

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam tinjauan pustaka akan diuraikan berbagai teori atau referensi yang berkaitan dan menunjang permasalahan pada penelitian. Tinjauan pustaka bersumber dari buku, hasil penelitian, majalah ilmiah, serta informasi ilmiah dari media internet.

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan ini adalah sebagai berikut:

1. Vanany dan Tanukhidah (2004) menggunakan scoring melalui metoda OMAX untuk mengetahui nilai *current performance indicator* pada hotel x. Sistem pengukuran kinerja memuat 36 KPI yang meliputi 6 KPI konsumen, 9 *staff* manajerial, 9 KPI *staff* operasional, 4 KPI *supplier*, 3 KPI pemilik / investor, serta 5 KPI pemerintah dan masyarakat di lingkungan sekitar hotel. Rekomendasi yang dilakukan adalah jika sistem pengukuran kinerja yang baru telah dirancang, maka sebelum mengimplementasikannya sebaiknya perlu dilakukan terlebih dahulu proses sosialisasi dari pihak manajemen ke karyawan agar ada kesamaan visi, misi, dan strategi dari semua pihak.
2. Christian (2010) dalam penelitiannya, peneliti menggunakan metode *Performance Prism* dengan melakukan pengolahan data menggunakan metode analisis kuantitatif TEV diantaranya pembobotan dengan metode *delphi* dan penilaian kinerja dengan *expected Value*. Hasil dari penelitian tersebut adalah penilaian kinerja perusahaan dikategorikan baik berdasarkan skala 5 dengan nilai kinerja 3.9669. Dari 2 indikator yang diukur, ada 10 indikator yang dikategorikan sangat baik, 6 indikator dikategorikan baik, 5 indikator dikategorikan cukup dan 1 indikator dikategorikan sangat kurang.
3. Bintarti (2012).Peneliti membahas mengenai kinerja PT. Tunas Dwipa Matra pada periode januari sampai dengan juli 2012 dengan melihat 5 prespektif, yaitu *stakeholder satisfaction* (kepuasan pelanggan), *stakeholder contribution* (kontribusi *stakeholder*), *strategy* (strategi), *process* (proses), dan *capabilty* (kapabilitas).

2.2 PENGUKURAN KINERJA

Definisi 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 jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. (Hronec, 1993)

Namun menurut Hadiguna (2009) pengukuran kinerja didefinisikan sebagai sebuah proses menentukan keberhasilan suatu sistem dalam mencapai tujuannya melalui monitoring dan pelaporan penyempurnaan program, terutama peningkatan hasil dari tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Dapat disimpulkan bahwa suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain :

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal – hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran - sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran pada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

a. *Feedback*

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian *reward* dan *punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi

b. Penilaian Kemajuan Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi adalah tujuan yang telah ditetapkan.

c. Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholder*. Keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini.

2.3 PERFORMANCE PRISM

Performance Prism merupakan sebuah teori yang dikembangkan oleh Universitas Cranfield, kemudian pada tahun 2000 (Neely et al) mencoba memperkenalkannya sebagai sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan. Metode ini mencoba memperbaiki kekurangan yang ada pada metode sebelumnya seperti *Balance Scorecard*. Kelebihan pada *performance prism* adalah mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder* dari perusahaan seperti investor, pelanggan, karyawan. Selain itu mampu mengintegrasikan seluruh kebutuhan dan keinginan *stakeholder* bila dibandingkan dengan metode pengukuran kinerja lainnya seperti *Balanced Scorecard*, model *Business Excellence*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, *Shareholder Value Added*, *Activity Based Costing*, *Cost of Quality* dan *Competitive Benchmarking*, yang hanya melakukan analisis dalam lingkup yang cenderung sempit, sehingga mengalami kegagalan.

Bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard* misalnya, *Performance Prism* memiliki beberapa keunggulan seperti *investor customer, employee, supplier, regulator*, dan *community*. Sedangkan *Balanced Scorecard* mengidentifikasi *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan *customer* saja. Bila dibandingkan dengan IPMS, *Performance Prism* memiliki kelebihan yaitu penyusunan *Key Performance Indikator (KPI)* yang diidentifikasi dari strategi, proses dan kapabilitas. Sebaliknya IPMS langsung

mengidentifikasi KPI nya tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses dan kapabilitas suatu perusahaan.

Performance Prism memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis. Selain itu, *Performance Prism* tidak hanya mengukur hasil akhir, tapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran yang jelas dan nyata tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya (Neely et al, 2002).

Performance Prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi (Neely et al, 2002). Selama ini, pengukuran kinerja mendefinisikan *measure* berdasarkan strategi. Hal ini mengakibatkan kesalahpahaman mengenai tujuan dari pengukuran karena ukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk membantu organisasi dalam menjalankan proses bisnisnya sesuai dengan yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan strategi bukan merupakan tujuan organisasi, melainkan cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak boleh mendefinisikan *measure* berdasarkan strategi. Identifikasi secara detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* akan membawa organisasi dalam sebuah pengambilan keputusan strategi yang tepat sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengevaluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya.

Terdapat 5 pertanyaan kunci yang mendasari teori *Performance Prism*, yaitu sebagai berikut (Neely et al, 2002):

- a. *Stakeholder satisfaction* : Siapa yang menjadi *Stakeholder* kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa yang mereka perlukan?
- b. *Strategy* : Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
- c. *Process* : Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
- d. *Capability*: Kemampuan apa yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan meningkatkan proses tersebut?
- e. *Stakeholder contribution* : Kontribusi apa yang diinginkan dari *stakeholder* sebagai hubungan timbal baik?

Ruang lingkup *Performance Prism* meliputi interaksi antara kontribusi *stakeholder* dan kepuasan *stakeholder* yang kemudian diproyeksikan ke dalam strategi,

proses dan kapabilitas. Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan ada 5 kunci pada hubungan *stakeholder* yaitu (Neely et al, 2002) :

a. Penanam Modal (*investor*)

Tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah meningkatkan *shareholder value* pada jangka pendek maupun panjang. Apa yang diinginkan oleh *investor* dapat kita identifikasi dengan:

1. *High Revenues.*
2. *Lower Cost.*
3. *Enhanced Innovation.*
4. *Market Dominance.*

Namun tujuan utama dari *investor* adalah *stock price* yang tinggi. Apa yang menjadi masalah pada pihak *top* manajemen adalah bagaimana mengeluarkan pendapat secara rasional kepada pemegang saham serta menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menciptakan sebuah *value* untuk mereka. Padahal komunikasi disertai dengan pemantapan strategi memberikan kredibilitas dari transaksi dengan *investor*.

b. Pelanggan (*Customer*)

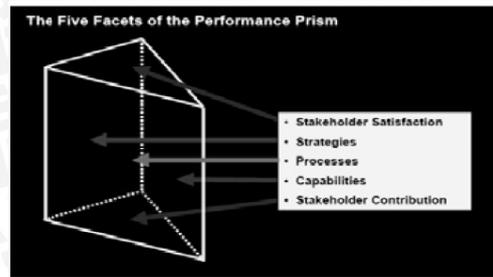
Pelanggan dan perantara bisnis selalu membutuhkan dan menginginkan hal yang sama seperti apa yang dia lakukan kepada perusahaan. Dengan membayar kepada perusahaan, pelanggan mempunyai hak untuk hal tersebut. Keinginan pelanggan menurut Neely et al (2002) sebagai berikut :

1. *Fast* (Lama Pembuatan atau Servis).
2. *Right* (Sesuai Pesanan).
3. *Cheap* (Penawaran Murah).
4. *Easy* (Pemesanan dan pengiriman yang Mudah).

c. Karyawan (*Employee*)

Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena hal ini berarti suatu nilai tambah bagi *investor* dan pelanggan tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan. Dari studi yang dilakukan oleh Neely et al (2002) dapat diidentifikasi bahwa keinginan dan kebutuhan karyawan pada umumnya adalah:

1. *Purpose* (Adanya Penghargaan dan Pengakuan)
2. *Care* (Adanya Jaminan Kesejahteraan, Keamanan, dan lain-lain)
3. *Skills* (Adanya Pelatihan untuk Peningkatan Karier)
4. *Safety Standard* (Adanya Standar Keamanan Kerja)



Gambar 2.1 Lima Prespektif dalam *Performance Prism*
Sumber : Neely et al (2002)

2.4 ANALITICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Dalam membobotkan *Key Performance Indicator* (KPI) dapat dilakukan dengan beberapa metode, salah satunya adalah dengan metode *Analytical Hierarchy Proses* (AHP). *Input* utama AHP adalah sebuah hierarki fungsional dengan *input* utamanya adalah persepsi manusia. AHP dapat digunakan untuk memecahkan suatu masalah yang kompleks. Masalah yang kompleks dapat diartikan suatu kriteria masalah yang banyak, memiliki struktur masalah yang belum jelas, dan tidak terdapatnya/ketidapastian dalam pengambilan keputusan.

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif serta menggunakan sebuah persepsi manusia sebagai *input* utamanya. Metode AHP sendiri dapat digunakan untuk membantu kinerja dalam penilaian tingkat kepentingan dari tiap kriteria dan penentuan bobot dalam *performance* yang diukur.

Keuntungan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sebagai berikut:

1. Pernyataan secara *hierarki* dari suatu sistem dapat diterapkan dalam perubahan bobot yang terdapat pada level atas yang akan mempengaruhi elemen pada level dibawahnya.
2. Pengambilan keputusan dapat difokuskan pada sekelompok kecil kriteria karena adanya level-level.
3. Pengisian kuisioner oleh lebih dari satu pakar dapat menghasilkan keputusan yang objektif.

2.4.1 Langkah – Langkah Perhitungan AHP

Langkah-langkah perhitungan pada metode AHP sebagai berikut.

1. Mendefinisikan permasalahan dan menentukan solusi yang diinginkan.

2. Membuat sebuah struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum dan dilanjutkan sub-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternative pada tingkat kriteria di bawahnya.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan suatu kontribusi relative atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau judgement dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga dapat diperoleh suatu judgement seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah. Dengan n menyatakan jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Membuat dan menghitung nilai eigen vector dan menguji konsistensinya. Apabila nilai eigen vector dinyatakan tidak konsisten maka pengambilan data perlu diulang.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Menghitung eigen vector dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai penentuan dan pilihan prioritas pada setiap elemen-elemen tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Hierarki diuji konsistensinya. Apabila nilai lebih dari 10% maka penilaian harus segera diperbaiki.

Pada metode AHP, telah ditetapkan skala 1 sampai 9 guna menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Skala penilaian perbandingan berpasangan dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya.	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama beserta tahap tujuan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting.	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Elemen yang satu jelas lebih mutlak	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan (Lanjutan)

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
2,4,5,6	Nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Pada nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan
Kebalikan (1/3, 1/5,..)	Jika untuk aktivitas I mendapatkan satu angka disbanding dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya disbanding dengan i	

Sumber: Saaty (1996)

2.4.2 Perhitungan Konsistensi Metode AHP

Perhitungan konsistensi pada AHP dapat dilakukan dalam dua hal, yaitu :

1. Perhitungan konsistensi pada setiap matriks perbandingan.

Perhitungan ini didasarkan pada *eigen value* maksimum dengan rumus:

$$\text{Consistency Index (CI)} = (\text{LAMDA MAKSIMAL} - a) / (n-1)$$

Keterangan :

n = ukuran pada matriks, semakin dekat nilai eigen besarnya matriks maka konsistensi matrik tersebut

$$\text{Consistency Index (CI)} = \text{CI/RI}$$

Keterangan, RI = *Random Index*

Tabel 2.2 Orde Matriks

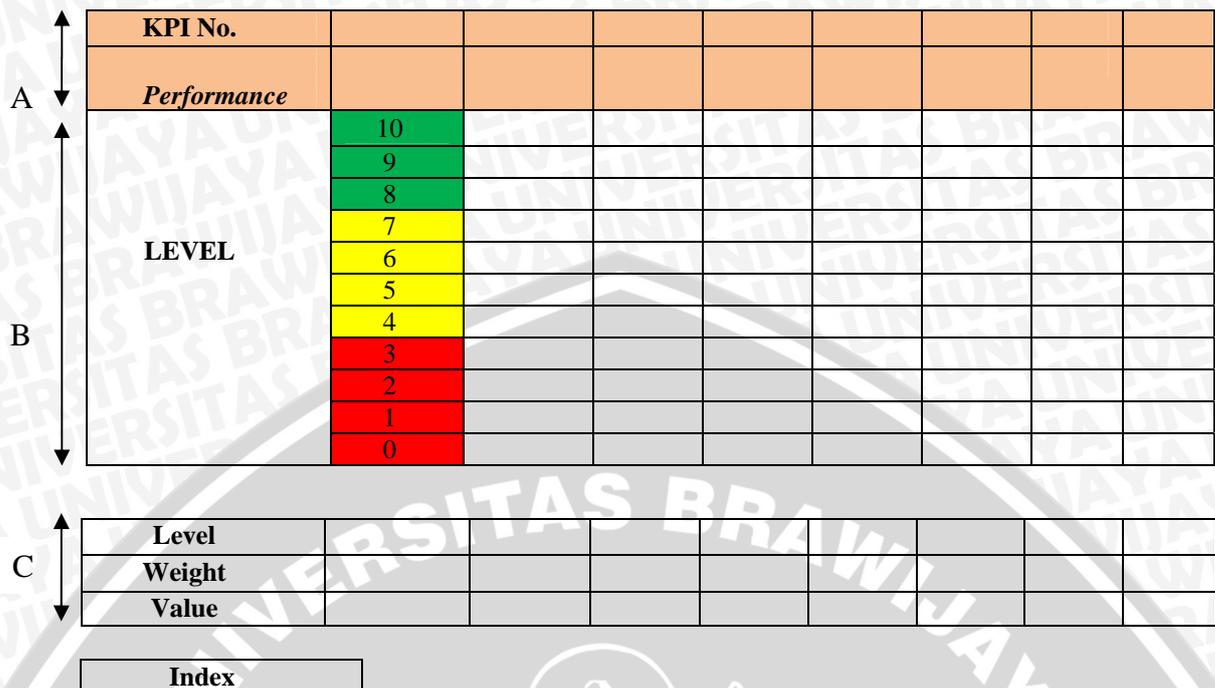
Orde Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,58	1,56	1,57	1,59

2.5 OBJECTIVE MATRIX (OMAX)

Objective Matrix (OMAX) merupakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif yang menilai kriteria suatu perusahaan dimana penilaian dilakukan terhadap kriteria kuantitatif yang berhubungan dengan kinerja perusahaan tersebut.

Metode penelitian ini dikembangkan di oregon state university oleh seorang profesor di *Department of Industrial Engineering* yaitu James L. Rigs. Menurut Riggs (1987), OMAX memiliki 4 kelebihan antara lain:

1. Kemampuan untuk menormalisasi satuan dari spesifikasi pengukuran yang berbeda.
2. Fleksibilitas dalam mengakomodasi kualitas pengukuran, waktu, keamanan, perilaku pegawai, produktivitas dan hasil.
3. Orientasi keluaran dibandingkan secara sederhana dengan aktivitas pengukuran.
4. Kemampuan untuk melakukan pengukuran kontra prestasi dan menggabungkannya dalam suatu produk menyeluruh.



Gambar 2.2 Skema Tabel Metode OMAX
Sumber: Riggs (1987)

Dalam skema metode OMAX terdapat 3 kriteria yaitu, A, B, dan C yang setiap kriteria dapat dijelaskan sebagai berikut (Parsons, 2001) :

1. **Bagian A**, merupakan bagian *defining* atau menentukan faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, Baris kedua (*performance*) merupakan hasil pencapaian pada kinerja perusahaan setiap masing – masing KPI.
2. **Bagian B**, yaitu bagian *quantifying*. Pada bagian ini menentukan pembagian level pencapaian kinerja pada level 10 hingga level 0. Level 10 adalah suatu pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Level 3 adalah pencapaian yang lebih buruk selama perusahaan beroperasi (level nol). Besaran matriks dapat diperoleh dengan membagi interval antara level 10 sampai dengan level 3 dan begitu juga sebaliknya
3. **Bagian C**, merupakan bagian *monitoring*, sebagai analisa terhadap level, *weight* dan *value* untuk setiap KPI. Baris level atau skor diisi sesuai dengan posisi level pencapaian KPI yang telah ditentukan pada bagian B. Baris *weight* diisi sesuai dengan bobot masing – masing KPI yang telah diisi oleh perusahaan. Sedangkan baris *value* merupakan hasil penilaian antara baris level dengan bobot masing - masing KPI.

Indeks, merupakan hasil penjumlahan seluruh nilai dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja dapat ditentukan dan besarnya kenaikan indikator pencapaian bila dibandingkan dengan pengukuran periode sebelumnya.

2.6 TRAFFIC LIGHT SYSTEM

Traffic Light System berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah skor KPI memerlukan suatu perbaikan atau tidak (Kardi, 1999).

Indikator dari *Traffic Light System* ini dipersentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut (Kardi, 1999):

- a. Warna hijau, *achievement* dari suatu indikator kinerja telah tercapai.
- b. Warna kuning, *achievment* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target.
- c. Warna merah, *achievment* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditentukan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

2.7 ANALISIS LINGKUNGAN

2.7.1 Pengaruh Lingkungan Internal

Menurut Machfoedz (2005) “Tugas manajemen perusahaan adalah menciptakan sebuah daya tarik penawaran untuk pasar sasaran. Keberhasilan mereka juga dipengaruhi oleh para pelaku yang bersangkutan dalam lingkungan mikro perusahaan”, yaitu:

1. Perusahaan, manajemen puncak menetapkan misi, tujuan, strategi, dan kebijaksanaan.
2. Pemasok adalah suatu perusahaan atau individu yang memasok sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan.
3. Perantara pemasaran adalah perusahaan yang membantu mempromosikan, menjual serta mendistribusikan produk kepada konsumen meliputi pedagang, distributor dan agen jasa pemasaran.
4. Konsumen, perusahaan harus mengkaji pasar konsumen dengan berhati-hati dan cermat.

2.7.2 Pengaruh Lingkungan Eksternal

Menurut Machfoedz (2005) “Pengaruh eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas dan kesempatan pemasaran perusahaan disebut pengaruh lingkungan eksternal makro yang meliputi beberapa faktor”, yaitu:

1. Demografi, mengacu pada ciri populasi manusia yang meliputi faktor-faktor seperti ukuran, distribusi, dan pertumbuhan.
2. Kondisi Ekonomi, merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi aktivitas pemasaran perusahaan.
3. Persaingan, umumnya perusahaan menghadapi tiga macam persaingan meliputi persaingan merek yang beroperasi dalam bidang yang sama, persaingan produk substitusi dialami oleh perusahaan yang bertujuan memenuhi kebutuhan yang sama, dan persaingan antar perusahaan.
4. Pengaruh teknologi, berdampak sangat luas terhadap kehidupan manusia, gaya hidup, pola konsumsi dan kesejahteraan ekonomi.

2.8 ANALISIS SWOT

“Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis”. (Freddy Rangkuti, 2006:31)

1. Kekuatan

Kekuatan merupakan bagian dari analisa SWOT yang membantu manajemen dalam mencari dan mengetahui apa saja yang menjadi kekuatan suatu perusahaan.

2. Kelemahan

Kelemahan merupakan analisa lingkungan internal perusahaan yang membantu manajemen untuk mengetahui apakah terdapat suatu kelemahan atau penyimpangan yang membuat posisi perusahaan tidak menguntungkan.

3. Peluang

Peluang adalah bagian dari analisis lingkungan eksternal perusahaan yang membantu manajemen dalam mencari dan mengetahui apa saja yang dapat menjadi suatu peluang dan kesempatan bagi perusahaan untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar dan menguntungkan.

4. Ancaman

Ancaman merupakan analisis eksternal perusahaan yang membantu manajemen untuk mengetahui tantangan atau ancaman yang akan dan telah dihadapi perusahaan.

