produktivitas, dan efektivitas kinerja perusahaan
3	Welan, J. & Rondonuwu, N.C. (2018)	PT. Hasjrat Abadi Tendean Manado	Perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja AHP sehingga tidak lebih dekat	HRSC	Melakukan pengukuran kinerja karyawan

			memahami kinerja karyawan dan kekurangan perusahaan.		
4	Wisnubroto, P., dkk. (2018)	CV. Jati Barokah Raha di Kabupaten Muna	Perusahaan tidak pernah mengukur kinerja karyawan di semua tingkatan.	Data primer empat faktor HRSC, adalah faktor keuangan, faktor konsumen, faktor bisnis internal, dan faktor pelatihan dan pengembangan	Mengukur kinerja karyawan pada semua level
5	Handoko, D.I. (2017)	PT. Refi Chemical Industry, Sleman	Adanya kinerja SDM yang belum maksimal pada perusahaan	HRSC dan AHP	Mengetahui capaian performa perusahaan
6	Penelitian saat ini	PDAM Kab. Kapuas	Perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan metode apapun yang membuat perusahaan tidak memahami kinerja karyawannya	HRSC dan AHP	Memahami kinerja karyawan sehingga dapat mengetahui kekurangan perusahaan

2.2. Landasan Teori

Dalam melakukan penelitian tentu membutuhkan teori yang mendasari penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini menggunakan teori mengenai kinerja karyawan dan metode penilaian kinerja yang akan dilakukan yaitu dengan menggunakan HRSC dan AHP.

2.2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang berhasil diraih oleh pekerja pada perusahaan dalam menyelesaikan tugas serta tanggungjawabnya dalam sebuah pekerjaan (Kasmir, 2016). Kinerja karyawan sendiri biasanya menjadi sebuah hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam sebuah organisasi *profit oriented* ataupun *non profit oriented* dalam suatu waktu dan periode (Fahmi, 2016). Berdasarkan definisi dapat dikatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja ataupun perilaku kerja yang diraih oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang telah diberikan perusahaan.

1. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai antara lain (Kasmir, 2016):

a. Kompetensi

Kompetensi merupakan keterampilan atau keahlian yang dimiliki oleh seorang pekerja pada perusahaan dimana berperan penting untuk menyelesaikan sebuah tugas yang diberikan kepadanya. Semakin baik kemampuan dan Semakin banyak keterampilan yang dimiliki karyawan, semakin besar kemungkinan pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan benar.

b. Pengetahuan

Pengetahuan sendiri diartikan sebagai pemahaman ataupun wawasan yang dimiliki oleh seorang karyawan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Semakin baik pengetahuan yang ada pada seorang pekerja pada perusahaan maka dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara baik.

c. Rancangan Kerja atau Prosedur Kerja

Rancangan atau prosedur kerja merupakan sebuah konsep atau tahapan yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan akan sangat dimudahkan dengan adanya rancangan kerja atau prosedur kerja yang jelas karena dapat membuat seorang karyawan melakukan pekerjaannya secara terstruktur dan dilakukan dengan Langkah-langkah yang efektif dan tepat.

d. Kepribadian

Kepribadian seorang karyawan adalah sifat atau karakter yang menempel pada diri dan menjadi ciri khas diri. Kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang

karyawan adalah sikap untuk bertanggungjawab dalam pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

e. Motivasi Kerja

Motivasi sendiri diartikan sebagai sebuah dorongan bagi seseorang untuk dapat melakukan sesuatu dimana yang dimaksud adalah untuk menyelesaikan pekerjaan. Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mampu menunaikan tugas dan bekerja dengan penuh semangat.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sifat atau gaya memimpin dari seorang pemimpin. Dalam pekerjaan, seorang pemimpin memiliki tugas untuk dapat mengarahkan dan mengelola bawahan agar mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan memimpin tersebut tentu memberikan pengaruh terhadap terselesaikannya tugas sesuai dengan yang diharapkan.

g. Budaya Organisasi

Budaya organisasi diartikan sebagai kebiasaan atau norma yang berlaku dalam sebuah perusahaan. Budaya organisasi memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui kebiasaan dari perilaku bekerja yang dimiliki.

h. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan senang dan puas dari seorang karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasa senang dapat memiliki semangat kerja yang lebih tinggi.

i. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang dimaksud meliputi suasana dan kondisi sekitar dari tempat seorang karyawan bekerja. Lingkungan tersebut dibedakan menjadi lingkungan luar seperti lokasi bekerja, geografi, suhu, sarana dll serta lingkungan dalam yang meliputi hubungan atau relasi sesama rekan kerja dan atasan.

j. Loyalitas

Loyalitas diartikan sebagai kesetiaan karyawan untuk mampu bertahan pada organisasi tempat dirinya bekerja. Kesetiaan tersebut dapat dicerminkan dari cara bekerja yang dilakukan.

k. Komitmen

Komitmen merupakan tingkat kepatuhan seorang karyawan dalam melaksanakan atau mengikuti kebijakan perusahaan terutama untuk menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen yang baik tentu mampu memberikan hasil kerja yang baik.

l. Disiplin Kerja

Disiplin kerja diartikan sebagai usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh seperti dalam hal melaksanakan SOP, patuh pada aturan dan tepat waktu dalam bekerja.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan merupakan beberapa faktor yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. yang telah dihasilkan. Indikator tersebut adalah (Indahingwati, 2020) :

a. Kuantitas

Kuantitas dapat dikatakan untuk total tugas yang berhasil dilakukan oleh seorang karyawan pada suatu waktu tertentu dan diukur berdasarkan tujuan kerja yang telah ditetapkannya.

b. Kualitas

Kualitas kerja diartikan sebagai kesesuaian hasil kerja yang dicapai dengan standar yang diberikan.

c. Ketepatan Waktu

Sebagai kecukupan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sehubungan dengan tujuan pekerjaan tertentu.

d. Kehadiran

Kehadiran diartikan sebagai waktu datang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang disepakati atau ditentukan.

e. Kerjasama

Kerjasama diartikan sebagai cara interaksi karyawan dengan karyawan lain yang bertujuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara Bersama atau berkelompok.

2.2.2. Penilaian Kinerja

Stone, J.R (2014) Penilaian kinerja dapat dilihat sebagai ukuran keseluruhan efektivitas organisasi karena tujuan organisasi dipenuhi melalui upaya masing-masing karyawan. Jika kinerja karyawan meningkat maka organisasi akan mengangkat kinerjanya.

1. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Mondy, R.W & Martocchio, J.J (2016) Sebagian besar organisasi mempunyai tujuan penting dalam melakukan pengukuran agar meningkatkannya produktivitas dan efektifitas SDM. Salah satu potensi masalah saat melakukan pengukuran kemungkinan besar karena ketidakpuasan, banyak yang diharapkan dari pengukuran. Misalnya, rencana pengembangan karyawan yang efektif mungkin bukan rencana terbaik untuk menentukan kenaikan gaji. Faktanya, data kinerja dapat

berguna di hampir semua bidang SDM. Meskipun tujuan melakukan tinjauan kinerja adalah untuk:

- a. Berfungsi sebagai patokan untuk menentukan tingkat gaji, struktur gaji, kenaikan gaji, promosi, dan lainnya.
- b. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.
- c. Menilai potensi yang ada dalam diri seorang karyawan sehingga dapat merencanakan pengembangan karirnya.
- d. Memberikan umpan balik atau feedback kepada karyawan mengenai kinerjanya.
- e. Meninjau dan mengatur program pelatihan promosi atau program pelatihan lainnya

2. Sumber Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja

Stone, J.R (2014) Penelitian menunjukkan bahwa manajer dapat dengan jelas mendiskriminasi antara karyawan yang berkinerja dan tidak berkinerja. Namun, peringkat mereka tidak akan selalu mencerminkan penilaian mereka yang sebenarnya. Ini karena manajer sering mendistorsi evaluasi mereka ketika menyelesaikan formulir penilaian kinerja. Manajer perlu mengenali ini ketika mempertimbangkan validitas dan keakuratan sistem penilaian kinerja organisasi mereka. a) Validity Agar valid, penilaian kinerja harus mengukur kinerja karyawan yang sebenarnya. Akibatnya, hanya faktor-faktor yang terkait dengan kinerja pekerjaan yang berhasil yang harus diukur. Faktor dan faktor asing yang tidak dapat dikendalikan karyawan (seperti kondisi ekonomi) harus dikecualikan dari proses evaluasi. Dengan demikian, analisis pekerjaan yang menyeluruh sangat penting untuk memastikan bahwa faktor-faktor yang terkait dengan kinerja dan tidak relevan sedang dinilai. b) Reliability Agar dapat diandalkan, penilaian kinerja harus menghasilkan hasil yang konsisten. Jika seorang karyawan, misalnya, dievaluasi dengan sangat berbeda untuk mencapai standar kinerja yang sama disaat yang berbeda, maka penilaian tidak dapat diandalkan.

3. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja adalah cara yang digunakan untuk melakukan kegiatan penilaian kinerja. Metode yang digunakan adalah *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.

a. *Human Resources Scorecard*

HRSC merupakan salah satu metode untuk melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia untuk mengetahui kesesuaian nilai investasi perusahaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki (Mahendra, 2020). Terdapat empat perspektif dalam HRSC yaitu :

1) Finansial

Perspektif yang mengacu pada pandangan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki berkontribusi terhadap profitabilitas perusahaan.

2) Pelanggan

Perspektif yang mengacu pada pandangan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki memiliki dampak terhadap konsumen

3) Proses Bisnis Internal

Perspektif yang mengacu pada pandangan bahwa proses bisnis internal dapat memberikan dampak terhadap tercapainya tujuan dengan cara menyeimbangkan strategi SDM dengan strategi bisnis.

4) Pelatihan

Perspektif yang mengacu pada strategi pengembangan SDM dalam perusahaan.

Penggunaan metode HRSC dalam pengukuran kinerja karyawan adalah untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi dalam kinerja karyawan dan KPI dari penyelesaian masalah tersebut.

b. *Analytical Hierarchy Process*

Analytical Hierarchy Process atau AHP merupakan salah satu alat untuk menentukan prioritas dengan melakukan pembobotan terhadap kondisi tertentu yang tujuannya adalah untuk membantu pengambilan sebuah keputusan (Karlina, 2023). AHP memiliki *input* dasar dalam bentuk skala rasio 1 sampai 9 yang dijelaskan pada tabel 2.2

Tabel 2.2 Skala Persepsi AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua faktor tersebut memiliki pengaruh sama besarnya

3	Sedikit Lebih Penting	Suatu elemen yang sedikit lebih penting daripada elemen lainnya
5	Lebih Penting	Suatu elemen lebih penting daripada elemen lainnya
7	Sangat Penting	Suatu elemen lebih penting daripada elemen lainnya
9	Mutlak Lebih Penting	Suatu elemen mutlak lebih penting dibandingkan unsur elemen pendampingnya
2,4,6,8	Nilai tengah	Dikeluarkan ketika terdapat keraguan mengenai evaluasi dua faktor yang dibandingkan

Cara melakukan pembobotan pada AHP adalah dengan membandingkan antara satu elemen terhadap elemen lain yang kemudian direpresentasikan melalui nilai pada tabel 2.2. setelah diberikan nilai maka Langkah perhitungan AHP selanjutnya antara lain :

- 1) Melakukan penjumlahan nilai dalam sebuah kolom matriks
- 2) Bagilah nilai setiap kolom dengan jumlah kolom untuk mendapatkan nilai matriks yang dinormalisasi
- 3) Menghitung dengan menambahkan nilai di setiap baris dan bagi dengan jumlah item untuk mendapatkan nilai rata-rata
- 4) Setiap nilai pada kolom dikali dengan nilai prioritas *relative* elemen
- 5) Melakukan penjumlahan total dari setiap baris
- 6) Hasil penjumlahan tersebut dibagi dengan elemen prioritas relatif
- 7) Menjumlahkan hasil bagi tersebut dengan banyaknya elemen (*?maks*)
- 8) Menghitung *Consistency Index* dengan rumus $CI = (?maks - n)/n$, dimana n adalah banyaknya elemen
- 9) Menghitung rasio konsistensi dengan rumus $CR = CI/IR$, dimana IR merupakan indeks *random consistency*

Perhitungan AHP dilakukan untuk menentukan prioritas penyelesaian masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya dengan HRSC.

2.3. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan Pelanggan merupakan perasaan yang timbul pada konsumen sebagai bentuk umpan balik kepada produk maupun jasa yang digunakan (Irawan, 2021). Kepuasan pelanggan juga dapat digunakan perusahaan sebagai bentuk evaluasi terhadap produk atau jasa yang diberikan sehingga melalui tingkat kepuasan pelanggan perusahaan terus mampu memahami posisi atau kondisi kualitas produk atau jasa yang diberikan (Bahrudin, 2016). Beberapa hal yang dapat memberi dampak terhadap penilaian dari pelanggan antara lain :

1. Kualitas Produk

Pelanggan bisa merasa puas apabila produk yang dikonsumsi memenuhi atau melebihi harapan.

2. Kualitas Pelayanan

Pelanggan juga bisa merasa puas terhadap pelayanan yang baik saat hendak mendapatkan produk.

3. Emosional

Produk atau jasa yang mampu menciptakan emosi baik pada pelanggan dapat menciptakan nilai kepuasan yang khas terhadap pelanggan

4. Harga

Pelanggan cenderung menilai harga terhadap kualitas produk yang ditawarkan, jika sebanding maka pelanggan akan lebih puas.

5. Biaya

Semakin sedikit biaya tambahan yang dikeluarkan oleh pelanggan saat hendak mendapatkan barang dapat membuat tingkat kepuasan pelanggan meningkat.

2.3.1. Indikator Kepuasan Pelanggan

Indikator berikut merupakan faktor yang sangat berdampak bagi kepuasan pelanggan (Indrasari, 2019) :

1. Kesesuaian Harapan

Jika produk yang didapatkan memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan.

2. Minat Berkunjung Kembali

Jika pelanggan berminat untuk kembali mendapatkan produk yang sama pada penyedia atau perusahaan yang sama.

3. Bersedia Merekomendasi

Saat pelanggan puas atas pelayanan yang didapatkan, mereka pasti akan sangat ingin berbagi atau memberikan rekomendasi kepada orang-orang atas produk ataupun jasa yang didapatkan

