

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

Penelitian tentang analisa kinerja dan peningkatan produktifitas perusahaan, telah banyak dilakukan. Diantaranya, penelitian mengenai analisis peningkatan produktifitas di lantai produksi dengan menggunakan metode Objective Matrix (OMAX) yang dilakukan oleh Rahmi et al. (2013). Kriteria produktivitas yang diukur pada penelitian ini dilihat dari input, proses, dan output produksi yaitu rasio konsumsi bahan baku, kerusakan mesin, utilisasi penggunaan mesin, efesiensi bahan baku, konsumsi energi listrik, rasio produk cacat, dan pencapaian produksi terhadap jam mesin. Metode yang digunakan untuk mengukur tingkat produktifitas perusahaan pada penelitian ini adalah *Objective Matrix* atau yang disingkat dengan OMAX . Berdasarkan hasil perhitungan OMAX untuk data tahun 2011, di mesin injection indikator perfomansi tertinggi pada bulan November sebesar 540 dan terendah pada bulan Februari sebesar 40. Indikator perfomansi terbesar di mesin blowing pada bulan Juni sebesar 480 dan terendah bulan Agustus sebesar 155.

Darmiyati (2013), dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mengukur kinerja pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif keuangan, perspetif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten secara umum dikatakan baik karena rasio ekonomis dan rasio efesiensi dibawa 100% selama tahun 2010 – 2011, yaitu 42,97%; 41,19%;87,27% dan rasio efektivitas diatas 10%. Untuk Perspektif Pelanggan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten diperoleh persentase capaian

kepuasan pasien sebesar 55%, persentase tingkat retensi pasien meningkat yaitu 54,90%; 60,33%; 59,72%. Sedangkan untuk persentase pembelajaran dan pertumbuhan, RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan hasil peningkatan produktivitas karyawan selama tiga tahun berturut – turut yaitu tahun 2010, 2011, 2012 sebesar Rp 13.763.472, Rp 20.059.516, dan Rp 28.909.290. Berdasarkan informasi tersebut peneliti memberikan beberapa saran yang perlu dilakukan dan rekomendasi RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten untuk mempertahankan pencapaian kinerja.

Ahmad et al (2014) meneliti mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) dan OMAX. Metode tersebut digunakan oleh PT. APSM dan dari hasil analisa, diperoleh 15 KPI berdasarkan requirement dari 5 pemangku kepentingan perusahaan. Berdasarkan scoring system menggunakan OMAX dan *Traffic Light System*, diketahui 7 KPI berada pada indikator hijau, 5 KPI berada pada indikator kuning, dan 3 KPI berada pada indikator merah. KPI berindikator merah merupakan KPI yang berada dibawah target perusahaan sehingga menjadi prioritas utama untuk dilakukan perbaikan. 3 KPI yang berada pada indikator merah tersebut meliputi jumlah pelanggan baru, jumlah produksi per periode, dan jumlah permintaan produk perusahaan. Usulan perbaikan dititikan pada KPI jumlah pelanggan baru.

Alda et al (2013) juga meneliti mengenai analisa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *integrated performance measurement systems* pada PT.X. PT.X selalu berusaha memenuhi kebutuhan *stakeholder* perusahaan dengan melakukan perbaikan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pada penelitiaian kebutuhan *stakeholder indicators* (KPI) yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan oleh pihak perusahaan dan mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder* tersebut. Peneelitan ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan *stakeholder* perusahaan (*stakeholders Requirement*) dan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan. Metode yang digunakan yaitu metode *integrated performance measurement systemes* (IPMS) yang dikombinasikan dengan metode *Analytic Hierarchy Proses* (AHP), *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*. Integrasi antara metode IPMS, AHP, OMAX dan *Traffic Light System* digunakan untuk menentukan KPI yang menjadi prioritas dalam perbaikan yang dapat

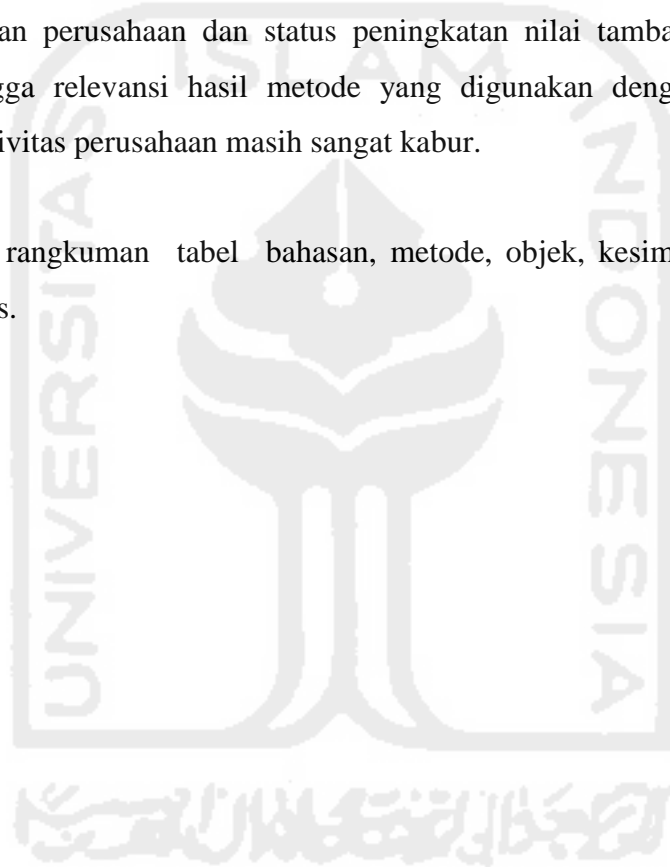
dilakukan oleh pihak perusahaan. Dari hasil penelitian, diperoleh 4 KPI tergolong merah yang memerlukan perbaikan dengan indikator yaitu pemanfaatan aset secara optimal, jumlah kerjasama yang sesuai dengan kontrak, jumlah kegiatan sosial perusahaan dan jumlah kritik dan saran dari masyarakat. Usulan perbaikan yang diberikan yaitu perusahaan harus menjalin keakraban dengan masyarakat seperti melakukan kegiatan penanaman pohon bersama dan mengadakan program kemitraan dengan UKM.

Sementara itu, Ratih (2011), melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja aspek finansial dan non-finansial Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. Untuk analisis aspek finansialnya penulis menggunakan konsep *Value for Money* sementara dari sisi non-finansialnya analisis diperoleh melalui penilaian kepuasan pedagang pasar. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan kuisioner. Pada penelitian ini terdapat 99 responden yang diperoleh berdasarkan rumus slovin. Responden tersebar pada enam belas unit pasar. Hasil penelitian ini memaparkan bahwa rata-rata rasio ekonomis PD Pasar Kota Denpasar selama tahun 2001 sampai 2010 berada pada kriteria yang tidak ekonomis karena presentase rata – rata rasio efisiensi berada pada kriteria yang kurang efisien, berada diantara 90 – 100 % yaitu 94,1 %. Adapun rata – rata rasio efektivitas selama tahun 2001 – 2010 berada pada kriteria yang efektif karena presentase rasio efektifnya berada diantara 90-100 % yaitu sebesar 96,6 %. Sedangkan kinerja non-finansial yang disimpulkan melalui perspektif kepuasan pedagang pasar memperoleh hasil yang cukup baik. Hal ini terbukti dari total 99 responden, 60 responden setuju untuk memberikan penilaian positif terhadap kinerja PD Pasar Kota Denpasar dengan perhitungan efektifitas sebesar 60,88% dengan kriteria efektifitas cukup efektif.

Berbeda dari empat penelitian sebelumnya. Rizki (2011) melakukan penelitian yang fokus pada aspek finansial. Rizki (2011) melakukan analisis Penilaian Kinerja Keuangan dengan pendekatan EVA di PT. Sumber Batu Gowa, Makassar. Metode analisis yang digunakan adalah analisis NOPAT, analisis biaya modal tertimbang dan analisis EVA. Hasil penelitian memperlihatkan nilai kinerja perusahaan pada tahun 2006 sampai tahun 2007 meningkat sementara di tahun 2008 – 2010 menurun. Hal ini disebabkan adanya penurunan ROIC dalam 4 tahun terakhir. Hasil analisis ROIC dengan WACC yang

dilakukan menunjukkan tingkat return dari jumlah modal yang diinvestasikan pertahun rata-rata sebesar 14,21%. Sedangkan tingkat biaya modal rata-rata tertimbang sebesar 13,74% pertahun. Hasil analisis EVA memperoleh nilai positif yang berarti perusahaan dapat meningkatkan nilai tambah ekonomi dari setiap jasa kontraktor. Namun dalam tahun 2010 EVA yang dicapai oleh perusahaan belum dapat memberikan nilai tambah ekonomi sebesar $EVA < 0$. Dikatakan $EVA < 0$ bila ROIC lebih besar dari bunga yang dicapai oleh perusahaan. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini hanyalah sebatas informasi kinerja keuangan perusahaan dan status peningkatan nilai tambah ekonomi perusahaan semata. Sehingga relevansi hasil metode yang digunakan dengan tujuan peningkatan kinerja produktivitas perusahaan masih sangat kabur.

Berikut rangkuman tabel bahasan, metode, objek, kesimpulan dari penelitian – penelitian diatas.



Tabel 2.1 Rangkuman bahasan, metode, objek, dan relevansi penelitian sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Objek	Kesimpulan dan Relevansi Output
1	Gita Destriana Rahmi	Analisis Peningkatan Produktivitas di Lantai Produksi dengan Menggunakan Metode <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	<i>Objective Matrix</i> (OMAX)	Lantai Produksi PT. Agronesia Divisi Industri Plastik	Pengukuran yang dilakukan sebatas memperlihatkan rasio performansi alat - alat produksi. Informasi yang diperoleh dari penelitian adalah faktor - faktor yang mempengaruhi rendahnya rasio - rasio produktivitas mesin dan operator.
2	Jidanah Darmiyati	Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten	<i>Balanced Scorecard</i>	Rumah Sakit IPHI Pedan Kabupaten Klaten	Pengukuran dilakukan pada 4 perspektif RS IPHI Pedan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari penelitian ini berupa persentase rasio dari empat perspektif BSC sebagai input penilaian kinerja perusahaan.
3	Ahmad & Lithrone Laricha Salomon	Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) dan OMAX (Studi Kasus: PT. APSM)	IPMS, OMAX	PT. APSM	Pengukuran kinerja dilakukan pada aspek non-finansial perusahaan. Fokus pada empat dimensi meliputi keinginan <i>stakeholder</i> , keinginan konsumen, keefektifan operasional dan keefektifan suplier. Pengukuran pada empat dimensi tersebut memungkinkan adanya pertimbangan yang menyeluruh. Namun metode yang digunakan tidak memfasilitasi strategi dan langkah - langkah peningkatan kinerja bagi perusahaan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Objek	Kesimpulan dan Relevansi Output
4	Tania Alda, Khawarita Siregar, & Aulia Ishak	Analisis Sistem { engukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Perfomance Measurement Systems Pada PT. X	IPMS, OMAX, Trafficlight System	PT. X	Sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Salomon, penelitian ini fokus pada 4 dimensi IPMS. Namun hasil dari scoring OMAX akan kembali di evaluasi menggunakan Trafficlight System.
5	Rizky Fidianti	Analisis Penilaian Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan EVA pada PT> Sumber Batur Goa, Makassar	NOPAT, Analisis Biaya Tertimbang , dan EVA	PT. Sumber Batu Gowa	Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini hanyalah sebatas informasi kinerja keuangan perusahaan dan status peningkatan nilai tambah ekonomi perusahaan semata. Sehingga relevansi hasil metode yang digunakan dengan tujuan peningkatan kinerja produktivitas perusahaan masih sangat kabur.
6	D A A Ratih Iswari	Penilaian Kinerja Aspek Finansial dan Non-Finansial Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar	Value for Mnoney dan Kepuasan Konsumen	Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar	Penelitian ini fokus pada sisi ekonomis dan tidak ekonomisnya perusahaan serta penilaian konsumen terhadap keupasan produk - produk perusahaan. Informasi yang diperoleh sebatas penilaian finansial dan non-finansial secara umum. Sehingga informasi yang diperoleh masih sangat minim jika dijadikan acuan analisis kinerja perusahaan.

Terdapat berbagai macam metode dari penelitian yang telah dilakukan, sebab aspek yang diteliti juga beragam. Penelitian kali ini adalah pengukuran kinerja menggunakan metode *performance prism*, terintegrasi dengan OMAX dan *Trafficlight System*, yang fokus meneliti tidak hanya pada aspek finansial perusahaan, tetapi juga melibatkan aspek non-finansial perusahaan.

Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya, tidak terdapat penggunaan metode yang mampu memanfaatkan keinginan dan kontribusi *stakeholder* untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Hasil berupa kriteria – kriteria indikator peforma yang nantinya diperoleh, akan menjadi input dalam proses pembobotan menggunakan AHP yang selanjutnya masuk pada tahapan scoring OMAX. *Trafficlight system* pada penelitian ini digunakan sebagai penejelas rekomendasi tindakan yang nantinya bisa dilakukan oleh perusahaan, untuk menjaga dan meningkatkan kinerja produktifitasnya.

2.1 Kajian Induktif

2.1.1 Kinerja

Kinerja adalah hasil yang didapatkan oleh seseorang maupun organisasi secara keseluruhan selama periode waktu tertentu, yang didasarkan dari berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target dan sasaran kerja, maupun kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Para atasan ataupun pemilik perusahaan hampir tidak pernah menghiraukan kinerja karyawannya sampai terjadi suatu kesalahan fatal maupun keadaan yang sangat buruk yang dapat membuat perusahaan dalam keadaan krisis.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan, Misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau keompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan – tujuan atau target – target tertentu yang

hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996), mengungkapkan bahwa tujuan dari setiap sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan dengan baik.

a. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah tampilan menyeluruh dari hasil atau prestasi perusahaan yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya – sumber daya yang diperoleh pada periode waktu tertentu.

Pembagian periode pada pengukuran kinerja perusahaan memudahkan pihak manajemen untuk mengukur tingkat kinerja yang dicapai pada masing – masing periode sehingga memudahkan proses evaluasi.

b. Pengukuran Kinerja

Kaplan, 2010. dalam artikelnya yang berjudul *Conceptual Foundations of Balanced Scorecard* mengutip perkataan Lord Kelvin:

I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind.

If you can not measure it, you can not improve it.

Pengukuran kinerja sangatlah penting bagi manajer guna evaluasi dan perencanaan masa depan perusahaan. Beberapa jenis informasi yang diperoleh dalam pengukuran

kinerja berguna untuk memonitor apakah pekerjaan telah dilakukan secara efektif dan efisien, atau malah sebaliknya. Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya .

Terdapat tiga aspek formal dari pengukuran kinerja yaitu:

1. Ukuran – ukuran (variabel yang diukur)
2. Proses pengukuran (tahapan yang menunjukkan bagaimana cara melakukan pengukuran.
3. Infrastruktur Teknis (berupa hardware dan software komputer yang digunakan untuk mendukung proses pengukuran).

Terkait dengan ukuran – ukuran yang diukur, Medori dan Steeple (2000) menyatakan bahwa pada semua *framework* pengukuran kinerja yang telah dihasilkan, pada umumnya memiliki kelemahan dalam hal memberikan panduan terhadap pemilihan variabel kinerja yang akan diukur.

Terdapat 3 kategori ukuran dalam kinerja yaitu:

1. KRI (*Key Result Indicator*)
2. KPI (*Key Performance Indicator*)
3. PI (*Performance Indicator*)

c. Dimensi Pengukuran Kinerja

Dalam disertasinya, Hudson (2001) memaparkan bahwa dari berbagai literatur diperoleh beberapa dimensi dalam pengukuran kinerja. Waktu, biaya, kualitas dan Fleksibilitas berulang kali disebut sebagai dimensi utama operasional (Kaplan, 1983; Lynch dan Cross, 1991; Meyer, 1994; Neely et al, 1995; Collier, 1995; Putih, 1996; Laitinen, 1996; Slack et al, 1998; Medori, 1998). Sementara keuangan dan kepuasan pelanggan juga dianggap masuk kedalam pengukuran kritis kinerja perusahaan (Keegan et al, 1989; Eccles, 1991; Jones et al, 1993; Schmenner dan Vollmann 1994; Bititci, 1994; Ghalayani et al, 1997). Selain itu *stakeholder*, termasuk karyawan, investor dan pemasok bersama dengan pertimbangan

sosial yang lebih luas seperti komunitas – komunitas dan lingkungan semakin diakui sebagai dimensi penintang kinerja (Sink dan Tuttle, 1989; Kaplan dan Norton, 1992; Fitzgerald dan Bulan, 1996; EFQM, 1999; Waggoner et al, 1999; Neely dan Adams, 2000)

d. Metode – Metode Pengukuran Kinerja

1) BSC (*Balanced Scorecard*)

Identifikasi variabel dalam metode ini meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Adapun definisi operasional dari keempat perspektif tersebut yaitu:

- a) Perspektif keuangan, variabelnya diukur berdasarkan analisis *Return on Equity* (ROE), *Return of Assets* (ROA), *Total Asset Turnover* (TATO), *Sales Growth* (SG), serta *Number of Complaint* (NC) perusahaan selama periode tertentu.
- b) Perspektif pelanggan variabelnya diukur berdasarkan analisis *Konsumen Retention* (CR), DEV (Pembayaran Deviden), *Number of New Customer* (NNC), serta *Number of Complaint* (NC) perusahaan selama periode tertentu.
- c) Perspektif proses bisnis internal variabelnya diukur berdasarkan analisis *Supplier Lead Time* (SLT), serta efisiensi pabrik (Eff.P) perusahaan selama periode tertentu.
- d) Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan variabelnya diukur berdasarkan analisis *Pegawai Turnover* (ET), *Pegawai Productivity* (EP), serta *Absenteism* (Abs) perusahaan selama periode tertentu.

2) SMART (*Strategic Management and Reporting Technique*)

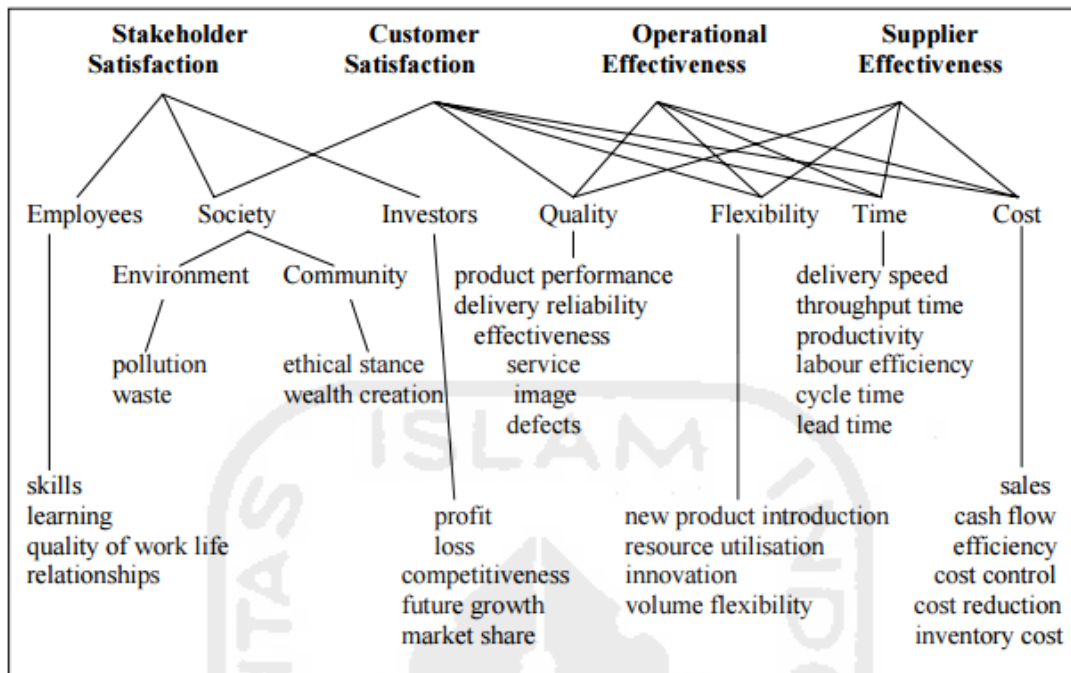
Model SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System merupakan sistem yang dibuat oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi). Model ini dibuat untuk merespon keberhasilan perusahaan menerapkan

Just in Time, sehingga fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan. Tanpa adanya strategi yang jelaspun, kerangka kerja ini dapat digunakan, akan tetapi akan lebih baik didasarkan atas visi dan strategi perusahaan. Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk dapat memuaskan konsumennya (*konsumen satisfaction*), fleksibilitas produknya (*flexibility*), dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagaimana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses yang semakin pendek (*proses time*), dan biaya yang murah (*cost*). Keempat perspektif ini diyakini akan dapat menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen, memiliki produk yang fleksibel, dan kemampuan produksi dan karyawan yang produktif.

3) IPMS (*Integrated Performance Measurement Strategi*)

Metode pengukuran ini mengukur empat dimensi perusahaan yang meliputi keinginan *stakeholder*, keinginan konsumen, keefektifan operasional dan keefektifan supplier. Keempat dimensi tersebut memungkinkan pertimbangan menyeluruh baik aspek internal dan eksternal, memastikan kelancaran operasional dan produksi internal, serta menumbuhkan apresiasi dan loyalitas dari semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.

Untuk lebih jelasnya, hubungan antar dimensi pengukuran kinerja dalam metode *integrated Performance Measurement Strategi* dapat dilihat di gambar 2.1.



Gambar 2.1 Hubungan antara masing – masing dimensi dengan subdimensi dalam IPMS.

(Sumber: Melanie Hudson, 2001)

4) Performance Prism

Performance prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder* bukan dari strategi. Dari identifikasi detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, maka akan membawa organisasi pada pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat, sehingga organisasi dapat mengevaluasi strategi yang diterapkan sebelumnya. Terdapat lima sisi dalam *performance prism*, yaitu keinginan dan kontribusi *stakeholder*, strategi, proses, dan kapabilitas.

Untuk lebih jelasnya, metode *performance prism* akan dijelaskan pada sub-bab pengukuran kinerja menggunakan *performance prism*.

e. Pemilihan Metode Pengukuran Kinerja

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi, dibutuhkan model/metode yang mampu memotret kinerja menyeluruh dari organisasi. Dalam penelitian ini terdapat 4 model yang dipertimbangkan untuk digunakan dalam pengukuran kinerja pada PT. ShusantCo yaitu; *Balanced Scorecard*, *SMART*, *Integrated Performance Measurement*, dan *Performance Prism*.

Saat ini model terpopuler untuk sistem pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif dan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. *SMART* sebagai sistem pengukuran kinerja minim digunakan, sebab model ini cenderung fokus pada keberhasilan departemen dan fungsi perusahaan tanpa memperhatikan kejelasan strategi. Jelas tidaknya strategi tidak dipertimbangkan oleh model ini. *Sedangkan Integrated performance System* berbeda dari dua model sebelumnya, model ini menjadikan keinginan *stakeholder* sebagai titik awal melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. Adapun model pengukuran *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model – model sebelumnya. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi namun menjadikan titik utamanya pada kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas *stakeholder*. Untuk mewujudkan kepuasan *stakeholder* secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya. Intinya, *Performance Prism* merupakan penyempurna *Balance Scorecard* dan kebalikan dari *IPMS* dimana strategi adalah batasan untuk keinginan *stakeholder*, sementara *performance prism* menjadikan keinginan *stakeholder* sebagai bahan pertimbangan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan.

Pemilihan model/metode pengukuran kinerja pada penelitian ini memperhatikan keunggulan model yang satu dengan yang lain. Dari hasil studi literatur menunjukkan bahwa, model *performance prism* memiliki kelebihan dibanding model *Balanced Scorecard*, *SMART*, dan *IPMS* (Nelly dan Adam, 2000). *Performance Prism* memiliki kelebihan bila

dibandingkan dengan ketiganya, adapun kelebihan tersebut diantaranya; Performance Prism diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi *stakeholder* yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu Performance prism juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, supplier, konsumen, dan regulator. Hal ini tidak dilakukan pada metode Balanced Scorecard. Metode BSC hanya mengidentifikasi *stakeholder* dari sisi konsumen saja.

Bila dibandingkan dengan IPMS, Performance Prism memiliki kelebihan dimana Key Performance Indicator (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap keinginan *stakeholder* serta tujuan perusahaan. Sehingga nantinya kelemahan dan kekuatan perusahaan akan mudah terbaca, apakah dari sisi strategi, proses atau kapabilitas. Sebaliknya, pada IPMS tidak memperhatikan strategi, proses dan kapabilitas dalam identifikasi KPI nya.

Terlebih lagi, dalam performance prism juga memperhatikan aspek kepuasan konsumen. Bagi perusahaan, memenuhi kepuasan *stakeholder* adalah suatu keharusan bagi bisnis laundry yang bersifat jasa. Oleh sebab itu, berdasarkan hal diatas maka metode pengukuran kinerja pada penelitian ini adalah model Performance Prism.

2.1.2 Pengukuran kinerja menggunakan *performance prism*

a. Performance Prism

Pengukuran dalam hal ini adalah usaha melihat persoalan atau masalah yang ada dari penerapan manajemen dan teknologi yang diterapkan guna meningkatkan kinerja. *performance prism* merupakan penyempurnaan dari teknik pengukuran kinerja yang ada sebelumnya. Keuntungan dari metode ini ialah melibatkan semua *stakeholder* dari organisasi, terutama investor, pelanggan, end-users, karyawan, para penyalur, mitra penyalur, mitra persekutuan, masyarakat dan regulator. Metode ini pada prinsipnya

memperhatikan pertimbangan apa kebutuhan dan keinginan dari semua *stakeholder* terhadap organisasi. Pokok dari prinsip tersebut adalah hubungan timbal balik dari masing – masing *stakeholder*.

Performance Prism layaknya sebuah bangunan prisma yang memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*. Untuk ketiga sisi berikutnya adalah *strategi*, *proses* dan *kapabilitas*. Teori dan fakta membuktikan bahwa Prisma dapat membelokkan cahaya yang datang dari salah satu bidang kebidang yang lainnya. Hal ini menunjukkan kompleksitas dari *performance prism* berupa interaksi dari kelima sisinya.

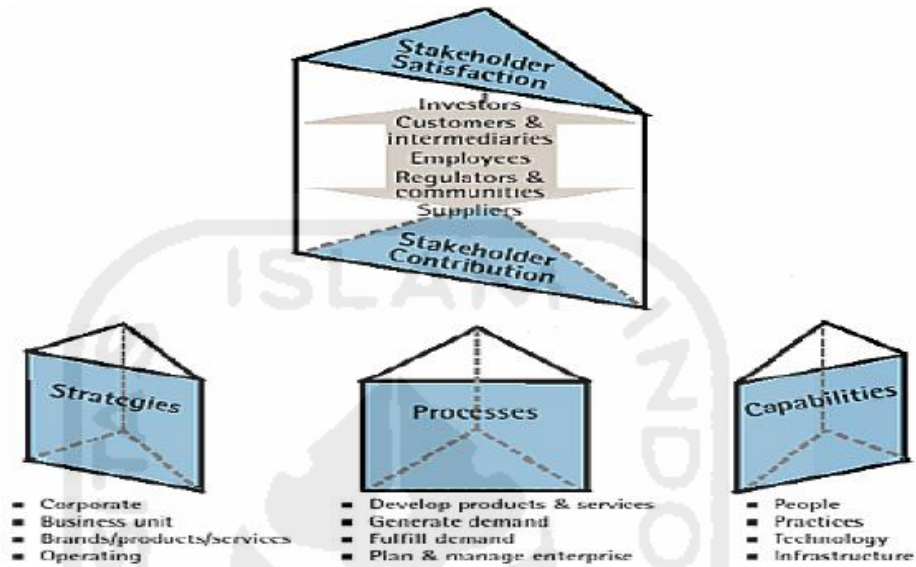
Performance prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder* bukan dari strategi. Dari identifikasi detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* maka akan membawa organisasi pada pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat, sehingga organisasi dapat mengevaluasi strategi yang diterapkan sebelumnya.

Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *performance prism*, sebagai berikut:

1. Siapa yang menjadi *stakeholder* kunci dan apa yang mereka inginkan dan apa yang mereka perlukan?
2. Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan *stakeholder*?
3. Proses kritis apa yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
4. Kempauan apa yang harus dioperasikan untuk menjalankan dan meningkatkan proses tersebut?
5. Apa kontribusi dari *stakeholder* yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan tersebut?

Kelima pertanyaan tersebut dapat dikategorikan menjadi; *Stakeholder satisfaction*, *strategi*, *proses*, *kapabilitas*, dan *stakeholder contribution*. Ruang lingkup *performance prism* meliputi interaksi antara *stakeholder contribution* dan *stakeholder satisfaction* yang

kemudian diproyeksikan kedalam *strategi*, *proses* dan *kapabilitas*. Ruang lingkup tersebut dapat dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Ruang Lingkup *performance prism*

(Sumber: Neely dan Adams, 2000)

b. *Stakeholder*

Stakeholder adalah individu atau kelompok yang berinteraksi, yang memiliki ‘saham’, atau kepentingan pada perusahaan. *Stakeholder* adalah konstituen integral dalam hubungan bisnis dan masyarakat (Archie dan Ann, 2015).

Pihak – pihak yang berkepentingan dengan perusahaan merupakan individu dan kelompok yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hasil strategis perusahaan. Karena perusahaan tergantung pada dukungan pihak yang berkepentingan denganya (pemegang saham, owner, pelanggan, pemasok, pekerja, pemerintah, dan sebagainya), maka mereka memiliki klaim yang dapat ditekan pada kinerja perusahaan (Hitt, Ireland, dan Hoskisson, 2012).

Stakeholder perusahaan antara lain terdiri dari:

1. Investor

Investor merupakan pemilik modal atau pemilik modal atau pemilik perusahaan. Pihak ini merupakan penyedia sumber keuangan perusahaan, dan memiliki tanggung jawab penuh terhadap proses yang terdapat di perusahaan.

2. Pelanggan

Pelanggan adalah konsumen yang dapat berupa grup, individu, maupun organisasi yang memiliki peran penting sebagai pengguna dan pembeli produk yang diproduksi oleh perusahaan. Para pelanggan biasanya menuntut sebuah perusahaan untuk memiliki standar kualitas tertentu baik dalam produknya maupun pelayanan yang diberikan.

3. Karyawan

Karyawan merupakan pihak yang berperan secara langsung di perusahaan dan termasuk pihak yang penting di dalam sebuah perusahaan, karena kinerja dan kualitas karyawan dapat menentukan kualitas dan pelayanan perusahaan. Kepuasan dan kebutuhan karyawan akan fasilitas yang diberikan perusahaan dapat menjaga karyawan dalam meningkatkan kinerja, kedisiplinan dan kemampuannya dalam bekerja sehingga produktivitasnya semakin baik.

4. Supplier

Supplier merupakan penyedia bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan. Berdasarkan fungsinya, supplier memiliki peran yang sangat penting untuk menunjang kelangsungan perusahaan dalam hal produksi.

Menurut Neely(2000), secara umum apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder* dapat diprediksi sebagai berikut:

1. *Konsumen*, menginginkan konsep *fast, right, cheap, and easy* dan disamping itu dituntut untuk memberikan *trust, unity, profit dan growth*.
2. *Supplier* menginginkan konsep *trust, unity, profit, dan growth* dan dituntut untuk memberikan *fast, right, cheap, easy*.

3. *Investor* ingin dipenuhi konsep *return, reward, figures*, dan *faith* serta dituntut untuk memberikan *capital, credit, risk, support*.
4. *Pegawai* ingin dipenuhi kebutuhan akan *purpose, care, skills* dan *pay* serta diharapkan memberikan *hands, hearts, minds, voices*.
5. *Regulator* menginginkan konsep *legal, fair, true* untuk dipenuhi dan dituntut memberikan *rules, reasons, clarity* dan *advice*.

2.1.3 Analytical Hierarchy Proses

a. Pengertian Analytical Hierarchy Proses (AHP)

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Analytical Hierarchy Proses (AHP)*.

Model Analytical Hierarchy proses merupakan suatu model yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty saat menjalankan proyek penelitian pengawasan senjata dan pelucutan senjata di Amerika Serikat. Model ini dikembangkan sebagai reaksi kebutuhan pada metodologi untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang kompleks. Model ini dapat memecahkan sebuah masalah yang kompleks yang memiliki aspek atau kriteria yang cukup banyak. Model AHP dapat digunakan sebagai salah satu metode untuk pemberian bobot pada KPI karena model ini memiliki peralatan utama yaitu sebuah hirarki fungsional dimana input utamanya berdasarkan dari persepsi manusia. Model AHP ini juga memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, antara lain:

Keuntungan penerapan AHP:

- 1) Dapat dimasukkannya preferensi pribadi sekaligus menunjang kepentingan pihak lain sehingga penilaian yang didapat menjadi objektif.
- 2) Model ini memiliki sifat yang fleksibel, sehingga memudahkan dalam melakukan penambahan maupun pengurangan kriteria pada sebuah hirarki namun tidak akan mengacaukan maupun merusak hirarki.

- 3) Dapat dengan cepat menunjukkan dominasi, prioritas, tingkat kepentingan maupun pengaruh dari setiap elemen yang ada didalamnya.
- 4) Penggunaan operasi dan logika sederhana dalam proses perhitungannya membuat model ini mudah digunakan.

Adapun kekurangan yang dimiliki model ini adalah:

- 1) Partisipan yang dipilih harus memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam tiap aspek permasalahan dan juga mengenai AHP itu sendiri.
- 2) Bila ada partisipan yang kuat maka akan mempengaruhi partisipan lain.
- 3) Penilaian yang cenderung subjektif karena sangat dipengaruhi
- 4) Penilaian yang konsisten tidak selalu logis dalam arti sesuai dalam permasalahan yang ada.

Menurut Saaty (1988) dalam penggunaan model AHP sendiri ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Prinsip penyusunan hierarki

Untuk memperoleh pengetahuan yang rinci maka pikiran harus menyusun realitas yang kompleks kedalam bagian yang menjadi elemen pokoknya, dan kemudian bagian-bagiannya lagi dan seterusnya secara berjenjang (hierarki).

- 2) Prinsip penentuan prioritas

Prioritas ditentukan berdasarkan dari pandangan para ahli atau pihak-pihak yang terkait yang memiliki kompetensi dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

- 3) Prinsip Konsistensi Logis

AHP memasukkan kedua aspek dalam fikiran manusia yaitu aspek kualitatif dan aspek kuantitatif. Aspek kualitatif digunakan untuk mengekspresikan penilaian secara ringkas

dan padat, sedangkan aspek kuantitatif digunakan untuk mendefinisikan persoalan dan hirarkinya.

b. Prinsip Pokok *Analytical Hierarchy Proses*

Saaty (1998) memaparkan tiga unsur pokok yang harus diperhatikan dalam *Analytical Hierarchy Proses*.

1. Prinsip penyusunan hierarki

Untuk memperoleh pengetahuan rinci, pikiran kita menyusun realitas yang kompleks kedalam bagian yang menjadi elemen pokoknya, dan kemudian bagian ini kendala bagian – bagianya lagi dan seterusnya secara hierarki (berjenjang).

2. Prinsip menentukan prioritas

Prioritas ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihak yang terkait yang berkompeten terhadap pengambilan keputusan. Baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Prinsip konsistensi logis

Dalam mempergunakan prinsip ii, AHP memasukkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif pikiran manusia. Aspek kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas dan padat sedangkan aspek kualitatif untuk mendefinisikan persoalan dan hirarkinya.

c. Langkah – langkah AHP

AHP menyediakan sarana mengekstrak masalah menjadi hirarki submasalah yang akan lebih mudah untuk dipahami dan dievaluasi. Metodologi AHP dapat dijelaskan dalam langkah – langkah berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.

- Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan sub – sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif – alternatif pada tingkat kriteria yang bawah.

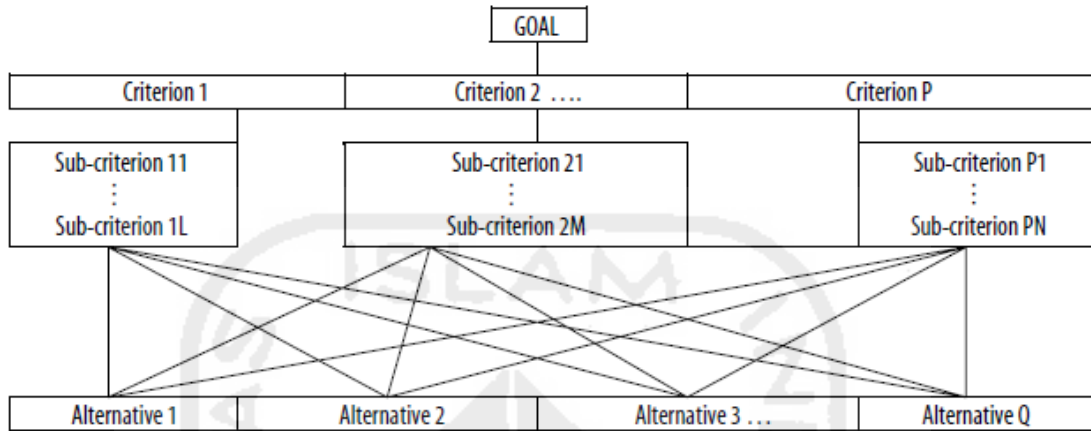
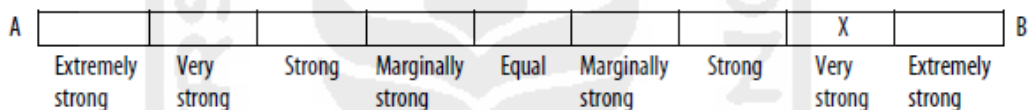


Figure 2.1 Generic hierarchic structure.



Gambar 2.2 Struktur Hirarki dan Format *Parwise Comparison*

Sumber: Bushan dan Rai, 2004.

- Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing – masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainya.
- Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh judgement seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah. Dengan n adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
- Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
- Mengulangi langkah 3, 4 dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
- Menghitung vektor eigen untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensistensikan pengambilan

keputusan dalam menentukan prioritas elemen-elemen pada tingka hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.

8. Memeriksa inkonsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penilain data pengabilan keputusan harus diperbaiki. (Kadarsyah, 1998).

d. Formulasi Matematis

Formulasi matematis AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matrik. Misalkan dalam suatu sub sistem operasi terdapat n elemen operasi, yaitu elemen-elemen $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$ maka hasil perbandingan secara berpasangan elemen-elemen operasi akan membentuk matrik perbandingan. Skala nilai perbandingan berpasangan menurut Saaty adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen samas pentingnya	Dua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen yang satunya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elmen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,5,6	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapatkan satu angka dibanding dengan kativitas j, maka j mempunyai nilai kebalikanya dibanding dengan i	

e. Perhitungan Bobot Elemen

Pada dasarnya model matematis pada model AHP menggunakan matrik. Sebagai contoh dalam suatu sub sistem operasi terdapat n elemen operasi yaitu $A_1, A_2, \dots A_n$ maka perbandingan berpasangan elemen-elemen operasi tersebut membentuk matrik perbandingan. Perbandingan berpasangan dimulai dari tingkat hirarki paling tinggi, dimana suatu kriteria digunakan sebagai dasar pembuatan perbandingan.

Tabel 2.2 Matrik Perbandingan Berpasangan.

	A_1	A_2	A_n
A_1	A_{11}	A_{12}	A_{1n}
A_2	A_{21}	A_{22}	A_{2n}
.	.	.		
.	.	.		
A_n	A_n	A_{n2}	A_{nn}

Matrik $A_n \times$ merupakan resiprokal dan diasumsikan terdapat n elemen $W_1, W_2, \dots W_n$ yang dimulai saat perbandingan. Nilai perbandingan bepasangan antara (W_i, W_j) dapat direpresentasikan sebagai berikut:

$$W_i/W_j = A_{(i,j)} ; i, j = 1,2,.. \dots n.$$

Dalam hal ini matrik perbandingan antara matrik A dengan unsur-unsurnya adalah $a_{(i,j)}$ dengan $i, j = 1,2, \dots n.$

Unsur-unsur matrik tersebut diperoleh dengan membandingkan suatu elemen operasi terhadap elemen operasi lain untuk tingkat hirarki yang sama. Misalnya unsur perbandingan kepentingan elemen operasional A_1 dengan A_1 itu sendiri, sehingga dengan sendirinya unsur A_{11} adalah sama dengan 1. Dengan cara yang sama maka diperoleh semua unsur dengan diagonal matrik perbandingan adalah 1. Nilai unsur A_{12} adalah perbandingan antara kepentingan elemen operasional A_1 dengan A_2 . Sedangkan besarnya A_{21} adalah $1/A_{12}$ yang menyatakan tingkat intensitas kepentingan elemen operasi A_2 terhadap A_1 . Bila vektor pembobotan elemen operasi A_1, A_2, \dots, A_n tersebut dinyatakan sebagai vektor $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$ maka nilai intensitas kepentingan nilai operasi A_1 dibandingkan A_2 dapat pula dinyatakan sebagai perbandingan bobot elemen operasi A_1 terhadap A_2 , yaitu W_1/W_2 yang sama dengan A_{12} sehingga matrik perbandingan dapat dinyatakan sebagai berikut :

Tabel 2.3 Matrik Perbandingan Preferensi

	A_1	A_2	A_n
A_1	W_1/W_1	W_1/W_2	W_1/W_n
A_2	W_2/W_1	W_2/W_2	W_2/W_n
.	
.	
A_n	W_n/W_1	W_n/W_2	W_n/W_n

f. Perhitungan Consistency Index (CI) dan Consistency Ratio (CR)

Consistency Index (CI) merupakan tingkat konsistensi seseorang didalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah.

Rumus Consistency Index sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{\text{max}} - N}{N - 1}$$

Keterangan:

λ_{\max} : Nilai maksimum dari nilai eigen matrik yang bersangkutan.

n : Jumlah elemen yang dibandingkan

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Saaty (1994) berpendapat bahwa suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index (RI)*.

Dengan membandingkan CI dan RI maka diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang disebut Consistency Ratio (CR), yang dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

RI : *Random Index*

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi $\leq 0,1$. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara random dan perlu direvisi.

2.1.4 Objective Matrix dan *Traffic Light System*

A. OMAX

Objektif Matrix merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja parsial yang dikembangkan untuk memantau kinerja perusahaan baik pada tiap departemen maupun secara keseluruhan. Pengukuran OMAX dilakukan menggunakan sebuah matrik objektif yang inputnya berasal dari pengukuran kinerja yang diberi bobot.

Metode ini sangat cocok untuk diterapkan pada unit – unit kerja dasar seperti departemen dan staf. Metode ini telah banyak digunakan pada sector manufaktur, jasa maupun pemerintahan baik oleh organisasi besar maupun kecil (Riggs, 1987). Secara garis besar struktur dasar OMAX dapat dibagi menjadi tiga bagian yaitu; pendefinisian, bagian kuantifikasi, dan bagian pemantauan.

a. Pendefinisian

Perfomansi suatu unit kerja ditentukan oleh beberapa faktor dimana faktor – faktor ini diidentifikasi sebagai kriteria produktifitas dan bagian dari rasio – rasio. Terdapat enam kategori yang menyatakan kontribusi total organisasi terhadap produktifitas, yaitu:

1) Kuantitas

Merupakan jumlah dari barang yang diproduksi dapat disebut juga suatu ukuran ketersediaan pelayanan.

2) Kualitas

Merupakan suatu indicator kualitas produk dan juga pelayanan (Kepuasan Konsumen).

3) Ketepatan Waktu

Sejauh mana aktivitas atau kegiatan diselesaikan menurut rencana atau jadwal yang ada (menghilangkan aktifitas menunggu).

4) Produksi

Tingkat efisiensi dari proses transformasi (minimasi input dan menghindari pemborosan)

5) Pemanfaatan

Efektifitas pemanfaatan sumber daya kritis (ketersediaan dari sumber daya mesin, manusia dan material).

6) Sifat Kelompok

Sifat individu dan organisasi yang memberikan kontribusi pada kinerja produktif.

Bagian pendefinisian ini merupakan penyempurnaan unit kerja actual selama periode perkiraan yang terdaftar dalam suatu baris performansi.

b. Kuantifikasi

Kerangka matrik OMAX disusun oleh 11 level pencapaian yang bermula dari nol hingga level 10 dimana level nol merupakan skor untuk performansi buruk dan 10 untuk performansi yang memuaskan.

Pemberian hasil yang diharapkan pada setiap level merupakan bagian penting dalam menskalakan. Skala ditentukan angka – angka pada tiga level, yaitu level nol, level tiga dan level 10.

1) Level 0

Level nol merupakan level terendah yang tercatat untuk kriteria rasio selama periode waktu terakhir, yang merupakan nilai perspektif yang terburuk yang mungkin terjadi.

2) Level 3

Level ini merupakan pencapaian yang dilakukan oleh perusahaan pada saat tahun dimulainya pengukuran.

3) Level 10

Level 10 merupakan target optimistis perusahaan yang ingin dicapai yang bertujuan untuk menstimulasi produktivitas perusahaan. Tujuan yang terlalu optimis ini kemudian hari dapat menunjukkan kelemahan perusahaan karena ketidakmampuan perusahaan untuk mencapai tujuan.

c. Pemantauan

Pemantauan merupakan bagian dimana dilakukan penilaian terhadap indeks performansi yang didapatkan melalui penyatuan skor kriteria dengan bobot kriteria, kemudian hasilnya dimasukkan kedalam garis performansi matriks yang akan diterjemahkan kedalam skor menurut tingkatan skala pada tiap – tiap kriteria. Setelah nilai masing-masing perspektif diketahui, kemudian dicari tingkat perbaikan dengan menggunakan rumus:

$$\text{Indek Perbaikan} = \frac{\text{Total value} - 3.00}{3.00} \times 100\%$$

Kriteria penilaian skor adalah sebagai berikut:

$0,00 \leq \text{Total pengukuran} \leq 3,00$: Kinerja perusahaan kurang baik

$3,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 8,00$: Kinerja perusahaan cukup baik

$8,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 10,00$: Kinerja perusahaan baik

Apabila nilai dari tingkat perbaikan menunjukkan nilai yang positif, maka dapat dikatakan bahwa terjadi perbaikan yang positif pada perusahaan, dan begitu juga sebaliknya.

B. Traffic Light System

Traffic Light System merupakan alat bantu untuk melihat posisi performansi suatu kriteria yang diukur, metode ini menggunakan tiga warna dalam aplikasinya yaitu warna hijau dengan range level 8 – level 10, warna kuning dengan range level 4 – level 7, dan warna merah yang memiliki range level dari level 3 – level 0. Warna hijau berarti kinerja perusahaan telah mencapai bahkan melebihi target. Warna kuning menandakan target yang belum tercapai dan dianggap cukup namun tetap diperhatikan. Warna merah menunjukkan kinerja sangat buruk karena berada dibawah pencapaian sebelumnya dan harus segera diperbaiki

