

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Selama ini untuk mengukur kinerja perusahaan, terutama manajemen, perusahaan hanya mengukur dari sisi kinerja keuangannya saja, seperti menggunakan *Return on Investment (ROI)*, *Profit Margin*, dan yang terbaru adalah menggunakan *Economic Value Added (EVA)*. Namun pengukuran ini mempunyai kelemahan antara lain ketidakmampuan pengukuran harta tak tampak (*Intangible*) dan harta intelektual berupa sumberdaya manusia perusahaan. Dan juga dengan tidak adanya kemampuan kinerja keuangan yang belum tentu dapat memberikan bukti tentang keadaan perusahaan pada masa sebelumnya dan tidak mempunyai suatu sisi pandang untuk menuju serta menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (*Kaplan dan Norton, 1996*)

2.1 Kinerja

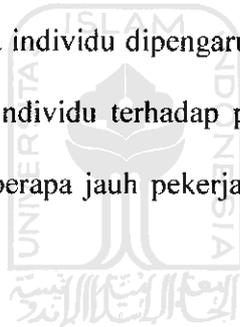
2.1.1 Definisi Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2005), 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.

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu

sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.



2.1.2. Penilaian Kinerja

Menurut Henry Simamora (2004) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi

sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1993)
“ A way of measuring the contribution of individuals to their organization “. Penilaian
kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat
mereka bekerja.

2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan
sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat ealuation harus
menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision 3. Hasil penilaian digunakan
sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development
penilai harus menyelesaikan : 1. Prestasi riil yang dicapai individu 2. Kelemahan –
kelemahan individu yang menghambat kinerja 3. Prestasi – prestasi yang dikembangkan.

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil – hasil penilaian merupakan suatu yang
sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci
penilaian kinerja bagi organisasi adalah : 1. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi 2.
Perbaikan kinerja 3. Kebutuhan latihan dan pengembangan 4. Pengambilan keputusan
dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan
tenaga kerja. 5. Untuk kepentingan penelitian pegawai 6. Membantu diagnosis terhadap
kesalahan desain pegawai.

2.2. Sistem Manajemen Kinerja – Performance Management

Wikipedia (2008), Manajemen kinerja (Performance Management) adalah proses perencanaan, evaluasi, coaching & counseling, dan penilaian kinerja karyawan untuk mewujudkan objektif organisasi sekaligus mengoptimalkan potensi diri karyawan. Performance Management tidak hanya terkait dengan manajemen kinerja individu karyawan, tetapi juga manajemen kinerja organisasi.

Dengan demikian, Performance Management merupakan sebuah siklus, yang pada dasarnya terdiri dari perencanaan kinerja (penetapan target dan penyusunan Key Performance Indicator/KPI), pemantauan / peninjauan kinerja (coaching, counseling, mentoring, feedback), penilaian kinerja (performance appraisal), dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman (reward & punishment). Siklus tersebut harus dijalankan sebagai sebuah kesadaran yang tidak terputus, dan berjalan secara berkelanjutan.

2.3 Jasa

2.3.1 Definisi Jasa

Menurut Kotler (1994) dalam Supranto (2001) jasa adalah tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat tidak menghasilkan kepemimpinan terhadap sesuatu. Produk jasa biasanya berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

Sedangkan Rangkuti (2002) menyatakan bahwa jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari suatu pihak ke pihak lain. Pada umumnya jasa

diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, dimana interaksi antara pemberi jasa dan penerima jasa mempengaruhi hasil jasa tersebut.

Jasa merupakan suatu kinerja penampilan yang tidak berwujud dan cepat hilang. Jasa lebih dapat dirasakan daripada dinilai, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Kondisi dan cepat lambatnya pertumbuhan jasa akan sangat tergantung pada penilaian pelanggan terhadap kinerja (penampilan) yang ditawarkan oleh pihak produsen.

2.3.2 Kualitas Jasa (Pelayanan)

Lovelock dan Lauren (2005) mendefinisikan kualitas jasa (pelayanan) sebagai evaluasi kognitif jangka panjang pelanggan terhadap penyerahan jasa suatu perusahaan. Kualitas jasa yang ditawarkan kepada pihak konsumen dapat terlihat dengan sendirinya, apakah telah sesuai dengan harapan dan keinginan konsumen tersebut atau tidak. Kualitas pelayanan terbukti merupakan faktor terpenting penentu kepuasan pelanggan.

Kualitas jasa merupakan perbandingan antara jasa yang dirasakan (dipersepsikan) pelanggan dengan kualitas jasa yang mereka harapkan (Parasuraman, et al.,1998). Jika kualitas jasa yang dirasakan sama dengan kualitas jasa yang diharapkan, jasa tersebut dikatakan memuaskan dan jika kualitas jasa yang diharapkan melebihi kualitas jasa yang diharapkan dikatakan berkualitas. Jika diukur dengan rasio antara kualitas jasa yang dirasakan dengan kualitas jasa yang di harapkan, kualitas jasa dikatakan memuaskan jika rasionya satu, dan jika rasionya lebih dari satu, kualitas jasa dikatakan berkualitas.

Gronroos (1990) menyatakan bahwa kualitas jasa meliputi: kualitas fungsi (functional quality), kualitas teknis (technical quality), dan corporate image. Kualitas fungsi lebih menekankan pada bagaimana jasa dilaksanakan, yang meliputi dimensi kontak pelanggan, sikap dan perilaku, hubungan internal, penampilan, aksesibilitas, dan service mindedness. Kualitas teknis dengan kualitas output yang dirasakan pelanggan, meliputi harga, ketepatan waktu, kecepatan layanan, dan estetika output. Sedangkan corporate image dicerminkan oleh citra perusahaan dan reputasi di mata pelanggan.

2.3.3 Dimensi Kualitas Jasa

Pengertian kualitas jasa tampaknya belum banyak dipahami secara mendalam oleh kebanyakan perusahaan sehingga tidak banyak membantu lebih banyak upaya tercapainya kualitas jasa. Perusahaan harus mengetahui jasa seperti apa yang diharapkan oleh pelanggan dan kemudian diterjemahkan ke dalam jasa riil, sehingga sekurang-kurangnya kualitas jasa yang diberikan perusahaan dan dirasakan sama dengan kualitas jasa yang diharapkan pelanggan. Upaya pencapaian hal tersebut perlu didukung pengetahuan tentang dimensi kualitas jasa yang diinginkan pelanggan. Menurut Parasuraman, et al. (1994), terdapat lima dimensi yang digunakan pelanggan dalam menilai kualitas suatu jasa, yaitu:

1. Keandalan (reliability)

Keandalan merupakan kemampuan untuk memberikan jasa seperti yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya sesuai harapan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua pelanggan serta tanpa kesalahan.

2. Ketanggapan (responsiveness)

Perusahaan berupaya untuk membantu dan memberikan jasa yang cepat kepada pelanggan. Jika mengalami kegagalan dengan cepat menangani kegagalan secara profesional (responsif)

3. Jaminan (assurance)

Yaitu pengetahuan, keramahan, dan kemampuan para pekerja dalam melaksanakan tugas secara spontan yang menjamin kinerja yang baik sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan pelanggan.

4. Empati (emphaty)

Berusaha memahami keinginan pelanggan dengan memberikan perhatian/sentuhan secara ikhlas kepada setiap pelanggan.

5. Sesuatu yang berwujud (tangibles)

Perusahaan harus bisa memberikan bukti awal kualitas jasa, yang tercermin dari penampilan fasilitas fisik yang dapat diandalkan. Sebagai contoh untuk menilai sebuah rumahsakit, seseorang barangkali akan terlebih dahulu melihat bangunan, fasilitas yang tersedia, kebersihan, reputasi para dokter, dan karakteristik yang tampak sebelum orang tersebut memutuskan untuk menggunakan jasa rumah sakit tersebut.

Harapan pelanggan terhadap kualitas jasa sangat dipengaruhi oleh informasi yang mereka peroleh. Dari sudut pandang pelanggan, sumber informasi bisa berasal dari internal maupun eksternal. Sumber informasi internal misalnya pengalaman pembelian

masa lalu, pengamatan atau percobaan pembelian. Sumber informasi eksternal merupakan informasi dari pelanggan lain (melalui informasi dari mulut ke mulut) atau informasi dari pemasar melalui promosi.

Mengukur kepuasan pelanggan mutlak diperlukan Pertama, agar perusahaan tidak membuang uang percuma. Tanpa pengukuran, perusahaan tidak akan mampu menentukan prioritas perbaikan kualitas produk atau pelayanan. Kedua, agar perusahaan dapat menggalang komitmen dari semua lapisan karyawannya untuk terlibat dalam proses peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan kualitas produk atau pelayanan yang semakin baik, perusahaan akan semakin mudah bersaing dengan produk lain di pasar global (Irawan, 2002).

2.4 Kepuasan Pelanggan

2.4.1. Definisi Kepuasan Pelanggan

Kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan (Supranto, 2001). Bila kinerja sesuai harapan, pelanggan akan puas, sedangkan bila kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas. Dan sebaliknya apabila kinerja di bawah harapan, maka pelanggan akan kecewa. Beberapa alasan yang menyebabkan pelanggan kecewa antara lain seorang pelanggan menaruh harapan tetapi tidak mendapatkannya, atau karyawan dalam suatu perusahaan, telah menjanjikan sesuatu yang tidak ditepati atau karyawan tersebut bersikap acuh tak acuh atau tidak sopan terhadap pelanggan (Rebecca, 2003)



2.4.2 Mempertahankan Pelanggan

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Bitner (1996), untuk mengembangkan ikatan serta kepuasan pelanggan yang lebih kuat adalah tiga pendekatan penciptaan nilai pelanggan, yaitu:

1. Pendekatan I adalah memberikan keuntungan finansial bagi pelanggan.
2. Pendekatan II adalah meningkatkan ikatan sosial antara perusahaan dengan pelanggan dengan cara mempelajari kebutuhan masing-masing pelanggan serta memberikan pelayanan yang lebih pribadi sifatnya.
3. Pendekatan III adalah meningkatkan ikatan struktural

2.5 Alat dan Teknik Pengumpulan Data

2.5.1 Kuisisioner

Kuisisioner merupakan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kumpulan pertanyaan yang berisi hal-hal yang ingin diteliti, dalam hal ini adalah tentang penilaian kepuasan (satisfaction) dan kontribusi (contribution) stakeholder. Pada penelitian ini menggunakan skala *likert*, dengan 5 (lima) tingkat jawaban mengenai kepentingan responden terhadap suatu pernyataan yang dikemukakan mendahului opsi jawaban yang disediakan. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala *likert* tingkat kepuasan (satisfaction) responden diklasifikasikan sebagai berikut : Tidak Puas (TP), Kurang Puas (KP), Netral (N), Puas (P), dan Sangat Puas (SP) dan kontribusi (contribution) responden diklasifikasikan sebagai berikut : Tidak Penting (TP), Kurang Penting (KP), Netral (N), Penting (P), dan Sangat Penting (SP).

2.5.2 Menentukan jumlah sampel

Suatu sample yang baik harus memenuhi syarat baik ukuran atau besarnya memadai untuk meyakinkan kestabilan ciri-ciri populasi.

Berapa jumlah/besar sample yang memadai tergantung pada sifat populasi dan tujuan penelitian. Semakin besar sample akan semakin kecil kemungkinan salah menarik kesimpulan tentang populasi.

Penelitian yang akan menggunakan analisis data dengan statistik, jumlah sample paling sedikit adalah 30, walaupun diakui juga bahwa banyak penelitian menganggap jumlah sample sebesar 100 merupakan jumlah yang minimum (Sukandarrumidi , 2002).

Rumus untuk menghitung sampel apabila jumlah populasi (N) diketahui :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 NPQ}{d^2(N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 PQ}$$

Dimana n = jumlah sampel

N = populasi yang diketahui

d = tingkat ketelitian

P = proporsi yang sebenarnya (bila tidak diketahui, maka

$$P=0.5)$$

$$Q = 1-P$$

Cara menghitung sampel apabila jumlah populasi (N) tidak diketahui, maka didasarkan pada pendugaan proporsi populasi.

Rumus sampel minimal:

$$\text{Dengan } n > \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right]^2 P(1-P)$$

Dimana

n = Jumlah Sampel

P = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z (Tabel Normal) yang berhubungan dengan tingkat ketelitian.

E = Kesalahan maksimum yang dibolehkan dan ditolerir.

2.5.3 Teknik pengambilan sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel yang baik adalah sampel yang representatif artinya sampel tersebut mewakili populasi. Setiap satuan populasi yang merupakan sasaran akhir pengambilan sampel dikenal sebagai unsur sampling (*sampling element*). Satu unit sampling dapat merupakan unsur palingtunggal atau satu kumpulan unsur. Suatu kerangka sampling (*sampling frame*) adalah daftar lengkap suatu unit tempat mengambil sampel.

Pada dasarnya dikenal dua macam cara pengambilan sampel (teknik sampling) yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling* (Sukandarrumidi, 2002).

1. *Probability Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan peluang)

Dalam *probability sampling* semua anggota populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Cara pengambilan sampel dilakukan secara acak atau random.

Beberapa cara dapat dikembangkan antara lain sebagai berikut:

1. *Random Sampling* (pengambilan sampel secara acak)

Dalam metode ini unit sampling dalam kerangka sampling adalah juga merupakan unsure sampling. Dengan kata lain anggota populasi merupakan unsure sampling.

2. *Systematic Random Sampling* (Pengambilan sampel secara acaksistematis)

Cara ini dilakukan dengan menggunakan interval tertentu. Seperti halnya *random sampling* setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama, tetapi didalam *systematic random sampling* ditambah dengan factor internal tertentu.

3. *Stratified Random Sampling* (pengambilan sampel secara acak berlapis)

Apabila populasi terdiri atas lapisan atau beberapa tingkatan. Dengan pertimbangan agar sampelnya mewakili lapisan-lapisan pada populasi, maka cara pengambilan sampelnya dilakukan pada setiap lapisan secara acak.

4. *Cluster Random Sampling* (Pengambilan sampel secara acak berkelompok)

Cluster diartikan pula sebagai kelompok atau rumpun. Dalam cluster random sampling yang menjadi unit sampling adalah kelompok, bukan

unsure sampling itu sendiri. Oleh sebab itu dalam cara ini akan dilakukan pengambilan sampel bertahap atau lebih dari satu tahap yang dikenal pula sebagai *multy stage random sampling*.

2. *Nonprobability Sampling* (Pengambilan sampel tidak berdasarkan peluang)

Dalam *Nonprobability Sampling*, kemungkinan sesuatu untuk terpilih menjadi anggota sampel tidak diketahui. Oleh karena itu sampel yang diambil tidak dapat dikatakan sebagai sampel yang mewakili sehingga sulit apabila dipergunakan untuk melakukan generalisasi diluar sampel yang diteliti.

Nonprobability Sampling dapat dikelompokkan menjadi:

1. *Accidental Sampling* (pengambilan sampel secara kebetulan)

Accidental Sampling disebut pula sebagai *Convenience Sampling*. Anggota sampel yang diambil tidak direncanakan terlebih dahulu tetapi didapatkan atau dijumpai secara tiba-tiba. Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tahap I: Tentukan kriteria dari populasi yang diinginkan.

Tahap II: Peneliti langsung mengumpulkan informasi dari unit sampling yang didapatkan setelah jumlah sampel terpenuhi, pencarian data dihentikan.

2. *Quota Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan jumlah)

Cara ini mirip dengan cara *stratified random sampling* dimana tiap lapisan dalam populasi harus diwakili dengan proporsi yang sama. Dengan proporsi tersebut jumlah unsur atau anggota untuk setiap lapisan dapat ditentukan.

3. *Purposive Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan tujuan)

Pada cara ini, siapa yang akan diambil sebagai anggota sampel diserahkan pada pertimbangan pengumpul data yang berdasarkan atas pertimbangannya sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Beberapa pedoman yang perlu dipertimbangkan dalam mempergunakan cara ini adalah:

1. Pengambilan sampel disesuaikan dengan tujuan penelitian
2. Jumlah atau ukuran sampel tidak dipersoalkan
3. Unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian.

4. *Snowball Sampling* (Penganbilan sampel seperti bola salju)

Pada cara ini criteria orang yang akan dijadikan sebagai anggota sampel ditentukan terlebih dahulu. Selanjutnya orang pertama yang dipakai sebagai unit sampel ditentukan. Dia menjadi sumber informasi tentang orang-orang lain yang layak dijadikan anggota sampel. Orang-orang yang ditunjukkan ini selanjutnya diminta menunjuk orang lain yang memenuhi criteria untuk menjadi anggota sampel. Hal yang serupa dilakukan sehingga jumlah anggota sampel yang diinginkan dipenuhi.

2.5.4 Teknik Pengujian Instrumen

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket/kuisisioner, yaitu keharusan sebuah angket untuk *valid* dan *reliabel*.

2.5.4.1 Uji Validitas

Kesahihan (validitas) adalah tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut (Sutrisno Hadi, 1991). Suatu angket/kuisisioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Analisis kesahihan atribut dilakukan bertujuan untuk menguji apakah tiap-tiap atribut pertanyaan telah mengungkapkan faktor yang ingin diselidiki sesuai dengan kondisi populasinya. Suatu atribut dikatakan sah apabila korelasi atribut dengan faktor positif dan r hitung $>$ r tabel. Pengujian terhadap validitas item dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Korelasi Produk Momen Pearson (aplikasi uji validitas dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.5).

Uji validitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis*

H_0 : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (valid)

H_1 : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak valid)

b. *Menentukan nilai r_{tabel}*

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) = $n - 2$, maka nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r.

c. *Menentukan nilai r_{hitung}*

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

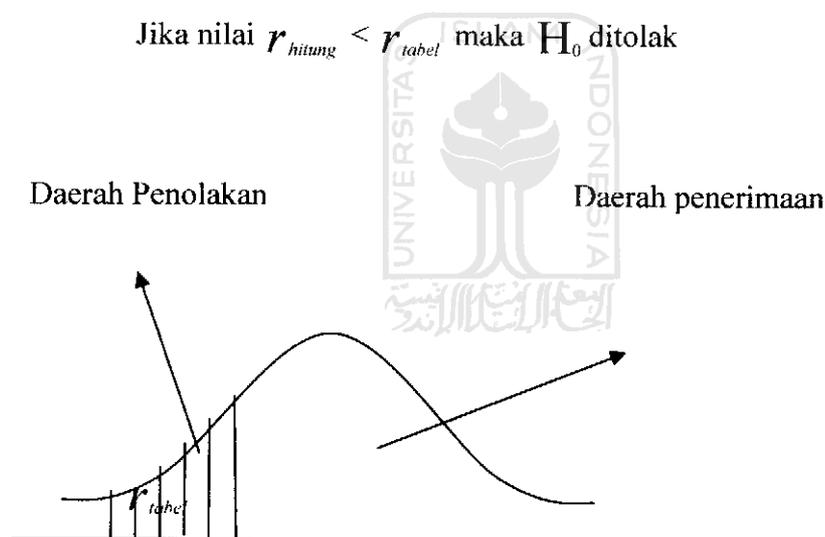
$$r_{hitung} = \frac{(r_{xy})(SB_y) - SB_x}{\sqrt{\{(SB_x^2) + (SB_y^2) - 2(r_{xy})(SB_x)(SB_y)\}}}$$

r_{hitung} dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 11.5 for Windows.

d. Membandingkan besar nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak



e. Membuat kesimpulan

2.5.4.2 Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban atau tanggapan responden terhadap keseluruhan item pertanyaan yang diajukan. Sutrisno Hadi (1991) mengatakan bahwa uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur (instrumen) dapat memperlihatkan kemantapan, keajegan,

atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan instrumen tersebut dalam waktu berikutnya dengan kondisi tetap yang apabila diukur tidak terjadi perubahan. Keandalan berarti bahwa berapa kali pun atribut-atribut kuisioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut. Sama halnya dengan pengujian validitas di atas, pengujian reliabilitas ini juga dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.5.

Uji reabilitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis*

H_0 : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (reliabel)

H_1 : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

b. *Menentukan nilai r_{tabel}*

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) = n – 2, maka nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r.

c. *Menentukan nilai r_{hitung}*

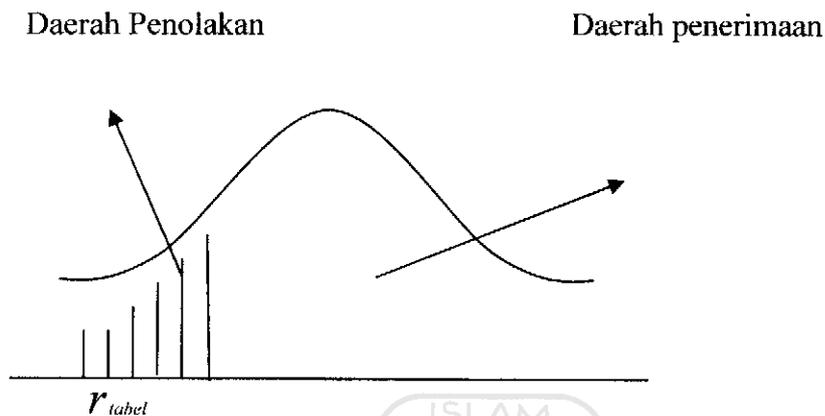
$$r_{hitung} = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{JKx}{JKy} \right)$$

Hasil perhitungan r_{hitung} pada *software* SPSS.11.5. Apabila koefisien reliabilitas mendekati 1, maka kuesioner dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik.

d. *Membandingkan besar nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}*

Jika nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak



e. *Membuat kesimpulan*

2.6 Performance Prism

Sistem pengukuran kinerja model Performance Prism berupaya menyempurnakan model model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi, tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas perusahaan. (Nelly dan Adam, 2000 b, c). Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pimpinan dan manajemen, supplier, konsumen, dan tenaga kerja) puas, adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga 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.

Pemilihan model sistem pengukuran kinerja memperhatikan keunggulan model yang satu dengan yang lain dan memperhatikan tujuan/keinginan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaannya. Dari hasil studi literatur menunjukkan bahwa model *Performance Prism* memiliki kelebihan dibanding model *Balanced Scorecard* dan IPMS (Nelly dan Adam, 2000 b, c), diantaranya: *Performance Prism* diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi (*satisfaction and contribution*) *stakeholder* yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pimpinan dan manajemen, *supplier*, konsumen, tenaga kerja. Namun sebaliknya *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi konsumen saja

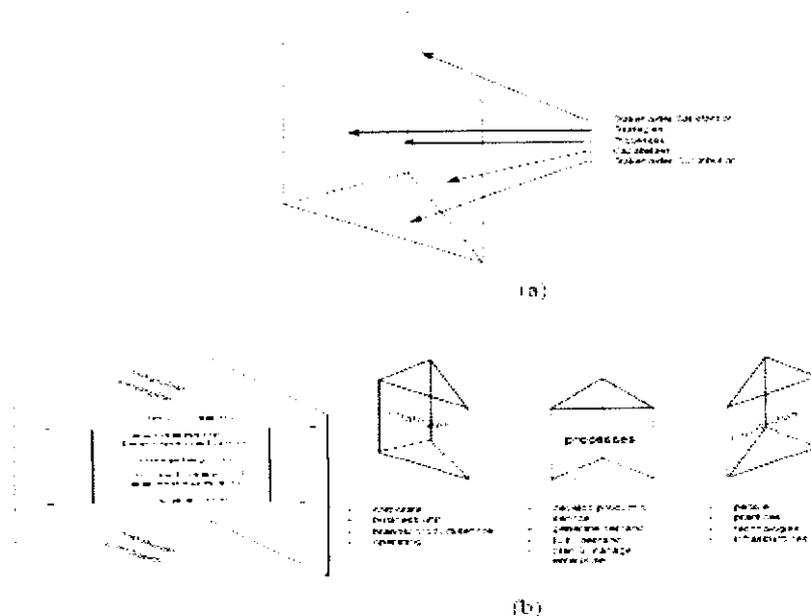
Bila dibandingkan dengan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu dimana *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap *stakeholder requirements* serta tujuan perusahaan. Namun sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasikan KPI-KPI nya berdasarkan *stakeholder requirements* serta tujuan perusahaan, tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan. Disisi lain, ada keinginan dari obyek penelitian, agar sistem pengukuran kinerja juga memperhatikan aspek kepuasan *stakeholder*. Bagi perusahaan memenuhi kepuasan *stakeholder* adalah suatu keharusan bagi bisnis yang bersifat bisnis jasa.

Performance Prism merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan IPMS. *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (Neely dan Adams, 2000 (a)). Masing-masing bidang sisi prisma memiliki hubungan satu sama lain dalam merepresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi. Sisi prisma kepuasan *stakeholder* berupaya menjawab pertanyaan fundamental yaitu siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka? *Stakeholder* yang dipertimbangkan di sini adalah meliputi konsumen, tenaga kerja, *supplier*, serta pemilik/*investor*. Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan serta melakukan komunikasi yang baik kepada *stakeholder*-nya. Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* merupakan pertanyaan yang perlu dijawab pada sisi prisma Strategi.

Strategi dalam hal ini sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi. Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan merupakan pertanyaan yang perlu diajukan untuk melihat proses yang dipentingkan perusahaan. Proses di sini diibaratkan sebagai mesin

dalam meraih sukses: yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin melalui pemampatan fasilitas serta pengoptimalan saluran-saluran pengadaan (*procurement*) dan logistik. Kapabilitas atau kemampuan di sini maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber dayanya, praktek-praktek bisnisnya, pemanfaatan teknologi, serta fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya. Adapun pertanyaan yang sering dikemukakan pada sisi prisma ini adalah Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada

Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan Metode *Performance Prism* ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkannya dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka. Pertanyaan yang perlu diajukan pada sisi prisma ini adalah kontribusi apa yang kita butuh dan kita inginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki?



Gambar 2.1. (a) 5 Sudut Pandang, (b) Ruang lingkup Performance Prism

(Neely dan Adam, (2000 a, b, c))

2.6.1 Kerangka Performance Prism

Performance prism terdiri dari lima sisi yang saling berhubungan, yang terdiri dari

- ❖ *Stakeholder Satisfaction* (kepuasan *stakeholder*)
- ❖ *Strategy*
- ❖ *Process*
- ❖ *Capability*
- ❖ *Stakeholder contribution* (kontribusi *stakeholder*)

a. *Stakeholder satisfaction*

Sisi yang pertama adalah sisi kepuasan dari *stakeholder* disini ditentukan siapa saja yang merupakan *stakeholder* dari suatu organisasi yang meliputi tenaga kerja, konsumen, pemegang saham, pemerintah dan lain sebagainya serta apa saja yang mereka inginkan yang pada akhirnya nanti akan diketahui *stakeholder* mana

yang paling memiliki pengaruh yang besar dalam suatu organisasi dan apa yang mereka inginkan.

b. *Strategy*

Sisi yang kedua adalah strategi, disini ditentukan strategi-strategi apa yang akan dibuat berdasarkan informasi yang telah diperoleh dari sisi yang pertama (*Stakeholder satisfaction*). Setelah mengetahui siapa saja *stakeholder* dari suatu organisasi dan apa saja yang mereka inginkan maka kemudian dirumuskan berbagai strategi untuk mendukung tujuan dari organisasi atau perusahaan.

c. *Process*

Sisi yang ketiga dari *performance prism* adalah proses, disini ditentukan proses-proses bisnis apa saja yang harus dilakukan untuk mendukung strategi-strategi yang telah dirumuskan. Seperti pada umumnya suatu proses bisnis dalam organisasi atau perusahaan akan ada banyak kegiatan yang terjadi didalamnya, seperti perancangan dan pengembangan produk baru, peningkatan permintaan, memaksimalkan permintaan, perencanaan dan penganturan perusahaan dan lain sebagainya. Berangkat dari hal ini akan bisa dirumuskan berbagai langkah-langkah strategis untuk menentukan aktivitas-aktivitas atau kebijakan-kebijakan yang diharapkan sesuai dengan strategi yang telah dibuat sebelumnya.

d. *Capability*

Sisi yang keempat adalah *capability*, seperti yang kita lihat konsep *capability* mungkin merupakan konsep yang baru akan tetapi sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. *Capability* merupakan gabungan dari orang-orang, praktek, teknologi dan infrastruktur yang memungkinkan pelaksanaan

suatu proses bisnis organisasi. Disini kita akan mengetahui apakah orang-orang yang terlibat secara langsung dalam kegiatan perusahaan memiliki kemampuan untuk melakukan atau melaksanakan proses atau aktivitas yang telah dirumuskan sebelumnya.

c. *Stakeholder Contribution*

Sisi yang terakhir atau kelima adalah *stakeholder contribution*. Pada dasarnya suatu organisasi masuk kedalam sebuah hubungan timbal balik dengan para *stakeholdernya* sehingga *stakeholder* juga memberikan kontribusi bagi perusahaan secara keseluruhan. Hubungan antara organisasi dan para *stakeholdernya* meliputi semua pihak yang terlibat didalamnya, apakah itu para pekerja, konsumen, *supplier*, investor, masyarakat local dan lain sebagainya. Mereka juga diharapkan membereikan kontribusi yang besar bagi berlangsungnya perusahaan atau organisasi.

Dari uraian diatas maka ada lima hal yang menjadi dasar dalam *performance prism* yaitu

1. *Stakeholder Satisfaction* (kepuasan *stakeholder*)

Siapa saja yang menjadi *stakeholder* dan apa yang mereka inginkan

2. *Strategy*

Strategi apa yang perlu dibuat untuk memastikan keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* bisa terpenuhi

3. *Process*

Proses dan aktivitas apa yang harus dilakukan untuk mendukung *strategy* yang telah dirumuskan

4. *Capability*

Keahlian dan kemampuan apa yang diperlukan untuk menjalankan proses dan aktivitas diatas

5. *Stakeholder contribution* (kontribusi *stakeholder*)

Kontribusi apa yang kita harapkan dari para *stakeholder* bagi berlangsungnya perusahaan

2.6.2 Langkah – Langkah *Performance Prism*

Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model *Performance Prism* ini diawali dengan mengidentifikasi siapa *stakeholder* suatu perusahaan dan apa yang menyebabkan *stakeholder* puas sampai langkah terakhir mendetailkannya dalam bentuk KPI. Metode penelitian menggunakan bentuk wawancara (*brainstorming*) dan penyebaran kuesioner. Hasil identifikasi siapa *stakeholder* dari suatu perusahaan menunjukkan ada ada 4 jenis *stakeholder* yang memegang peranan penting bagi kinerjanya yaitu: konsumen (*customer*) karyawan suatu perusahaan (*employee*), pimpinan, pemasok barang (*supplier*).

Stakeholder yang ada perlu diketahui apa yang menyebabkan mereka puas dan kontribusi apa yang seharusnya diberikan oleh masing-masing *stakeholder* tersebut. Hasil ini akan menghasilkan kepuasan (*satisfaction*) *stakeholder* dan kontribusi (*contribution*) *stakeholder*. Identifikasi terhadap kepuasan *stakeholder* dan kontribusi ini, dilakukan dengan metode wawancara, *brainstorming* dengan pihak perusahaan serta menyebarkan kuesioner. Pada kuesioner ditanyakan tentang bagaimana kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya apa bagi perusahaan.

Dengan pertimbangan kemiripan kepuasan *stakeholder* antara yang satu dengan yang lain dan bila *score* kontribusi lebih besar dibanding kepuasannya sehingga terjadi eliminasi kepuasan dan kontribusinya. Tahap berikutnya adalah menentukan identifikasi persyaratannya (*requirement*) dan tujuan (*objective*) untuk setiap kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Identifikasi tujuan ini dilakukan dengan memperhatikan *gap* yang terjadi antara kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya.

Setelah tujuan teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang nantinya akan digunakan sebagai ukuran keberhasilan kinerja suatu perusahaan. Pada penelitian ini lebih difokuskan pada pembentukan KPI proses dan kapabilitasnya. Untuk mengetahui apakah indikator-indikator kinerja yang dirancang tersebut telah benar dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mengukur kinerjanya, yaitu dengan mengecek apakah ada indikator yang belum tercantum ataukah ada yang tidak perlu dicantumkan karena mungkin memiliki kesamaan dengan indikator yang lainnya.

Adapun yang dilakukan pada tahap validasi ini adalah dengan mengembalikan indikator-indikator tersebut pada pihak top manajemen yang benar-benar mengerti sistem yang ada di perusahaan tersebut, sehingga pada akhirnya akan diperoleh KPI secara utuh. Agar *overall* kinerja dari perusahaan diketahui perlu dilakukan strukturisasi hierarki system pengukuran kinerja. Penentuan level 1 strukturisasi didasarkan atas jenis *stakeholder*-nya sedangkan level selanjutnya berdasarkan KPI-nya.

2.6 Konsistensi Menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP)

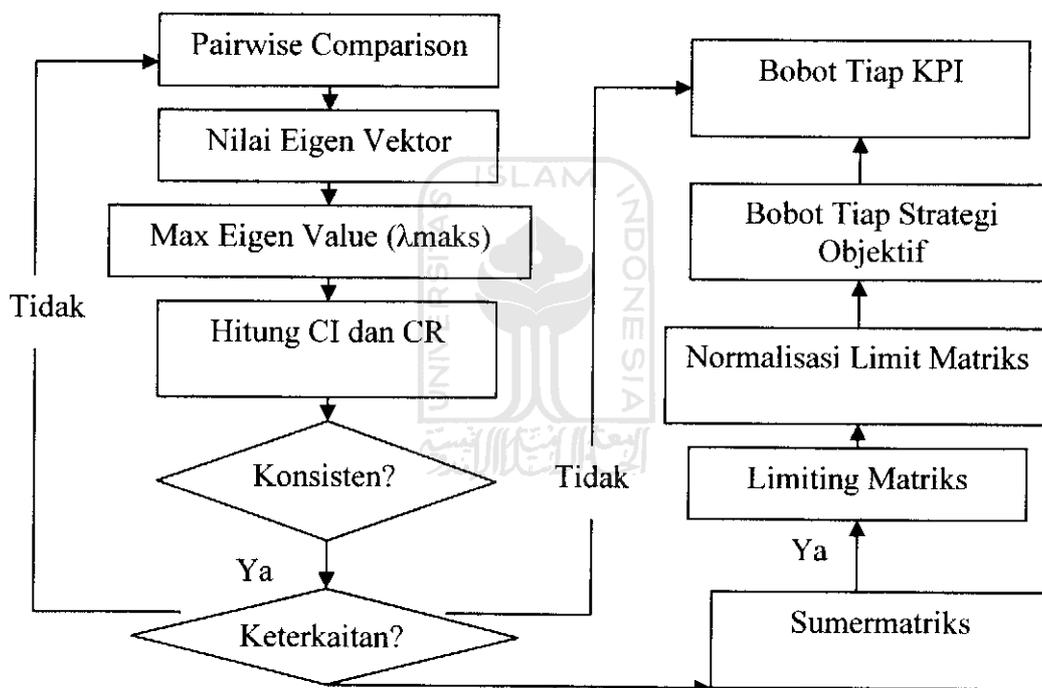
Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode yang merupakan alat bantu sistem pendukung keputusan yang dikenal luas untuk penyelesaian problem keputusan multikriteria. Metode ini mensintesis perbandingan *judgement* pengambil keputusan yang berpasangan pada setiap level hierarki keputusan (Saaty,1993). AHP memberikan suatu metode untuk mengorganisasi informasi dan pertimbangan yang dipakai dalam pengambilan keputusan. AHP juga dapat digunakan untuk :

1. Menentukan peringkat berbagai alternatif
2. Mengalokasikan Sumber daya
3. Melakukan perbandingan manfaat /biaya
4. Menjalankan pengendalian dalam sistem dengan mengevaluasi kepekaan hasil terhadap berbagai perubahan dalam pertimbangan.
5. Melaksanakan perencanaan masa depan yang diproyeksikan dan diinginkan.

2.7 Algoritma Bobot Perspektif dengan *Analytic Network Process* (ANP)

Dengan teridentifikasi model Strategi objektif dengan KPI – KPInya dalam bentuk hierarki *Balance Scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan model *Strategy Map* dengan berkonsultasi kepada top management perusahaan. Dari model *Strategy Map* inilah algoritma Perhitungan bobot perspektif dengan perbandingan berpasangannya dapat dimulai. Karena dari model *Strategy map* ini dapat dilihat hubungan saling keterkaitan antar perspektif

baik hubungan feedback maupun saling ketergantungan. Dari sini, maka dilakukanlah pembobotan menggunakan metode ANP. Algoritma perhitungan pembobotan yang dilakukan dimulai dari data dengan bentuk *pairwise comparison* sampai dihasilkan bobot tiap indikator kinerjanya. Data yang digunakan adalah hasil kuesioner dengan bentuk perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yang disebarakan kepada pihak manajemen perusahaan yang berkompeten.



Gambar 2.2. Algoritma Perhitungan Bobot dengan ANP

(Vanany, I. 2003)

Adapun langkah – langkah dalam membuat model dan perhitungan bobot dalam ANP yaitu :

Langkah Pertama Kontrol Hirarki

1. Penyusunan Struktur Hierarki

- Identifikasi elemen masalah
- Pengelompokkan elemen dalam kelompok yang homogen
- Pengaturan kelompok dalam tingkatan yang berbeda
- Tingkat atas merupakan tujuan dari kelompok dibawahnya, sebaliknya tingkat bawah merupakan uraian tingkat diatasnya.

Contoh bentuk matriks untuk perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1. Bentuk matriks untuk perbandingan berpasangan

C	A1	A2	An
A1	1				
A2		1			
...			1		
...				1	
An					1

Dalam contoh diatas, C adalah kriteria yang akan digunakan sebagai dasar perbandingan. A1,A2,...An adalah elemen-elemen pada satu tingkat tepat dibawah C. Dalam matrik ini, elemen A1 pada kolom paling kiri dibandingkan dengan elemen A1,A2,...An pada baris paling atas. Selanjutnya hal serupa dilakukan terhadap elemen A2, dan seterusnya. Untuk membandingkan elemen-elemen ini, diajukan pertanyaan; Seberapa kuat elemen atau aktivitas memiliki

atau berkontribusi, mendominasi, mempengaruhi, memenuhi, atau menguntungkan sifat tersebut dibandingkan dengan elemen lain yang sedang dibandingkan?

Untuk mengisi matriks banding berpasang, digunakan bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen atas elemen lainnya berkenaan dengan suatu sifat atau kriteria.

Tabel 2.2. Skala Penilaian Relatif

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen lainnya.
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting dibanding elemen yang lainnya
7	Elemen yang satu benar-benar lebih penting dari lainnya
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen yang lainnya
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua penilaian berurutan

Untuk memperoleh seperangkat prioritas menyeluruh bagi suatu persoalan pengambilan keputusan, harus dilakukan penyatuan atau sintesis pertimbangan yang dibuat dalam perbandingan berpasangan. Artinya, harus dilakukan suatu pembobotan dan penjumlahan untuk menghasilkan satu bilangan tunggal yang menunjukkan prioritas setiap elemen.

2. Penentuan Prioritas

- Besar kecilnya kontribusi masing-masing elemen untuk mencapai tujuan

- Disusun berdasarkan tingkat relatif kepentingan masing-masing Elemen
- Menjumlahkan secara kolom
- Membuat matrik baru dengan cara masing-masing elemen dibagi dengan jumlah kolomnya
- Menjumlahkan secara baris
- Membuat matrik baru dengan elemennya adalah hasil jumlahan baris dibagi dengan total penjumlahan, hasil pembagian akhir tersebut disebut *EUGENVECTOR*
- Buat matrik baru dengan mengalikan matrik awal dengan *EUGENVECTOR* (Konsistensi Logik)
- Jumlahkan secara baris
- Bagi hasil jumlahan dengan *EUGENVECTOR*, hasil pembagian tadi disebut *EUGENVALUE*
- Hitung δ dengan cara :
 - a. Jumlahkan secara kolom *EUGENVALUE*
 - b. Hasil jumlah dibagi ordo
 - c. Hitung CI (*Consistency Index*) dan
 - d. $CR = CI/RV$ dimana RV (*Random Value*) dari tabel

Apabila hasil Rasio Konsistensi $< 0,10$ maka bisa dikatakan konsisten.

Tabel 2.3. Random Value

Ordo MATRIKS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Random Value	0	0	0.56	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Penyusunan Supermatriks

Jika AHP maupun ANP menggunakan prosedur di atas untuk mencari skala rasio, maka adanya umpan balik (*feedback*) yang mempengaruhi ANP menghendaki matriks besar yang disebut sebagai *supermatriks* yang berisi serangkaian sejumlah sub-matriks. Supermatriks ini dapat menangkap pengaruh unsur-unsur pada sejumlah unsur lainnya yang ada dalam jaringan (Saaty, 1999)..

Typical entry dari supermatriks adalah:

$$W_{ij} = \begin{bmatrix} W_{i1}^{(j_1)} & W_{i1}^{(j_2)} & \dots & W_{i1}^{(j_{n_j})} \\ W_{i2}^{(j_1)} & W_{i2}^{(j_2)} & \dots & W_{i2}^{(j_{n_j})} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ W_{in_i}^{(j_1)} & W_{in_i}^{(j_2)} & \dots & W_{in_i}^{(j_{n_j})} \end{bmatrix}$$

Gambar 2.3. Entry pada Supermatrix of a Network

Dimana i dan j secara berturut-turut menunjukkan cluster yang terpengaruh dan mempengaruhi, dan n merupakan unsur (elemen) dari cluster yang bersangkutan.

Entri sub-matriks pada W_{ij} merupakan skala rasio yang berasal perbandingan berpasangan (*paired comparisons*) yang dilakukan pada elemen-elemen dalam cluster itu sendiri menurut pengaruhnya terhadap masing-masing elemen dalam cluster lain (*outer dependence*) atau elemen dalam cluster-nya sendiri (*inner dependence*). Maka, supermatrik *unweighted* yang dihasilkan

ditransformasi menjadi masing-masing matriks yang jumlah kolom – kolomnya menjadi satu. Bobot yang dicari (*derived weight*) digunakan untuk mengukur elemen – elemen dari blok kolom supermatriks terkait yang menghasilkan *weighted supermatriks*. Maka, supermatrik *unweighted* yang dihasilkan ditransformasi menjadi masing-masing matriks yang jumlah kolom – kolomnya menjadi satu untuk menghasilkan suatu *supermatrik stochastic*. Bobot yang dicari (*derived weight*) digunakan untuk mengukur elemen – elemen dari blok kolom supermatriks terkait yang menghasilkan *weighted supermatriks* yang juga bersifat *stochastic*.

Sifat *stochastic* diperlukan karena sejumlah alasan. Karena sebuah unsur dapat langsung dan tidak langsung mempengaruhi unsur ke dua melalui pengaruhnya pada unsur ke tiga dan kemudian oleh pengaruh ke tiga pada unsur ke dua, maka setiap kemungkinan elemen ke tiga harus dipertimbangkan. Hal ini dipenuhi dengan melakukan *squaring* matriks yang diukur (*weighted matrix*). Namun, elemen ke tiga juga mempengaruhi elemen ke empat, yang selanjutnya mempengaruhi elemen ke dua (Saaty, 2003). Pengaruh ini dapat diperoleh dari daya kubik (*cubic power*) *weighted supermatrix*. Ketika proses tersebut berlangsung terus menerus, akan terdapat suatu sekuensi yang tidak terbatas (*infinite sequence*). matriks pengaruh yang dinyatakan dengan W^k , $k = 1, 2, \dots$. Pertanyaannya adalah, jika diambil batas rata-rata sekuensi N kekuatan supermatriks ini, maka akankah hasilnya membesar ?

Kekuatan supermatriks tidak membesar kecuali jika bersifat *stochastic*, karena *eigenvalue* yang paling besar sebesar satu. Jika suatu konvergensi tidak berhasil tercapai (kasus siklik/ *cyclicase*), maka rata-rata matriks berikutnya dari seluruh siklus akan memberikan prioritas akhir *final priorities (Cesaro sum)*, dimana *limit cycles* dalam blok dan limit yang berbeda dijumlah dan dirata-rata, dan kemudian dinormalisir menjadi satu untuk masing-masing cluster.

Kendati demikian, pada praktiknya, hanya diperlukan untuk menaikkan *stochastic supermatriks* ke *large powers* untuk melakukan *read off* prioritas terakhir dimana seluruh kolom matriks identik dan masing-masing memberikan prioritas relatif dari elemen-elemen dimana prioritas elemen dari masing-masing kluster dinormalisir menjadi satu. Pada nilai berapapun (*rate*), menaikkan *stochastic supermatriks* ke *large powers* menghasilkan apa yang dikenal sebagai *limiting supermatrix*. Sehingga, ada tiga supermatriks :

1. Supermatriks asli yang tidak terukur /*original unweighted supermatriks* dari eigenvektor kolom /*column eigenvectors* yang diperoleh dari elemen matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison matrix*);
2. *Weighted supermatrix* dimana masing-masing blok *column eigenvectors* yang termasuk dari sebuah kluster diukur (*weighted*) dengan prioritas pengaruh kluster tersebut, yang menghasilkan *weighted supermatriks column stochastic*; dan
3. *Limiting supermatrix* yang didapat dengan menaikkan *weighted supermatrix* ke *large power*. Menaikkannya dengan pemangkatan terhadap Supermatrik

yang telah terbobot (*weighted supermatrix*) sehingga dihasilkan nilai bobot yang stabil. Dan nilai bobot dinyatakan stabil bila dominasi antar elemen telah terdistribusi pada keseluruhan matrik.

2.8 Objective Matrix (OMAX)

Objektive Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran kinerja (produktivitas) parsial yang dikembangkan untuk memantau kinerja perusahaan baik ditiap bagian/departemen maupun keseluruhan perusahaan, dengan kriteria kinerja yang sesuai dengan keberhasilan bagian tersebut (*objectif*) (Riggs, 1987). Pengukuran dengan OMAX dilakukan pada sebuah matrik objektif dan yang menjadi input umumnya berasal dari pengukuran kinerja yang telah diberi bobot. Bentuk matrik tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4. Model Objective Matrix (OMAX)

Kriteria Perspektif		
Performance		
	10	Target Terbaik
	9	
	8	
	7	
	6	
Skala	5	
	4	
	3	Based Performance
	2	
	1	
	0	Target Terburuk
Score		
Weight		
Value		

Keterangan:

- A. Blok Pendefinisia, terdiri dari:
1. *Kriteria Perspektif*, yaitu indikator-indikator atau kriteria yang menjadi ukuran prespektif yang akan diukur kinerjanya.
 2. *Performansi sekarang*, yaitu nilai tiap perspektif berdasarkan pengukuran terakhir.
- B. Blok Kuantitatif, terdiri dari:
1. *Skala*, yaitu angka-angka yang menunjukkan tingkat performansi dari pengukuran tiap kinerja prespektif. Terdiri dari 11 (sebelas) bagian dari 0 sampai 10. semakin besar skor, semakin baik kriterianya. Kesebelas level tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:
 - a. Level 0, yaitu nilai perspektif yang terburuk yang mungkin terjadi.
 - b. Level 3, yaitu nilai pencapaian pada tahun dimulainya pengukuran.
 - c. Level 10, yaitu nilai realistis yang diharapkan dapat dicapai pada tahun-tahun mendatang.
 2. *Skore*, yaitu nilai level dimana nilai pengukuran berada.
 3. *Weight*, yaitu besarnya bobot dari tiap kriteria perspektif terhadap total kinerja.
 4. *Value*, merupakan perkalian tiap skor dengan bobotnya.

Dalam Objective Matrix (OMAX) ini, setelah value masing – masing perspektif diketahui, kemudian dicari tingkat perbaikan, dengan menggunakan rumus:

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

Kriteria penilaian skor adalah sebagai berikut :

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

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

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

Jika nilai dari tingkat perbaikan menunjukkan nilai yang positif, maka dapat dikatakan bahwa terjadi perbaikan yang membawa dampak positif pada perusahaan, begitu pula sebaliknya.

