

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1. Definisi Konveksi

Konveksi adalah usaha pakaian jadi (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1999:459). Menurut Wening & Savitri (1994) konveksi adalah usaha di bidang busana jadi yang dibuat secara besar-besaran. Jadi, konveksi adalah perusahaan pakaian jadi yang dibuat secara besar-besaran. Jadi, dimana barang yang diproduksi dibuat berdasarkan ukuran standar S, M, L, dan XL dalam jumlah yang banyak. Busana jadi atau ready-to-wear (bahasa Inggris) dan Pret-a-porter (bahasa Perancis), tidak diukur menurut pemesan, melainkan menggunakan ukuran standar atau ukuran yang telah dibakukan.

Usaha konveksi terdiri dari 3 tingkatan mutu , yaitu :

- a. Golongan Kualitas Rendah
- b. Golongan Kualitas Menengah
- c. Golongan Kualitas Tinggi

Dibandingkan dengan usaha busana yang lain, konveksi dapat dikatakan besar. Di Indonesia, usaha konveksi dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu :

- a. Industri kecil di rumah (*Home Industry*)

Biasanya pesanan datang dari dalam negeri yang jumlahnya tidak terlalu banyak, kualitas ada yang baik tetapi ada pula yang rendah, keuntungan

yang diperoleh tidak terlalu besar, biasanya tidak menggunakan desainer hanya mencontoh.

b. Industri besar

Biasanya berdasarkan pesanan/job order, sehingga kemungkinan rugi lebih sedikit, mutunya dari sedang sampai dengan yang baik, pemasaran ke dalam dan luar negeri, menggunakan mesin-mesin otomatis dengan kecepatan tinggi (*high speed machine*), sistem menjahit menggunakan sistem ban berjalan (*lopende band*).

2.1.2. Definisi Pengadaan

Pengadaan adalah perolehan barang atau jasa. Pada hakikatnya suatu kegiatan dalam mendapatkan suatu barang maupun jasa yang diinginkan sesuai permintaan dengan menggunakan metode dan proses tertentu agar tercapainya suatu tujuan berupa kesepakatan harga, waktu dan lainnya (Hidayat, 2015). Hal ini menguntungkan bahwa barang atau jasa yang tepat dan bahwa mereka yang dibeli dengan biaya terbaik untuk memenuhi kebutuhan pembeli dalam hal kualitas dan kuantitas, waktu dan lokasi.

Proses pengadaan terdiri dari :

Penentuan Kebutuhan / PR > Membuat *Owner Estimate* > Pencarian Supplier > Pemilihan Supplier/Vendor > Proses PO > *Monitoring* > Penerimaan > *Invoice Verification* > Pembayaran.

2.1.3. Tugas Pengadaan

Dalam proses pengadaan setiap tahapan akan membentuk suatu kegiatan, dimana akan memberikan hasil yaitu berupa kedatangan barang yang telah dipesan yang selanjutnya akan masuk ke dalam proses produksi. Dalam proses pengadaan, bagian tersebut memiliki beberapa tanggung jawab, antara lain :

- a. Penentuan harga
- b. Pemilihan Supplier
- c. Negosiasi kontrak pembelian
- d. Melakukan pemesanan
- e. Menjaga hubungan kepada *supplier*
- f. Menjaga *supplier database*
- g. Melakukan keputusan *make or buy*
- h. Berpartisipasi dalam proyek *value analysis* (aktivitas yang memberi nilai tambah)

2.1.4. *Supply Chain Management*

Supply chain adalah suatu *network* atau jaringan dari kumpulan perusahaan yang bekerja sama dalam menciptakan dan mendistribusikan suatu produk ke tangan pemakai akhir (Wirdianto & Unbersa, 2008). Kumpulan perusahaan itu ialah *supplier*, pabrik, distributor, toko atau ritel, serta perusahaan pendukung seperti jasa-jasa pada logistik. Untuk mengelola rantai pasok (*supplai chain*) dibutuhkan suatu metode pendekatan yang dikenal dengan istilah *Supply Chain Management* (SCM).

2.1.5. *Key Performance Indicator*

Parmenter (2007) mendefinisikan KPI sebagai sekumpulan pengukuran yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi. Menurut Warren, et al., (2011), KPI merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah industri atau perusahaan mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh. Menurut Banerjee & Buoti (2012), KPI merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi.

KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan. Menurut Iveta (2012), KPI adalah ukuran

yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi. Maka berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa KPI merupakan pengukuran kuantitatif dalam evaluasi kinerja organisasi yang memiliki berbagai perspektif dan menjadi acuan pencapaian target sebuah perusahaan atau industri.

2.1.6. Indikator Key Performance Indicator (KPI)

Menurut Parmenter (2007), dalam implementasinya KPI harus memenuhi tujuh karakteristik, antara lain:

1. Tidak ditulis secara finansial saja yaitu tidak ditulis dalam denominasi uang namun juga dapat ditulis dengan denominasi volume misal jumlah kunjungan ke nasabah, jumlah telepon yang masuk yang dapat berpengaruh kepada pencapaian target perusahaan.
2. Harus diukur secara berkala dan teratur misalnya dihitung secara harian atau secara terus-menerus 24 jam sehari dan 7 hari seminggu.
3. Yang diterapkan harus mendapat komitmen penuh dari manajemen puncak dan diterapkan kepada semua lapisan organisasi mulai dari atas ke bawah.
4. Diperlukan pemahaman yang baik oleh karyawan atas pengukuran dan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan.
5. Menghubungkan tanggungjawab individu dengan tim.
6. Yang dipilih sebagai pengukuran haruslah yang memberikan dampak besar kepada suksesnya pencapaian target perusahaan.
7. Harus membawa dampak positif kepada organisasi secara keseluruhan.

2.1.7. Seven Sink Criteria

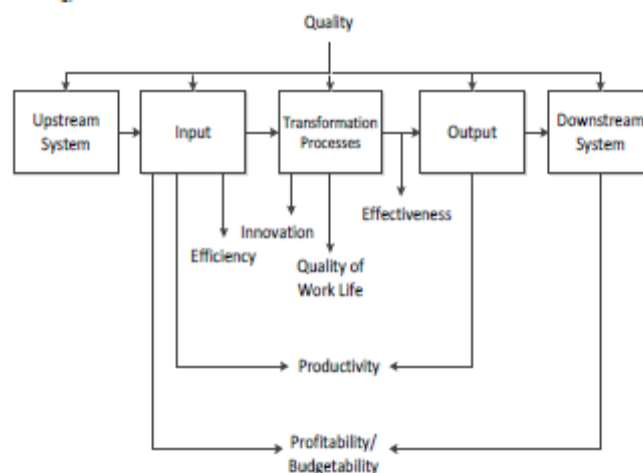
Sink's Seven Performance Criteria mampu merancang pengukuran kinerja. Model ini meliputi aspek Effectiveness, Efficiency, Quality, Productivity, Quality of Work Life, Profitability/ Budgetability dan Innovation. Menurut Tangen dalam Hargita, kelebihan model Sink's Seven Performance Criteria dibandingkan model yang lain adalah mampu memberikan definisi jelas antar konsep kriteria kinerja, dapat

menggambarkan interelasi yang kompleks antar kinerja, memiliki konsep pengukuran yang timeless dan time-tested (Ningsih, et al., T.Thn).

Menurut (Wicaksono, et al., 2010) *Sink's Seven Performance Criteria* dapat menjadi deskripsi jelas dari tiap-tiap kinerja yang menjadi salah satu model awal. Setidaknya terdapat tujuh kriteria kinerja dalam penelitian dan liputan dari berbagai literatur yang terferivikasi dapat berhubungan dan bergantung dalam sebuah sistem organisasi, yaitu :

1. *Effectiveness*
2. *Efficiency*
3. *Productivity*
4. *Quality*
5. *quality of work life*
6. *innovation*
7. *profitability or budgetability*

Ketujuh kriteria diatas pada hakekatnya memiliki pengertian secara luas, tidak tidak terdapat keterikatan jika hars digunakan secara bersamaan. Mereka mewakili level nol data, *breakdown* struktur pengukuran. Suatu intervensi untuk meningkatkan kinerja salah satu unsur yang dapat menghasilkan suatu peningktana pada satu atau lebih dari ketujuh kriteria dasar tersebut. Berikut adalah bagan dari penilaian dengan menggunakan *sink's seven performance criteria* dapat dilihat dalam Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 **Bagan KPI Seven Sink's**
(Jung, et al., 1996)

Mengukur kinerja dapat menggunakan berbagai macam metode, tergantung dengan objek yang akan diukur dan apa saja konsentrasi variabel yang diambil, berikut adalah beberapa perbandingan metode pengukuran kinerja pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1. Perbandingan Metode KPI

No	Metode Pengukuran Kerja	Kelebihan	Kekurangan
1	<i>Good Corporate Governance</i>	Meminimalisir <i>agency cost</i> , yaitu biaya yang ditanggung pemegang saham, biaya modal, meningkatkan nilai saham serta mendukung tumbuh kembang pilar perusahaan	Perusahaan tidak dapat mencapai tujuan yang berupa profit yang maksimal., tidak mampu mngembangkan perusahaan dalam persaingan bisnis serta tidak dapat memenuhi berbagai kepentingan <i>stakeholder</i> .
2	<i>Balance ScoreCard</i>	Menerjemahkan visi dan misi bisnis dalam 4 prespektif bisnis, Mengusahakan keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan pendek	Lebih menekankan pada Finansial Prespektif, Tidak dapat diterapkan pada level oprasional pabrik, Dirancang sebagai alat pengawasan dan

Metode			
No	Pengukuran Kerja	Kelebihan	Kekurangan
			pengendalian, bukan alat peningkatan
3	<i>Sink and Tuttle Seven Criteria Performance</i>	Mampu memberikan definisi jelas antara konsep kriteria kinerja, Dapat menggambarkan interelasi yang kompleks antar kriteria, Memiliki konsep pengukuran yang <i>timeless</i> dan <i>time tasted</i>	Kurang menghubungkan organisasi pengukuran dengan lingkungan
4	<i>Integrated Performance Measurement Analysis (IPMS)</i>	Identifikasi KPI berdasarkan kebutuhan <i>stakeholder</i> , Memandang bahwa strategi merupakan langkah memenuhi kebutuhan <i>stakeholder</i> .	Hanya sedikit petunjuk untuk mengukur sistem, KPI yang diturunkan masih bersifat umum.
5	<i>Malcon Baldrige National Quality Award (MBNQA)</i>	Mengetahui posisi perusahaan di pasar, kelebihan dan kekurangan perusahaan, menentukan strategi perusahaan secara internal maupun eksternal	Perusahaan terjebak dalam menjawab setiap pertanyaan agar mendapatkan skor yang tinggi
6	<i>SMART</i>	Dapat diterapkan pada industri kecil, perusahaan dapat mengetahui kinerja yang telah dicapai, mampu merencanakan target-target yang berorientasi pada tujuan atau misi, serta menentukan strategi objektif perusahaan	Metode ini tidak membantu dalam menggambarkan kondisi suatu dunia perusahaan secara utuh, sehingga tidak dapat menentukan kebijakan yang dapat diambil selanjutnya

(sumber :Bakhtiar & Hartanto, 2016)

2.1.8. Data Envelopment Analysis

Data Envelopment Analysis (DEA) adalah sebuah metode/teknik matematis yang bersifat nonparametric berdasarkan pada *linear programming* yang bertujuan untuk mengukur ataupun mengevaluasi tingkat efisiensi dari sebuah pengambilan

keputusan (unit kerja) yang bertanggung jawab menggunakan sejumlah masukan (*input*) untuk memperoleh suatu hasil (*output*) yang ditargetkan. Metode ini diciptakan sebagai alat evaluasi kinerja suatu unit entitas (organisasi) yang selanjutnya disebut dengan *Decision Making Unit* (DMU) (Filardo, et al., 2017). DMU yang digunakan dalam penelitian DEA ini bisa berbagai macam unit, seperti rumah sakit, kampus, bank dan juga perusahaan atau produsen dengan karakteristik operasional yang sama.

DEA merupakan sebuah alat untuk menggabungkan data *input* dan *output* untuk selanjutnya dianalisis guna melihat efisiensi dengan melihat level *input* yang berbedabeda. Dampaknya adalah memberikan analisis yang lebih baik, tidak hanya dilihat dari *output* saja, tetapi juga mempertimbangkan *input* yang berbeda-beda. Penilaian seperti ini mendekati prinsip keadilan dibandingkan dengan membandingkan *output* dengan standar tertentu. DEA menggunakan Linnear Programming (LP) yang lazim dengan analisis regresi berganda. Penyelesaian LP dalam sebuah DEA tidak menghasilkan *standard errors* dan juga tidak membutuhkan uji hipotesis.

Model penilaian DEA dapat digunakan untuk melihat kinerja organisasi (*benchmarking* kinerja), melihat bagaimana organisasi tersebut dapat menggunakan *input* secara efisien untuk menghasilkan *output* yang optimal, bisa digunakan untuk melihat *multiple input* dan *multiple output* tanpa perlu penjelasan eksplisit terhadap hubungan diantara *input* dan *output* tersebut. Disamping itu dapat juga dilihat untuk melihat faktor *input* yang paling berpengaruh terhadap *output*, begitu juga sebaliknya.

Menurut Nizar, dalam Puspitasari, et al., (2017) model dalam DEA terdapat dua pendekatan optimasi yang biasa digunakan, yaitu :

1. *Constant Return to Scale* (CRS)

Model CCR yang merupakan model dasar DEA menggunakan asumsi constan return to scale yang membawa implikasi pada bentuk efficient set linear. Model contant return to scale dikembangkan oleh Climes, Cooper dan Rhodes (model CCR), model ini mengasumsikan bahwa rasio antara penambahan *input* dan *output* adalah sama (contant return to scale). Artinya jika ada tambahan input sebesar x kali, maka output akan meningkat sebesar

x kali juga. Asumsi lain yang digunakan pada model ini adalah bahwa setiap perusahaan atau unit pembuat keputusan (UPK) beroperasi pada skala yang optimal.

2. *Variable Return to Scale (VRS)*

Model yang dikembangkan oleh Banker, Charnes Cooper pada tahun 1984 dan merupakan perkembangan dari model CCR. Model ini memiliki anggapan bahwasanya perusahaan tidak beroperasi dalam skala yang optimal, asumsi dari model ini adalah rasio antara penambahan input dan output tidak sama (*variable return to scale*). Artinya, penambahan input x kali tidak akan menyebabkan output naik sebesar x kali, bisa lebih kecil maupun lebih besar.

Terdapat beberapa istilah dalam DEA yang perlu diketahui diantaranya adalah sebagai berikut :

1. *Decision Making Unit (DMU)* adalah unit yang akan diukur tingkat efisiensinya.
2. *Slack Variabel* adalah variabel yang berfungsi untuk menampung sisa kapasitas atau kapasitas yang tidak digunakan pada kendala yang berupa pembatas.
3. *Input oriented measure* (pengukuran berorientasi input) yaitu pengidentifikasian ketidak efektifan melalui adanya kemungkinan untuk mengurangi input tanpa merubah output..
4. *Output oriented measure* (pengukuran berorientasi output) yaitu pengidentifikasian melalui adanya kemungkinan untuk menambah output tanpa merubah input.
5. *Constanta return scale (CSR)* yaitu terdapat hubungan yang linear antara input dan output, setiap pertambahan sebuah input akan menghasilkan pertambahan output yang proporsional dan konstanta. Ini jga berarti dalam skala berapapun unit beroperasi, efisiennya tidak akan berubah.
6. *Variabel return to scale (VRS)*, merupakan kebalikan dari CRS, yaitu tidak terdapat

2.1.9. Kelebihan dan Kekurangan DEA

Model DEA digunakan sebagai perangkat untuk mengukur kinerja setidaknya memiliki 4 keunggulan dibandingkan model lain. Keunggulan metode ini antara lain (Fancello, 2013) :

1. Model DEA dapat mengukur banyak variabel *input* dan variabel *output*
2. Tidak diperlukan asumsi hubungan fungsional antara variabel-variabel yang diukur
3. Variabel *input* dan *output* dapat memiliki satuan pengukuran yang berbeda
4. DMU dibandingkan secara langsung dengan sesamanya
5. Menggunakan data observasi individual.
6. Model DEA menghasilkan ukuran efisiensi agregat untuk masing-masing DMU menggunakan variable yang disebut *input* dan *output*
7. Efisiensi masing-masing DMU berdasarkan efisiensi DMU lainnya.
8. Menunjukkan *input* dan *output* mana dari DMU inefisien yang perlu dirubah untuk mencapai nilai efisiensi.
9. Tidak memungkinkan bahwa hasil perhitungan menunjukkan semua DMU inefisien.

2.2 Kajian Induktif

Daman & Susilowati (2004), Menganalisis efisiensi teknis dari perbankan Indonesia. Menggunakan sampel sebanyak 18 bank dari semua populasi yang telah dikumpulkan dari 22 bank yang telah go public di tahun 2002. Analisis dengan Data Envelopment Analysis nonparametrik ini digunakan sebagai efisiensi teknik dan skala terhadap perbankan Indonesia yang go-public. Dalam penelitian kali ini menggunakan tiga input dan tiga output. Dan menghasilkan efisiensi teknik dan pertumbuhan produktivitas berada dalam batas tahun 2002. Dan kurang lebih ada 12 bank yang efisien secara teknik.

Lestari, et al., (T.Thn), Adanya penelitian yang dilakukan Lestari,dkk ini adalah karena ingin mengetahui apakah sekolah dasar yang ada di Kota Malang ini telah berada dalam kategori efisien atau inefisien. Dengan memilih 10 sekolah dasar berdasarkan peringkat nilai ujian nasional di Kota Malang pada TA 2010/2011

sampai 2012/2013. Berdasarkan analisis dan pengolahan data dengan metode DEA-VRS yang berorientasi output dapat diketahui bahwa, mayoritas sekolah dasar sudah dalam kondisi efisien hanya terdapat dua sekolah yakni, SDN Bandulan 3 dan SDN Sawojajar 1 yang berada dalam kategori tidak efisien. Kedua sekolah dasar dinilai kurang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk bisa menghasilkan output yang maksimal seperti sekolah dasar yang lainnya. Perbaikan kedua sekolah dasar tersebut menggunakan metode yakni penetapan target dan analisis benchmarking.

Ali Rifki Akbar (2010), dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Efisiensi Baitul Mal Wa Tamwil dengan Menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA)”, menggunakan metode Data Envelopment Analysis (DEA) dengan asumsi Variabel Return to Scale (VRS), menggunakan pendekatan intermediasi dan menggunakan maksimalisasi output (output oriented). Studi kasus penelitian ini bertempat di BMT Bina Ummat Sejahtera di Jawa Tengah dengan menggunakan variabel input yang terdiri dari jumlah simpanan dan beban operasional serta menggunakan variabel output yang terdiri dari pendapatan operasional lain, pembiayaan dan kas. Hasil penelitian menunjukkan ada 5 kantor cabang yang efisien secara relatif yaitu cabang Blora, cabang Purwodadi, cabang Tawangharjo, cabang Nambuhan dan cabang Kendal sedangkan 26 kantor cabang lain mengalami tidak efisien. Pencapaian semua target variabel simpanan, beban, pendapatan lain, pembiayaan dan kas memang sulit dilakukan namun diharapkan manajemen dapat fokus pada beberapa variabel dan manajemen mengetahui target ideal variabel tersebut. Sehingga manajemen BMT BUS dapat meningkatkan efisiensinya.