

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi Kinerja

Menurut Sianturi (2015), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Selanjutnya, Moerdiyanto (2010) mengartikan kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya, apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Salomon (2017) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja bukan hanya hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

2.1.2 Variabel Kinerja

Beberapa prespektif dalam variabel kinerja, diantaranya Keluaran Organisasi (*Business Result*), Proses Internal (*Internal Business Processes*), dan kemampuan/ketersediaan sumber daya (*Resources Availability*). Dalam pembahasan ini akan dijabarkan mengenai Keluaran Organisasi yang pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu Keluaran Finansial dan Keluaran non finansial.

Keluaran Finansial merupakan fokus perhatian investor / pemegang saham (berkaitan dengan peningkatan nilai uang yang ditanamkan), perusahaan sekuritas dan pialang saham jika perusahaan sudah *go public* (untuk strategi membeli atau menjual saham), pada pegawai perusahaan tersebut dan kemungkinan naik gaji di dalam perusahaan itu sendiri (karena berkaitan dengan bonus, keamanan berkerja di perusahaan tersebut, dan kemungkinan naik gaji di tahun berikutnya), masyarakat (untuk melihat kecenderungan ketersediaan komponen, jika merupakan perusahaan manufaktur, atau keamanan uang yang disimpan, jika bank, misalnya), pesaing (untuk digunakan sebagai tolak ukur kinerja finansial), dan pemerintah (untuk menyusun regulasi dan mengantisipasi berbagai kemungkinan, seperti kebangkrutan, gekolak karyawan, dan sebagainya). Begitu pentingnya variabel kinerja finansial ini, sehingga sering kali variabel kinerja ini menjadi satu – satunya fokus perusahaan untuk dikelola banyak perusahaan di dunia. Bahkan *the balanced score card* hanya mencantumkan prespektif finansial sebagai satu-satunya ukuran keluaran organisasi.

Variabel kinerja non finansial biasanya menjadi perhatian pelanggan, masyarakat, dan pemerintah. Pada dasarnya, pengelolaan variabel kinerja finansial

maupun non finansial adalah untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder*, dimana kebutuhan para *stakeholder* dapat berbeda bahkan seringkali membutuhkan *trade off* (memenuhi yang satu dengan mengorbankan yang lain) bagi perusahaan untuk memenuhinya (Wibisono, 2006).

2.1.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan atau instansi adalah sebagai berikut: (Arsenia, 2011)

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integrasi yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.

c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya,

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikira/*Inteligensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotient* (EQ). pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya) (Martono, 2010).

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis. Iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai. Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan pasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organanisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran

memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (*pemotivator*), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

3. Pegawai

Berkenan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Pekerjaan

Menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.

5. Mekanisme Kerja

Mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.

6. Lingkungan Kerja

Meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

2.1.4 Konsep Kinerja Organisasi

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan atau target yang sudah ditetapkan sebelumnya (Papilo, 2012).

Untuk menilai kinerja organisasi tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kinerja-kinerja untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda. Sebenarnya kinerja memiliki makna yang luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Papilo, 2012).

Venkatraman dan Ramanujam, (1986, dikutip oleh Papilo, 2012), menunjukkan bahwa kinerja organisasi merupakan sebuah konstruk multidimensi. Dalam hal ini, kinerja organisasi terdiri dari kinerja keuangan, kinerja bisnis, dan kinerja keorganisasian. Kinerja keuangan berada berada diwilayah pusat keorganisasian. Ukuran kinerja ini dinilai sangat penting, tetapi tidak cukup untuk mendefinisikan efektifitas keseluruhan (Papilo, 2012).

2.2 Penilaian Kinerja

2.2.1 Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan-balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Artinya penilaian kerja merupakan suatu tahapan tahapan yang dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan (Priyono, 2010)

Alewine menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja (Priyono, 2010). Kinerja pegawai terbentuk setelah merasa mendapatkan kepuasan atas kerjanya, karena apabila kebutuhannya terpenuhi maka kepuasan kerja akan tercapai begitu sebaliknya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka kepuasan kerjanya pun tidak akan tercapai. Apabila kepuasan kerja tidak tercapai, maka dari itu akan sulit terbentuk suatu prestasi kinerja (Martono, 2010).

Penilaian harus berakar pada realitas kinerja karyawan dan bersifat nyata, bukan abstrak dan memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk mengambil pandangan yang positif tentang bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik di masa depan (Martono, 2010). Dari uraian-uraian tentang penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan (Priyono, 2010).

Setiap perusahaan, lembaga pendidikan, yayasan pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Kesemuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan obyektif (Priyono, 2010).

Selanjutnya Timpe menguraikan adanya empat alasan mengapa harus dilakukan penilaian kinerja para karyawan, yaitu: (Priyono, 2010)

1. Sebagai alat memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi
2. Sebagai dasar pemberian ganjaran (kenaikan gaji), kompensasi, insentif, hadiah pelayanan, liburan, dan promosi;
3. Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan)
4. Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu tinjauan sepintas lalu saja mengenai alasan diatas segera mengungkapkan bahwa alasan itu langsung menuju jantung syarat keberhasilan kelompok manajemen. Alasan tersebut menyangkut segi-segi yang bisa mendorong datau bisa menghambat kamajuan organisasi (Priyono, 2010). Handoko menyatakan kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut: (Priyono, 2010)

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing Departemen Personalia.

7. Ketidakkuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasionalis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahankesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi Departemen Personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Moekiyat mengemukakan ada 5 tujuan penilaian prestasi kerja yaitu: (Priyono, 2010).

1. Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
2. Untuk membantu memperkirakan secara seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dalam suatu keseluruhan.
3. Mengupayakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka, dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan ini.
4. Melakukan upaya tertentu untuk perbaikan-perbaikan.
5. Untuk sampai kepada suatu penilaian kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan.

Dari uraian Moekiyat dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan oleh perusahaan, lembaga pendidikan dan karyawan yang bersangkutan (Priyono, 2010).

Bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier (Priyono, 2010). Bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif (Priyono, 2010).

2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

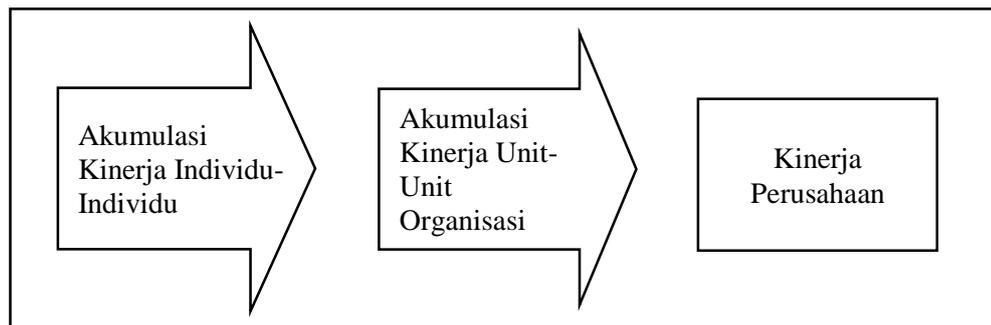
Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Ada sepuluh manfaat dari penilaian kinerja suatu perusahaan tersebut jika diterapkan dengan baik, yaitu: (Arsenia, 2011).

1. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya,
3. *Placement Decision*, yaitu menentukan promosi, transfer dan demotion.
4. *Training and development Needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*, yaitu memandu untuk menentukan

2.3 Pengukuran Kinerja

2.3.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja (*Performance Measurment*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan merasa terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Arsenia, 2011).



Gambar 2.1 Kinerja Perusahaan

Dengan demikian kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen dan kinerja setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (Moeheriono, 2012).

1. Menetapkan tujuan, sasaran strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu

pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci (KPI).

3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk memenuhi tiga hal. Pertama, pengukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja perusahaan dimana ukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu perusahaan fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu perusahaan agar tujuan dan sasaran program kerja dapat tercapai (Arsenia, 2011).

Kedua, ukuran kinerja suatu perusahaan digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan. Ketiga, ukuran kinerja suatu perusahaan dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban kepada atasan dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah: (Arsenia, 2011).

1. Menetapkan target-target yang dapat diterima oleh mereka yang kerjanya akan diukur dan dilaksanakan dalam suasana yang dikarakteristikan oleh

komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dan mengusahakan kebersamaan dalam tindakan

2. Menggunakan ukuran-ukuran prestasi yang diandalkan, terbuka dan objektif, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan yang direncanakan, dan menyediakan umpan balik bagi orang yang dinilai.
3. Bila prestasi kurang optimal, setelah melalui berbagai langkah sebelumnya, timbul kebutuhan untuk menspesifikasikan dan setuju dengan rencana pengembangan pribadi orang yang dinilai yang dapat didasarkan pada penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Membuat ketentuan untuk alokasi baik reward ekstrinsik yang mengikuti proses penilaian.
5. Menjanjikan hasil-hasil yang diinginkan dalam bentuk pemenuhan karyawan, pemanfaatan penuh kapasitas individu, perubahan budaya perusahaan dan pencapaian sasaran organisasi dalam kondisi dimana ada keharmonisan antara sasaran individu dan organisasi

Manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan menurut Sipayung didalam

(Nugrahayu, 2015) terdiri dari:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.3.3 Syarat-syarat Pengukuran Kinerja yang Berkualitas

Veithzal Rivai (2008) mengungkapkan beberapa syarat sebuah pengukuran kinerja perusahaan dikatakan berkualitas, yaitu:

1. *Input* (potensi)

“*Input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas” (Mardiasmo, 2009). *Input* yang dimaksud sebagai syarat pengukuran kinerja yang berkualitas tersebut diperoleh dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut.

a. *Who?*

Pertanyaan ini ditujukan untuk mengetahui siapa sajakah pihak yang harus dinilai dan siapakah pula pihak yang akan melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan tersebut.

b. *What?*

Pertanyaan ini mencakup hal-hal yang berhubungan dengan objek atau materi yang dinilai, antar lain meliputi hasil kerja, kemampuan sikap, motivasi kerja. Selain itu, pertanyaan ini juga mencakup dimensi waktu yang menunjukkan kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang.

c. *Why?*

Pertanyaan ini untuk menjelaskan mengenai tujuan dari pengukuran kinerja itu sendiri, yang meliputi empat hal berikut. (1) memelihara

potensi kerja; (2) menentukan kebutuhan pelatihan; (3) dasar untuk pengembangan karir; (4) dasar untuk promosi jabatan.

d. *When?*

Pertanyaan ini merujuk pada waktu pelaksanaan pengukuran kinerja itu sendiri. Waktu pengukuran kinerja ini bisa dilakukan secara periodik seperti setiap bulan, triwulan, atau setiap tahun, bisa juga dilakukan secara terus menerus pada setiap hari kerja.

e. *Where?*

Pertanyaan ini merujuk pada di manakah akan dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pada dasarnya dapat dilakukan di tempat kerja atau perusahaan itu sendiri, bisa pula di luar perusahaan, yaitu melalui konsultan.

f. *How?*

Pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui metode apa yang dipilih perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja.

2. *Process* (pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan ini perlu dilakukan konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok untuk menjamin seluruh aspek dari pengukuran telah terhubung sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses ini dapat dilakukan dengan melakukan *briefing* (penjelasan singkat) ataupun dengan pelatihan.

3. *Output* (hasil)

“*Output* merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan” (Mardiasmo, 2009). Agar pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan berkualitas, maka syarat selanjutnya yang harus dipenuhi adalah mengenai *output* dari pengukuran kinerja itu sendiri, antara lain yaitu kejelasan hasil penilaian dan keberhasilan pengukuran kinerja sebagai peningkat kualitas kinerja.

2.4 *Key Performance Indicator* (KPI)

2.4.1 Definisi KPI

Dalam setiap 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)

Indikator kinerja (*Performance Indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja, namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria

yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung (Moehariono, 2012).

Penentuan KPI merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran visi, misi strategi dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Ada organisasi yang berorientasi pada profit (organisasi bisnis) dan ada yang berorientasi pada non profit (organisasi sosial) (Moehariono, 2012). KPI (*Key Performance Indicators*), atau indikator kinerja kunci (IKK) dalam bahasa Indonesia, adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. (Papilo, 2012).

KPI pada umumnya digunakan untuk menilai aktifitas-aktifitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, pelayanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi. Komponen KPI akan berbeda tergantung sifat dan strategi organisasi. KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang terdiri dari arahan, indikator kinerja, tolak ukur, target, dan kerangka waktu (Papilo, 2012).

Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan (Moehariono, 2012), 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 (Moeheriono, 2012).

2.4.2 Persyaratan Indikator Kinerja

Dalam penyusunan KPI, indikator yang dipilih harus dapat diimplementasikan dalam kegiatan operasional organisasi, divisi, serta aktivitas individu dengan mengacu pada kriteria *SMART-C* Soemohadiwidjojo (2015) :

1. *Specific* (spesifik), indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik
2. *Measureable* (terukur), indikator kinerja harus dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif
3. *Attainable* (*realist*/dapat dicapai), sasaran/target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
4. *Relevant* (relevan), indikator yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi/divisi terkait.
5. *Time-Bound* (batasan waktu), pencapaian sasaran/target indikator kerja memiliki batasan waktu yang jelas
6. *Challenging* (menantang), sasaran/target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya.

Contoh dari penggunaan *Key Performance Indicator* dalam penelitian Salomon, dkk tahun 2017, adalah sebagai berikut

Tabel 2.1 *Key Performance Indicator* Perusahaan Manufaktur Gaharu

Level Bisnis	Perspektif	Strategi Objektif (Variabel Penelitian)	Key Performance Indicator
Unit Bisnis	Finansial	1. Peningkatan <i>Profit</i>	Persentase Profit Perusahaan (KPI-1)
		2. Peningkatan Pendapatan Penjualan	Persentase Pendapatan Perusahaan (KPI-2)
		3. Rasio Likuiditas	Rasio Likuiditas Perusahaan (KPI-3)
	Pasar	4. Peningkatan Pangsa Pasar	Pangsa Pasar (KPI-4)
		5. Peningkatan Pemesanan Hasil Produksi	Persentase Jumlah Pesanan Produk (KPI-5)
		6. Peningkatan Jumlah Produk yang Terjual	Jumlah Produk Yang Terjual (KPI-6)
Unit Operasi dan Bisnis	Produktivitas	7. Peningkatan Kemampuan Produksi Perusahaan	Produktivitas Produksi Perusahaan (KPI-7)
		8. Peningkatan Hubungan Rekan Kerja	Hubungan Antar Rekan kerja (KPI-8)
		9. Peningkatan Produktivitas Karyawan	Persentase Produktivitas Karyawan (KPI-9)
	Fleksibilitas	10. Penggunaan Satu Mesin Untuk Banyak Produksi	Jumlah Produk yang menggunakan mesin yang sama (KPI-10)
		11. Peningkatan Kemampuan Perusahaan Untuk Merespon Perubahan Pasar	Jumlah Produk Inovasi Baru (KPI-11)
		12. Terdapat Inovasi Produk Baru Tanpa Alat Baru	Jumlah Produk Inovasi Tanpa Alat Baru (KPI-12)
		13. Kepuasan Pelanggan	Jumlah Keluhan Pelanggan (KPI-13)
	Pelanggan	14. Peningkatan dalam Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru (KPI-14)
		15. Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan	Jumlah Pelanggan Tetap (KPI-15)

Level Bisnis	Perspektif	Strategi Objektif (Variabel Penelitian)	Key Performance Indicator
Departemen Unit dan Kerja	Biaya	16. Penurunan Harga Pokok Produksi	Harga Pokok Produksi (KPI-16)
		17. Biaya Penggunaan Mesin	Persentase Biaya Penggunaan Mesin (KPI-17)
		18. Peningkatan Gaji Karyawan	Persentase Peningkatan Gaji Karyawan (KPI-18)
	Waktu Proses	19. Peningkatan Kecepatan Waktu Proses	Persentase Produk yang Terpenuhi (KPI-19)
		20. Peningkatan Pencapaian Waktu Produksi	Pencapaian Target Produksi (KPI-20)
		21. Peningkatan Kecepatan Perusahaan Dalam Menyelesaikan Pesanan	Jumlah Kapasitas Produksi (KPI-21)
	Pengiriman	22. Peningkatan Layanan Distribusi	Jumlah Produk yang Rusak dalam Pengiriman (KPI-22)
		23. Ketepatan Dalam Pengiriman Produk	Jumlah Ketepatan Waktu Pengiriman Produk (KPI-23)
		24. Terjaganya Produk Hingga Ke Konsumen	Jumlah Komplain Konsumen (KPI-24)
	Kualitas	25. Absensi Kehadiran Karyawan	Absensi Karyawan (KPI-25)
		26. Wangi Parfum Gaharu yang Tahan Lama	Lamanya Aroma Parfum Gaharu Berathan (KPI-26)
		27. Peningkatan Ketahanan Produk (gelang dan tasbih) Gaharu	Banyaknya Komplain Produk Rusak Dari

Sumber : Salomon (2017)

Contoh selanjutnya untuk penggunaan Key Performance Indicator (KPI) terdapat pada PT.Telkom Witel Magelang, dimana penerapan KPI pada perusahaan ini terdiri sebanyak 18 KPI, yakni sebagai berikut:

Tabel 2.2 Identifikasi Strategi Objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) CV.

Kampus Motor 2

Level Bisnis	Perspektif	Strategi Objektif (Variabel Penelitian)	Key Performance Indicator
Unit Bisnis	Ukuran Keuangan	Peningkatan <i>Profit</i>	Jumlah profit (KPI 1)
		Peningkatan Pendapatan Pemesanan	Rasio perubahan pendapatan (KPI 2)
		Peningkatan Liquiditas	Rasio kas (KPI 3)
	Ukuran Pasar	Peningkatan Jumlah Kerjasama Pemerintah	Presentase Jumlah Pesanan (KPI 4).
		Peningkatan Jumlah Barang Layanan	Jumlah barang terjual (KPI 5).
Unit Operasi dan Bisnis	Produktivitas	peningkatan produktivitas karyawan	Tingkat produktivitas karyawan (KPI 6)
	Fleksibilitas	Penggunaan teknologi	Volume Penggunaan Teknologi (KPI 7)
		Penggunaan fasillitas unggulan perusahaan.	Bagian fasilitas yang diperbaiki (KPI 8)
		Penigkatan pemeliharaan	Persentse pemeliharaan alat servis (KPI 9)
	Pelanggan	Peningkatan kepuasan konsumen	Jumlah keluhan konsumen (KPI 10)
		Mempertahankan kesetiaan pelanggan	Jumlah pelanggan tetap (KPI 11)
		Peningkatan Jumlah Konsumen	Tingkat Kepuasan konsumen (KPI 12)
Departemen Unit dan Kerja	Biaya	Pengoptimal penggunaan penjualan hasil produksi	Perputaran barang penjualan (KPI 13)
	Waktu Proses	Peningkatan jumlah karyawan	Jumlah karyawan baru (KPI14)
		Perbaikan kemampuan proses	Persentase barang tidak terpenuhi (KPI 15)
		Perbaikan waktu pelayan	Jumlah karyawan terlatih (KPI 16)

Level Bisnis	Perspektif	Strategi Objektif (Variabel Penelitian)	Key Performance Indicator
	Pengiriman	Pengiriman tenaga teknis kepada pelanggan yang membutuhkan secara tepat dan cepat	Kecepatan dan ketepatan pengiriman tenaga teknis (KPI 17)
	Kualitas	Peningkatan kualitas sistem informasi.	Ketersediaan database (KPI 18)

Sumber: (Partiwi, 2018)

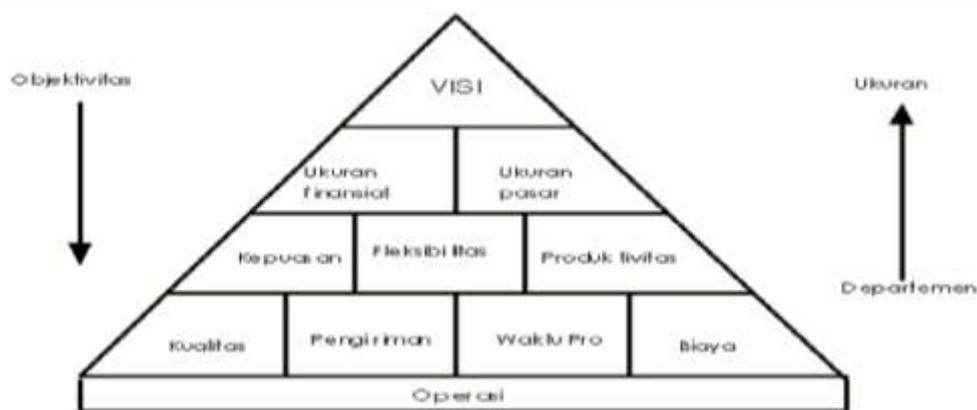
2.5 Metode Pengukuran Kinerja

2.5.1 *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART) System*

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). Tanpa adanya strategi yang jelaspun, kerangka kerja ini dapat digunakan, akan tetapi akan lebih baik didasarkan atas visi dan strategi perusahaan (Pratiwi, 2009).

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 (*customer 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 (*process 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 (Pratiwi, 2009). Berikut gambar yang menunjukkan piramida kinerja *SMART System* :



Gambar 2.2 Piramida Kinerja *SMART System*

(Sumber: Radiya, 2018)

Langkah-langkah pengukuran kinerja dengan *SMART System* meliputi (Pratiwi, 2009):

a. Identifikasi Strategi Objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Dengan menggunakan kerangka kerja *SMART system*, strategi objektif perusahaan dilihat dari level bisnis perusahaan dan perspektif masing-masing level bisnisnya. Melalui data perusahaan dan wawancara dengan para manajer perusahaan, strategi objektif perusahaan dapat ditentukan.

b. Penstrukturan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pihak manajemen telah menyimpulkan bahwa hasil KPI dianggap valid kemudian dilakukan penstrukturan sesuai dengan jenis perspektif yang terdapat pada kerangka kerja *SMART system*.

c. Pembobotan *Key Performance Indicator*

Pembobotan KPI dengan Proses Hierarki Analitik didasarkan pada strukturisasi hierarki sistem pengukuran kinerja. Pembobotan diperlukan agar preferensi dari pihak manajemen terhadap tingkat kepentingan kriteria (Perspektif, Strategi, dan KPI) dapat diketahui. Desain kuesioner bersifat tertutup dan diberikan kepada pihak manajemen yang mengerti terhadap kriteria-kriteria yang hendak ditanyakan. Hasil data dari kuesioner kemudian diolah. Bobot yang didapatkan harus konsisten dengan syarat inconsistency ratio harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Bila tidak konsisten, maka dilakukan konfirmasi kembali kepada pihak manajemen hingga tercapai tingkat konsistensi yang disyaratkan.

Adapun proses hierarki analitik untuk melacak ketidakkonsistenan dalam pertimbangan preferensi angka kepentingan kriteria/perspektif serta KPI. Pada dasarnya proses hierarki analitik merupakan penyederhanaan suatu masalah yang kompleks yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik kedalam bagian komponennya, serta menata bagian atau variabel dalam suatu susunan hierarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari beberapa pertimbangan tersebut kemudian dilakukan uji untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tertinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem kinerja. Prinsip kerja proses hierarki analitik dimulai dengan mengidentifikasi sistem, lalu diikuti dengan penyusunan hierarki, dan penyusunan matriks pendapat.

2.6 Analytic Hierarchy Process (AHP)

2.6.1 Definisi AHP

Menurut Hardianti (2017) AHP adalah suatu model pendukung keputusan untuk menguraikan masalah multifaktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Metode ini pertama kali dikembangkan oleh Prof. Thomas L. Saaty dari pada tahun 1970-an yang dalam implementasinya, AHP melakukan perbandingan berpasangan terhadap kriteria-kriteria yang sudah ditentukan bobotnya oleh pihak-pihak ataupun personal yang dianggap pakar atau memiliki kewenangan untuk penilaian bobot kriteria. (Mahmudi, 2014).

Proses penanganan masalah dengan AHP menggunakan model hirarki yang mencakup beberapa aspek seperti tujuan, beberapa kriteria, subkriteria dan alternatif-alternatif lain yang dikemukakan untuk menyelesaikan masalah tersebut (Taufik dan Tantrika, 2014). Pada pengukuran kinerja dengan model *SMART System* dilakukan identifikasi strategi obyektif dan *Key Performance Indicator* (KPI). Kemudian dilakukan penstrukturan dan pembobotan KPI. Pada Tahap pembobotan KPI digunakan model *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang didasarkan pada strukturisasi hierarki sistem pengukuran kinerja (Salomon, 2017).

Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multifaktor atau multikriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multilevel dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya hingga level terakhir dari alternatif (Imam, 2017).

2.6.2 Prinsip Pokok *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Dalam menggunakan AHP, ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan, yaitu (Febriarso, 2009):

1. Prinsip penyusunan hierarki

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

2. Prinsip menentukan prioritas

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

3. Prinsip konsistensi logis

Dalam mempergunakan prinsip ini, 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 hierarkinya.

2.6.3 Langkah – langkah dalam Metode AHP

Dalam penggunaan metode AHP, langkah dan prosedur yang harus dilakukan, antara lain sebagai berikut (Salomon, 2017):

1. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama dilanjutkan dengan sub tujuan-sub tujuan, kriteria, dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkatan kriteria paling bawah

2. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan berpasangan dimulai dari tingkat hirarki paling tinggi, dimana suatu kriteria digunakan sebagai dasar pembuatan perbandingan. C adalah kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan. A_1, A_2, \dots, A_n adalah elemen-elemen pada satu tingkat di bawah C. Elemen kolom sebelah kiri selalu dibandingkan dengan elemen baris puncak. Nilai kebalikan diberikan kepada elemen baris ketika tampil sebagai elemen kolom dan elemen kolom tampil sebagai elemen baris. Dalam matriks ini terdapat perbandingan dengan elemen itu sendiri pada diagonal utama dan bernilai 1.

Tabel 2.3 Matrik Perbandingan Berpasangan

C	A_1	A_2	...	A_n
A_1	1	A_{12}	...	A_{1n}
A_2	A_{21}	1	...	A_{2n}
...
A_n	A_{n1}	A_{n2}	...	1

(Sumber : Shega, 2012)

3. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen.
4. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
5. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen

pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan dengan cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

6. Memeriksa konsistensi hirarki. Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat *index* konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang kurang dari 0,1 %

Tabel 2.4 Skala Penilaian Perbandingan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu jelas lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Elemen yang satu sangat penting	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Elemen yang satu jelas lebih mutlak	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua pendapat yang berdampingan
Kebalikan (1/3, 1/5, ...)	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikan i	

Skala 1 memiliki arti kriteria yang satu sama penting dibanding kriteria lainnya, skala 3 memiliki arti kriteria yang satu sedikit lebih penting dibanding kriteria lainnya, skala 5 memiliki arti kriteria yang satu jelas lebih penting dibanding kriteria lainnya, Skala 7 memiliki arti kriteria yang satu sangat jelas lebih penting dibanding kriteria lainnya, Skala 9 memiliki arti kriteria yang satu mutlak lebih penting dibanding kriteria lainnya. Untuk polaritas kepentingan yang berkebalikan untuk menjelaskan „kurang penting dibanding“ digunakan $1/\text{skala}$ (satu per skala) (Prasetyo, 2016).

7. Menentukan vektor bobot dengan cara (Prasetyo, 2016):
 - a. Normalisasi setiap kolom j dalam matriks A sedemikian sehingga:

$$\sum_i \alpha_{ij} = 1$$

$$\alpha_{ij}$$
 adalah elemen matriks A
 - b. Untuk setiap baris i dalam matriks tersebut hitung nilai rata-ratanya (vektor eigen)

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \alpha_{ij}$$

w_i adalah bobot ke i dari vektor bobot

8. Pengujian konsistensi matriks perbandingan dengan cara jika A adalah matriks perbandingan berpasangan dan W adalah vektor bobot, maka konsistensi dari A dapat diuji dengan cara:
 - a. Hitung

$$t = \frac{1}{n} \sum_1^n \left(\frac{\text{elemen ke } i \text{ pada } (A) (w^T)}{\text{elemen ke } i \text{ pada } w^T} \right)$$

b. Hitung indeks konsistensi

$$CI = \frac{t - n}{n - 1}$$

c. Periksa rasio konsistensi

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

RI adalah *Random Index* yang didapatkan dari tabel sesuai nilai n. n adalah jumlah item pada perbandingan berpasangan. Nilai *random index* untuk matriks yang berukuran 1 sampai 5, dapat dilihat seperti pada tabel 2.5

Tabel 2.5 *Random Index* (RI)

N	RI	N	RI	N	RI
1	0	6	1,24	11	1,51
2	0	7	1,32	12	1,48
3	0,58	8	1,41	13	1,56
4	0,9	9	1,45	14	1,57
5	1,12	10	1,49	15	1,59

Sumber : Purnama (2017)

Jika $CR < 0,1$ maka A konsisten dan jika $CR > 0,1$ maka A tidak konsisten. 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 di revisi (Febriarso, 2009).

2.7 *Objective Matrix* (OMAX)

2.7.1 Definisi OMAX

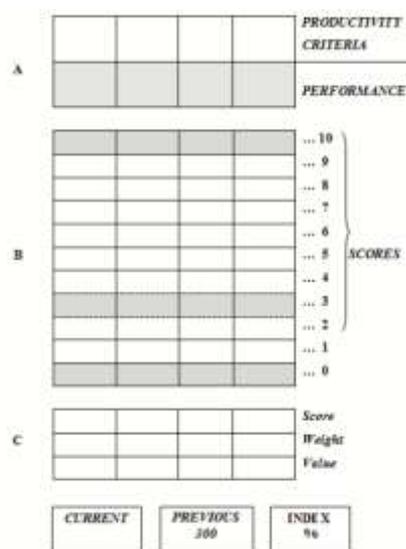
Proses pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai target yang ditetapkan atau diharapkan pada tahun

pengukuran. Data yang diperlukan dalam pengukuran berupa data sekunder dari pihak manajemen yang berkompeten. Data yang diperoleh tersebut dikonversikan dalam bentuk angka atau skor (Imam, 2017)

Objective Matrix (OMAX) merupakan metode yang dikembangkan oleh Dr. James L. Riggs (*Department of Industrial Engineering* di *Oregon State University*). OMAX sendiri pertama kali diperkenalkan di Amerika Serikat pada tahun 1980-an. Defisini OMAX adalah suatu metode yang penggabungan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk terpadu yang berhubungan satu dengan yang lainnya (Widya dkk, 2018). Sedangkan menurut Adianto, (2014) OMAX adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas pada tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut.

2.7.2 Struktur Metode OMAX

Menurut Setiowati, (2017) struktur metode OMAX terdiri dari 3 kelompok. Untuk detailnya dapat dilihat pada gambar 2.3 gambar struktur model OMAX



Gambar 2.3 Struktur Model OMAX

Keterangan :

A. Kelompok Pendefinisian

Kelompok pendefinisian ini terdiri dari kriteria dan juga performansi sekarang.

Performansi sekarang merupakan nilai pencapaian sekarang.

B. Kelompok Kuantifikasi

Kelompok ini terdiri dari skala atau angka yang menunjukkan tingkat performansi dari pengukuran tiap kriteria. Skala tersebut memiliki level mulai dari 0 sampai dengan level 10. Semakin besar nilai level maka semakin baik pula produktivitasnya. Dari kesebelas level tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

- Level 0 yang artinya yaitu nilai produktivitas yang paling buruk
- Level 3 yang artinya yaitu nilai produktivitas performansi sekarang atau bisa dikatakan nilai rata-rata

Level 10 yang artinya yaitu nilai produktivitas yang diharapkan sampai periode tertentu untuk level 1 dan 2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

level 1 dan 2 = $\frac{\text{level } 3-x}{\text{level } 3-0}$ sebagai contoh untuk menghitung level 1 maka

rumus yang digunakan yaitu :

$$\frac{\text{level } 3 - 1}{\text{level } 3 - \text{level } 0} = \frac{3 - 1}{3 - 0}$$

sedangkan untuk menghitung level 4-9 dapat dihitung dengan rumus

sebagai berikut :

level 4-9 = $\frac{\text{level } 10-x}{\text{level } 10-\text{level } 3}$ sebagai contoh untuk menghitung level 4

maka rumus yang digunakan yaitu :

$$\frac{\text{level } 10 - 4}{\text{level } 10 - \text{level } 3} = \frac{10 - 4}{10 - 3}$$

- Kelompok penilaian produktivitas

Pada kelompok ini terdiri dari:

- a. Skor

Yaitu hasil pengukuran yang dibandingkan dengan tingkat kinerja yang paling mendekati.

- b. Bobot

Yaitu nilai bobot dari tiap kriteria produktivitas terhadap total produktivitas yang ditentukan dengan menggunakan AHP dan bantuan dari *software expert choice*.

- c. Nilai

Hasil perkalian tiap skor dengan bobot

2.7.3 Langkah – langkah OMAX

Menurut Hamidah (2013) tahapan-tahapan yang dilakukan dalam metode OMAX adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan kriteria

Langkah pertama yaitu mengidentifikasi kriteria yang akan dipilih sebagai acuan dalam melakukan perhitungan produktivitas

2. Menentukan nilai rata-rata (level 3)
Menyatakan hasil-hasil yang ingin dicapai dalam kondisi normal selama proses pengukuran kinerja berlangsung.
3. Menentukan nilai tertinggi (level 10)
Penentuan ini berkenaan dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan selama beberapa tahun kedepan. Penentuan ini harus berkenaan optimis namun tetap realistis.
4. Menentukan nilai terendah (level 0)
Menyatakan kondisi terjelek yang terjadi
5. Menentukan nilai produktivitas actual (level 1-2 dan 4-9)
Dilakukannya interpolasi kalau level 1 dan 2 interpolasi dari nilai 1 dan 3 kalau level 4,5,6,7,8,9 dilakukan interpolasi diantara nilai 3 dan 10
6. Menentukan skor, bobot, dan nilai
Skors merupakan level yang menunjukkan nilai produktivitas pada saat pengukuran. Pada setiap kriteria juga pasti memiliki tingkat kepentingan yang berbeda terhadap produktivitas maka dari itu diberikannya bobot. Sedangkan untuk nilai merupakan hasil perkalian antara keduanya.

2.8 *Traffic Light System (TLS)*

Setelah melakukan *scoring* dengan OMAX, selanjutnya adalah memahami hasil pengukuran kinerja dengan bantuan *Traffic Light System*. *Traffic Light System* adalah suatu metode yang menggunakan bantuan 3 kategori warna yaitu merah, kuning, hijau sebagai bantuan untuk mempermudah dalam memahami pencapaian

kinerja perusahaan (Adianto, 2014). *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda, apakah nilai dari suatu indikator kinerja atau *Key Performance Indicator* memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Apabila nilai realisasi diatas target yang ditetapkan maka diberi warna hijau, sebaliknya bila nilai realisasi di bawah target dan diluar batas toleransi maka diberi warna merah, dan bila nilai realisasi berada di bawah target tapi masih dalam batas toleransi perusahaan maka diberi warna kuning.

Adapun arti dari ketiga kategori warna tersebut menurut Nurcahyanie, (2011) adalah sebagai berikut:

1. Warnai merah

Warna ini menandakan bahwasannya skor atau level berada pada batas 0 sampai dengan 3. Kategori ini memiliki penilaian performa yaitu kurang baik atau performanya berada dibawah target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Warna kuning

Warna ini menandakan bahwasannya skors atau level berada pada batas 4 sampai dengan 7. Batas tersebut menandakan bahwasanya kinerja perusahaan pada penilaiannya sudah tergolong pada kategori cukup namun pada realisasinya belum mencapai target maksimum yang telah ditetapkan perusahaan

3. Warna hijau

Warna ini menandakan bahwasannya skors atau level berada pada batasi 8 sampai dengan 10 yang mana batas tersebut memiliki arti bahwa kinerja

perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Kategori ini merupakan kategori yang sangat baik dikarenakan sudah mampu mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.9 Penelitian Terdahulu

Cyrilla Indri Parwati, dkk pada tahun 2018 dalam jurnalnya yang berjudul “Analisa Pengukuran Kinerja Menggunakan *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART) System*” menyatakan bahwa Perkembangan bisnis di era globalisasi ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat pada semua perusahaan sehingga dituntut untuk mengembangkan suatu strategi. Salah satunya dengan cara pengukuran kinerja perusahaan, karena pengukuran kinerja menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap *performance* perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar sistem imbalan dalam perusahaan dan sebagai tolak ukur perusahaan dalam mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja yaitu dengan metode *SMART system* Metode ini dianggap sebagai suatu pengukuran kinerja yang tepat karena pengukuran kinerja dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan yang didasarkan pada sembilan perspektif dan sangat cocok digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 18 strategi objektif dan 18 *Key Performance Indicator (KPI)*. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik, terutama pada level unit bisnis, dan level unit operasi bisnis.

Maka dari itu terdapat kemungkinan di periode mendatang level unit bisnis akan terjadi peningkatan kinerja. Sebagai prioritas pertama, perbaikan dan peningkatan strategi objektif dilakukan pada level unit bisnis, pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah jumlah barang terjual. Prioritas kedua adalah rasio kas, dan peningkatan strategi objektif dilakukan pada level Unit Operasi Bisnis, pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah tingkat produktivitas karyawan. Prioritas ketiga adalah perbaikan dan peningkatan strategi objektif dilakukan pada level Departemen dan Pusat Kerja, pada level ini yang menjadi prioritas utama adalah jumlah karyawan baru. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan nilai pada KPI 10 dengan cara terima keluhan dengan baik biarkan pelanggan tahu bahwa pihak bengkel memerhatikan apa yang mereka sampaikan, tangani keluhan dengan cepat dan berikan solusi terbaik. Pada KPI 3 perusahaan dapat melakukan langkah strategis dengan cara membayar kewajiban atau utangnya sudah jatuh tempo, jika perusahaan mampu memnuhi kewajibannya maka KPI ini akan memiliki akan stabil.

Radiya, dkk pada tahun 2018 dalam jurnalnya yang berjudul “Evaluasi Kinerja Perusahaan menggunakan Metode *SMART System* di PT. Panca Graha Pratama” menyatakan bahwa PT. Panca Graha Pratama merupakan perusahaan yang bergerak dibidang furniture khususnya *Springbead (foam)*. Penelitian ini dilator belakang karena PT Panca Graha Pratama mengukur kinerja perusahaannya menggunakan sistem tradisional yang mengacu pada laporan rugi laba. Tujuan penelitian ini yaitu memberikan usulan perbaikan kinerja bagi perusahaan, metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan adalah *SMART System*,

metode ini diharapkan dapat memberikan perbaikan kinerja yang sesuai bagi perusahaan. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja pada PT panca Graha Pratama menggunakan metode *SMART System* dapat diketahui Perspektif Finansial mendapatkan hasil penilaian paling tinggi yaitu 15% khususnya di KPI jumlah profit dengan penilaian 48%, yang artinya Perspektif finansial mempunyai peranan yang cukup besar pada perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil analisis kinerja perusahaan menggunakan *SMART system*, dapat diketahui perspektif Kualitas mendapatkan hasil paling rendah dengan penilaian 7,2 % khususnya pada KPI ketersediaan produk dengan penilaian 17%, yang artinya perusahaan harus lebih memprioritaskan perspektif kualitas untuk segera dilakukan perbaikan khususnya pada KPI ketersediaan barang hasil produksi.