

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2013:10). Manajemen Sumber Daya Manusia yang sebelumnya dikenal sebagai manajemen personalia, merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Mangkunegara, 2011).

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Manajemen Sumber Daya Manusia menggunakan pendekatan *modern* dan kajiannya secara makro. Faktor yang menjadi perhatian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia itu sendiri. Melalui Sumber Daya Manusia yang efektif mengharuskan manajer atau pimpinan dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Bohlarander dan Snell, 2010:4). Maka dari itu, Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan perlu dikelola dengan baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan.

Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi perusahaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif. Perkembangan bisnis perusahaan sangat tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli :

1. Hasibuan (2013:10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Mathis & Jackson (2012:5), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.
3. Dessler (2011:10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Menurut Griffin yang dikutip oleh Buchary (2009:84) mengemukakan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia meliputi kegiatan: (1) melaksanakan analisis pekerjaan, (2) meramalkan permintaan dan penawaran SDM, (3) mengembangkan rencana untuk menyesuaikan permintaan dan persediaan, (4) merancang kebijakan dan melaksanakan program SDM, (5) mengevaluasi, merevisi dan memfokuskan kembali.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan semua keputusan dan Praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung Sumber Daya Manusia dalam

membantu organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut dengan cara memanfaatkan bakat manusia secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan oleh tugas dan tanggung jawab Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki tenaga kerja yang memuaskan. Menurut Hasibuan (2013:21), fungsi-fungsi sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi-fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya pencapaian tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

2. Fungsi-Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk menciptakan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan seseorang dari suatu perusahaan.

Menurut Handoko (2012:8) hubungan antara fungsi personalia atau manajemen sumber daya manusia dan kegiatan – kegiatan personalia adalah :

1. Penarikan meliputi :

- a. Analisis pekerjaan
- b. Perencanaan sumber daya manusia
- c. Proses penarikan
 - Saluan penarikan
 - Blanko lamaran

2. Seleksi, meliputi proses seleksi :

- Tes seleksi
- Wawancara
- Referensi
- Evaluasi medis

3. Pengembangan meliputi :

- a. Penilaian prestasi kerja
- b. Konseling

- c. Disiplin
- d. Latihan
- e. Pengembangan manajemen
- f. Pengembangan organisasi

4. Pemeliharaan meliputi :

a. Pemberian kompensasi

- Evaluasi pekerjaan
- Pengupahan
- Program-program intensif
- Kompensasi pelengkap (*tringel benefit*)

b. Hubungan pemburuhan

- Perundingan kolektif
- Perjanjian kerja

c. Pelayanan karyawan

- Rekreasi
- Pelayanan “*on-the-job*”
- Pelayanan “*off-the-job*”

d. Keamanan dan kesehatan

5. Penggunaan meliputi :

- a. Perencanaan karier
- b. Perluasan pekerjaan
- c. Audit personalia

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan landasan manajerial dan landasan operasional bagi perusahaan dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan salah satunya dengan memberikan kompensasi kepada karyawan agar kinerjanya pada perusahaan terus meningkat.

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013:250) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (*vertical* atau *horizontal*) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM);
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
- c. Menyeleksi calon pekerja;
- d. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru;
- e. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi;
- f. Memberikan insentif dan kesejahteraan;
- g. Melakukan evaluasi kinerja;
- h. Mengkomunikasikan, memberi penyuluhan, menegakkan disiplin kerja;
- i. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
- j. Membangun komitmen kerja;
- k. Memberikan keselamatan kerja;
- l. Memberikan jaminan kesehatan;
- m. Menyelesaikan perselisihan keburuhan;
- n. Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu dan dengan pemahaman yang jelas tentang caramengerjakannya selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Sagala, 2013:548).

Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja, banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standar kinerja yang digunakan. Dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas, meliputi: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan;
- b. Kuantitas, meliputi: jumlah pekerjaan yang dihasilkan;

- c. Penggunaan waktu dalam kerja, meliputi: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Berikut ini adalah definisi-definisi tentang kinerja karyawan menurut beberapa ahli, yaitu:

1. Mangkunegara (2011:67), Kinerja kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Hasibuan (2010:94), Kinerja kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
3. Bangun (2012:231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil proses kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan tepat waktu, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktivitas perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

Penulis menggunakan teori Mangkunegara (2011) dalam operasional variabel kinerja karyawan (Y) karena sub variabel dan indikator yang ada mendukung penelitian dan sesuai dengan keadaan pada objek penelitian.

2.2.2. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Sagala & Rivai (2013:552), pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan dan pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai menurut Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2011:67), yang merumuskan bahwa:

- a. *Human performance = ability + motivation*
- b. *Motivation = attitude + situation*
- c. *Ability = knowledge + skill*

Menurut Mangkunegara (2011:67), dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja (*situation*). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental yang siap artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Menurut McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2009:68), bahwa ada hubungan yang positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu keinginan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang predikat terpuji. Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi.

Motif bersprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai kinerja yang akan lebih mudah.

Penilaian kinerja menurut Hasibuan (2010:89) mempunyai beberapa tujuan dan kegunaan diantaranya:

1. Untuk mengukur kinerja karyawan seperti kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif yang dimiliki karyawan.
2. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Menurut Moeheriono (2012:96), kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner-lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal

7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

2.2.4. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa metode dalam melakukan penilaian kinerja menurut Hasibuan (2010:96), yaitu:

1. Metode Tradisional

Adalah metode yang meminta manajer memberi nilai untuk tingkat-tingkat kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Secara umum ada dua metode penilaian kategori, yaitu:

- 1) Skala penilaian grafik, memungkinkan penilaian untuk memberikan nilai terhadap kinerja karyawan secara berkelanjutan.
- 2) Daftar periksa, terdiri dari daftar kalimat atau kata-kata dimana penilaian memeriksa kalimat-kalimat yang paling mewakili karakter dan kinerja karyawan.

2. Metode Perbandingan

Adalah metode yang menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik ini mencakup:

- 1) Pemberian peringkat, terdiri dari daftar seluruh karyawan yang tertinggi sampai yang terendah dalam kinerjanya.
- 2) Perbandingan berpasangan (distribusi yang normal), teknik mendistribusikan penilaian yang dapat digeneralisasi dengan metode-metode yang lainnya.

3. Metode Negatif

Adalah metode dimana manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penelitian tertulis, dimana lebih mendeskripsikan tindakan karyawan.

4. Metode Tujuan dan Perilaku

Metode yang digunakan untuk mengukur perilaku karyawan dan bukan karakteristik lainnya.

5. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Meliputi ketetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemampuan yang dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu.

2.2.5. Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Adapun indikatornya, sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja

Adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya.

Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam menilai kinerja para karyawannya. Hasibuan (2013:105), mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja, adalah sebagai berikut :

1. Ketepatan hasil kerja
2. Ketelitian hasil kerja
3. Hasil kerja yang dihasilkan
4. Kehadiran
5. Peraturan perusahaan
6. Kecepatan waktu kerja
7. Bekerja sama
8. Komunikasi

9. Peran serta

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting, yaitu kemampuan dan minat penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor di atas maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

2.3. Kepuasan Pelanggan

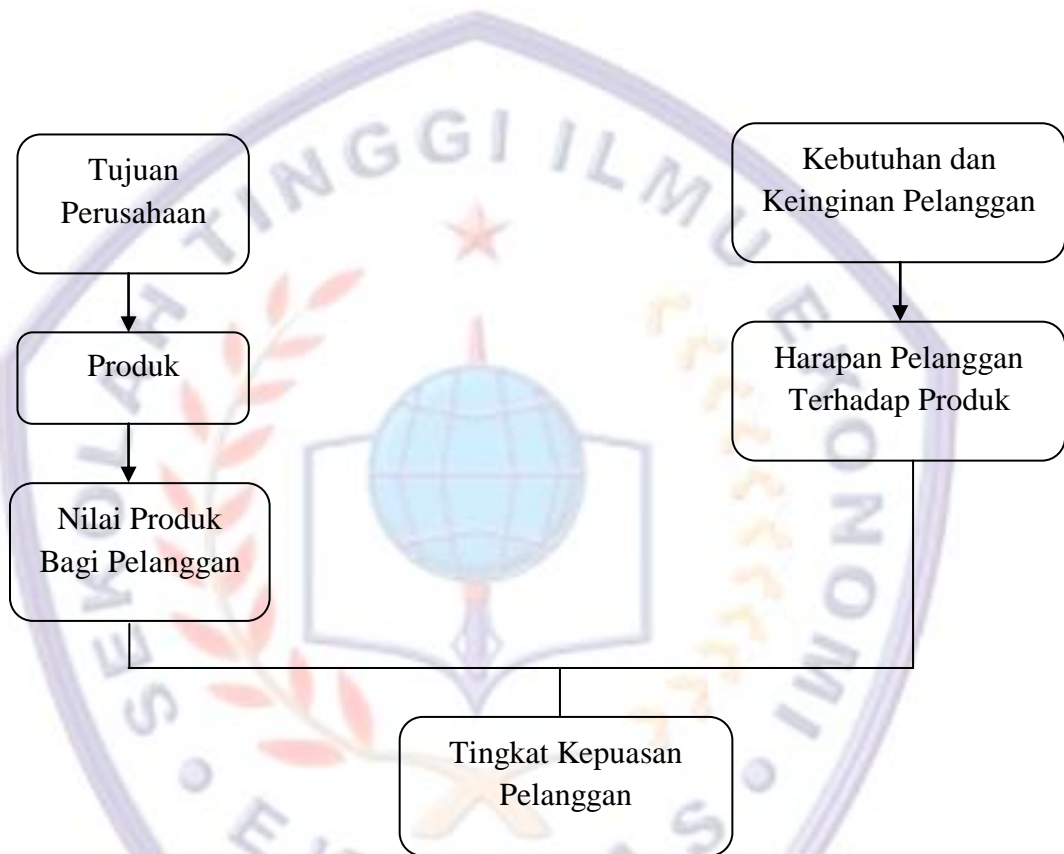
2.3.1. Konsep dan Definisi Kepuasan Pelanggan

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, dewasa ini semakin banyak pihak yang menaruh perhatian terhadap kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan. Pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah pemasar, konsumen dan peneliti konsumen. Ini berarti pihak perusahaan harus menempatkan orientasi perhatiannya pada kepuasan pelanggan yang diyakini merupakan kunci utama untuk dapat memenangkan persaingan dengan memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui produk dan jasa yang berkualitas.

Menurut Kotler yang dikutip oleh Tjiptono (2013:12), menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya. Jika kinerja berada dibawah harapan, maka pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan maka pelanggan akan merasa puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat puas atau senang. Hal ini dapat membawa dampak negatif bagi perusahaan, yaitu dapat menurunkan jumlah pelanggan dan

menyebabkan pelanggan tidak tertarik lagi menggunakan jasa perusahaan sehingga akan menurunkan laba perusahaan.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Konsep kepuasan pelanggan ini dapat dilihat dalam Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1. Konsep Kepuasan Pelanggan

Sumber: Tjiptono (2009)

Gambar 2.1 di atas menjelaskan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap produk dan jasa. Pengertian tersebut juga dapat diterapkan dalam penilaian kepuasan atau ketidakpuasan terhadap suatu perusahaan tertentu, karena keduanya berkaitan erat.

Menurut Alma (2009:286), munculnya ketidakpuasan disebabkan oleh hal-hal berikut:

1. Tidak sesuai harapan dan kenyataan.
2. Layanan selama proses menikmati jasa tidak memuaskan.
3. Perilaku personil kurang memuaskan.
4. Suasana dan kondisi fisik lingkungan tidak menunjang.
5. *Cost* terlalu tinggi, karena jarak terlalu jauh, banyak waktu terbuang dan harga tidak sesuai.
6. Promosi/iklan terlalu muluk dan tidak sesuai dengan kenyataan. Ketika konsumen membeli suatu produk, maka ia memiliki harapan tentang bagaimana produk tersebut berfungsi (*product performance*).

Menurut Zeithaml yang dikutip oleh Tjiptono (2009:24), harapan pelanggan adalah perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya. Umumnya harapan pelanggan meliputi kebutuhan pribadi, pengalaman masa lampau, rekomendasi dari mulut ke mulut dan iklan.

Harapan-harapan pelanggan akan berkembang dari waktu ke waktu, seiring dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi di masyarakat. Terutama di era informasi yang semakin mudah dan cepat, pelanggan

mendapatkan banyak informasi dan pengalaman yang akan berwujud menjadi suatu harapan mengenai produk.

Dalam mengevaluasi kepuasan pelanggan terhadap produk, jasa atau perusahaan tertentu, konsumen pada umumnya mengacu pada berbagai faktor dan dimensi. Menurut Tjiptono (2009:25), faktor-faktor yang sering digunakan dalam mengevaluasi kepuasan terhadap suatu produk manufaktur, antara lain sebagai berikut:

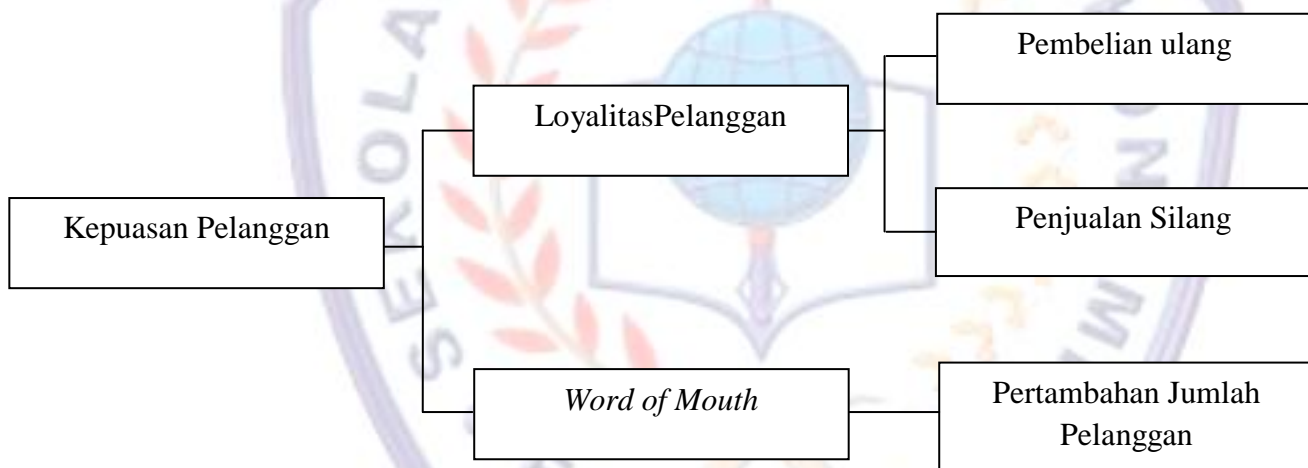
1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti (*core product*) yang dibeli.
2. Keistimewaan atau ciri-ciri tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal pakai.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*comformance of spesification*), yaitu sejauh mana karakteristik desain atau operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan beberapa lama produk tersebut terus digunakan.
6. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direvarasi, serta penanganan keluhan yang memuaskan.
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Biasanya karena kurangnya pengetahuan pembeli dan atribut/ciri-ciri produk yang akan

dibeli, maka pembeli mempersepsikan kualitasnya dari aspek harga, nama merek, iklan, reputasi perusahaan, maupun negara pembuatnya.

Penulis menggunakan teori Kotler (2009) dalam operasional variabel kepuasan nasabah (Y) karena sub variabel dan indikator yang ada mendukung penelitian dan sesuai dengan keadaan pada objek penelitian.

2.3.2. Manfaat Kepuasan Pelanggan

Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:57), secara garis besar kepuasan pelanggan memberikan dua manfaat utama bagi perusahaan, yaitu berupa loyalitas pelanggan dan penyebaran (*advertising*) dari mulut ke mulut (*word of mouth*).



Gambar 2.2 Manfaat Kepuasan Pelanggan

Sumber: Tjiptono dan Chandra (2012:57)

Manfaat-manfaat spesifik kepuasan pelanggan bagi perusahaan mencakup:

1. Dampak positif pada loyalitas pelanggan berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan (terutama melalui pembelian ulang, *cross selling* dan *up selling*).

2. Menekan biaya transaksi pelanggan di masa depan (terutama biaya-biaya komunikasi, penjualan dan layanan pelanggan).
3. Menekan volatilitas dan risiko berkenaan dengan prediksi aliran kas masa depan.
4. Meningkatnya toleransi harga (terutama kesediaan untuk membayar harga premium dan pelanggan tidak mudah tergoda untuk beralih pemasok).
5. Rekomendasi *word of mouth*, pelanggan lebih cenderung reseptif terhadap produk (*line extention*, *brand extention* dan *new add on service* yang ditawarkan perusahaan).
6. Meningkatnya *bargaining power* relatif perusahaan terhadap jejaring pemasok, mitra bisnis dan saluran distribusi.

Singkat kata, tidak perlu diragukan lagi bahwa kepuasan pelanggan sangat penting bagi kelangsungan hidup dan daya saing setiap perusahaan baik bisnis maupun nirlaba.

2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan adalah:

a. Pelayanan

Pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha pada kegiatan yang sifatnya jasa. Perannya akan lebih besar dan menentukan jika pada kegiatan jasa tersebut kompetisi (persaingan) dalam upaya merebut pangsa pasar atau langganan. Tingkat pelayanan merupakan suatu tingkat yang

ditunjukkan oleh pusat pelayanan dalam menangani orang-orang yang memerlukan pelayanan.

Pelayanan terbaik para pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberikan perhatian khusus pada standar kinerja pelayanan baik standar pelayanan internal maupun standar pelayanan eksternal. Beberapa pengertian yang terkait dengan definisi kualitas pelayanan ini antara lain:

- a) *Excellent* adalah standar kinerja pelayanan yang diperoleh.
- b) *Customer* adalah perorangan, kelompok, departemen atau perusahaan yang menerima, membayar *output* pelayanan (jasa dan sistem).
- c) *Service* adalah kegiatan utama atau pelengkap yang tidak secara langsung terlibat dalam proses pembuatan produk, tetapi lebih menekankan pada pelayanan transaksi antara pembeli dan penjual.
- d) *Quality* adalah sesuatu yang secara khusus dapat diraba atau tidak dapat diraba dari sifat yang dimiliki produk atau jasa.
- e) *Levels* adalah suatu pernyataan atas sistem yang digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi.
- f) *Consistent* adalah tidak memiliki variasi dan semua pelayanan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- g) *Delivery* adalah memberikan pelayanan yang benar dengan cara yang benar dan dalam waktu yang tepat.

b. Kualitas Produk

Kualitas produk dapat dilihat dari sudut manajemen operasional merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang lebih atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing.

Menurut Machfoedz (2010:62), kualitas merupakan salah satu sarana *positioning* penting bagi pemasar atau perusahaan. Dalam pengembangan suatu produk, terlebih dahulu pemasar harus memilih tingkat kualitas yang akan mendukung posisi produk di pasar sasaran.

c. Harga

Menurut Sutojo (2009:201), mengemukakan bahwa harga mempunyai pengaruh langsung terhadap permintaan produk di pasar. Hal itu disebabkan oleh dasarnya harga merupakan sesuatu yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen atau pembeli institusional.

d. Promosi

2.3.4. Metode Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler yang dikutip oleh Tjiptono (2012:315), ada beberapa metode yang dipergunakan setiap perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggannya dan pelanggan pesaing. Kotler mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, antara lain:

1. *Complaint suggestion system* (sistem keluhan dan saran)

Banyak perusahaan membuka kotak saran dan menerima keluhan yang dialami oleh langganannya. Ada juga perusahaan yang memberi amplop yang telah ditulis alamat perusahaan untuk digunakan

untuk menyampaikan saran dan keluhan serta kritik. Saran tersebut dapat juga disampaikan melalui kartu komentar, *customer hot line*, dan telpon bebas pulsa.

2. *Ghost shopping* (Pembeli bayangan)

Dalam hal ini perusahaan menaruh orang tertentu sebagai pembeli ke perusahaan lain atau ke perusahaannya sendiri. Pembeli misterius ini melaporkan keunggulan dan kelemahan pelayan yang melayaninya. Juga dilaporkan segala sesuatu yang bermanfaat sebagai bahan pengambilan keputusan oleh manajemen.

3. *Lost Customer Analysis*

Langganan yang hilang, dicoba dihubungi. Mereka diminta untuk mengungkapkan mengapa mereka berhenti, pindah ke perusahaan lain, adakah sesuatu masalah yang tidak bisa diatasi atau terlambat diatasi. Dari kontak semacam ini akan diperoleh informasi dan akan memperbaiki kinerja perusahaan sendiri agar tidak ada lagi pelanggan yang lari dengan cara meningkatkan kepuasan mereka.

4. *Customer satisfaction surveys* (survei kepuasan pelanggan)

Untuk mengetahui kepuasan pelanggan para pemasar juga dapat melakukan berbagai penelitian atau survei mengenai kepuasan pelanggan, misalnya: melalui kuesioner, pos, telepon, ataupun wawancara langsung.

Kepuasan pelanggan adalah hasil akumulasi dari konsumen atau pelanggan dalam menggunakan produk atau jasa maka setiap transaksi atau pengalaman baru, akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Seorang

pelanggan yang puas adalah pelanggan yang merasa mendapatkan *value*/nilai dari pemasok, produsen atau penyedia jasa. *Value*/nilai itu berasal dari produk, pelayanan, sistem yang bersifat emosi. Jika pelanggan mengatakan bahwa *value*/nilai adalah produk yang berkualitas, lalu *value*/nilai bagi pelanggan adalah kenyamanan, maka kepuasan akan datang apabila pelayanan yang diperoleh benar-benar nyaman. Jika *value*/nilai dari pelanggan adalah harga yang murah, maka pelanggan akan puas kepada produsen yang memberikan harga yang paling kompetitif. Dengan demikian, kepuasan pelanggan mempunyai dimensi waktu karena hasil akumulasi. Upaya memuaskan pelanggan adalah pengalaman panjang yang tidak mengenal batas akhir.

Dari pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa untuk optimal atau tidaknya suatu kepuasan nasabah dapat dilihat dari indikator-indikator yang timbul. Tetapi hal tersebut tidak lepas dari konsep pelayanan / kinerja karyawan yang menunjang suatu kepuasan pelanggan tersebut terpenuhi. Hal ini diungkapkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry yang dikutip oleh Tjiptono (2012:174), mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas (*productivity*), bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Dan pada umumnya dipahami sebagai ratio antara *input* dan *output*.
2. Reliabilitas (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasa sesuai dengan waktu yang disepakati. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti

ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dengan akurasi yang tinggi

3. Daya tanggap (*responsiveness*), berkaitan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
4. Jaminan (*assurance*), yaitu perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi pelanggannya
5. Empati (*empathy*), berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan. Serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.

Berdasarkan kelima dimensi utama kualitas jasa yang telah diungkapkan Parasuraman, Zeithaml dan Berry yang dikutip oleh Tjiptono (2012:174), selanjutnya dijadikan sebagai variabel-variabel yang mandiri dan akan digunakan sebagai variabel penelitian yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

2.3.5. Strategi Memuaskan Pelanggan

Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:70), setidaknya ada delapan strategi yang selama ini diterapkan berbagai organisasi dalam rangka memuaskan pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Ekspektasi Pelanggan

Manajemen ekspektasi pelanggan adalah berusaha mengedukasi pelanggan adalah mereka yang benar-benar memahami peran, hak, dan kewajibannya berkenaan dengan produk/ jasa. Beberapa perusahaan bahkan mencoba menerapkan kiat “*under promise, over delivery*” agar kinerja bisa melebihi ekspektasi pelanggan.

2. *Relationship Marketing and Management*

Relationship Marketing (RM) berfokus pada upaya menjalin relasi positif jangka panjang yang saling menguntungkan dengan *stakeholder* utama perusahaan. Gummesson (2002) yang dikutip oleh Tjiptono (2012) merumuskan pentingnya kemungkinan relasi yang di kelompokkan dalam *classic market relationship, special market relationship, mega relationship, dan nano relationship* (dapat dilihat di Tabel 1.2)

3. *Aftermarketing*

Aftermarketing menekankan pentingnya orientasi pelanggan saat ini (*current customer*) sebagai cara yang lebih *cost-effective* untuk membangun bisnis yang menguntungkan. Pencetusnya, Vavra (1994) merumuskan lima kunci implikasi *aftermarketing* : (1) *Acquainting*, yaitu berusaha mengenal para pelanggan dan perilaku pembelian serta kebutuhan mereka, termasuk mengidentifikasi “*high value customer*”; (2) *Acknowledging*, yaitu berusaha menunjukkan kepada para pelanggan bahwa mereka dikenal secara personal, misalnya dengan merespon setiap komunikasi atau korespondensi dari para pelanggan secepat mungkin; (3) *Appreciating*, yaitu mengapresiasi pelanggan dan bisnisnya; (4)

Analyzing, yaitu menganalisis informasi-informasi yang disampaikan pelanggan melalui komunikasi dan korespondensi mereka; (5) *Acting*, yaitu menindaklanjuti setiap masukan yang didapatkan dari pelanggan dan menunjukkan pada mereka bahwa perusahaan siap mendengarkan dan siap mengubah prosedur operasi atau produk/jasa dalam rangka memuaskan mereka secara lebih efektif.

4. Strategi Retensi Pelanggan

Strategi retensi pelanggan mirip dengan *aftermarketing*. Strategi ini berusaha meningkatkan retensi pelanggan melalui pemahaman atas faktor-faktor yang menyebabkan pelanggan beralih pemasok. Dengan kata lain, strategi ini mencoba menekan *price defectors* (beralih pemasok karena mengejar harga lebih mudah), *product defectors* (menemukan produk superior di tempat lain), *service defectors* (mendapatkan layanan lebih bagus di tempat lain), *market defectors* (pindah ke pasar lain), *technological defectors* (beralih ke teknologi lain) dan *organizational defectors* (beralih karena tekanan politik)

5. Superior Customer Service

Strategi *superior customer service* diwujudkan dengan cara menawarkan layanan yang lebih baik dibandingkan para pesaing. Implementasinya dapat beraneka ragam, di antaranya garansi internal dan eksternal jaminan, pelatihan cara penggunaan produk, konsultasi teknis, saran pemakaian produk *alternative*, peluang penukaran atau pengembalian produk yang tidak memuaskan, reparasi komponen yang rusak/cacat, penyediaan suku cadang pengganti, penindaklanjutan kontak dengan pelanggan,

informasi berkala dari perusahaan, klub/organisasi pemakai produk, pemantauan dan penyesuaian produk untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan, dan seterusnya.

6. *Technology Infusion Strategy*

Technology infusion strategy berusaha memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk meningkatkan dan memuaskan pengalaman *service encounter* pelanggan, baik dalam hal *customization* dan fleksibilitas, perbaikan pemulihan layanan, maupun penyediaan *spontaneous delight*. Salah satu bentuknya SST (*Self-Service Technologies*) yang memungkinkan pelanggan menciptakan produk/ jasa bagi dirinya sendiri.

7. Strategi Penanganan Komplain Secara Efektif

Strategi penanganan komplain secara efektif mengandalkan empat aspek penting, yaitu: (1) empati terhadap pelanggan; (2) kecepatan dalam penanganan setiap keluhan; (3) kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau *complain*; (4) kemudahan bagi konsumen untuk mengkontrak perusahaan. Bagi perusahaan, komplain sebetulnya merupakan kesempatan berharga untuk memperbaiki hubungannya dengan pelanggan yang kecewa, menghindari publisitas *negative*, dan menyempurnakan layanan di masa datang.

8. Strategi Pemulihan Layanan

Strategi pemulihan layanan berusaha menangani setiap masalah dan belajar dari kegagalan produk/ layanan, serta melakukan perbaikan demi penyempurnaan layanan organisasi. Implementasinya bisa berupa jaminan layanan tanpa syarat, pemberdayaan karyawan, penyelesaian kegagalan

layanan secara cepat, dan strategi manajemen *zero defection*. Contoh spesifikasinya antara lain permohonan maaf atas kesalahan yang terjadi, kompensasi atau ganti rugi, pengembalian uang, penjelasan atas penyebab kegagalan produk/ layanan, pengerjaan ulang dan seterusnya. Riset menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pemulihan layanan berkontribusi positif terhadap minat pembelian ulang, loyalitas dan komitmen pelanggan, *trust*, dan persepsi positif pelanggan terhadap *fairness*.



Gambar 2.3 Keterkaitan Antara Kepuasan Pelanggan, Kepuasan Pemilik, dan Kepuasan Karyawan

Sumber : Tjiptono dan Chandra (2012:58)

2.3.6. Teknik Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Menurut Tjiptono (2012:35), metode survey kepuasan pelanggan dapat menggunakan pengukuran dengan berbagai cara sebagai berikut :

1. Pengukuran dapat dilakukan secara langsung dengan pertanyaan dengan skala sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, sangat puas (*directly reported satisfaction*).
2. Responden diberi pertanyaan mengenai seberapa besar mereka mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan (*derived satisfaction*).
3. Responden diminta untuk menuliskan masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari perusahaan dan juga diminta untuk menuliskan perbaikan-perbaikan yang mereka sarankan (*problem analysis*).
4. Responden dapat diminta untuk meranking berbagai elemen (atribut) dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen dan seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen.

Berdasarkan penemuan Tse dan Wilton yang dikutip oleh Tjiptono (2009:36) diperoleh rumus sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = f(\text{expectations, perceived})$$

Dari persamaan di atas dapat diketahui bahwa ada dua variabel utama yang menentukan kepuasan pelanggan, yaitu *expectation* dan *perceived performance*, apabila *perceived performance* melebihi *expectations*, maka pelanggan akan puas, tetapi bila sebaliknya maka pelanggan akan merasa tidak puas. Tse dan Wilton

menemukan bahwa ada pengaruh langsung dari *perceived performance* kepuasan pelanggan. Pengaruh *perceived performance* tersebut lebih kuat daripada *expectations* di dalam penentuan kepuasan pelanggan.

Teknik pengukuran kepuasan pelanggan masih terus mengalami perkembangan sehingga sampai saat ini belum ada kesepakatan mengenai bagaimana mengukur kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, terdapat cukup banyak variasi teknik pengukuran tingkat kepuasan, mulai dari yang sangat sederhana hingga yang sangat kompleks. Teknik pengukuran itu sendiri dapat menggunakan berbagai metode statistik seperti analisis regresi, korekasi, anova (*analysis of variances*), analisis diskriminasi, analisis *clusteri*, analisis faktorial, analisis konjoin, dan lain-lain.

2.4. Teori Hubungan Antara Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut jurnal Djati dan Darmawan (2009), bahwa kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan sehingga perusahaan berdasarkan persepsi pelanggannya yang dapat mengevaluasi kualitas layanan karyawan, selain melalui praktek SDM seperti penilaian dari penyelia, rekan kerja dan atasan. Pada karyawan *front-stage* yang sering difungsikan oleh para wiraniaga, prestasi kerja mereka dinilai dengan melihat tingkat pertumbuhan dan tingkat perpindahan pelanggan. Seperti yang dinyatakan oleh Handoko dan Darmawan (2009, 39-44), bahwa indikasi keberhasilan merupakan armada penjualan dari semua wiraniaga secara simultan dapat dilihat dari tingkat pertumbuhan pelanggan, sedangkan secara parsial dinilai melalui kinerja masing-

masing wiraniaga. Dengan kata lain, kepuasan pelanggan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan di setiap perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam memberikan pelayanan setidaknya perusahaan harus memenuhi 5 kriteria kualitas pelayanan atau biasa disebut *RATER*, yaitu *reability* (kehandalan), *assurance* (jaminan), *tangible* (bukti fisik), *empathy* (komunikasi) dan *responsiveness* (cepat tanggap) (Tjiptono, 2009). Selain dipengaruhi pelayanan, kepuasan pelanggan ditentukan oleh pengaruh kinerja individu karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan. Suatu perusahaan yang memberikan kualitas layanan yang unggul pasti akan memiliki basis pelanggan yang puas terhadap kinerja perusahaan tersebut. Dari jurnal tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan nasabah mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan telah dilakukan oleh beberapa peneliti di perusahaan yang berbeda. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan dan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat berkaitan dan berpengaruh satu sama lain dalam sebuah perusahaan untuk keberhasilan dalam meraih salah satu tujuan perusahaan, yaitu memenuhi kepuasan pelanggan. Dengan demikian, kinerja karyawan perusahaan secara otomatis harus lebih ditingkatkan.

Beberapa kajian penelitian tersebut akan diuraikan dan dijelaskan pada Tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Hasil
S. Pantja Djati dan Didit Darmawan	2009	Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan dan Kesetiaan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan • Kepuasan Pelanggan • Kepercayaan Pelanggan • Kesetiaan Pelanggan 	Kinerja karyawan ditunjukkan melalui kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Selain melalui praktek SDM seperti penilaian dari penyelia, rekan kerja dan atasan. Pada karyawan <i>front-stage</i> , prestasi kerja mereka dinilai dengan melihat tingkat pertumbuhan dan tingkat perpindahan pelanggan.
Santi Budi Utami	2009	Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Nasabah PT TASPEN (<i>Persero</i>) Cabang Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Pelayanan • Kinerja Karyawan • Kepuasan Nasabah 	Dalam memberikan pelayanan setidaknya perusahaan harus memenuhi 5 kriteria kualitas pelayanan atau biasa disebut <i>RATER</i> , yaitu <i>reability</i> (<i>kehandalan</i>), <i>assurance</i> (<i>jaminan</i>), <i>tangible</i> (<i>bukti fisik</i>), <i>empathy</i> (<i>komunikasi</i>) dan

				<p><i>responsiveness</i> (cepat tanggap). (Kotler, 2009). Selain dipengaruhi pelayanan, kepuasan ditentukan oleh pengaruh kinerja individu karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan.</p>
--	--	--	--	--

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

2.6. Kerangka Pemikiran

Peranan karyawan sangat penting untuk menunjang keberhasilan setiap perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak di sektor jasa. Sehingga bagi pelanggan, karyawan berfungsi sebagai komunikator sekaligus wakil dari citra perusahaan. Kinerja karyawan ditunjukkan melalui kualitas layanan yang diberikan pelanggan sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kualitas layanan karyawan tersebut.

Indikator umum yang berkaitan dengan kinerja yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Pengetahuan Mengenai Pekerjaan
4. Tanggung Jawab
5. Disiplin

Tingkat kepuasan pelanggan juga sangat bergantung terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan jasa. Jika kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan sudah melebihi harapan pelanggan, maka akan terciptanya sebuah kepuasan pelanggan tetapi apabila kualitas tersebut tidak diperhatikan maka akan menimbulkan masalah bagi perusahaan itu sendiri. Kepuasan yang didapat oleh pelanggan akan menimbulkan pelanggan yang loyal dan kepercayaan yang tinggi kepada perusahaan, dan itu semua merupakan salah satu dari tujuan perusahaan jasa.

Perusahaan jasa juga perlu untuk mementingkan penilaian kualitas pelayanan yang dikenal dengan *service quality* (SERVQUAL). Adapun lima dimensi dari kualitas tersebut yaitu:

1. *Tangibles* (bukti fisik),
2. *Reliability* (kehandalan),
3. *Responsiveness* (daya tanggap),
4. *Assurance* (jaminan), dan
5. *Empathy* (empati/perhatian).

Berdasarkan beberapa dimensi dalam variabel-variabel diatas maka dapat disimpulkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.4. Paradigma Penelitian Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan

2.7. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan pada penelitian ini terdiri dari hipotesis deskriptif dan hipotesis asosiatif sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan di Bank bjb Kantor Cabang Suci kurang maksimal.
2. Kepuasan nasabah pada Bank bjb Kantor Cabang Suci kurang terpenuhi.
3. Terdapat pengaruh positif antara kinerja karyawan dengan kepuasan pelanggan.