

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis dari kinerja seorang karyawan berdasarkan beberapa aspek pertimbangan dan untuk memahami potensi dari seseorang untuk pertumbuhan lebih lanjut dan pengembangan dari seorang karyawan di suatu organisasi dengan peringkat tertentu (Anbarasu *et al.*, 2015).

Menurut Widodo (2015:130) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menjelaskan tentang suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang. Hasil dari penilaian kinerja dijadikan sebagai bahan untuk memodifikasi perencanaan serta peningkatan yang diperlukan hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut Fahmi (2013:66) bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan.

2.1.1 Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Sutrisno (2016:151) bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Faktor Individu
 - a. Usaha (*ffort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
 - b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
 - c. *Role (Task Perception)*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Faktor Lingkungan
 - a. Kondisi fisik
 - b. Peralatan
 - c. Waktu
 - d. Material
 - e. Pendidikan
 - f. Supervisi
 - g. Desain organisasi
 - h. Pelatihan
 - i. Keberuntungan

2.1.2 Jenis Penilaian Kinerja

Secara umum terdapat 2 (dua) jenis cara menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu:

1. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal

Ada beberapa teknik atau cara penilaian kinerja karyawan secara individual yaitu:

 - a. Grafik skala kecepatan (*Graphic rating scale*)
 - b. Memilih kecepatan yang dipaksakan (*Forced choice rating*)
 - c. Cara penilaian dengan essay (*Essay appraisal techniques*)
 - d. Daftar pengecekan kinerja (*Perfomance checklist*)
 - e. Teknik kejadian kritis (*Critical incident technique*)

2. Penilaian kinerja pada sekelompok orang

Penilaian kinerja kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dengan kinerja karyawan lain.

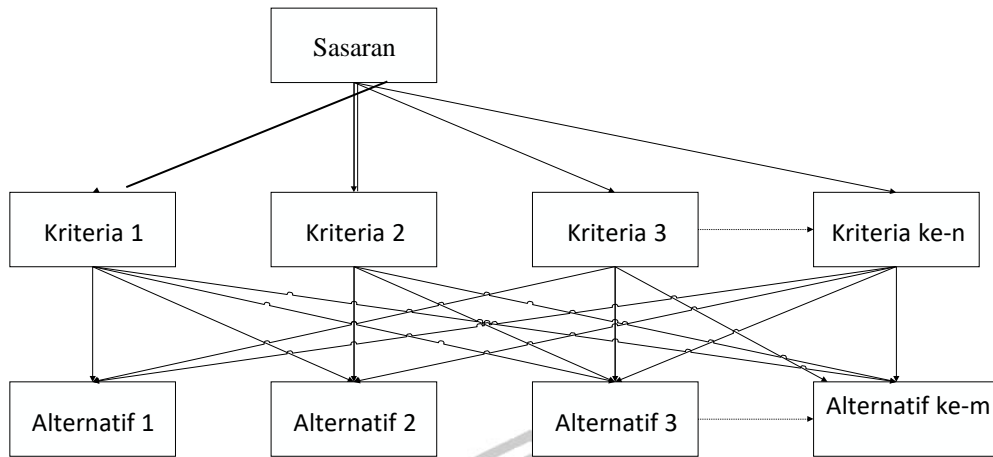
2.2 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Menurut Nugeraha (2017:114) mengemukakan bahwa, “AHP adalah sebuah konsep untuk pembuatan keputusan berbasis multicriteria (kriteria yang banyak). Beberapa kriteria yang dibandingkan satu dengan lainnya (tingkat kepentingannya) adalah penekanan utama pada konsep AHP ini.

Analytical Hierarchy Process (AHP) dikembangkan oleh seorang ahli matematik Thomas L. Saaty di University Of Pittsburgh, Amerika Serikat pada tahun 1970-an. Metode ini merupakan model pengambilan keputusan multi kriteria yang dapat membantu pola pikir manusia, dimana faktor logika, pengalaman, pengetahuan, emosi dan perasaan dioptimalkan dalam proses yang sistematis. AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan

Pendekatan AHP memiliki struktur hierarki yang lebih fleksibel yang memungkinkan identifikasi tujuan yang lebih mudah. AHP mengevaluasi validitas relatif dari kriteria dan alternatif yang dipertimbangkan oleh pengambil keputusan hingga perspektif lainnya (Saaty, 1990). Bentuk paling sederhana dalam sebuah hierarki adalah hierarki tiga tingkat atau level: tujuan keputusan sebagai tingkat teratas, tingkat kedua diisi dengan kriteria, tingkat ketiga adalah alternatif yang diilustrasikan pada gambar 2.1 tujuan dari struktur ini adalah memungkinkan penilaian yang efektif atas persoalan yang dihadapi. (Saaty & Vargas, 2012).



Gambar 2.1 Hierarki tiga level
 Gambar 2.1 struktur penilaian efektif atas persoalan

Sumber: Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process* (Vol. 175). Hal 3

Metode AHP melakukan pembobotan kriteria dengan menggunakan derajat kepentingan atau *Saaty Scale* yang bernilai 1 sampai 9. Berikut ini merupakan tabel skala penilaian tingkat kepentingan yang digunakan yaitu:

Tabel 2.1 Skala Penilaian Tingkat Kepentingan

No.	Nilai Kepentingan	Keterangan
1	1	Sama penting
2	3	Cukup penting (1 level lebih penting dibandingkan alternatif lainnya)
3	5	Lebih penting (2 level lebih penting dibandingkan alternatif lainnya)
4	7	Sangat lebih penting (3 level lebih penting dibandingkan alternative lainnya)
5	9	Mutlak lebih penting (4 level lebih penting dibandingkan alternatif lainnya atau level tertinggi)
6	2,4,6,8	Nilai tengah dari pertimbangan kriteria

Metode AHP juga terdapat nilai Consistency Index juga matriks perbandingan berpasangan. Berikut tabel nilai Consistency Ratio dan model matriks perbandingan berpasangan :

Tabel 2.2 Matriks Perbandingan

Harga	A1	A2	A3	A4	A5
A1	A11	A12	A13	A14	A15
A2	A21	A22	A23	A24	A25
A3	A31	A32	A33	A34	A35
A4	A41	A42	A43	A44	A45
A5	A51	A52	A53	A54	A55

Tabel 2.3 Nilai Consistency Index (CI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Random Consistency Index</i>	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

Tabel 2.4 *Random Index* (RI)

No	Jumlah n Kriteria	RI _n
1	2	0
2	3	0,58
3	4	0,90
4	5	1,12
5	6	1,24
6	7	1,32
7	8	1,41
8	9	1,45
9	10	1,49

Secara umum, prosedur atau tahapan dalam penerapan metode *Analytical Hierarchy Process* (Bahmani et al., 2015)

1. Menetapkan kriteria yang relevan
2. Menetapkan tingkat kepentingan elemen.
 - a. Proses awal yaitu memerlukan perbandingan matriks perbandingan berpasangan, di mana setiap kriteria dibandingkan dengan tabel nilai penting.
 - b. Matriks perbandingan yang berisi angka-angka yang menunjukkan signifikansi suatu kriteria dibandingkan kriteria lainnya.
3. Menghitung nilai bobot kriteria yang telah didapatkan dari hasil matriks perbandingan.
4. Menghitung nilai matriks normalisasi. Berikut adalah rumus yang digunakan untuk menetapkan nilai matriks normalisasi.

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}, i, j = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

$$a_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \quad (2)$$

$$a_{ij} = \sum i a_{ij} \quad (3)$$

$$W_{ij} = \frac{a_{ij}}{n} \quad (4)$$

Dimana:

W_{ij} = Nilai Pembobotan

a_{ij} = Matriks normalisasi baris

w_i = Bobot untuk kriteria ke- i

n = Jumlah kriteria yang dibandingkan

5. Perhitungan nilai *eigen vector*

Berikut merupakan proses perhitungan yang dimaksudkan untuk memperoleh nilai *eigen vector*.

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum a_{ij}}{n}$$

(5)

6. Penetapan nilai *consistency index* dan *consistency ratio*.

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)}$$

(6)

Keterangan:

λ_{\max} = Eigenvector maksimum

n = banyaknya elemen

CI = Consistency Index

CR = Consistency Ratio

RI = Random Consistency Index

2.2.1 Kelebihan dan Kelemahan Metode AHP

AHP mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam struktur analisisnya. Beberapa kelebihan AHP adalah (Marimin, 2004) :

1. Kesatuan (*unity*) adalah kerangka kerja untuk AHP yang menawarkan solusi yang mudah dipahami dan mudah beradaptasi untuk berbagai masalah.
2. Kompleksitas (*complexity*), AHP menggabungkan pendekatan deduktif dan sistematis dalam menyelesaikan masalah yang rumit.
3. Keterkaitan (*interdependence*), AHP mampu mengelola keterkaitan antar elemen dalam sistem tanpa menetapkan pola pikir linier.
4. Penyusunan Hierarki (*hierarchy structuring*), AHP menggambarkan pola alami pemikiran untuk mengorganisir komponen-komponen di berbagai tingkatan hierarki serta mengelompokkan elemen sejenis.

5. Pengukuran (measurement), AHP menawarkan skala ukur dan metode untuk menentukan fokus utama.
6. Konsistensi (consistency), AHP memperhatikan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menetapkan berbagai prioritas.
7. Sintesis (synthesis), AHP memfokuskan dalam penilaian menyeluruh tentang sejauh mana setiap alternatif diinginkan.
8. Tawar-menawar, AHP mengevaluasi urgensi dari berbagai aspek dalam sistem dan mengizinkan organisasi untuk menyeleksi solusi terbaik sesuai dengan target.
9. Penilaian dan konsensus (judgment and consensus), AHP tidak memerlukan kesepakatan, tetapi mengintegrasikan berbagai penilaian.
10. Pengulangan proses (process repetition), AHP memungkinkan individu untuk menyaring definisi masalah dan memperdala analisis serta pemahaman dengan proses yang berulang.

Berikut ini akan dijelaskan kelemahan dari metode AHP :

1. Model AHP bergantung pada input utamanya, yang melibatkan penilaian subjektif dari seorang ahli dalam proses input tersebut
2. Metode AHP merupakan metode matematis yang tidak melibatkan pengujian statistik, sehingga tidak ada ukuran kepercayaan terhadap akurasi model yang dihasilkan.

2.3 MOORA (*Multi – Objective Optimization On The Basis Of Ratio Analysis*)

Metode MOORA (Multi-Objective Optimization On The Basis Of Ratio Analysis) diperkenalkan oleh Brauers dan Zavadskas pada tahun 2006 sebagai sistem multi-atribut, yang bertujuan untuk mengelola berbagai atribut yang saling bertentangan secara bersamaan. Pendekatan yang dilakukan MOORA didefinisikan sebagai suatu proses secara bersamaan guna mengoptimalkan dua atau lebih yang saling bertentangan pada beberapa kendala (Attri dan Grover, 2013). Keunggulan MOORA terletak pada kesederhanaannya, serta kestabilan dan kekuatannya. Metode MOORA juga menyediakan hasil yang tepat dan akurat untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Berbeda dengan metode-metode sejenis lainnya MOORA adalah metode yang paling efisien dan mudah diterapkan.

Metode MOORA dapat membantu dalam pengambilan keputusan suatu kasus, akan tetapi perhitungan dengan menggunakan metode MOORA ini hanya yang menghasilkan nilai terbesar yang akan terpilih sebagai alternatif yang terbaik.(Pasaribu *et al.*, 2018).

2.3.1 Langkah Penyelesaian Metode MOORA

Adapun tahapan dalam mengelola masalah dengan mengaplikasikan metode MOORA, Menurut (Brauers & Zavadskas, 2006) menggunakan tahap pengerjaan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan serta jenis kriteria yang akan diterapkan
2. Membuat sebuah matriks keputusan MOORA

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1i} & \dots & x_{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ x_{j1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{jn} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ x_{m1} & \dots & x_{mi} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (8)$$

1. Melakukan normalisasi terhadap matriks MOORA

$$X_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{j=1}^m x_{ij}^2} \quad (9)$$

Keterangan:

- X_{ij} = Matriks Alternatif j pada kriteria i
- I = 1,2,3,..., n adalah nomor urutan atribut atau kriteria
- j = 1, 2,3,..., m adalah nomor urutan alternatif
- m = Jumlah Alternatif
- $X * ij$ = Matriks Normalisasi alternatif j pada kriteria i

2. Didapatkan nilai oprimasi mutiobjektif MOORA

Jika bobot kriteria tidak mengalami penambahan

$$Y^*_j = \sum_{i=1}^{i=g} X^*_{ij} - \sum_{i=g+1}^{i=n} X^*_{ij}$$

(10)

Keterangan:

- i = 1,2,..., g adalah kriteria dengan status maximized
- i = g+1 = n adalah kriteria dengan status minimized
- Y^*_j = Matriks normalisasi hasil pengurangan maximized dan minimize

Jika ada bobot kriteria yang ditambahkan

$$Y_i = \sum_{j=1}^g W_{ij} X_{ij}^* - \sum_{j=g+1}^n W_j W_{ij}^*$$

(11)

Keterangan:

I = 1,2,3,..., g adalah kriteria maximized

j = g+1 = n adalah kriteria minimized

W_{ij} = bobot dari hasil perhitungan AHP

Y_i = nilai yang sudah dinormalisasi dari alternative/sub-kriteria i terhadap semua kriteria

3. Mendapatkan urutan alternatif berdasarkan hasil perhitungan MOORA

2.3.2 Output dari perhitungan metode MOORA

Hasil yang diperoleh dari perhitungan dengan metode MOORA:

- Alternatif dengan nilai (Y_i) tertinggi menunjukkan hasil pilihan terbaik.
- Alternatif dengan nilai (Y_i) terendah menunjukkan hasil pilihan yang jelek.

2.4 Literatur Review

Tabel 2.5 Literatur Review

Penulis/Tahun Terbit	Area Penerapan	Metode
(Putra, A. D., Zulfikar, D.H., & Alfresi, A. I., 2020)	Kinerja Karyawan	Employee Performance Evaluation & MOORA
(Primadasa, Y., 2019)	Kinerja Karyawan	AHP & MOORA
(Wahyuningsih et al., 2016)	Kinerja Karyawan	AHP
(Gresia, A., Hutagalung, J., Syahputra, H., & Sari, P., 2018)	Kenaikan Jabatan Karyawan	MOORA
(Hamria et al., 2020)	Kinerja Karyawan	MOORA
(Multi Amalia & Yuni Utami, 2018)	Kinerja Karyawan	AHP
(Alatas et al., 2021)	Kinerja Karyawan	MOORA
(Umar et al., 2018)	Kinerja Karyawan	AHP
(Syafi, M., & Sulastri, 2017)	Kinerja Karyawan	AHP
(Wahyuningsih et al., 2016)	Kinerja Karyawan	AHP
(Asmaradanta & Saifuddin, 2021)	Kinerja Karyawan	AHP & Rating Scale
(Ilhami, R. S., & Rimantho, D., 2017)	Kinerja Karyawan	AHP