

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam penelitian yang akan dilaksanakan diperlukan dasar-sadar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep yang dipermasalahkan dalam penelitian dan akan dipakai dalam analisis. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa dasar teori yang diperlukan dalam penelitian.

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam pengukuran kinerja yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bintarti (2012) melakukan penelitian pengukuran kinerja di PT Tunas Dwipa Patra dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Dalam penelitian ini digunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk melakukan pembobotan yang dianalisis dengan bantuan metode OMAX (*Objective Matrix*) dan *Traffic Light System*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kinerja PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean terukur dari 31 KPI (*Key Performance Indikator*). Dimana dari *Stakeholder Satisfaction* terdapat 4 KPI dikategori hijau, 1 KPI berada pada kategori kuning, dan 5 KPI berada di kategori merah. Kemudian dari *Stakeholder Contribution* 2 KPI berada pada kategori hijau, 1 KPI berada pada kategori kuning, dan 5 KPI berada pada kategori merah. Untuk *Strategy* 2 KPI berada pada kategori hijau, 2 KPI berada pada kategori kuning, dan 1 KPI berada pada kategori merah. Untuk *Process* terdapat 3 KPI yang berada pada kategori hijau, 2 KPI berada pada kategori kuning, dan tidak ada KPI yang berada pada kategori merah. Untuk terakhir yaitu *Capability* terdapat 2 KPI yang berada pada kategori hijau, 3 KPI berada pada kategori merah, dan tidak ada KPI yang berada pada kategori kuning.
2. Haqy (2011) melakukan penelitian pengukuran kinerja di PDAM Surajarta menggunakan metode *balance scorecard*. Pada penelitian ini dihasilkan 17 tujuan strategis dan 18 KPI. Dengan bantuan metode OMAX dan *Traffic Light System* didapatkan bahwa 1 KPI berada pada kategori hijau, 8 KPI berada pada kategori kuning, dan 9 KPI berada pada kategori merah.
3. Maulidia (2014) melakukan penelitian pengukuran kinerja di KPRI Universitas Brawijaya menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System*.

Penelitian ini menghasilkan 50 KPI yang terdiri dari 13 KPI *investor*, 12 KPI *customer*, 13 KPI *employee*, 4 KPI masyarakat, dan 8 KPI *supplier*. Dengan menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* dihasilkan 39 KPI berada pada kategori hijau, 5 KPI berada pada kategori kuning, dan 6 KPI berada pada kategori merah. Sebagian besar KPI yang perlu dan harus diperbaiki merupakan KPI pada *stakeholder customer* dan *investor*. Pengolahan keseluruhan KPI didapatkan didapatkan nilai indeks total kerja sebesar 8,25 yang artinya kinerja KPRI UB secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau. Dalam penelitian ini diberikan rencana strategis agar pemecahan masalah untuk KPI yang berada dalam kategori merah dapat diselesaikan.

Tabel 2.1  
Perbandingan Penelitian Terdahulu

<b>Penelitian</b>	<b>Objek</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
Bintarti (2012)	PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean	<i>Performance Prism</i>	Indikator <i>Stakeholder Satisfaction</i> terdapat 4 KPI kategori hijau, 1 KPI berada pada kategori kuning, dan 5 KPI berada di kategori merah. Dari <i>Stakeholder Contribution</i> 2 KPI berada pada kategori hijau, 1 KPI berada pada kategori kuning, dan 5 KPI berada pada kategori merah. Indikator <i>Strategy</i> 2 KPI berada pada kategori hijau, 2 KPI berada pada kategori kuning, dan 1 KPI berada pada kategori merah. Untuk <i>Process</i> terdapat 3 KPI yang berada pada kategori hijau, 2 KPI berada pada kategori kuning, dan tidak ada KPI yang berada pada kategori merah. Indikator terakhir yaitu <i>Capability</i> terdapat 2 KPI yang berada di kategori hijau, 3 KPI berada di kategori merah, dan tidak ada KPI yang berada di kategori kuning.
Haqy (2011)	PDAM Surakarta	<i>Balance Scorecard</i>	Penelitian ini menghasilkan 17 tujuan strategis dan 18 KPI. Dengan bantuan metode OMAX dan <i>Traffic Light System</i> didapatkan bahwa 1 KPI berada pada kategori hijau, 8 KPI berada pada kategori kuning, dan 9 KPI berada pada kategori merah.
Maulidia dkk. (2014)	KPRI Universitas Brawijaya	<i>Integrated Performance Measurement System</i>	Penelitian ini menghasilkan 50 KPI yang terdiri dari 13 KPI <i>investor</i> , 12 KPI <i>customer</i> , 13 KPI <i>employee</i> , 4 KPI masyarakat, dan 8 KPI <i>supplier</i> . Menggunakan metode OMAX dan <i>Traffic Light System</i> dihasilkan 39 KPI berada pada kategori hijau, 5 KPI berada pada kategori kuning, dan 6 KPI berada pada kategori merah. KPI yang perlu dan harus diperbaiki merupakan KPI pada <i>stakeholder customer</i> dan <i>investor</i> . Pengolahan keseluruhan KPI didapatkan nilai indeks total kerja 8,25, artinya kinerja KPRI UB secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau.

Penelitian	Objek	Metode	Hasil
Penelitian ini	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.	<i>Integrated Performance Measurement System</i>	Pengukuran kinerja yang mengintegrasikan seluruh kebutuhan <i>stakeholder</i> dan mengetahui KPI dari tiap <i>stakeholder</i> .

Pada penelitian ini digunakan metode IPMS yang berbeda dengan *balance scorecard* dan *Performance Prism*. Perbedaan IPMS dengan *balance scorecard* terletak pada perspektif yang digunakan sedangkan dengan *Performance Prism* pada IPMS dilakukan *external monitor* terhadap pesaing. Selain itu yang membedakan dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan metode IPMS terdapat pada objek penelitiannya yang bergerak di bidang jasa keuangan sehingga terdapat perbedaan *stakeholder requirement*.

## 2.2 Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara menyeluruh selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Sedangkan kinerja perusahaan adalah ukuran tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya keuangan perusahaan, terutama pada pengelolaan investasi sebagai upaya untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham (Elizabeth, 2000: 76-85). Kinerja perusahaan tersebut merupakan hasil dari serangkaian proses bisnis dengan mengorbankan berbagai sumber daya, baik sumber daya manusia maupun keuangan perusahaan. Kinerja perusahaan dapat juga diartikan sebagai agregasi atau akumulasi kinerja semua unit dalam suatu perusahaan yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan tersebut. Sehingga kinerja perusahaan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut.

Menurut U.S *General Accounting Officer* pengukuran kinerja adalah pemantauan berlanjut dan laporan dari pencapaian-pencapaian suatu program berdasarkan tujuan sudah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja ini dilakukan dan diarahkan oleh pihak manajemen. Pengukuran kinerja memberikan informasi mengenai tipe atau level dari aktivitas program yang dijalankan (proses), produk dan jasa yang dihasilkan dari suatu program (*output*), dan hasil dari produk atau jasa tersebut (*outcome*). Dimana program

yang dimaksud dapat diartikan sebagai proyek, aktivitas, atau kebijakan yang mempunyai rangkaian tujuan.

Pengukuran kinerja adalah suatu alat bantu untuk dapat memahami, mengatur, dan meningkatkan apa yang telah dilakukan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja yang efektif dapat memberitahukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Seberapa baik yang kita lakukan.
2. Apakah kita sudah mencapai tujuan kita.
3. Apakah pelanggan kita merasa puas.
4. Apakah proses kerja kita terkontrol secara statistik.
5. Apakah perlu dilakukan pengembangan.

Menurut Neely dan Gregory (1995) terdapat tiga sistem pengukuran kinerja yang sering digunakan oleh perusahaan yaitu:

1. *Balance Scorecard*

Sistem pengukuran kinerja yang ditemukan di Universitas Harvard oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Dalam kerangka kerja *Balance Scorecard* digunakan empat perspektif sebagai dasar perancangannya. Empat perspektif tersebut yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*.

2. *Performance Prism*

Sistem pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja perusahaan sebagai bangun tiga dimensi yang memiliki lima bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*.

3. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

### **2.3 *Integrated Performance Measurement System (IPMS)***

*Integrated Performance Measurement System (IPMS)* adalah sebuah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing* dari University of Strathclyde, Glasgow. Tujuan dari model ini untuk mendeskripsikan dalam arti yang tepat bentuk dari integrasi, efektif, dan efisien SPK (Sistem Pengukuran Kinerja). Perbedaan IPMS dengan *balance scorecard* terletak pada perspektif yang digunakan. Pada *balance scorecard stakeholder* hanya diidentifikasi dari sisi *shareholder* dan *customer*. Sedangkan pada metode IPMS *stakeholder* diidentifikasi dari sisi *investor*, *customer*, *employees*, dan masyarakat serta *regulator*. Kemudian yang membedakan metode IPMS dengan metode *Performance Prism* adalah metode IPMS melakukan pemantauan posisi

perusahaan dengan pesaingnya. *Integrated Performance Measurement System* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Menyusun tugas dan aktivitas perusahaan sesuai dengan tujuan kritis level atas.
2. Memberikan kendali bisnis pada semua bagian dalam perusahaan searah dengan strategi bisnis yang dimiliki.
3. Melakukan program perbaikan yang searah dengan strategi bisnis perusahaan.
4. Memaksimalkan dampak dari usaha perbaikan.

Model IPMS membagi level bisnis perusahaan menjadi 4 level yaitu sebagai berikut:

1. *Corporate Level* (Bisnis Induk)

Menjabarkan seluruh bisnis perusahaan dengan beberapa unit bisnis yang ada didalamnya.

2. *Business Unit Level* (Unit Bisnis)

Merupakan bagian dari organisasi yang mempunyai fungsi dan proses bisnis tertentu yang bertujuan untuk melayani sebagian segmen pasar sesuai dengan tuntutan pasar yang semakin ketat dimana perbedaan akan kebutuhan pasara akan menyebabkan pemisahan antara unit bisnis satu dengan unit bisnis lainnya.

3. *Business Process Level* (Proses Bisnis)

Dalam suatu unit bisnis terdapat beberapa proses bisnis yang dikategorikan kedalam dua kelompok yaitu sebagai berikut:

- a. Proses inti

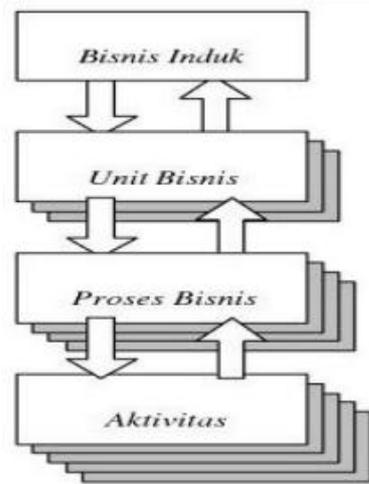
Proses yang menunjukkan alasan dasar keberadaan suatu perusahaan.

- b. Proses pendukung

Proses tambahan dari proses inti yang tidak bersifat mutlak. Bertujuan untuk mendukung proses inti.

4. *Acitivity Level* (Aktivitas Bisnis)

Merupakan kegiatan operasional yang mendukung tercapainya proses bisnis pendukung yang sifatnya berulang atau dapat sejajar dengan proses lain. Penggambaran dari pembagian level bisnis perusahaan (Bititci dkk., 1997) ditunjukkan oleh Gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2.1 Level bisnis IPMS  
Sumber: Bititci (1997)

Keempat level perusahaan diatas diidentifikasi *Key Performance Indikator*-nya berdasarkan *stakeholder requirement*, *external monitoring*, dan *objectives*. Proses perancangan pengukuran kinerja berdasarkan *Integrated Performance Measurement System* dilakukan secara *top down* dari level bisnis induk ke level aktivitas bisnis.

### 2.3.1 Tahapan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)

Pengukuran kinerja dilaksanakan berdasarkan kerangka kerja IPMS dengan langkah-langkah sebagai berikut (Suartika, 2007:134):

#### 1. Identifikasi Level Perusahaan

Pada tahap ini dilakukan pengidentifikasian level perusahaan meliputi bisnis induk, unit bisnis, proses bisnis, dan aktivitas bisnis sesuai dengan kerangka kerja dari metode IPMS.

#### 2. Identifikasi *Stakeholder Requirement*

Pada tiap level bisnis perusahaan diidentifikasi pihak-pihak yang berkepentingan pada bisnis tersebut. Setelah diketahui pihak-pihak yang berkepentingan kemudian diidentifikasi kebutuhan dari tiap pihak yang berkepentingan tersebut.

#### 3. Melakukan *External Monitoring*

*External monitoring* merupakan pengawasan keluar posisi perusahaan terhadap pesaing yang bertujuan untuk mengetahui perkembangan atau perubahan kebutuhan dari perusahaan yang ditunjukkan dengan pemahaman dan kejelasan dari *stakeholder requirement*.

#### 4. Menetapkan tujuan perusahaan

Setelah *stakeholder requirement* perusahaan ditentukan, kemudian menetapkan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan didasarkan pada permintaan *stakeholder* dan *competitive gaps* atau hasil dari external monitor.

#### 5. Menentukan *Key Performance Indikator* (KPI)

Setelah dihasilkan *strategic objectives* dari tiap *stakeholder requirement*, maka ditentukan *Key Performance Indikator* tiap *stakeholder requirement* yang merepresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem perusahaan. *Key Performance Indikator* inilah yang menjadi tolak ukur pencapaian terhadap *strategic objectives* yang telah dirumuskan.

#### 6. Pembobotan *Key Performance Indikator* (KPI)

Pembobotan KPI dilakukan berdasarkan hirarki kerja dengan menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk tiap KPI yang telah didapatkan. Hirarki kerja tersebut didapatkan berdasarkan pendekatan organisasi perusahaan.

#### 7. *Scoring System*

Pencapaian kinerja dapat dilihat dari hasil (*score*) yang dicapai oleh tiap KPI. Untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target dari tiap KPI perlu dibuatkan *scoring system*. Pada tahap ini, *scoring system* dilakukan dengan metode OMAX. *Scoring system* ini harus dibuat bersama-sama dengan *Traffic Light System* untuk memberikan tanda apakah KPI tersebut memerlukan perbaikan (*improvement*) atau tidak. Dalam rancangan ini *Traffic Light System* dibuat menggunakan tiga warna yaitu; merah, kuning, dan hijau. Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawah target. Warna kuning menandakan bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Kemudian warna hijau menandakan bahwa skor yang didapat sesuai dengan target. Setelah *Traffic Light System* ditentukan, kemudian dilakukan pengukuran untuk menghitung skor tiap KPI berdasarkan target dan pencapaiannya.

### 2.3.2 **Komponen Utama IPMS**

Menurut (Artley, 1993:11-16) terdapat 9 komponen utama dalam IPMS, yaitu sebagai berikut:

#### 1. *Strategic Plan*

*Strategic plan* ditentukan sebagai pondasi dari pengukuran kinerja yang efektif. Sistem pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada set pengukuran kinerja yang salah

dapat menghambat misi strategi perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan suatu diskusi mengenai *strategic plan* dan peninjauan kembali kesesuaian rencana strategis ke dalam IPMS.

## 2. *Key Business Process*

Proses dan aktivitas perusahaan merupakan cara untuk mencapai sasaran strategis. Namun terdapat banyak aktivitas dan proses dalam perusahaan yang berpotensi membutuhkan pengukuran kinerja. Kunci dari kesuksesan pengimplementasian IPMS adalah dengan mengidentifikasi proses bisnis perusahaan yang memberikan dampak paling besar terhadap kesuksesan dan kegagalan dari tujuan perusahaan.

## 3. *Stakeholder Needs*

*Stakeholder* merujuk pada orang-orang yang mempunyai peranan pada kesuksesan suatu perusahaan dimasa mendatang. Sangatlah penting untuk memahami siapa orang-orang tersebut dan apa yang menjadi harapan dan kebutuhan mereka. Sudut pandang dan harapan mereka perlu dipertimbangkan dalam membuat sasaran dan tujuan strategis. Jika *stakeholder* mempunyai peran pada output dari suatu proses, maka seharusnya mereka juga mempunyai peran pada input dari suatu proses tersebut. *Stakeholder* sangatlah penting dalam mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu perusahaan sebaiknya secara aktif menjaga hubungan dengan para *stakeholder*. Para *stakeholder* tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pelanggan
- b. Pemilik perusahaan atau pemilik modal
- c. Karyawan
- d. *Supplier*
- e. Masyarakat

Sebuah strategi harus dikembangkan secara sistematis untuk mengerti apa yang menjadi harapan dan keinginan *stakeholder*. Mengembangkan informasi pengukuran kinerja dari *stakeholder* mempunyai dua tujuan, yaitu:

- a. Untuk mengevaluasi apakah rencana-rencana taktis seperti kepuasan pelanggan dan komitmen karyawan terpenuhi.
- b. Sebagai alat untuk menguji hubungan sebab akibat antara pengukuran kinerja dengan strategi.

## 4. *Senior Management Involvement*

Dalam suatu perusahaan, program pengukuran kinerja diperkenalkan dan secara terus menerus dipromosikan oleh para *top executive*. Komitmen pemimpin pada

pengembangan dan penggunaan pengukuran kinerja adalah suatu elemen penting dalam keberhasilan suatu sistem pengukuran kinerja. Tanggung jawab dari manajemen senior adalah mengimplementasikan rencana strategis yang mereka kembangkan. Oleh karena itu mereka harus dilibatkan secara aktif dan tepat dari awal proses pengembangan pengukuran kinerja dengan cara memformulasikan dan mengkomunikasikan strategi serta memberikan masukan terhadap pengukuran yang penting. Empat cara spesifik manajemen senior dapat memberikan dampak secara sukses dari keterlibatan mereka adalah sebagai berikut:

- a. Memperjuangkan prinsip dan memberikan teladan.
- b. Mendelegasikan tanggung jawab.
- c. Mengembangkan proses komunikasi yang baik.
- d. Selalu mencari *feedback*.

#### 5. *Employee Involvement*

Keterlibatan karyawan adalah salah satu cara terbaik untuk menciptakan budaya positif yang menghidupkan pengukuran kinerja tersebut. Tergantung pada ukuran dan struktur perusahaan, level dan waktu mengenai keterlibatan karyawan seharusnya dibuat per individu karyawan. Berikut adalah hal-hal yang perlu dipertimbangkan ketika melibatkan karyawan:

- a. Keterlibatan menciptakan kepemilikan yang nantinya menaikkan loyalitas dan komitmen. Loyalitas dan komitmen tersebut menaikkan akuntabilitas karyawan.
- b. Karyawan yang dilibatkan merasa dihargai, hal tersebut dapat dapat berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan.
- c. Karyawan akan bekerja berdasarkan dari *performance metric*.
- d. Libatkan karyawan yang akan secara langsung terkena dampak dari sistem tersebut dan karyawan yang harus mengimplementasikannya.
- e. Memastikan karyawan memahami tugas dan tingkat keterlibatan mereka.
- f. Identifikasi gap dalam pengetahuan dan pengalaman.

#### 6. *Accountability for Measure*

Dalam membangun akuntabilitas dari IPMS ada beberapa hal yang perlu diingat yaitu:

- a. Tiap pengukuran perlu mempunyai seseorang yang bertanggung jawab pada pengukuran tersebut.
- b. Karyawan perlu memahami bagaimana pengukuran yang dipertanggungjawabkan kepada mereka berhubungan dengan keseluruhan kesuksesan atau kegagalan perusahaan.

- c. Karyawan harus diberi sumber daya yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.
- d. Karyawan akan memenuhi atau melebihi tujuan kinerja yang ditetapkan ketika mereka diberikan otoritas dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan hasil dari pekerjaan yang dipertanggungjawabkan kepada mereka.
- e. Kinerja yang baik perlu dihargai dan kinerja yang buruk perlu diberi sanksi.

#### 7. *A Conceptual Framework*

Kerangka konseptual dapat membantu dalam memutuskan apa yang harus diukur. Sebagai contoh mengukur kinerja perusahaan dapat dihubungkan dengan proses perencanaan strategis.

#### 8. *Communication*

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam membuat dan mempertahankan sistem pengukuran kinerja. Beberapa cara komunikasi yang dapat digunakan perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Beragam bentuk media cetak seperti laporan berkala, laporan, dan publikasi.
- b. Teknologi computer terkini seperti *email*, *video conference*, dan *intraNet systems*.
- c. Mekanisme yang berorientasi grup seperti *focus group discussion* dan *business update meetings*.
- d. Alat-alat lainnya yang dapat dilihat seperti pemasangan grafik perkembangan di area kerja yang tepat.

#### 9. *A Sense of Urgency*

Dorongan untuk berpindah atau berpindah secara agresif ke pengukuran kinerja dan sistem manajemen kinerja yang lebih maju umumnya dipacu oleh kejadian yang bersifat tidak menguntungkan perusahaan. Kejadian yang paling sering memacu adalah keadaan yang mengancam keberlangsungan pasar perusahaan. Berikut adalah beberapa skenario yang memacu perusahaan menggagaskan dan membuat pengukuran kinerja:

- a. Kepemimpinan baru yang komitmen terhadap pengukuran kinerja.
- b. Keinginan untuk menjadi perusahaan dengan performansi tinggi demi menjaga keunggulan kompetitif.
- c. Kebutuhan untuk menghubungkan strategis dan tujuan perusahaan dengan tindakan.

## 2.4 Key Performance Indikator (KPI)

Menurut Parmenter (2007:3) *Key Performance Indikator* merupakan suatu set pengukuran yang fokus pada aspek dari kinerja perusahaan yang paling berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan di masa sekarang dan di masa yang akan datang. KPI pada dasarnya merupakan bagian dari *Performance Indicators* atau indikator kinerja perusahaan (Asropi, 2007). Keunggulan KPI dibandingkan dengan indikator-indikator kinerja lainnya adalah KPI merupakan indikator kunci yang benar-benar mampu mempresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ukuran yang digunakan pada KPI dapat berupa ukuran finansial maupun non-finansial yang digunakan untuk mengukur kinerja strategis perusahaan. Selain itu KPI dapat berbentuk ukuran kuantitatif maupun kualitatif. Pemilihan terhadap bentuk KPI tergantung pada kebutuhan dan karakter perusahaan. Adapun pertimbangan yang harus menjadi dasar dalam pemilihan KPI adalah bahwa indikator tersebut dapat diukur (*measurable*). Hal ini berarti bahwa untuk setiap KPI sudah tersedia informasi tentang jenis data-data yang akan digali, sumber data, dan cara mendapatkan data tersebut. Selain harus dapat diukur (*measurable*) KPI juga harus memiliki beberapa kriteria lainnya. Berikut adalah beberapa kriteria tersebut (Campo dan Tommasi, 1999):

1. *Clear*

KPI terdefiniskan dengan jelas dan tidak memiliki makna ganda.

2. *Relevant*

Mencukupi untuk pencapaian tujuan atau menangani aspek-aspek obyektif yang relevan.

3. *Economic*

Data atau informasi yang diperlukan akan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

4. *Adequate*

Pengukuran harus menyediakan dasar yang mencukupi untuk menaksir kinerja.

5. *Monitorable*

Dalam rangka kejelasan dan ketersediaan informasi, indikator harus dapat diterima bagi penilai atau evaluator kinerja yang independen.

## 2.5 Pengukuran Kinerja Sebelumnya

Pengukuran kinerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) dilakukan tiap tahunnya oleh *Corporate Strategy & Performance Management Division*. Sistem

pengukuran kinerja yang digunakan melihat dari empat perspektif yaitu finansial, *customer*, proses bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

### 1. Finansial

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

#### a. *Return On Equity* (ROE)

ROE mengukur banyaknya keuntungan yang dihasilkan bank dari uang yang diinvestasikan oleh investor. Rumus ROE adalah sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Ekuitas rata-rata investor}} \quad (2-1)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

#### b. *Return On Asset* (ROA)

ROA merupakan rasio keuntungan bersih setelah pajak untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian dari asset yang dimiliki perusahaan. Kriteria ini menunjukkan kemampuan atas modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{laba (rugi) setelah pajak}}{\text{total aktiva rata-rata}} \cdot 100\% \quad (2-2)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

#### c. Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

BOPO digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Rumus perhitungan BOPO adalah sebagai berikut:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \cdot 100\% \quad (2-3)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

#### d. *Cost to Income Ratio* (CIR)

CIR digunakan untuk membandingkan struktur biaya dengan pendapatan bank. Rumus perhitungan CIR adalah sebagai berikut:

$$\text{CIR} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \cdot 100\% \quad (2-4)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

#### e. *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

Merupakan rasio keuangan perusahaan perbankan yang berhubungan dengan aspek likuiditas. Rumus perhitungan LDR adalah sebagai berikut:

$$\text{LDR} = \frac{\text{Total kredit}}{\text{Total simpanan}} \cdot 100\% \quad (2-5)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

## f. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga

DPK merupakan dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank berdasarkan perjanjian penyimpanan dana dalam bentuk giro, deposito, sertifikat deposito, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu. Rumus perhitungan pertumbuhan dana pihak ketiga adalah sebagai berikut:

$$\text{Persentase pertumbuhan DPK} = \frac{\text{DPK tahun } x - \text{DPK tahun sebelumnya}}{\text{DPK tahun sebelumnya}} \cdot 100 \% \quad (2-6)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

## g. Peningkatan pendapatan selain bunga.

Digunakan untuk melihat pertumbuhan pendapatan bank yang didapat selain dari biaya operasional bunga. Rumus perhitungan peningkatan pendapatan selain bunga adalah sebagai berikut:

$$\text{PPSB} = \frac{\text{PSB } x - \text{PSB tahun sebelumnya}}{\text{PSB tahun sebelumnya}} \cdot 100 \% \quad (2-7)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

2. *Customer*

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. *Market Share KPR*

Market share KPR digunakan untuk melihat penguasaan pasar pihak bank pada bidang KPR. Rumus perhitungan *market share* Kredit Perumahan Rakyat adalah sebagai berikut:

$$\text{Market share KPR} = \frac{\text{Pendapatan KPR Bank BTN}}{\text{Pendapatan total KPR pada pasar}} \quad (2-8)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

b. *Customer Satisfaction Index (CSI)*

CSI digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan bank. Rumus perhitungan *Customer Satisfaction Index (CSI)* adalah sebagai berikut:

$$\text{CSI} = \frac{\sum ci \cdot Xi}{n} \quad (2-9)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Keterangan:

i = Indikator survey ke-i

n = Jumlah indikator ke-i

Xi = Skor indikator ke-i

c. Jumlah Program Inklusi Keuangan

Program inklusi keuangan merupakan kebijakan yang berbentuk pendalaman layanan keuangan untuk masyarakat agar semua masyarakat di Indonesia mendapatkan kemudahan dalam mendapatkan produk finansial.

3. Proses Bisnis

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. Persentase efektivitas pengadaan

Digunakan untuk melihat efektivitas pengadaan yang dilakukan pihak bank.

Rumus perhitungan persentase efektivitas pengadaan adalah sebagai berikut:

Persentase efektivitas pengadaan =

$$\frac{\text{Jumlah pengadaan barang yang terealisasi}}{\text{Jumlah pengadaan barang yang direncanakan}} \cdot 100 \% \quad (2-10)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

b. Indeks *Good Corporate Governance* (GCG)

Indeks GCG merupakan skor yang digunakan untuk mengetahui keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemilik modal dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* perusahaan berlandaskan peraturan dan nilai etika.. Terdapat 5 aspek yang dinilai dalam mendapatkan indeks GCG yaitu hak pemegang saham, kebijakan GCG, praktik GCG, pengungkapan, dan audit.

c. Peringkat *Service Excellence*

Peringkat *service excellence* merupakan survey penilaian kualitas pelayanan bank-bank di Indonesia yang dilakukan oleh lembaga independen yaitu *Marketing Research Indonesia* (MRI).

4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. Persentase proyek pengembangan organisasi yang terlaksana

Digunakan untuk melihat tingkat realisasi proyek pengembangan organisasi.

Rumus perhitungan persentase proyek pengembangan organisasi yang terimplementasi adalah sebagai berikut:

Persentase proyek pengembangan organisasi yang terimplementasi =

$$\frac{\text{Jumlah proyek pengembangan organisasi yang terlaksana}}{\text{Jumlah proyek pengembangan organisasi yang direncanakan}} \cdot 100\% \quad (2-11)$$

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

b. *Culture Assessment Index (CAI)*

Digunakan untuk menilai budaya perusahaan yang diterapkan oleh individu perusahaan. Skor penilaian *Culture Assessment Index* dimulai dari 1 hingga 4 dengan melihat dari program budaya dan survey ke masing-masing pegawai. Program budaya sendiri merupakan turunan dari nilai-nilai budaya perusahaan yang bernama “Sinergi Integritas Inovasi Profesionalisme Spirit menuju keunggulan”.

## 2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

*Analytical Hierarchy Process* merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Saaty (1993) hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, kemudian diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, hingga ke level terendah yaitu alternatif.

### 2.6.1 Formulasi Matematis

Formulasi matematis AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matriks. Misalkan dalam suatu sub sistem operasi terdapat  $n$  elemen operasi, yaitu elemen-elemen  $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$ , maka hasil perbandingan secara berpasangan elemen-elemen operasi akan membentuk matriks perbandingan. Skala nilai perbandingan menurut Saaty dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut (Suryadi, 2000).

Tabel 2.2  
Skala Nilai Perbandingan Berpasangan

Intesitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap 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	Elemen yang satu lebih mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin

		menguatkan
<b>2,4,6,8</b>	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
<b>Kebalikan (1/3,1/5,...)</b>	Jika untuk aktivitas 1 mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka aktivitas j mempunyai nilai kebalikan.	

### 2.6.2 Langkah Perhitungan AHP

Menurut (Suryadi, 2000) langkah-langkah perhitungan dalam metode adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan subtujuan, kriteria, dan kemungkinan alternatif pada tingkatan kriteria paling bawah.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi realtif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times n [(n-1)/2]$  buah, dengan  $n$  sebagai banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 6 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen merupakan bobot setiap elemen.
8. Memeriksa konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10 persen maka penilaian data harus diulangi.

### 2.6.3 Perhitungan *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR)

Rumus *Consistency Index* adalah sebagai berikut (Suryadi, 2000):

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n-1)} \quad (2-12)$$

Keterangan:

$\lambda_{maks}$  : Nilai maksimum dari nilai eigen matriks yang bersangkutan

$n$  : Jumlah elemen yang dibandingkan

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak ada patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matriks yang konsisten. Matriks yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan matriks yang mutlak tidak konsisten. Matriks tersebut adalah *Random Index* (RI).

Dengan membandingkan CI dan RI maka diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matriks yang disebut *Consistency Ratio*, yang dinyatakan dengan rumus sebagai berikut (Suryadi, 2000):

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2-13)$$

Keterangan:

RI : *Random Index*

Untuk model AHP, matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi  $\leq 0,1$ . Jika tidak memenuhi rasio tersebut maka penilaian yang telah dibuat tidak konsisten atau *random* dan perlu direvisi (Suryadi, 2000). Nilai *Random Index* (RI) dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.3  
Nilai *Random Index* (RI)

Ukuran 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	1,48	1,56	1,57	1,59

## 2.7 *Objective Matrix* (OMAX)

*Objective Matrix* adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (*objective*) (Nasution, 2005). Metode ini dikembangkan oleh seorang professor produktivitas dari *Departement of Industrial Engineering* di Oregon State University, yaitu James L. Riggs. OMAX diperkenalkan pada tahun 1980an di Amerika Serikat. Kegunaan dari metode OMAX sendiri adalah sebagai berikut (Nasution, 2005):

1. Sebagai sarana pengukuran produktivitas.
2. Sebagai alat memecahkan masalah produktivitas.
3. Alat pemantau pertumbuhan produktivitas.

Skema pengerjaan OMAX dapat dibagi kedalam tiga bagian yaitu:

1. Pendefinisian (*Defining*)

Pada tahap ini ditentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. *Performance* merupakan hasil pencapaian dari kinerja perusahaan dari tiap KPI.

## 2. Pengukuran (*Quantifying*)

Pada tahap ini ditentukan pembagian *level* dari pencapaian kinerja. *Level* ini terdiri dari 10 *level*. Dimana *level* 10 menunjukkan *level* pencapaian tertinggi atau target yang ditetapkan perusahaan, *level* 3 menunjukkan tingkat pencapaian awal atau pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya, dan *level* dibawah *level* 3 menunjukkan pencapaian perusahaan yang lebih buruk selama perusahaan beroperasi.

## 3. Pencatatan (*Monitoring*)

Pada tahap ini dilakukan pengisian pada *level*, *weight*, dan *value*. *Level* diisi sesuai posisi pencapaian KPI yang sudah ditentukan pada tahap pengukuran. *Weight* diisi sesuai bobot dari tiap KPI. Kemudian *value* diisi berdasarkan hasil pengalian antara baris *level* dengan bobot tiap KPI.

Skema penilaian berdasarkan metode OMAX dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut:

KPI no.								
Performance								
Level	10							
	9							
	8							
	7							
	6							
	5							
	4							
	3							
	2							
	1							
0								
Level								
Weight								
Value								
Index								

Gambar 2.2 Skema penilaian berdasarkan metode OMAX

Sumber: Nasution (2005)

## 2.8 *Traffic Light System*

*Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah skor dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *Traffic Light System* ini direpresentasikan dengan warna merah, hijau, dan kuning (Purnomo, 2009). Adapun makna dari simbol warna tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Warna Hijau**

Terletak pada ambang batas level 8 sampai dengan level 10. Warna ini menandakan pencapaian dari suatu indikator kinerja yang diukur sudah tercapai, sama atau bahkan telah melebihi target.

2. **Warna Kuning**

Terletak pada ambang batas level 4 sampai dengan level 7. Warna ini menandakan pencapaian dari suatu indikator kinerja yang diukur belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target pencapaian kinerja. Sehingga pihak manajemen perlu berhati-hati dengan setiap kemungkinan yang akan terjadi.

3. **Warna Merah**

Terletak pada ambang batas level 0 sampai dengan level 3. Warna ini menandakan pencapaian dari suatu indikator kinerja yang diukur jauh berada di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

Halaman ini sengaja dikosongkan