

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Kinerja**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Manajemen merupakan sebuah proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Manajemen kinerja adalah sebuah proses guna menetapkan pemahaman bersama mengenai apa yang hendak dicapai serta bagaimana cara mencapainya, dan merupakan suatu pendekatan untuk memanejemeni karyawan dengan suatu cara agar dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian kesuksesan dalam pekerjaan . (Sundari, 2019)

Menurut (Handoyo, 2019), manajemen kinerja diperlukan, karena dapat menunjukkan tujuan yang diharapkan organisasi berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatkan kerja organisasi. Mengetahui aktivitas organisasi yang berupa pengelolaan sumberdaya maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan performa/kinerja organisasi. Dapat menyelaraskan dan menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim maupun individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung

nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

## **2.2. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Sahaya dan Wahyuni (2017) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan tindakan dalam pengukuran yaitu tindakan dalam pengukuran yang dilakukan kepada berbagai aktivitas yang terdapat pada suatu perusahaan untuk mendapatkan suatu informasi mengenai prestasi, melaksanakan rencana serta beberapa keperluan perusahaan dalam pengendalian dan penyesuaian. Pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas yang secara terus menerus memonitor pencapaian tujuan jangka panjang. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

### **2.2.1. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja memiliki tujuan yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Sari (2019), Tujuan pengukuran kinerja, yaitu :

1. Melakukan peninjauan ulang terhadap kinerja karyawan dimasa lalu
2. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai suatu pekerjaan.
3. Mengidentifikasi kemampuan organisasi.
4. Menganalisis kemampuan karyawan secara individual.
5. Menyusun sasaran dimasa mendatang.
6. Melihat prestasi kinerja karyawan secara realistis.
7. Mendapat keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan didakam organisasi.
8. Mendapatkan data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
9. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
10. Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan sarikat pekerjaan maupun secara langsung dengan karyawan.
11. Membuat kerangka berpikir dan standar dalam pelaksanaan peninjauan yang dilakukan secara berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
12. Mengarahkan pihak manajemen agar bersifat obektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.

13. Menjadi acuan organisasi dalam mempromosikan, memutasi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan.
14. Memperjelas tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kerja didalam organisasi.
15. Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat banyaknya karyawan yang *resign*.
16. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis sehingga pergerakan dalam organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai tengan tujuan usaha.
17. Mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan.

### **2.2.2. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat pengukuran kinerja diperoleh apabila sistem penilaian kinerja berjalan efektif. Efektifitas sistem penilaian kinerja ditentukan oleh persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dan reaksi karyawan merupakan aspek penting penilaian kinerja.

Menurut Sari (2019) manfaat pengukuran kinerja bagi karyawan :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
2. Perbaikan kinerja.
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai.

6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

### **2.2.3. Evaluasi Kinerja**

Evaluasi merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana tindak lanjut atas perbedaan itu. Jadi tampak jelas bahwa untuk melakukan evaluasi dibutuhkan tolak ukur tertentu sebagai acuan, seperti misalnya yang terdapat dalam suatu program kerja. Program kinerja ini pada gilirannya akan dilaksanakan dan di evaluasi. Evaluasi memberikan penilaian terhadap hasil kinerja dari sebuah program atau proyek yang dilaksanakan secara multi pihak. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui respon, hasil, dan dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan sebuah program atau proyek. (Abdurrahman, 2017).

### **2.2.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Ulfa & Ridwan (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan

dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau team *leader*.

3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **2.2.5. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut. Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan kegiatan dilaksanakan. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan / program dan dalam menilai kinerjanya. (Abdurrahman, 2017)

Menurut Ulfa & Ridwan (2015) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator, yaitu

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus di selesaikan atau dicapai, pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik dan tidaknya) pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### **2.3. Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC)**

Sejak awal diperkenalkannya konsep *Balance Scorecard* oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, konsepnya di Amerika sendiri telah diterapkan pada 200 perusahaan. Dalam perkembangannya, dominasi dari human capital dan modal *intangible* dari suatu organisasi menyebabkan metode *Human Resources Scorecard* ini dikembangkan. *Human Resources Scorecard* sendiri merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan antara sumber daya manusia dengan strategi, serta kinerja organik yang pada akhirnya mampu menimbulkan kesadaran tentang konsekuensi dalam keputusan investasi sumber daya manusia. Sehingga tepat arah

dan tepat jumlah dalam keuntungan investasi sumber daya manusia. (Sahaya & Wahyuni, 2017)

Menurut Ermayanti (2017) *Human Resource Scorecard* adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan merepresentasikan “alat pengungkit yang penting” yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengerahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat. *Human Resource Scorecard* adalah mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi *human resource* dalam membentuk perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

### **2.3.1. Konsep Dasar Human Resource Scorecard**

Menurut Sari (2019), ada beberapa langkah konsep dasar untuk melaksanakan dan mengimplementasikannya HR *scorecard* dengan benar dan baik, proses pelaksanaan HR *scorecard* sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Strategi Bisnis Secara Jelas (*clearly define business strategy*) Setiap perusahaan harus memfokuskan pada implementasi strategi dari pada hanya memfokuskan pada isi strateginya itu sendiri, sehingga pemimpin senior dari sumber daya manusia dapat memfasilitasi, diskusi mengenai bagaimanakah mengomunikasikan sasaran perusahaan melalui organisasi.
2. Membangun Kasus Bisnis untuk Sumber Daya Manusia Sebagai Modal Strateik (*build a business case for HR as a strategic aset*). Para pimpinan sumber daya manusia perlu merumuskan

permasalahan bisnis untuk mengetahui mengapa dan bagaimana sumber daya manusia dapat mendukung strategi organisasi tersebut. Dalam membuat kasus bisnis perlu dilakukannya penelitian atau survei terlebih dahulu untuk mendukung rekomendasi perumusan dari kasus tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimanakah mengimplementasikan strategi secara efektif, bukan dari isi strategi itu sendiri.

3. Menciptakan Peta Strategi (*create strategy map*) menciptakan peta strategi adalah langkah ketiga membuat kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Pada kebanyakan organisasi, bahwa nilai pelanggan (*customer value*) tercakup didalam produk dan jasa yang dihasilkan organisasi sebagai suatu hasil yang kompleks dan proses kumulatif.
4. Mengidentifikasi HR *Deliverables* dalam Peta Strategi (*identify HR deliverables within the strategy map*) Untuk menetapkan HR *deliverables*, harus merumuskan terlebih dahulu apa yang dapat mendukung kinerja perusahaan, seperti yang sudah ditentukan dalam peta strategi dan fokus pada tingkah laku strategi yang memperluas fungsi kompetensi, *reward* dan tugas organisasi.
5. Kemitraan antara HR *Architecture* dan HR *Deliverables* (*align the HR architecture with HR deliverables*). Kemudian, langkah kelima adalah merancang sistem sumber daya manusia (misalnya

*reward*, kompetensi, dan tugas-tugas organisasi) yang dapat mendukung HR *deliverables*.

6. Merancang Sistem Pengukuran Strategi Sumber Daya Manusia (*design the HR measurement system*). Untuk mengukur hubungan sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan ini, diperlukan pengukuran HR deliverable yang valid, yang terdiri dari dua dimensi, yaitu memastikan bahwa telah memilih HR *performance driver* dan HR *enabler* yang tepat. Dalam hal ini membutuhkan pemahaman jelas tentang rantai penyebab efektifnya implementasi visi, misi dan strategi perusahaan, memilih pengukuran yang tepat untuk mengukur HR *deliverable* tersebut.
7. Melaksanakan Manajemen Pengukuran (*implementation management by measurement*), menghasilkan alat manajemen yang *powerful*.

### **2.3.2. Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan HRSC.**

Menurut Sari, (2019), ada beberapa tahapan merancang sistem pengukuran sumber daya manusia melalui pendekatan HR scorecard seperti yang dijelaskan berikut ini :

1. Mengidentifikasi HR *Competency* (Kompetensi Manajer SDM)  
Kompetensi yang dimaksud itu adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan.

2. Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS) Fungsi dari HPWS yaitu menempatkan dasar untuk membangun sumber daya manusia menjadi aset strategik serta HPWS dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Pengukuran HPWS penekanannya pada bagaimana suatu organisasi bekerja melalui setiap fungsi sumber daya manusia, mulai dari tingkat makro dan menekankan pada orientasi kinerja pada setiap aktivitas.
3. Mengukur *HR System Alignment* Menilai sejauh mana sistem sumber daya manusia memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau kesejajaran eksternal (*external alignment*), sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (*internal alignment*) yaitu bagaimana setiap elemen dapat bekerja secara bersamasama dan tidak mengalami konflik diantara mereka. Dalam halnya, tidak perlu dilakukan pengukuran kesejajaran internal, karna jika sumber daya manusia sudah fokus kepada implementasi strategi (kesejajaran eksternal) atau dapat mengelola kesejajaran eksternal, maka ketidaksejajaran internal cenderung tidak terjadi.
4. *HR Efficiency*. Merefleksikan bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti sumber daya manusia harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil, tetapi lebih pada merefleksikan keseimbangan.

5. *HR Deliverable*. Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi masalah yang menghubungkan sumber daya manusia dan rencana-rencana implementasi strategi organisasi, hal ini dinamakan *Strategic HR deliverable* yang merupakan outcome dari arsitektur sumber daya manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan.

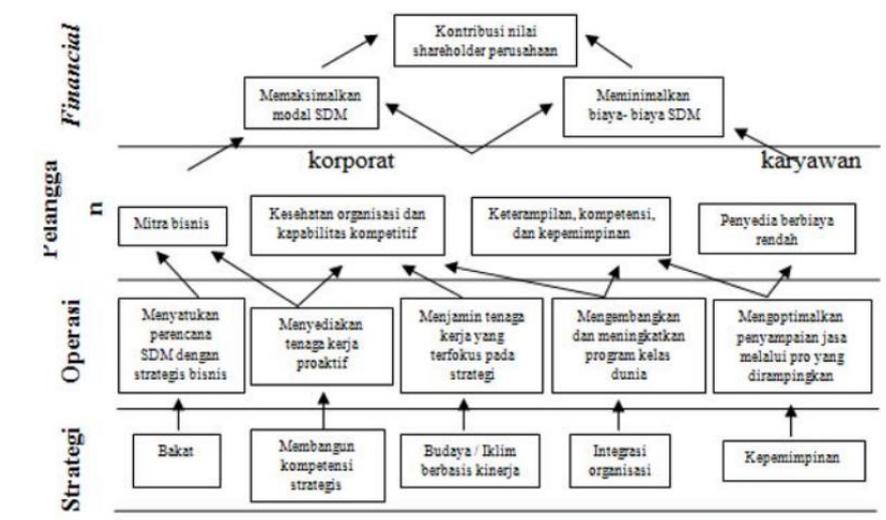
### **2.3.3. Perspektif Human Resource Scorecard**

Menurut Mahendra (2020), penggunaan konsep *Human Resource Scorecard* ini bertujuan untuk mengukur apakah investasi yang dilakukan pada bidang sumber daya manusia dalam perusahaan sudah tepat dengan sasaran yang ditetapkan perusahaan atau belum. Ada 4 (empat) perspektif dalam *Human Resource Scorecard* antara lain:

1. Perspektif finansial, yaitu perspektif yang memberikan guidelines dari strategi yang diterapkan dapat memberi kontribusi terhadap profitabilitas atau peningkatan laba perusahaan atau tidak. Ukuran utama terdiri atas laba operasional, *economic value added*, *Return on Capital Employed (ROCE)*.
2. Perspektif pelanggan, yaitu perspektif yang dijadikan tolok ukur bahwa karyawan merupakan aset, *user*, atau *output* dari implementasi strategi SDM yang akan memiliki dampak terhadap *customer*. Ukuran utama dari perspektif ini terdiri dari tingkat

kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi *customer* baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu perspektif yang memberikan tolok ukur bahwa proses internal perusahaan akan memberikan dampak tercapainya tujuan secara finansial dan kepuasan pelanggan. Ukuran utama dari perspektif ini antara lain adalah bagaimana menyeimbangkan strategi bisnis dengan strategi SDM dalam perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu perspektif yang berfokus pada strategi untuk pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Adapun ukuran dalam perspektif ini antara lain: tingkat kepuasan kerja karyawan, keterlibatan karyawan yang tinggi, dan output yang dihasilkan oleh karyawan.



Gambar 2.1 Perspektif *Human Resources Scorecard*

Sumber : Ulfa & Ridwan, 2015

#### **2.4. Key Performances Indicator (KPI)**

KPI atau *Key Performance Indicator* merupakan suatu parameter yang berfungsi sebagai media pengukuran suatu kinerja dalam perusahaan dengan menggunakan rentang angka, nilai atau presentase. Penggunaan KPI dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu instansi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. KPI merupakan alat ukur yang digunakan dalam perusahaan untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja karyawannya. Setiap KPI yang terdapat di perusahaan selalu memiliki target, yakni sebesar 100% (Warganegara dkk, 2021). Identifikasi dalam KPI dapat berupa keberhasilan dalam kegiatan, kesehatan dan pengembangan organisasi atau perusahaan, serta mewujudkan target organisasi. (Sahaya & Wahyuni, 2017)

*Key Performance Indicator* mengidentifikasi kegiatan dan perkembangan organisasi, keberhasilan kegiatan, atau penyampaian pelayanan untuk mewujudkan target atau sasaran organisasi. Persyaratan menyusun indikator dalam KPI yaitu:

- 1 Spesifik, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- 2 Dapat diukur secara objektif dan jelas ukuran yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
- 3 Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
- 4 Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk mencapai keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.

- 5 Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan.
- 6 Efektif, data dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

(Rahman, 2020)

### **2.5. *Analytic Hierarchy Process (AHP)***

Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970. Menurut Saaty, hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompokkelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. (Setyadi et al., 2018)

Menurut Lorisa & Olyvia (2017), prinsip kerja AHP terdapat beberapa ide dasar yang digunakan dalam penyusunan, yaitu :

- 1 Penyusunan Hierarki Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya, yaitu kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi suatu hierarki.
- 2 Penilaian Kriteria dan Alternatif Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan. Untuk berbagai persoalan, skala 1

sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengeskpresikan pendapat.

- 3 Penentuan Prioritas Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*).
- 4 Konsistensi Logis Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis.

### 2.5.1. Prinsip-prinsip *Analytic Hierarchy Process*

Menurut Setyadi (2018) metode AHP memiliki beberapa prinsip dasar yang harus dipahami dalam menyelesaikan persoalan, diantaranya adalah :

1. *Decomposition* (Penyusunan Hirarki) Setelah suatu masalah didefinisikan, maka perlu dilakukan proses dekomposisi. Pada prinsip dekomposisi ini stuktur masalah yang kompleks dipecah menjadi unsur-unsurnya. Agar lebih akurat hasilnya, pemecahan juga dilakukan terhadap unsurunsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan. Proses analisa ini dinamakan hirarki.
2. *Comparative Judgement* (Penilaian Perbandingan Berpasangan) Konsep dasar AHP adalah penggunaan matriks *pairwise comparison* (matriks perbandingan berpasangan) untuk menghasilkan bobot *relative* antar kriteria maupun *alternative*. Suatu kriteria akan dibandingkan dengan kriteria lainnya dalam hal seberapa penting terhadap pencapaian tujuan di atasnya

Tabel 1 Skala Presepsi AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Kepentingannya	Dalam kedua elemen memiliki pengaruh yang sama.
3	Sedikit Lebih Penting	Penilaian dan pengalaman sangat memihak ke satu elemen dibanding dengan elemen pasangannya
5	Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata. Dibandingkan dengan elemen pasangannya
7	Sangat penting	Suatu elemen terbukti sangat disukai
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan elemen pasangannya pada keyakinan tertinggi
2,4,6,8	Nilai Tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian diantara dua tingkat kepentingan yang berdekatan.

Sumber : Setyadi, 2018

### **2.5.2. Kriteria Pengukuran Skor**

Kriteria pengukuran skor di sini mengacu pada jurnal yang dipublikasikan oleh Abdul Rasyid dan Hana pada jurnal manajemen dan bisnis tahun 2017. Dimana disebutkan bahwa kriteria penilaian skor secara berurutan dijabarkan sebagai berikut :

- Untuk skor  $\leq 1,8$  berarti kinerja karyawan sangat kurang
- Untuk skor  $\leq 2,6$  berarti kinerja karyawan termasuk kurang
- Untuk skor  $\leq 3,4$  berarti kinerja karyawan termasuk cukup
- Untuk skor  $\leq 4,2$  berarti kinerja karyawan termasuk baik

### **2.6. Kuesioner**

Menurut Sugiyono (2012), pada dasarnya kuesioner adalah sebuah daftar pertanyaan yang harus di isi oleh orang yang akan diukur (responden). Dengan kuesioner ini dapat diketahui tentang keadaan/data diri, pengalaman, pengetahuan sikap atau pendapatnya dan lain-lain). Kuesioner adalah alat pengumpul data untuk kepentingan penelitian. Kuisisioner digunakan dengan cara mengedarkan formulir yang berisi beberapa pertanyaan kepada beberapa subjek (responden) untuk mendapat tanggapan secara tertulis.

#### **2.6.1. Penyusunan Kuesioner**

Agar dalam pengisian kuesioner, pengisian kuesioner tidak memerlukan waktu yang lama dan efisien, maka perlu adanya persyaratan yang harus dipenuhi yaitu :

1. Pertanyaan hendaknya jelas maksudnya :
  - a. Pertanyaan tidak terlalu luas
  - b. Pertanyaan tidak terlalu panjang
  - c. Pertanyaan tidak boleh memimpin
  - d. Menghindari pertanyaan yang dobel negatif
2. Pertanyaan hendaknya membantu ingatan responden
3. Pertanyaan menjamin responden untuk dengan mudah mengutarakan jawabannya
4. Pertanyaan hendaknya menghindari bias
5. Pertanyaan memotivasi responden untuk menjawab
6. Pertanyaan dapat menyaring responden
7. Pertanyaan hendaknya dibuat sesederhana mungkin

(Sugiyono, 2012)

## **2.7. Pengolahan Data**

### **2.7.1. Uji Konsistensi**

Uji konsistensi merupakan suatu tahapan untuk menguji konsistensian dari matriks perbandingan berpasangan yang dibuat berdasarkan masalah yang ada. Jika uji konsistensi kurang dari sama dengan 0,1 maka pengolahan data dapat dikatakan konsisten. Dalam pembuatan keputusan, penting untuk mengetahui seberapa baik konsistensi yang ada karena kita tidak menginginkan keputusan berdasarkan pertimbangan dengan konsistensi yang rendah. Hal-hal yang dilakukan untuk langkah ini adalah :

1. Kalikan setiap nilai pada kolom pertama dengan prioritas relatif elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relatif elemen kedua, dan seterusnya.
2. Jumlahkan setiap baris.
3. Hasil dari penjumlahan baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan.
4. Jumlahkan hasil bagi di atas dengan banyaknya elemen yang ada, hasilnya disebut  $\lambda$  maks.

Adapun rumus untuk melakukan uji konsistensi adalah sebagai berikut :

1. Rumus Perhitungan *Consistency Index* (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$

dimana n = banyaknya elemen

2. Rumus Perhitungan *Consistency Ratio* (CR)

$$CR = \frac{CI}{IR}$$

dimana CR = Consistency Ratio

CI = Consistency Index

IR = Indeks Random Consistency

(Setyadi et al., 2018)

## 2.8. Peneliti Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan, karena dapat dipakai sebagai informasi dan bahan acuan yang sangat berguna. Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti adalah sebagai

dasar dalam penyusunan penelitian ini. Berikut penelitian penelitian terdahulu yang dijadikan acuan penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sahaya & Wahyuni (2017), dengan judul Permasalahan yang akan dibahas adalah bagaimana pengukuran kinerja karyawan pada PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data nilai pembobotan indikator kinerja karyawan. Kuesioner tersebut diberikan pada salah satu pihak supervisor dan kemudian dilakukan pembobotan dengan metode AHP, untuk mengetahui prioritas tingkat bobot tingkat kepentingan. Kemudian dilakukan penentuan KIP sesuai perspektif yang ada pada metode HRSC. Terdapat 4 perspektif dalam HRSC yaitu : Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan atau Konsumen, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Setelah didapatkan KPI dari masing-masing perspektif kemudian dilakukan perhitungan AHP. Pada tahap ini akan dihitung tiap perspektif yang nantinya akan diketahui bobot dari masing-masing perspektif Perbandingan Prioritas Perspektif Finansial. Dari hasil yang telah diperoleh Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Finansial untuk F1 (Presentase peningkatan pendapatan karyawan) mendapatkan skor terbobot terendah yaitu 0,18 sedangkan F3 (Efisiensi biaya tenaga kerja) mendapatkan skor terbobot tertinggi yaitu 1,456. Serta hasil dari skor terbobot untuk perspektif finansial

mendapatkan 3,341 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya sedang.. Perbandingan Prioritas Perspektif Pelanggan dan Konsumen. Dari hasil yang telah diperoleh Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Pelanggan atau Konsumen untuk PK3 (Meningkatkan tanggung jawab karyawan) mendapatkan skor terbobot terendah yaitu 0,212 sedangkan PK1 (Jumlah komplain yang masuk dan terselesaikan) mendapatkan skor terbobot tertinggi yaitu 2,532. Serta hasil dari skor terbobot untuk perspektif Pelanggan atau Konsumen mendapatkan 3,524 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya baik. Perbandingan Prioritas Perspektif Proses Bisnis Internal Dari hasil yang telah diperoleh Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Proses Bisnis Internal untuk PB2 (Jumlah karyawan yang mengundurkan diri) mendapatkan skor terbobot terendah yaitu 0,116 sedangkan PB3 (Presentase jumlah karyawan yang sesuai penempatan bidangnya) mendapatkan skor terbobot tertinggi yaitu 1,128. Serta hasil dari skor terbobot untuk perspektif Proses Bisnis Internal mendapatkan 3,357 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya sedang. Perbandingan Prioritas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Dari hasil yang telah diperoleh Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran untuk PP4 (Peningkatan bonus dan reward tiap tahun) mendapatkan skor terbobot terendah yaitu 0,196 sedangkan PP2 (Presentase pemenuhan dan permintaan

karyawan) mendapatkan skor terbobot tertinggi yaitu 1,924. Serta hasil dari skor terbobot untuk perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran mendapatkan 3,38 berarti dapat dikategorikan kinerja karyawannya sedang.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Juan Welan (2019), dengan judul *Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada PT. Hasjrat Abadi Tendean Manado*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data nilai pembobotan indikator kinerja karyawan. Kuesioner tersebut diberikan pada salah satu pihak supervisor dan kemudian dilakukan pembobotan dengan metode AHP, untuk mengetahui prioritas tingkat bobot tingkat kepentingan. Kemudian dilakukan penentuan KIP sesuai perspektif yang ada pada metode HRSC. Terdapat 4 perspektif dalam HRSC yaitu : Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan atau Konsumen, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Setelah didapatkan KPI dari masing-masing perspektif kemudian dilakukan perhitungan AHP. Pada tahap ini akan dihitung tiap perspektif yang nantinya akan diketahui bobot dari masing-masing perspektif. Kemudian akan di kumpulkan data-data penunjang yang lain berupa dokumen perusahaan untuk menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan, wawancara, dan survei. Dilakukan pengujian instrumen berupa uji konsistensi, untuk mengetahui apakah

penilaian pada saat pengisian kuesioner sudah tepat atau di isi secara random atau asal. Uji validitas, untuk menunjukkan sejauh mana akurasi alat pengukur yang digunakan untuk mengukur sesuatu. Uji reliabilitas, untuk menguji apakah suatu data konsisten. Perspektif Keuangan memiliki nilai bobot dari hasil perhitungan AHP sebesar 0.159 dengan jumlah 1 KPI saja yaitu Hasil Profitabilitas. Nilai Bobot global dari KPI Hasil Profitabilitas yaitu 0.159. Hasil tahun 2017 menunjukkan penjualan 1381 unit/tahun dengan target 1560 unit/tahun dan pencapaian target perspektif keuangan sebesar 88,53% dengan skor 0.140. Sehingga penilaian kinerja belum mencapai target dengan warna kuning. Perspektif Karyawan memiliki nilai bobot dari hasil perhitungan AHP sebesar 0.127 dengan jumlah 1 KPI yaitu Indeks Kepuasan Karyawan. Nilai Bobot global dari KPI Indeks Kepuasan Karyawan yaitu 0.127. Hasil tahun 2017 menunjukkan nilai 3.945 (karyawan puas) dengan target nilai 4.0 dan pencapaian target perspektif karyawan sebesar 98,62% dengan skor 0.124. Sehingga penilaian kinerja belum mencapai target dengan warna kuning. Perspektif Bisnis Internal memiliki nilai bobot dari hasil perhitungan AHP sebesar 0.222 dengan jumlah 3 KPI saja yaitu Hasil 7 Pelayanan dengan bobot global 0.117, Jumlah Keluhan Konsumen dengan bobot global 0.031 dan Indeks Kepemimpinan dengan bobot global 0.074. Hasil tahun 2017 dari seluruh KPI

mencapai skor 0.221 berwarna kuning. Sehingga penilaian kinerja belum mencapai target 0.222. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran memiliki nilai bobot dari hasil perhitungan AHP sebesar 0.492 dengan jumlah 1 KPI yaitu Jumlah Pelatihan yang Terealisasi. Nilai Bobot global dari KPI jumlah pelatihan yang terealisasi yaitu 0.492. Hasil tahun 2017 menunjukkan 100% pelatihan terealisasi dengan target 90% terealisasi dan pencapaian target sebesar 100% dengan skor 0.492. Sehingga penilaian kinerja sudah mencapai target dengan warna hijau.