

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori penunjang yang akan digunakan dalam penelitian ini, baik berupa penelitian-penelitian terdahulu, buku, maupun jurnal yang digunakan untuk mendukung pemecahan masalah yang akan dibahas.

2.1 Penelitian-Penelitian Terdahulu

Puspitasari, et al., (2012) menggunakan metode *Performance Prism* untuk melakukan pengukuran kinerja pada salah satu PDAM di Kota Semarang. Penelitian dilakukan karena perusahaan tersebut belum pernah melakukan pengukuran kinerja. Pembobotan KPI dilakukan dengan menggunakan AHP serta penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan OMAX. Hasil akhir dari pengukuran kinerja adalah 7.51 dengan beberapa usulan perbaikan, salah satunya adalah memperbaiki jaringan saluran pipa terutama jaringan saluran pipa yang berada di bawah tanah karena tidak dapat ditinjau secara langsung.

Hanugrani, et al., (2013) melakukan pengukuran kinerja *supply chain* dengan pendekatan *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* yang berbasis AHP dan OMAX. Penelitian dilakukan di salah satu perusahaan rokok yang sudah menerapkan *Supply Chain Management*. Perancangan KPI dengan pendekatan SCOR dilakukan berdasarkan perspektif utama *supply chain* yaitu *plan, source, make, delivery, dan return. Scoring system* dengan menggunakan metode OMAX menghasilkan 25 KPI dalam kategori hijau, 8 KPI dalam kategori kuning, dan 4 KPI dalam kategori merah. KPI yang ada dalam kategori kuning dan merah harus segera dilakukan perbaikan.

Agitasari, et al., (2016) melakukan pengukuran kinerja pada salah satu perusahaan kulit dengan menggunakan metode *Strategic Analysis and Reporting Technique (SMART) System*. Sebelumnya, perusahaan kulit tersebut telah melakukan pengukuran kinerja tetapi hanya berdasarkan aspek finansial, padahal terdapat permasalahan keterlambatan pengiriman kepada pelanggan. Metode *SMART System* ini didukung dengan pembobotan KPI menggunakan AHP dan *scoring system* menggunakan OMAX. Hasil dari pengukuran kinerja menunjukkan nilai indeks kinerja total yaitu sebesar 6.18 yang berada pada kategori kuning yang berarti kinerja perusahaan masih belum mencapai apa yang ditargetkan.

Perbandingan posisi penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian-Penelitian Terdahulu dan Penelitian yang Dilakukan

Penulis	Objek	Metode	Hasil
Puspitasari, et al., (2012)	PDAM Tirta Moedal Cabang Semarang Tengah	<i>Performance Prism</i>	Terdapat 44 KPI yang dilihat dari <i>stakeholder</i> . Nilai akhir pengukuran kinerja menggunakan <i>Performance Prism</i> sebesar 7.51. PDAM berada di level sedang dan perlu memperbaiki jaringan saluran pipa terutama jaringan saluran pipa yang ada di bawah tanah.
Hanugrani, et al., (2013)	PT. Indonesian Tobacco	SCOR	Terdapat 6 KPI untuk perspektif <i>plan</i> , 12 KPI perspektif <i>source</i> , 8 KPI perspektif <i>make</i> , 6 KPI perspektif <i>deliver</i> , dan 5 KPI perspektif <i>return</i> . <i>Scoring</i> dengan menggunakan OMAX dan TLS menunjukkan nilai indeks kinerja total sebesar 7.85 yang berarti ada pada kategori kuning.
Agitasari, et al., (2016)	Departemen Produksi PT. Kasin Leather	SMART System	Terdapat 18 KPI perspektif kualitas, 5 KPI perspektif pengiriman, 8 KPI perspektif waktu proses, dan 9 KPI perspektif biaya. Hasil <i>scoring</i> menggunakan OMAX dan TLS menghasilkan nilai indeks kinerja total sebesar 6.18 yang berarti ada pada kategori kuning.
Muhammad (2018)	CV Bagus Agriseta Mandiri	<i>Performance Prism</i>	Terdapat 46 buah antara lain 10 KPI pada <i>stakeholder investor</i> , 9 KPI pada <i>customer</i> , 11 KPI pada <i>employee</i> , 8 KPI pada <i>supplier</i> , dan 8 KPI pada <i>regulator</i> . Hasil <i>scoring</i> menggunakan OMAX dan TLS menghasilkan nilai indeks kinerja total 7.43 yang berarti ada pada kategori kuning.

2.2 Pengukuran Kinerja

Penjelasan mengenai pengukuran kinerja akan dibagi menjadi dua bagian yaitu definisi pengukuran kinerja dan karakteristik sistem pengukuran kinerja.

2.2.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan tindakan pengukuran yang diterapkan terhadap berbagai aktivitas dalam perusahaan (Hronec, 2004). Sistem pengukuran kinerja adalah metode sistematis yang mengevaluasi *input*, *output*, transformasi, dan produktivitasnya dalam operasi manufaktur. Selain itu, sistem pengukuran kinerja adalah alat yang digunakan untuk menyeimbangkan macam-macam ukuran (biaya, waktu, kualitas) dalam level yang berbeda (organisasi, individu, proses).

2.2.2 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Neely, dkk., (2002) beberapa karakteristik dari metode-metode pengukuran kinerja dapat membantu organisasi untuk mendefinisikan hal-hal yang sesuai untuk diukur agar dapat diketahui kinerja organisasi tersebut. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Mampu menyediakan gambaran yang seimbang dari organisasi. Gambaran tersebut dapat merefleksikan kondisi finansial dan non-finansial (internal dan eksternal), serta efisiensi dan efektivitas organisasi yang diukur.
2. Mampu menggambarkan kondisi kinerja organisasi dengan ringkas.
3. Mampu menggambarkan kebutuhan organisasi.
4. Mampu mengukur kinerja organisasi secara luas, sehingga dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan apa saja yang perlu ditambahkan dan hal-hal apa saja yang sebaiknya dihilangkan.
5. Mampu mengintegrasikan organisasi baik secara fungsi-fungsinya maupun sesuai hirarki.

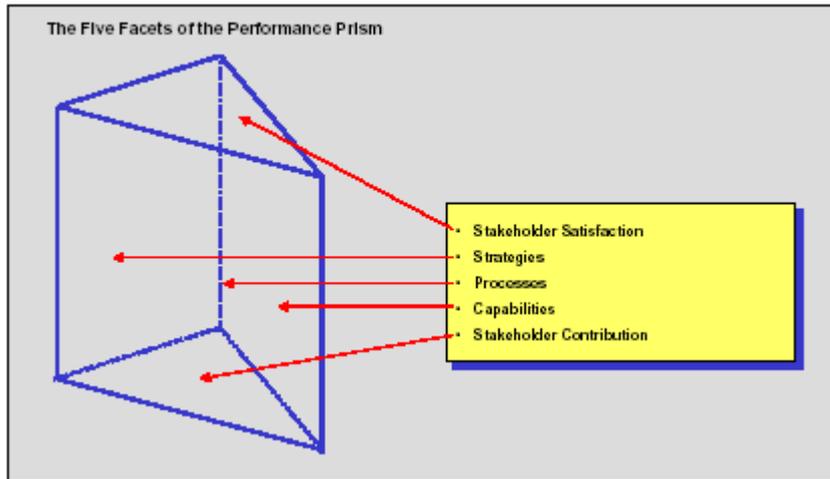
2.3 Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism*

Setelah mengetahui penjelasan mengenai pengukuran kinerja, kemudian digunakan metode *Performance Prism* dalam menganalisa pengukuran kinerja suatu perusahaan.

2.3.1 Definisi *Performance Prism*

Performance Prism merupakan model pengukuran kinerja yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya seperti metode *Balanced Scorecard*. Metode *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang faset, yaitu dari faset kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (Neely dan Adams, 2000a).

Performance Prism memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis (Neely dan Adams, 2000c). Selain itu, *Performance Prism* tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Berdasarkan hal tersebut, *Performance Prism* dapat memberikan gambaran yang jelas dan nyata tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya.



Gambar 2.1 Lima faset *performance prism*

Sumber: Neely dan Adams (2000a,b,c)

Lima faset pada Gambar 2.1, diidentifikasi bersama dalam lima penjelasan yang saling berhubungan dari perspektif yang ada di *Performance Prism*, dapat diidentifikasi dengan lima kunci pertanyaan untuk mengukur strategi (Neely dan Adams, 2000a,b,c) yaitu:

1. *Stakeholder Satisfaction*: siapa saja stakeholder organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka?
2. *Strategies*: strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
3. *Processes*: proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah diterapkan?
4. *Capabilities*: kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada?
5. *Stakeholder Contribution*: kontribusi apa saja yang diharapkan organisasi dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki?

2.3.2 Lima Perspektif *Performance Prism*

Pengukuran kinerja menggunakan *Performance Prism* mencakup lima perspektif yang perlu diperhatikan.

2.3.3 Perspektif Kepuasan *Stakeholder*

Perspektif kepuasan *stakeholder* adalah perspektif pertama dalam *Performance Prism*. Hal yang harus ditentukan pertama kali adalah *stakeholder* mana yang paling berpengaruh dan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder* tersebut. *Stakeholder* kunci suatu

organisasi/perusahaan dapat berupa kombinasi dari beberapa pihak berikut (Neely dan Adams, 2000b).

1. *Investor* (terutama pemegang saham, tetapi bisa juga penyedia modal lainnya)
2. *Customer*
3. Karyawan dan persatuan buruh
4. *Suppliers* dan *partners*
5. Regulator dan komunitas yang ada pada organisasi

Suatu organisasi/perusahaan dapat memilih untuk memberikan fokus yang lebih pada satu atau beberapa *stakeholder*, bukan karena *stakeholder* tersebut tidak atau belum menerima perhatian yang seharusnya dilakukan sebelumnya.

2.3.4 Perspektif Strategi

Pertanyaan kunci untuk perspektif ini adalah strategi apa yang harus dijalankan oleh organisasi untuk menjamin bahwa keinginan dan kebutuhan *stakeholder* terpenuhi? Dalam konteks ini, peranan pengukuran yang sangat penting yaitu (Neely dan Adams, 2000):

1. Pengukuran dibutuhkan agar manajer dapat menelusuri apakah strategi yang telah dipilih benar-benar diimplementasikan.
2. Pengukuran dapat digunakan untuk mengkomunikasikan strategi dalam organisasi.
3. Pengukuran dapat dilaksanakan untuk mendorong implementasi strategi.
4. Pengukuran data dapat dianalisa dan digunakan untuk melihat apakah strategi berjalan sesuai rencana.

2.3.5 Perspektif Proses

Proses bisnis memainkan peranan penting secara fungsional, karena proses bisnis berperan sebagai mesin yang meningkatkan nilai-nilai perusahaan. Banyak organisasi/perusahaan yang mempertimbangkan proses bisnisnya dalam empat kategori terpisah sebagai berikut (Neely dan Adams, 2000a,b,c).

1. Mengembangkan produk dan jasa (*develop product and services*).
2. Menghasilkan permintaan (*generate demand*).
3. Memenuhi permintaan (*fulfill demand*).
4. Merencanakan dan mengelola perusahaan (*plan and manage the enterprise*).

Proses adalah sesuatu yang dapat membuat organisasi berjalan. Proses adalah cetak biru (*blueprint*) untuk pekerjaan apa yang dilakukan, dimana dan kapan, serta bagaimana melaksanakannya.

2.3.6 Perspektif Kapabilitas

Performance Prism tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh seluruh *stakeholder*, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari para *stakeholder*. Hal-hal yang diperlukan untuk merealisasikan dan mengetahui kontribusi *stakeholder* dilakukan dengan melakukan komunikasi yang sering dengan pihak *stakeholder*. Perusahaan yang sukses menyatakan bahwa hampir tidak mungkin melakukan banyak komunikasi dengan pihak *stakeholder*. Oleh karena itu, kreasi dari perencanaan dan *monitoring* pelaksanaan komunikasi merupakan hal yang esensial.

Kapabilitas dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari manusia, praktek, teknologi dan infrastruktur yang bersama-sama menunjukkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder* melalui bagian-bagian yang berbeda. Selain bagian yang berbeda pada proses bisnis, dapat juga merek, produk atau jasa, ataupun seluruh elemen organisasi yang berbeda. Pengukuran dibutuhkan untuk fokus kepada elemen kritis tersebut.

2.3.7 Perspektif Kontribusi *Stakeholder*

Organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholder*, karena hal ini menentukan apa-apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir *Performance Prism*. *Performance Prism* tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh organisasi dari para *stakeholder*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*, serta menyampaikan apa yang diinginkan dari para *stakeholder* yang mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Pemenuhan keinginan organisasi terhadap *stakeholder* harus sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dari organisasi itu sendiri (Neely dan Adams, 2000a,b,c).

Jadi tujuan utama dari *Performance Prism* adalah memenuhi kepuasan *stakeholder*, yang kemudian dalam jangka panjang dapat berdampak pada terpenuhinya kontribusi *stakeholder* yang diharapkan oleh organisasi. Hal lain yang juga perlu diperhatikan adakah strategi, proses, dan kapabilitas yang baik harus dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholder*. Sedangkan sebaliknya, kepuasan *stakeholder* harus dapat diterjemahkan ke dalam strategi, proses, dan kapabilitas.

2.4 Alat-alat Analisa dalam Metode *Performance Prism*

Terdapat empat alat yang dibutuhkan dalam metode *Performance Prism*, keempat alat tersebut yaitu:

2.4.1 *Key Performance Indicator (KPI)*

Key Performance Indicator (KPI) adalah unsur yang sangat penting dalam sistem manajemen kinerja. Seorang karyawan akan konsentrasi dalam bekerja apabila mengetahui dengan jelas KPI dari perusahaan tempat dia bekerja. KPI juga dapat membuat seseorang dapat mengetahui area dimana ia harus bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang sudah disepakati. KPI juga merupakan alat komunikasi antara atasan dan bawahan serta alat komunikasi keinginan perusahaan ke semua lini organisasi (Asropi, 2007). Adapun kriteria-kriteria yang harus diperhatikan dalam pembuatan KPI adalah sebagai berikut:

1. *Clear*: KPI harus didefinisikan secara jelas dan tidak memiliki makna ganda.
2. *Relevant*: mencukupi untuk pencapaian tujuan, atau menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
3. *Economic*: data/ informasi yang diperlukan akan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.
4. *Adequate*: suatu indikator harus menyediakan dasar yang mencukupi untuk menaksir kinerja baik melalui indikator itu sendiri maupun melalui kombinasi dengan aspek-aspek lain.
5. *Monitorable*: indikator harus dapat diterima bagi penilai atau evaluator.

2.4.2 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu konsep pemodelan yang memiliki fungsi pendukung pengambilan keputusan yang melibatkan setiap kriteria dan alternatif yang dipilih sesuai pertimbangan setiap kriteria yang terkait (Saaty, 2004). Kriteria dan alternatif tersebut memiliki preferensi yang berbeda-beda, dengan kata lain, sebuah permasalahan kompleks yang tersusun dari multi faktor dan multi kriteria dapat diuraikan menjadi sebuah hirarki dengan menggunakan AHP. Metode AHP digunakan dalam membantu pengukuran kinerja untuk penilaian tingkat kepentingan dan penentuan bobot tiap kriteria terhadap kinerja yang telah diukur. AHP membantu menentukan prioritas dari beberapa kriteria dengan melakukan analisa perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria.

2.4.2.1 Langkah-langkah Penghitungan Metode AHP

Dalam pengambilan keputusan dengan AHP terdapat beberapa langkah-langkah yang diperlukan, antara lain:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria, sub kriteria, dan alternatif-alternatif pilihan yang ingin di *ranking*.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat 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 nilai n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai *eigen vector* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan perlu diulang.
6. Mengulang langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Membuat nilai *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot dari setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis pilihan dan penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.

Pada AHP, diterapkan skala kuantitatif 1 sampai 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2
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 dibanding elemen lainnya.	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen lainnya.	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
7	Elemen yang satu sangat penting dibanding elemen lainnya.	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek.

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
9	Elemen yang satu jauh lebih penting dibanding elemen lainnya.	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.
2,4,6,8	Nilai – nilai tengah.	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara dua pilihan.
Kebalikan (1/3, 1/5,...)	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka aktivitas j mempunyai nilai kebalikan aktivitas i.	

Sumber: Mulyono (1996)

2.4.2.2 Pengukuran Konsistensi AHP

Pengukuran konsistensi AHP dilakukan dengan pengukuran konsistensi setiap matriks perbandingan. Pengukuran ini didasarkan pada *eigen value* maksimum, dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Consistency Index (CI)} = \frac{(\text{Lamda Maksimal} - n)}{(n-1)} \quad (2-1)$$

Sumber: Mulyono (1996)

Keterangan:

n = ukuran matriks, makin dekat nilai *eigen* dengan besarnya matriks, maka semakin konsisten.

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \frac{CI}{RI} \quad (2-2)$$

Sumber: Mulyono (1996)

Keterangan:

RI = *Random Index*

Tabel 2.3

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

Sumber: Mulyono (1996)

Hasil uji konsistensi dianggap konsisten apabila nilai $CR \leq 0,1$.

2.4.3 Metode *Objective Matrix* (OMAX)

Objective Matrix (OMAX) merupakan suatu metode penilaian terhadap kinerja suatu perusahaan dimana penilaian dilakukan terhadap kriteria-kriteria kuantitatif yang berhubungan dengan kinerja perusahaan. Metode ini dikembangkan oleh James L. Riggs di Oregon State University. Menurut Parsons (2001) OMAX memiliki keunggulan karena memiliki 4 hal sebagai berikut.

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

Skema penilaian dalam OMAX dapat dilihat pada Gambar 2.2.

KPI no						
<i>Performance</i>						
<i>Level</i>	10					
	9					
	8					
	7					
	6					
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
	0					

<i>Level</i>						
<i>Weight</i>						
<i>Value</i>						

Gambar 2.2 Skema penilaian berdasarkan model OMAX

Sumber: Riggs (1987)

Skema OMAX diatas dibagi menjadi 3 bagian yaitu A, B, dan C yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut (Parsons, 2001).

1. Bagian A, merupakan bagian *defining* atau menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Baris kedua (*performance*) merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan pada masing-masing KPI.
2. Bagian B, merupakan bagian *quantifying*, di bagian ini ditentukan pembagian level pencapaian kinerja dari level 10 (tertinggi) hingga level terendah atau nol. Level 10 adalah pencapaian tertinggi atau merupakan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat pencapaian awal matriks dioperasikan (pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya) diletakkan pada level 3, dan dibawah level 3 adalah pencapaian

yang lebih buruk selama perusahaan beroperasi (level 0). Besaran matriks dapat diperoleh dengan membagi interval antara level 10 sampai dengan level 3 dan antara level 3 sampai dengan level 0.

3. Bagian C, merupakan bagian *monitoring*, sebagai analisa terhadap level, *weight* dan *value* untuk masing-masing KPI. Baris level atau *score* diisikan sesuai dengan posisi level pencapaian KPI yang telah ditentukan pada bagian B, baris *weight* diisi sesuai dengan bobot masing-masing KPI yang diisi oleh pihak perusahaan. Sedangkan baris *value* merupakan hasil penilaian atau pengalihan antara baris level dengan bobot masing-masing KPI.

Secara lebih jelas, Riggs dan Felix sebagaimana yang dikutip oleh Ghebrit (2004) menyusun 10 urutan untuk menyusun model OMAX sebagai berikut.

1. Identifikasi kriteria-kriteria mayor dan model atau rumusan pengukuran yang sesuai untuk setiap kriteria tersebut.
2. Tingkatan kinerja sebelum dilakukan penelitian baru diletakkan pada level 3, dan level 10 merupakan target yang hendak dicapai oleh perusahaan.
3. Kinerja tujuan untuk setiap kriteria ditentukan berdasarkan target perusahaan itu sendiri. Kinerja tujuan merupakan kesepakatan antar *top management* pada perusahaan sesuai dengan mekanisme penetapan target yang ada di perusahaan.
4. Menggunakan skala linier, jenjang pencapaian tujuan akan ditentukan dan diisikan dalam tingkatan antara tiga sampai dengan sepuluh.

Rumus skala linier yaitu:

$$\frac{\text{Level 10} - \text{Level 3}}{10 - 3} \quad (2-3)$$

5. Pada saat yang bersamaan, fleksibilitas kontra prestasi turut diidentifikasi dan diisikan di bawah level 3, tingkat minimum dikorespondensikan dengan tingkat/level nol.
6. Dikarenakan beberapa kriteria lebih penting daripada kriteria lainnya, pembobotan dilakukan untuk tiap parameter kinerja, yang jumlah keseluruhan adalah 100.
7. Pada setiap penutupan periode pengukuran, hasil aktual untuk setiap kriteria atau parameter kinerja dihitung dan ditempatkan pada baris *performance*.
8. Isi dari baris *performance* diasosiasikan dengan tingkat/level dari 0 sampai dengan 10 secara vertikal sebagaimana telah dirumuskan sebelumnya. Hasil penilaian ini diisikan pada baris level.
9. Setiap level dikalikan dengan bobot untuk setiap kriteria untuk mendapat nilai *value*.

10. Penjumlahan dari seluruh *value* adalah indeks kinerja. Pergerakan dari indeks tersebut merupakan total pergerakan pencapaian kinerja perusahaan.

2.4.4 Traffic Light System (TLS)

Traffic Light System berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak (Kardi, 1999). Indikator *Traffic Light System* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut (Kardi, 1999):

1. Warna hijau

Pencapaian dari suatu indikator kinerja sudah tercapai. Pada penelitian ini skala OMAX mulai dari 8 sampai dengan 10 yang diambil untuk kinerja warna hijau.

2. Warna kuning

Pencapaian dari suatu indikator kinerja belum tercapai, meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan berbagai macam kemungkinan. Pada penelitian ini skala OMAX mulai dari nilai 4 sampai 7 yang diambil untuk kinerja dengan warna kuning.

3. Warna merah

Pencapaian dari suatu indikator kinerja benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan secepatnya. Pada penelitian ini skala OMAX mulai dari nilai 0 sampai 3 yang diambil untuk kinerja dengan warna merah.