

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi landasan awal yang diperlukan sebagai dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan penelitian dan dapat digunakan untuk menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penelitian terdahulu dalam pengukuran kinerja, pengertian bank, penjelasan mengenai pengukuran kinerja, serta *Balanced Scorecard* sebagai metode dalam pengukuran kinerja. Selain itu, akan dijelaskan pula mengenai *Key Performance Indicator* (KPI), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Objective Matrix* (OMAX).

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai pembandingan dengan penelitian ini. Adapun perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

Penelitian	Judul	Metode					
		Pengukuran Kinerja		Pembobotan		Scoring System	
		BSC	PP	AHP	ANP	OMAX	TLS
Ahmad Rosid (2010)	Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytic Network Process</i> (ANP) (Studi Kasus pada PT. Setiaji Mandiri)	√				√	
Ani Sofiyah (2011)	Perancangan Pengukuran Kinerja Jurusan (Studi Kasus Jurusan Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta)		√	√		√	
Penelitian ini	Penggunaan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)	√		√		√	√

Keterangan:

BSC : *Balanced Scorecard*

PP : *Performance Prism*

ANP : *Analytical Network Process*

TLS : *Traffic Light System*

Rosid (2010) membahas tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan cara mengetahui bobot pada masing-masing perspektif, *strategy objectives*, dan KPI. Pengukuran kinerja tersebut dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard* dan selanjutnya dilakukan pembobotan dengan menggunakan ANP, sedangkan Sofiyah (2011) membahas tentang pengukuran kinerja pada lembaga pendidikan dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Pembobotan terhadap masing-masing perspektif dan KPI dilakukan dengan menggunakan AHP. Langkah selanjutnya, dilakukan perhitungan skor pencapaian kinerja dengan metode OMAX.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini membahas tentang pengukuran kinerja pada perusahaan perbankan. Metode pengukuran kinerja yang digunakan yaitu *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode AHP untuk mengetahui besarnya bobot pada masing-masing perspektif, *strategy objectives*, dan KPI yang teridentifikasi. Selanjutnya, dilakukan perhitungan skor pencapaian kinerja perusahaan dengan menggunakan OMAX dan *Traffic Light System*.

2.2 Bank

Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 dan perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan disebutkan bahwa definisi bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/ atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Secara umum, kegiatan bank di Indonesia adalah sebagai berikut (Kasmir, 2003):

1. Menghimpun dana dari masyarakat (*funding*)

Menghimpun dana berarti mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito.

2. Menyalurkan dana kepada masyarakat (*lending*)

Menyalurkan dana berarti memberikan kembali dana yang telah disimpan melalui simpanan giro, tabungan, dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman.

3. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*)

Jasa-jasa bank lainnya merupakan jasa pendukung kegiatan bank. Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap penyimpanan dana dan penyaluran kredit.

2.3 Pengukuran Kinerja

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

Menurut Bodie, Kane, dan Marcus (1993), kinerja adalah rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan Basri dan Rivai (2005) menyatakan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pengukuran kinerja menurut Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2002) merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Gaspersz (2005) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan perusahaan ke arah yang lebih baik. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting, karena banyak perusahaan yang hanya sekedar melaksanakan pengukuran terhadap hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

2.3.1 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996), pengukuran kinerja mempunyai beberapa tujuan yaitu:

1. *Performance improvement*, memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. *Carrer planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*, membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*, terkadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, kondisi finansial, kesehatan, dan lain-lain. Biasanya faktor tersebut tidak terlihat. Namun dengan melakukan pengukuran kinerja, faktor eksternal ini akan terlihat sehingga membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

2.3.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan (Mulyadi dan Setyawan, 1999) yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaan perencanaan, manajemen menetapkan pengendalian yang efektif. Selain itu, pengelolaan perusahaan sebaiknya juga didasarkan atas maksimalisasi motivasi karyawan, karena motivasi akan membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk menggerakkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.

Pengukuran kinerja akan menghasilkan data yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan karyawan. Data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Oleh karena itu, perusahaan mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki karyawan. Hasil pengukuran kinerja tersebut dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan dengan kebutuhan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka.

Dalam organisasi perusahaan, biasanya manajemen atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penghargaan digolongkan dalam 2 kelompok yaitu:

- a. Penghargaan intrinsik, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
- b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun yang berupa kompensasi non finansial.

2.4 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Menurut Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi finansial dan non finansial, antara jangka panjang dan pendek, serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Balanced Scorecard adalah alat yang bisa membantu perusahaan untuk lebih fokus mengembangkan komunikasi, menetapkan tujuan perusahaan, dan mempersiapkan *feedback* atas strategi. Selain itu, *Balanced Scorecard* harus merefleksikan faktor-faktor

kritis yang akan mendorong tercapainya kesuksesan sebuah organisasi, menunjukkan hubungan sebab akibat yang mengindikasikan bagaimana aspek non finansial memberi dampak pada aspek finansial dalam jangka panjang, serta menyediakan dasar pandangan yang luas atas kondisi perusahaan saat ini (Atkinson, Banker, Kaplan, dan Young, 1995).

2.4.1 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten, dan saling mendukung, yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif, antara lain perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

2.4.1.1 Perspektif Finansial

Perspektif finansial berperan sebagai fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *Balanced Scorecard* lainnya. Menurut Kaplan dan Norton (2000), tahapan dari siklus kehidupan bisnis dalam pengukuran kinerja finansial terdiri atas *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

1. Tahap Bertumbuh (*Growth*)

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan, dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara nyata memiliki potensi pertumbuhan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan pada tahap ini adalah persentase tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Kebanyakan unit bisnis pada tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor.

3. Tahap Penuaian (*Harvest*)

Tujuan utama pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas kembali ke dalam perusahaan. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2.4.1.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perspektif ini memungkinkan perusahaan menelaraskan berbagai ukuran pelanggan seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan segmen pasar sasaran (Kaplan dan Norton, 2000). Pada perspektif pelanggan, terdapat dua macam kelompok pengukuran, yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

Kelompok ini dibagi dalam lima kategori, yaitu:

a. Pangsa pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar dari pelanggan sasaran tersebut akan menyeimbangkan aspek finansial dan menyatakan bahwa tinjauan ulang yang segera terhadap pelaksanaan strategi perusahaan sangat diperlukan.

b. Retensi pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

c. Akuisisi pelanggan

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan pelanggan

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Profitabilitas pelanggan

Perusahaan seharusnya menginginkan pelanggan yang lebih dari sekedar terpuaskan dan senang, mereka sudah selayaknya menginginkan pelanggan yang memberikan keuntungan. Ukuran finansial seperti profitabilitas pelanggan, membantu perusahaan untuk tetap berfokus pada pelanggan. Selain itu, ukuran profitabilitas pelanggan juga dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan.

2. Kelompok Pengukuran di Luar Kelompok Utama

Kelompok ini dibagi dalam tiga kategori, yaitu:

a. Atribut produk/ jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. Sebagai contoh, Bank Metro berhasil mengidentifikasi beberapa segmen pasar berdasarkan jenis pelanggan. Sebuah segmen hanya mencari penyedia produk perbankan standar seperti rekening cek dengan harga rendah, tetapi segmen lainnya memandang bank sebagai sumber produk dan jasa yang menyeluruh dan bersedia membayar dengan harga yang pantas.

b. Hubungan pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/ jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

2.4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasikan berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Hal ini

memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), identifikasi proses dilakukan terlebih dahulu untuk mendapatkan ukuran yang tepat dalam perspektif proses bisnis internal. Secara umum proses tersebut terdiri atas:

1. Proses inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.

2. Proses operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

3. Proses pelayanan purna jual

Merupakan proses pelayanan terhadap pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran mutu, biaya dan waktu.

2.4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan di dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga prinsip (Kaplan dan Norton, 2000), yaitu:

1. Kapabilitas pekerja

Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan telah menyebabkan perusahaan dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat kepuasan tenaga kerja, tingkat perputaran tenaga kerja, besarnya pendapatan perusahaan per-tenaga kerja, dan nilai tambah dari tiap tenaga kerja.

2. Kapabilitas sistem informasi

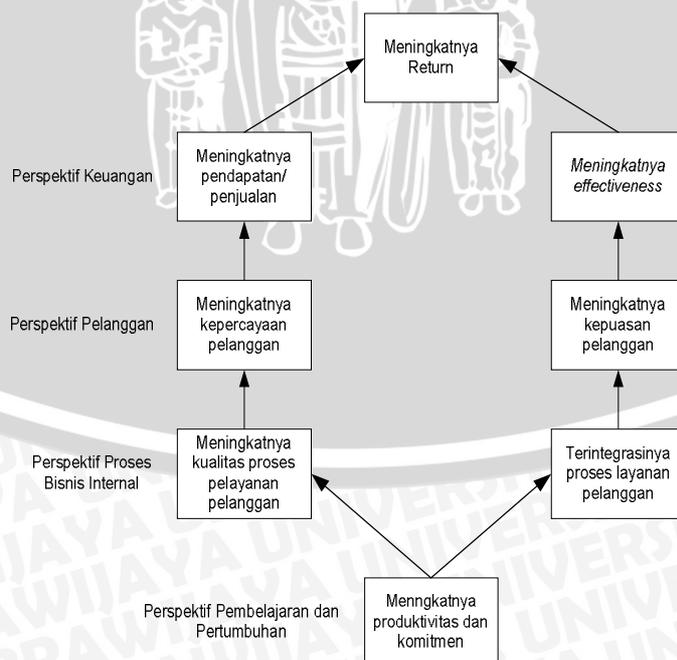
Jika menginginkan para pekerja bekerja secara efektif dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, maka perlu mendapatkan banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan dan keakuratan informasi serta jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Hal ini terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

2.4.2 Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard*, terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lain. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian tersebut dapat disajikan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Hubungan antar perspektif
Sumber: Mulyadi dan Setyawan (1999)

Perspektif finansial sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berawal dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel, akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi.

Setelah kualitas proses layanan pelanggan meningkat, maka kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif finansial yang ditunjukkan dengan meningkatnya pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*. Jadi, dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

2.4.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Gunawan, 2000):

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial yang dilengkapi dengan aspek pelanggan, inovasi dan pengembangan, serta pembelajaran merupakan fokus pengukuran terintegrasi. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga mampu memandang faktor lingkungan secara menyeluruh.

2. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis

Pengukuran kinerja aspek finansial hanya mampu melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek pelanggan, inovasi dan pengembangan, serta pembelajaran memberikan pedoman terhadap pelanggan yang selalu berubah preferensinya.

2.5 Key Performance Indicator (KPI)

Merujuk pada definisi yang dirumuskan dalam "*Performance Indicator Resource Catalogue*" yang diterbitkan oleh *Australian Government, Department of Finance and Administration* (2006), *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan ukuran spesifik tentang kinerja organisasi dalam wilayah bisnisnya. Ukuran tersebut dapat berupa

finansial dan non finansial yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja strategis organisasi. Sebagai alat ukur kinerja strategis organisasi, KPI dapat mengindikasikan kesehatan dan perkembangan organisasi, dan atau keberhasilan kegiatan, program, atau penyampaian pelayanan untuk mewujudkan target-target atau sasaran organisasi.

2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971-1975. Model pendukung keputusan ini digunakan dalam menyelesaikan masalah kompleks dan tidak terstruktur, dimana data yang ada bersifat kualitatif. Adapun kelebihan AHP menurut Saaty (1993) antara lain:

1. *Unity* (kesatuan), AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. *Process repetition* (pengulangan proses), AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.
3. *Judgement and consencus* (penilaian dan konsensus), AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
4. *Tradeoffs*, AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
5. *Synthesis* (sintesis), AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
6. *Complexity* (kompleksitas), AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
7. *Interdependence* (saling ketergantungan), AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
8. *Hierarhy structuring* (struktur hirarki), AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
9. *Measurement* (pengukuran), AHP menyediakan skala untuk mengukur *intangibile* dan metode untuk membuat prioritas.
10. *Consistency* (konsistensi), AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

2.6.1 Langkah-langkah Perhitungan AHP

Adapun langkah-langkah dalam proses perhitungan dengan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut (Suryadi dan Ramdhani, 1998):

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan subkriteria-subkriteria.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan yang dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan 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* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Membuat *vector eigen* dari setiap matriks dengan perbandingan berpasangan. Nilai *vector eigen* merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini untuk mensintesa penilaian dalam menentukan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data harus diperbaiki.

2.6.2 Skala Perbandingan Berpasangan

Secara naluri, manusia dapat mengestimasi besaran sederhana melalui inderanya. Proses yang paling mudah adalah membandingkan dua hak dengan keakuratan perbandingan yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu Saaty menetapkan skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lain (Suryadi dan Ramdhani, 1998). Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Skala Nilai Perbandingan Berpasangan

Tingkat 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
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	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	

Sumber: Suryadi dan Ramdhani (1998)

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

Consistency Index (CI) merupakan tingkat konsistensi seseorang di dalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen dari permasalahan yang ada (Suryadi dan Ramdhani, 1998). Perhitungan *Consistency Index* (CI) dapat ditunjukkan pada persamaan 2 - 1.

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

dengan:

λ_{maks} = Nilai maksimum dari nilai *eigen* matrik yang bersangkutan

n = Jumlah elemen yang dibandingkan

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI). Dengan membandingkan CI dan RI maka

diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang disebut *Consistency Ratio* (CR), yang dinyatakan dalam persamaan 2 - 2.

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

dengan:

CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

RI = *Random Index*

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 (Suryadi dan Ramdhani, 1998). Nilai *Random Index* (RI) dapat disajikan pada Tabel 2.3.

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	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,58	1,59

Sumber: Suryadi dan Ramdhani (1998)

2.7 *Objective Matrix* (OMAX)

Scoring system dilakukan dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX). OMAX menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk yang terpadu dan berhubungan satu sama lain. Model ini melibatkan seluruh jajaran di perusahaan, mulai dari bawahan sampai atasan. Kebaikan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan antara lain (Riggs, 1986):

1. Relatif sederhana dan mudah dipahami.
2. Mudah dilaksanakan dan tak memerlukan keahlian khusus.
3. Datanya mudah diperoleh.
4. Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi
5. Kemampuan untuk menormalisasi satuan-satuan dari spesifikasi pengukuran yang berbeda.
6. Orientasi keluaran dibandingkan secara sederhana dengan aktivitas pengukuran.

Adapun skema penilaian berdasarkan model OMAX dapat ditunjukkan pada Gambar 2.2. Berdasarkan Gambar 2.2, terdapat tiga bagian pada skema penilaian dengan model OMAX yaitu *Defining*, *Quantifying*, dan *Monitoring*.

A	KPI No.									
	Performance									
	B	Level	10							
			9							
			8							
			7							
			6							
			5							
			4							
			3							
		2								
		1								
	0									
C	Level									
	Weight									
	Value									
Index										

Gambar 2.2 Skema penilaian berdasarkan model OMAX
Sumber: Riggs (1986)

1. Bagian A, merupakan bagian *Defining* atau menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Baris kedua, yaitu *Performance*, merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan.
2. Bagian B, merupakan bagian *Quantifying*. Pada tahap pengukuran ini ditentukan pembagian *level* dari pencapaian kinerja.
3. Bagian C, merupakan bagian *Monitoring* sebagai analisis terhadap *level*, *weight*, dan *value* untuk masing-masing indikator kinerja. Baris *level* atau *score* diisikan sesuai dengan posisi level pencapaian yang telah ditentukan pada bagian B. Baris *weight* diisi sesuai dengan bobot masing-masing indikator. Sedangkan baris *value* merupakan hasil penilaian atau perkalian antara baris level dengan baris bobot.

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

Selain itu, pada skema OMAX juga terdapat *Traffic Light System*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah KPI memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *Traffic Light System* ini direpresentasikan dalam tiga warna yaitu:

1. Warna hijau, *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.
2. Warna kuning, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target.

3. Warna merah, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

Menurut Christopher dan Thor (2003), langkah-langkah untuk menyusun model OMAX adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi kriteria-kriteria mayor dan model atau rumusan pengukuran yang sesuai untuk kriteria tersebut.
2. Bila target dirasa sulit untuk dicapai diletakkan pada level 10 dan realisasi tahun sebelumnya diletakkan di level 4, bila mungkin tercapai target diletakkan pada level 7 dan realisasi tahun sebelumnya diletakkan pada level 8 atau 10.
3. Kinerja tujuan untuk setiap kriteria ditentukan berdasarkan target perusahaan.
4. Menggunakan skala linear, jenjang pencapaian tujuan yang akan ditentukan dan diisikan dalam tingkatan antara tiga sampai dengan sepuluh. Adapun perhitungan skala linear dapat ditunjukkan pada persamaan 2 - 3.

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \quad (2 - 3)$$

dengan:

ΔX_{L-H} = interval antara level *high* dengan *low*

X_H = level *high*

X_L = level *low*

Y_H = angka pada level *high*

Y_L = angka pada level *low*

5. Dikarenakan beberapa kriteria lebih penting dibandingkan dengan kriteria lainnya, pembobotan dilakukan untuk tiap parameter kinerja yang jumlahnya secara keseluruhan adalah 1.
6. Pada setiap penutupan periode pengukuran, hasil aktual untuk setiap kriteria atau parameter kinerja dihitung dan ditempatkan pada baris "*performance*".
7. Pada baris level diisi dengan hasil asosiasi "*performance*" dengan tingkat atau level dari nol hingga 10.
8. Setiap level dikalikan dengan bobot setiap kriteria untuk mendapatkan nilai "*value*".
9. Penjumlahan dari seluruh "*value*" adalah indeks kinerja. Pergerakan dari indeks tersebut merupakan total pergerakan pencapaian kinerja unit bisnis perusahaan.