

BAB II

KAJIAN LITERATUR

Dalam bab ini akan berisi kajian literatur yang nantinya akan digunakan dalam penelitian ini. Dengan tujuan untuk mengetahui apa saja dasar teori dan juga kajian – kajian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Pada bab ini juga terdiri dari kajian induktif dan juga kajian deduktif. Kajian Induktif adalah ilmu pengetahuan yang didapat dari fakta ataupun hasil dari penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini baik yang dipublikasikan ataupun tidak.

1.1 Kajian Induktif

Persaingan bisnis menuntut perusahaan agar mampu mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja agar mampu mempertahankan kelangsungan usahanya. Agar dapat bersaing, perusahaan harus mengetahui bagaimana kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga diperlukan pengukuran kinerja yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan. Pengukuran kinerja tradisional biasanya hanya menitikberatkan pada sektor keuangan, mengutamakan penilaian jangka pendek serta tidak memikirkan kelangsungan usaha di kemudian hari (Gede Ngurah, 2013) . Pengukuran kinerja tradisional kurang mampu mengukur kinerja intangible assets dan tenaga kerja perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja tradisional hanya mampu menjelaskan mengenai masa lalu perusahaan dan memberikan informasi yang diberikan mengenai masa yang akan datang kurang informatif dan kurang fokus pada pihak eksternal perusahaan sehingga tidak sepenuhnya mampu mengarahkan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000:22)

Performance prism merupakan metode pengukuran kinerja yang terbaru. Metode ini berupaya menyempurnakan model-model pengukuran kinerja sebelumnya. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi stakeholder, proses dan kapabilitas perusahaan (Neely dan

Adam, 2000 b, c dalam Vanany dan Tanukhidah, 2004). Memahami atribut apa yang menyebabkan stakeholder (pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas adalah langkah penting dalam metode performance prism (Edy Sujana et all, 2015).

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya dengan *Analitycal Hierarky Process* (AHP). Peralatan utama proses AHP adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya yaitu persepsi manusia. Dalam penjabaran hierarki tujuan tidak ada pedoman yang pasti mengenai seberapa jauh pengambilan keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah (Sanvy Agrida. et all, 2012)

Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja berdasarkan Performance Prism yang didukung dengan model penilaian Objectives Matrix (OMAX), perusahaan dapat melakukan pemantauan terhadap semua aspek kerjanya dan segera melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan (Corrective & Preventive Action) untuk membenahi kinerja perusahaan yang masih berada pada level yang rendah (Rega Pamungkas. et all, 2009). Hal ini dapat juga dipadukan dengan Traffic Light System. Traffic Light System menggunakan tiga warna yaitu warna hijau dengan ambang batas 8 sampai dengan 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Warna kuning dengan ambang batas 4 sampai 7 artinya achievement dari suatu performa perusahaan yang diharapkan belum tercapai, sehingga pihak manajemen harus lebih memperhatikan aspek kinerja tersebut. Warna merah dengan ambang batas lebih kecil atau sama dengan 3 yang menunjukkan kinerja yang sangat buruk karena lebih jelek dari pencapaian sebelumnya dan harus sesegera mungkin dibenahi (Rega Pamungkas. et all, 2009)

1.2 Kajian Deduktif

1.2.1 Kinerja

Kinerja merupakan permasalahan inti dalam penelitian ini. Oleh karena itu mengetahui pengertian dari kinerja sangatlah dibutuhkan. Ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, salah satunya yaitu menurut Veithzal Rivai, et al. (2008:14), Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai hasil akhir dari seluruh kegiatan yang ada didalam perusahaan sehingga dapat digunakan sebagai parameter baik atau tidaknya sebuah perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan sealama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Dalam pengukuran kinerja perusahaan, terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan.

1.2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan

1.2.2.1 Definisi Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran Kinerja didefinisikan sebagai cara yang digunakan untuk mendapatkan informasi yang tepat untuk sebuah ukuran guna mencapai kesuksesan atau kemajuan sebuah perusahaan (Kanji, 2007). Mulyadi (2007) menyatakan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, dan personalnya, berdasarkan sasaran strategik, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Meskipun peran langsung dari setiap sistem pengukuran kinerja adalah untuk memeriksa kemajuan menuju tujuan didirikan, sistem tersebut memenuhi beberapa tujuan lain dalam organisasi seperti dukungan keputusan, diagnosis, evaluasi kinerja dan efek pemantauan dari rencana strategis (Tehhumen et.al, 2002).

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan. Menurut Annisa (2012), Istilah-istilah tersebut ialah antara lain yaitu pengukuran kinerja (performance measurement), ukuran kinerja (performance measure), metrik kinerja (performance metric).

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai penilaian dari kualitas efisiensi maupun efektifitas kerja. Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk menilai efisiensi dan/atau efektivitas dari tindakan yang lalu. Sedangkan metrik kinerja merupakan definisi dari cakupan, isi dan bagian-bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja yang berbasis luas (Neely, 2002).

1.2.2.2 Elemen Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja ada beberapa elemen pengukuran kinerja. Menurut Dale Furtwengler (2002) beberapa elemen tersebut antara lain:

1. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja ini diukur berdasarkan:

- a. Kecepatan, kecepatan dalam sebuah proses akan mempengaruhi dalam efisiensi, maka semakin cepat proses akan dapat meningkatkan efisiensi.
- b. Kualitas, kualitas merupakan suatu keharusan dalam pengukuran kinerja, kecepatan tanpa kualitas merupakan hal yang sia-sia.
- c. Layanan, sebuah pelayanan yang buruk akan menghapuskan manfaat apapun yang dicapai dalam kecepatan dan kualitas.
- d. Nilai, nilai merupakan kombinasi dari kecepatan, kualitas dan harga sehingga memungkinkan konsumen untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang telah mereka bayarkan.

2. Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan menghargai kepemimpinan pemimpin mereka. Keahlian karyawan akan mempengaruhi segmen penilaian kinerja.

3. Kepuasan karyawan

Elemen kunci dalam perbaikan kinerja adalah kepuasan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan antara lain pembelajaran, keanekaragaman, perkembangan, partisipasi, pengakuan dan keamanan

4. Keputusan kompensasi

Dengan memberikan kompensasi karyawan akan lebih termotivasi untuk berkembang karena mereka merasa ada penghargaan yang jelas untuk pekerjaan yang mereka lakukan, untuk itu memastikan kompensasi karyawan terpenuhi adalah yang penting.

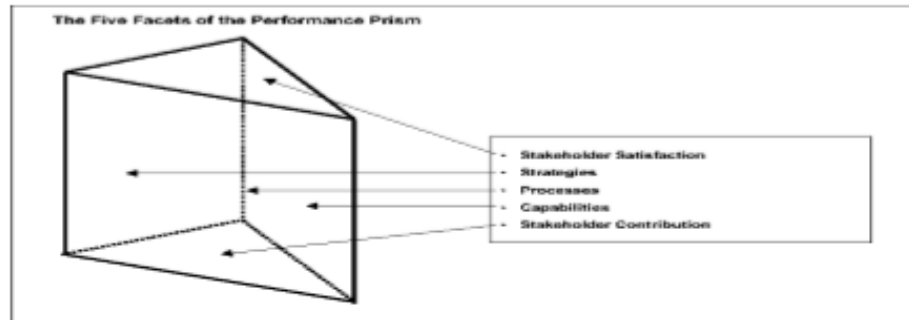
5. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang jelas antara karyawan dan pimpinan maka akan memungkinkan untuk melakukan evaluasi kinerja secara bersama-sama. Dan hal ini merupakan jaring pengaman baik pimpinan maupun karyawan tidak akan terkejut dalam penilaian kinerja berikutnya.

1.2.3 Performance Prism

Pengukuran kinerja yang kondisi riil perusahaan sangat dibutuhkan. Dalam pengukuran kinerja tradisional hanya menitik beratkan pada aspek finansial. Metode baru yang muncul untuk menyempurnakan pengukuran kinerja secara tradisional yaitu *Performance Prism*. Menurut Neely dan Adams (2000), *Performance Prism* merupakan suatu framework tiga dimensi, yang dikembangkan melalui kerjasama antara Centre for Business Performance di Cranfield School of Management (secara formal di Universitas Cambridge) dan *Process Excellence Core Capability Group* dari Anderson Consulting. *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard* (Vanany, Iwan dan Dian Tanukhidah, 2004). Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi stakeholder, proses dan kapabilitas organisasi. Stakeholder itu sendiri dapat didefinisikan sebagai berikut, Stakeholder merupakan Individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang mempunyai kepentingan terhadap hidup dan matinya perusahaan dan sekaligus dapat mempengaruhi kinerja organisasi” (Mudrajad Kuncoro, 2005: 8). Memahami atribut apa yang menyebabkan stakeholder (pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Kadarsyah (1998), dalam Ikhsan (2013) mengungkapkan bahwa untuk dapat mewujudkan kepuasan para stakeholder tersebut secara sempurna maka pihak manajemen perusahaan perlu untuk mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya

Performance Prism mempunyai lima sisi atau perspektif. Kelima sisi tersebut terdiri dari sisi atas dan bawah yang merupakan stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution, sedangkan tiga sisi yang lain adalah strategi, proses, dan kapabilitas. Gambaran mengenai framework *Performance Prism* menurut Neely and Adams (2000), tiga dimensi dan kelima sisinya dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka kerja metode Performance Prism

Dari gambar 2.1 diatas dapat dijelaskan tiap sisi atau perspektif yang ada pada metode Performance Prism, yaitu:

1. Sisi prisma kesatu: Kepuasan stakeholder (Stakeholder Satisfaction).

Memenuhi kepuasan stakeholder sangatlah penting bagi perusahaan, hal ini disebabkan karena dengan menjaga kepuasan stakeholder dan mendengarkan keinginan stakeholder maka value dari perusahaan akan bertambah. Apabila perusahaan gagal memberikan value kepada stakeholder, maka akan beresiko pada reputasi perusahaan. Selain itu jika perusahaan kurang mendengarkan keinginan stakeholder, perusahaan juga akan mengalami kegagalan untuk melakukan perubahan karena tidak ada saran dan masukan dari stakeholder untuk perbaikan perusahaan. Selain itu stakeholder tidak akan merespon perusahaan dengan baik jika perusahaan gagal dalam mendengarkan keinginan stakeholder..

2. Sisi prisma kedua: Strategi (strategies).

Performance Prism memungkinkan perusahaan melakukan kegiatan monitoring yang relevan untuk menilai apakah strategic goals telah tercapai atau tidak. tujuan dari strategi yang utama adalah memberikan nilai (value) kepada para stakeholder dengan cara memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka. Strategi sangat diperlukan dalam mengukur kinerja perusahaan, karena dapat dijadikan sebagai monitor acuan, sampai sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai. Apabila strategi telah dapat memberikan nilai (value) kepada stakeholder, maka proses dan kapabilitas yang konsisten terhadap strategi, yang ada di dalam perusahaan juga akan mendukung tercapainya stakeholder satisfaction. Seperti yang diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2009: 367) “strategi adalah penspesifikasian hubungan yang diinginkan manajemen di antara beberapa perspektif”. Selain itu, strategi juga memiliki arti penting bagi sebuah perusahaan

karena strategi mendefinisikan faktor-8 faktor kunci keberhasilan, yang akan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk mencapainya jika faktor-faktor tersebut diukur dan dihargai (Anthony, 2005: 169).

3. Sisi prisma ketiga: Proses (*processes*).

Pencapaian strategi harus didukung oleh proses yang baik, sehingga performansi baik dari sebuah perusahaan dapat terwujud. Proses bisnis ini sangat berperan secara fungsional untuk meraih kelancaran dan kesuksesan berjalannya sebuah perusahaan. Neely, et al . (2002: 173) mengungkapkan bahwa, Proses dalam hal ini dapat didefinisikan sebagai apa yang membuat perusahaan bekerja, atau dengan kata lain proses adalah cetak biru untuk apa pekerjaan dikerjakan, kapan dan di mana, serta bagaimana pekerjaan tersebut harus dieksekusi. Selain itu Hansen & Mowen (2009: 374) juga menjelaskan lebih lanjut mengenai definisi proses sebagai berikut: Proses adalah sarana menciptakan nilai dari para stakeholder , jadi perspektif ini mencakup identifikasi hal- hal yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan atau dengan kata lain memenuhi keinginan dan kebutuhan stakeholder (stakeholder satisfaction).

4. Sisi prisma keempat: Kapabilitas (*Capabilities*)

Kapabilitas sangat penting bagi pengukuran performansi dari sebuah perusahaan, karena semua proses pasti membutuhkan orang-orang yang berpengalaman (skilled people), kebijakan dan prosedur, infrastruktur fisik, dan teknologi untuk memungkinkan jalannya proses tersebut. Kapabilitas dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari orang-orang dalam organisasi, practices, teknologi, dan infrastruktur yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi para stakeholder. Kapabilitas dapat dimaksudkan sebagai kombinasi dari orang-orang, praktik-praktik, teknologi, dan infrastruktur perusahaan yang secara kolektif merepresentasikan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dari stakeholder melalui bagian khusus dari operasinya (Neely, et al ., 2002: 177). Selain itu, Mudrajat Kuncoro (2005: 44) mengungkapkan bahwa kapabilitas (capability) menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan, yang diinginkan. Kapabilitas terus dikembangkan sebagai hasil dari interaksi kompleks yang saling menguntungkan serta keterkaitan antara sumber daya yang terlihat dan tak terlihat berdasarkan perkembangan, pertukaran, atau berbagi informasi dan pengetahuan dalam suatu organisasi. Kapabilitas menjadi penting

ketika di- kombinasikan secara unik menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai strategik dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

5. Sisi prisma kelima: Kontribusi stakeholder (Stakeholder Contribution) Performance Prism tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh stakeholder, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari stakeholder. Jadi pemenuhan keinginan perusahaan terhadap stakeholder haruslah sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan stakeholder dari perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan harus terlebih dahulu memenuhi stakeholder satisfaction, karena sebuah perusahaan dikatakan mempunyai kinerja yang baik jika mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan stakeholder. Dengan terpenuhinya stakeholder satisfaction, maka diharapkan stakeholder juga akan memberikan kontribusi atau timbal balik yang dibutuhkan perusahaan demi kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang. Untuk mengetahui kontribusi stakeholder, dilakukan dengan cara melakukan komunikasi yang sering dengan pihak stakeholder.

Menurut Neely and Adams (2000), Lima perspektif yang saling berhubungan pada metode Performance Prism dapat didefinisikan dengan lima kunci pertanyaan. Lima kunci pertanyaan tersebut dapat digunakan untuk identifikasi 5 faset atau perspektif. Berikut adalah lima kunci pertanyaan tersebut:

1. Stakeholder Satisfaction : siapakah stakeholder kunci dan apakah keinginan dan kebutuhan mereka?
2. Strategies : strategi apakah yang harus dimiliki perusahaan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan stakeholder?
3. Processes : proses apa yang dibutuhkan jika perusahaan menjalankan strategi tersebut?
4. Capabilities : kapabilitas apakah yang dibutuhkan perusahaan untuk mengoperasikan dan mempertinggi kemampuan proses?
5. Stakeholder Contribution : kontribusi apakah yang dibutuhkan perusahaan dari stakeholder.

1.2.4 Key Performance Indikator

Dalam proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/Key

Performance Indicator (KPI). Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moehariono, 2012: 1)

Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan (Moehariono, 2012: 47), antara lain yaitu:

1. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditentukan.
2. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi.
3. Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi Key Performance Indicator (KPI), yaitu:

1. Memiliki proses bisnis
2. Tujuan yang jelas dari proses bisnis
3. Ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan
4. Investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan (moehariono, 2012: 50).

Darmin (2008) dalam Moh. Mahsun (2011: 168) menyatakan bahwa Key Performance Indicator (KPI) yang baik perlu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi.
2. Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan.
3. Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya.
4. Indikator tersebut dapat dihitung.
5. Frekuensi pemutahirannya bermanfaat.
6. Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan.
7. Kemungkinan perbandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan.
8. Pengukurannya masih valid.
9. Data dan sumber daya tersedia.
10. Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya.

Identifikasi Key Performance Indicators (KPI) ditetapkan berdasarkan kebutuhan (Requirement) yang telah teridentifikasi. Pengidentifikasi dilakukan melalui penyebaran kuesioner pendahuluan ke perusahaan. Pernyataan tersebut didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Tania et al. (2007). Pengidentifikasi dilakukan melalui penyebaran kuesioner pendahuluan ke perusahaan

1.2.5 Pembobotan dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dalam suatu proses pengambilan keputusan, para pengambil keputusan seringkali dihadapkan pada berbagai masalah yang bersumber dari beragamnya kriteria. Sebagai contoh praktis, Pemerintah Daerah (Pemda) sering menghadapi kesulitan dalam menentukan prioritas dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan di daerah. Terkait dengan hal tersebut, Analytic Hierarchy Process (AHP) dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. AHP dikembangkan di Wharton School of Business oleh Thomas Saaty pada tahun 1970. AHP kemudian menjadi alat yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan karena AHP berdasarkan pada teori yang merefleksikan cara orang berpikir.

Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Metode AHP ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat.

1.2.5.1 *Decomposition*

Setelah persoalan didefinisikan maka perlu dilakukan *decomposition*, yaitu memecahkan persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan juga dilakukan terhadap unsur-unsurnya sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan tadi. Karena alasan ini maka proses analisis ini dinamai hirarki (Hierarchy). Pembuatan hirarki tersebut tidak memerlukan pedoman yang pasti berapa banyak hirarki tersebut dibuat, tergantung dari pengambil keputusanlah yang menentukan dengan memperhatikan keuntungan dan kerugian yang diperoleh jika keadaan tersebut diperinci lebih lanjut. Ada dua jenis hirarki, yaitu hirarki lengkap dan hirarki tidak lengkap. Dalam hirarki lengkap, semua elemen pada semua tingkat memiliki semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya. Jika tidak demikian maka dinamakan hirarki tidak lengkap.

Tabel 2.1 Dasar Perbandingan Kriteria

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen berlaku aksioma reciprocal, artinya jika elemen i dinilai 3 kali lebih penting dibanding j , maka elemen j harus sama dengan $1/3$ kali pentingnya dibanding elemen i . Disamping itu, perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan dapat saja dinilai sama penting. Jika terdapat m elemen, maka akan diperoleh Matriks pairwise comparison berukuran $m \times n$. Banyaknya penilaian yang diperlukan dalam menyusun Matriks ini adalah $n(n-1)/2$ karena Matriks reciprocal dan elemen-elemen diagonalnya sama dengan 1

1.2.5.2 *Synthesis of Priority*

Dari setiap Matriks pairwise comparison kemudian dicari nilai eigen vectornya untuk mendapatkan local priority. Karena Matriks-Matriks pairwise comparison terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan global priority harus dilakukan sintesis antara local priority. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relatif melalui prosedur sintesis dinamakan priority setting.

1.2.5.3 *Logical Consistency*

Konsistensi memiliki dua makna, pertama adalah objek-objek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi. Arti kedua adalah menyangkut tingkat hubungan antara objek-objek yang didasarkan pada kriteria tertentu. Indikator konsistensi diukur melalui Consistency Index (CI) yang dirumuskan :

$$CI = (Z_{maks} - n)/(n - 1) \dots\dots\dots (2.1)$$

Keterangan :

n = Jumlah item yang dibandingkan

Zmaks = harga rata-rata yang dihitung sebelumnya

Jika CI = 0 maka pengambilan keputusan adalah konsisten sempurna

Pertanyaan berikutnya adalah seberapa jauh inkonsistensi tersebut dapat diterima. Untuk ini, bandingkan CI dengan indeks random yakni indeks konsistensi dari Matriks komparasi pasangan secara random. Harga RI dapat dilihat pada Tabel 2.5.

Tabel 2.2. Harga *Random Index*

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,51

Jadi derajat inskonsistensi untuk komparasi pasangan pada Matriks kriteria kepuasan pada contoh terdahulu dihitung dengan rasio CI terhadap RI

$$CR = CI/RI \dots\dots\dots (2.2)$$

Keterangan :

CR : *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Concistency Index*

1.2.6 Scoring System dengan Model Objectives Matrix (OMAX)

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk melakukan scoring adalah Objective Matrix (OMAX). Objectives Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (objektif). Metode ini dikembangkan pertama kali pada tahun 1975 oleh James L. Riggs P.E., dalam penelitiannya dengan object penelitian produktivitas di rumah sakit. Beberapa kelebihan dari model produktivitas OMAX antara lain:

1. Model OMAX mudah dipahami oleh perusahaan karena kesederhanaannya.
2. OMAX merupakan model yang fleksibel terhadap kriteria produktivitas yang diukur. Model OMAX dapat mengukur tingkat produktivitas sampai bagian terkecil. dari unit proses, yang diwakili oleh kriteria dari unit proses yang diukur dan terkait langsung dengan kondisi perusahaan saat itu.
3. OMAX mengukur produktivitas parsial sekaligus dapat mengukur produktivitas total perusahaan.
4. Model OMAX dapat mengkombinasikan seluruh kriteria produktivitas yang penting bagi kemajuan dan pertumbuhan perusahaan ke dalam suatu bentuk yang terpadu, saling terkait, dan mudah dikomunikasikan.

Model OMAX juga memiliki beberapa keterbatasan antara lain :

1. Mekanisme perhitungan kurang dapat dipahami secara umum.
2. Tidak adanya suatu pola dalam penetapan kriteria.
3. Perhitungan cenderung menyajikan ukuran-ukuran parsial.

Berikut adalah langkah-langkah umum pengukuran kinerja dengan metode OMAX :

1. Menentukan kriteria produktivitas (Key Performance Indicator), Langkah pertama ini adalah mengidentifikasi kriteria produktivitas yang sesuai.
2. Menjelaskan Data, Setelah kriteria produktivitas teridentifikasi dengan baik, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasikan kriteria tersebut secara lebih terperinci.

3. Penilaian pencapaian mula-mula (skor 3) Pencapaian mula-mula diletakkan pada skor 3 dari skala 1 sampai 10 untuk memberikan lebih banyak tempat bagi perbaikan daripada untuk terjadinya penurunan. Pencapaian ini juga biasanya diletakkan pada tingkat yang lebih rendah lagi agar memungkinkan terjadinya pertukaran dan memberi kelonggaran apabila sekali-sekali terjadi kemunduran.
4. Menetapkan Nilai Optimis dan Pesimis (skor 10 dan skor 0), Skor 10 berkenaan dengan sasaran yang ingin kita capai dalam dua atau tiga tahun mendatang sesuai dengan lamanya pengukuran ini akan dilakukan dan karenanya harus berkesan optimis tetapi juga realistis, sedangkan skor 0 merupakan pencapaian terburuk yang mungkin dicapai.
5. Menetapkan sasaran jangka pendek, Pengisian skala skor yang tersisa lainnya dari Matriks dilakukan langsung setelah butir skala nol, tiga, sepuluh telah terisi. Butir yang tersisa diisi dengan jarak antar skor adalah sama, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \dots\dots\dots (2.3)$$

Keterangan

- ΔX_{L-H} : Interval angka level *high* dan *low*
 X_H : Level *High*
 X_L : Level *Low*
 Y_H : Angka pada level *High*
 Y_L : Angka pada level *Low*

6. Menentukan derajat kepentingan (bobot)

Semua kriteria tidaklah memiliki pengaruh yang sama pada produktivitas unit kerja keseluruhan, sehingga untuk melihat berapa besar derajat kepentingannya tiap kriteria harus diberi bobot. Pembobotan biasanya dilakukan Oleh pihak pengambil keputusan dan dapat pula dilakukan oleh orang-orang yang terpilih karena dianggap paham akan kondisi unit kerja yang akan diukur.

7. Pengoperasian Matriks

Pengoperasian Matriks baru dapat dilakukan apabila semua butir diatas telah dipenuhi. Pada Objective Matrix score performance yang digunakan yaitu

antara 0-10. Ada 11 target pencapaian untuk setiap indikatornya dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Tabel Indikator OMAX

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Performance</i>								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
0								
<i>Level</i>								
<i>Weight</i>								
<i>Value</i>								

Keterangan:

1. Skor 10: Kinerja sangat memuaskan. Perusahaan telah mencapai target realistis dan mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kinerja.
2. Skor 9 – 8: Kinerja memuaskan. Hampir di semua aktivitas, perusahaan memperoleh hasil yang memuaskan. Perusahaan telah menguasai kriteria secara konsisten.
3. Skor 7 – 6: Kinerja yang dihasilkan baik. Perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja dengan efektif.
4. Skor 5 – 4: Kinerja yang dicapai sedang atau di atas standar yang ada (cukup baik). Perusahaan masih harus belajar dan mempunyai minat untuk belajar demi peningkatan kinerja.
5. Skor 3: Kinerja standar (rata-rata). Perusahaan telah mencapai kinerja standar yang ada dan tetap dipertahankan dengan tidak berhenti melakukan peningkatan kinerja.
6. Skor 2 – 1: Kinerja di bawah standar yang ada. Perusahaan perlu meningkatkan kinerja.

7. Skor 2 – 1: Kinerja yang dicapai buruk. Perusahaan masih berada di tingkat pemula atau dengan kata lain kinerja perusahaan di bawah rata-rata, masih banyak yang harus dipelajari.
8. Skor 0: Kinerja ditolak (sangat buruk). Kinerja perusahaan berlawanan dengan tujuan dan sasaran KPI. Membutuhkan bimbingan yang intensif.

1.2.7 Traffic Light System

Untuk memudahkan pengguna dalam memahami hasil kinerja perusahaan maka hasil pengukuran kinerja diwujudkan dalam bentuk traffic light system. Adianto, et al (2014) mengungkapkan bahwa, Traffic Light System dapat digunakan untuk mengetahui level setiap KPI pada perusahaan di tingkat korporasi. Model *traffic light system* menggunakan tiga warna yang didasarkan pada nilai realisasi dibandingkan target dengan memberikan nilai toleransi. Tiga warna tersebut yaitu:

1. Hijau : Bila realisasi melebihi target maka diberi warna hijau
2. Kuning : Bila nilai realisasi dibawah target tapi masih dalam batas toleransi diberi warna kuning
3. Merah : Bila nilai realisasi di bawah target dan di luar batas toleransi diberi warna merah.

Bentuk traffic light system sering dikombinasikan dengan tabel omax. Untuk level 0 sampai level 2 diberi warna merah, untuk level 3 sampai level 7 diberi warna kuning dan untuk level 8 samapi level 10 diberi warna hijau.