

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan awal yang diperlukan sebagai dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep penelitian menggunakan berbagai studi literatur yang dapat membantu peneliti dalam menganalisa permasalahan yang dihadapi.

2.1 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang sebelumnya menggunakan *HR Scorecard* seperti di bawah ini :

1. Aryani, 2008. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja Departemen Personalia dengan menggunakan pendekatan *HR Scorecard*.
2. Pratiwi, 2011. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai performansi SDM perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu mengenai *HR Scorecard*

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tools	Tujuan
1	Nindya Nur Aryani (2008)	Perencanaan Sistem Pengukuran Kinerja Departemenn Personalian Melalui Pendekatan <i>Human Resourcess Scorecard</i> pada PT. Unitex, Tbk Megah Abadi Surabaya Sebagai Dasar Pengelolaan Sumber Daya Manusia	<i>HR Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierachy Process (AHP)</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja Departemen Personalia dengan menggunakan pendekatan <i>HR Scorecard</i>
2	Felly Indah Pratiwi (2011)	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus : PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan)	Pengukuran Kinerja, <i>Key Performance Indicator</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai performansi SDM perusahaan secara keseluruhan



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tools	Tujuan
3	Penelitian ini	Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan <i>Human Resource Scorecard</i>	<i>Human Resource Scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Key Performance Indicator</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja sistem sumber daya manusia yang terdapat pada PT. DJARUM SKT BL 53 Kudus

Sumber : data olahan

2.2 Pengukuran Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Penilaian tentang apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak. Tidaklah mudah untuk dilakukan karena berkaitan dengan pertimbangan terhadap aspek manajemen dan lingkungannya. Salah satu cara untuk mengetahui apakah tujuan atau sasaran strategi yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasi perusahaan adalah dengan cara mengukur kinerja perusahaan tersebut.

Performansi atau pengukuran kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kemudian performansi juga dapat diartikan sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. (Yunan, 2004).

Menurut Athony et.al. (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*. Sedangkan definisi dari pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran kerja merupakan siklus dari sistem manajemen kinerja (*performance measurement system*) (Suwignjo dan Vanany, 2004).

Terdapat dua tujuan pengukuran kinerja, yaitu tujuan jangka pendek pada umumnya berfokus pada kerangka kerja dalam waktu satu tahun atau kurang. Sedangkan tujuan performansi jangka panjang diantaranya kemampuan berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan dinamis dalam jangka waktu beberapa tahun.

2.3 Konsep HR Scorecard

Menurut Dessler (2006), *human resources scorecard* adalah mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi *human resource* dalam membentuk perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Menurut Becker, dkk (2009), *HR scorecard* adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan merepresentasikan “alat pengungkit yang penting” yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat. Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *HR scorecard* digunakan untuk mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi sumber daya manusia dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan sehingga dapat membantu menunjukkan kontribusi sumber daya manusia dalam kesuksesan keuangan dan strategi perusahaan .

2.3.1 Human Resource Architecture

Human Resource Architecture adalah rangkaian kesatuan dari professional sumber daya dalam fungsi sumber daya, sampai sistem yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik, mencakup juga kompensasi motivasi, dan perilaku yang berkaitan dengan karyawan perusahaan. Jadi dapat dikatakan *Human Resource Architecture* terdiri atas tiga dimensi rantai nilai (*value chain*), yaitu perilaku fungsi sumber daya manusia, sistem sumber daya manusia, dan perilaku karyawan (Becker, 2009).

2.3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2006), manajemen SDM adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Fungsi SDM adalah peran yang dijalankan para profesional dalam organisasinya. Fungsi SDM tersebut mencakup:

- a. Fungsi Teknis (*Techinal HR Management*)
Yaitu memberi jasa dasar sumber daya seperti rekrutmen, pelatihan dan kompensasi.
- b. Fungsi Strategik (*Straregic HR Management*)
Yaitu menjalankan fungsi teknis sehingga secara langsung mendukung implementasi strategi perusahaan.

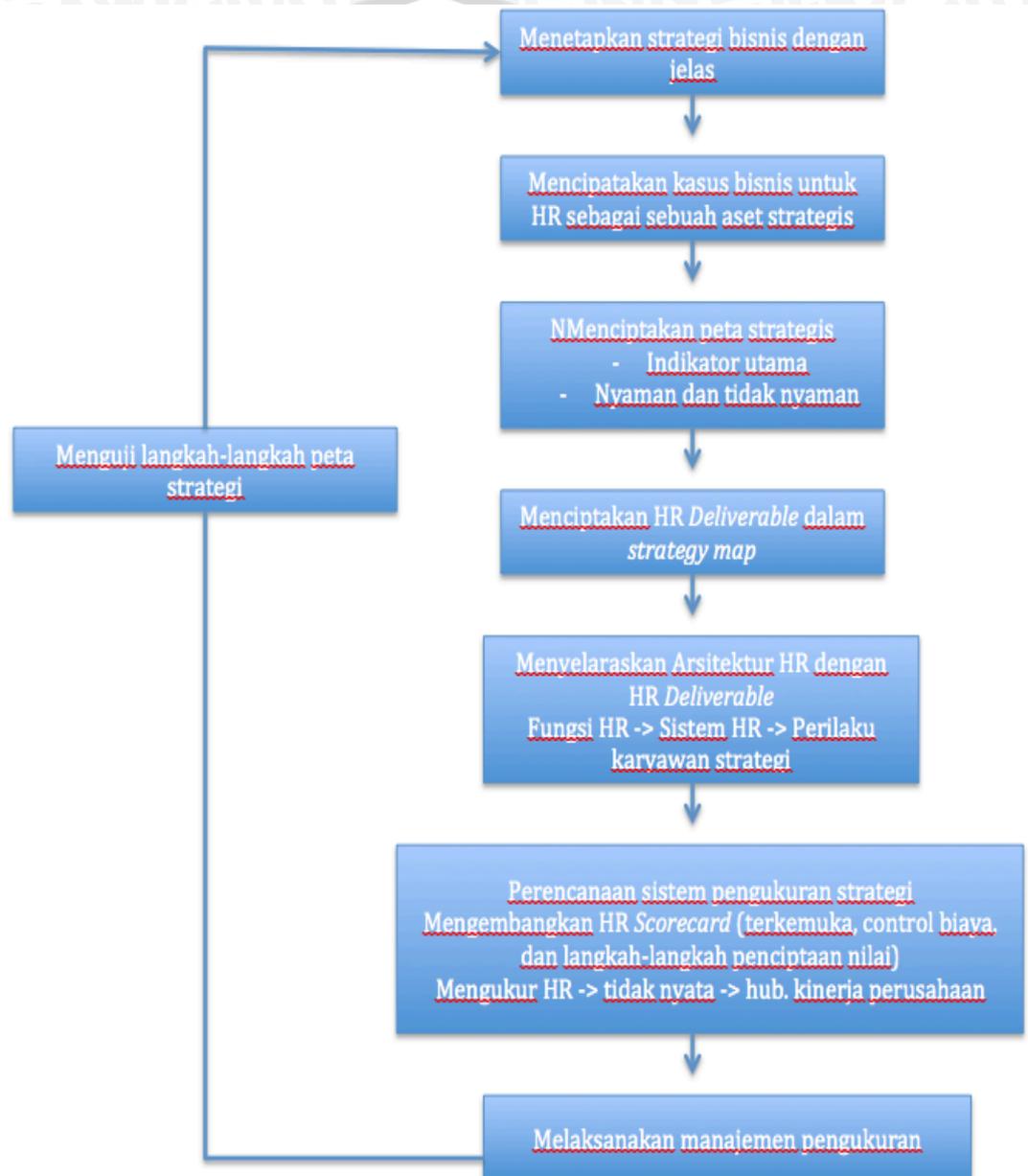
2.3.3 Implementasi Peran Strategi Sumber Daya Manusia

Model 7 langkah yang dikemukakan Becker (2009) pada gambar 2.1 untuk mengimplementasikan peran startegi sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Langkah 1 :
Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas. Definisi yang dilakukan tidak terlalu umum, misalnya memaksimalkan efisiensi operasi, meningkatkan kehadiran di pasar internasional atau memperbaiki produktivitas.
- b. Langkah 2 :
Menetapkan peran sumber daya manusia sebagai asset strategi, profesional sumber daya manusia perlu mendefinisikan mengapa dan bagaimana sumber daya manusia dapat mendukung implementasi setrategi perusahaan yang telah ditetapkan.
- c. Langkah 3 :
Membuat peta strategi (*strategy map*) untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai (*value creation*) dalam organisasi.
- d. Langkah 4 :
Mendefinisikan kontribusi SDM (*HR Deliverables*) dalam peta strategi. Profesional SDM menetapkan kontribusi SDM baik penentu kinerja (*performance drivers*) ataupun pendukung kinerja (*enablers*) dalam peta strategi.
- e. Langkah 5 :
Menyelaraskan asritektur SDM (*HR Architecture*) dengan kontribusi SDM (*HR Deliverables*). Profesional SDM menyusun bangunan SDM yang dapat menghasilkan kontribusi pada implementasi strategi.
- f. Langkah 6 :
Merancang sistem pengukuran SDM strategi. Profesional SDM mengembangkan tolak ukur yang jelas untuk kontribusi SDM.

g. Langkah 7 :

Menerapkan manajemen berdasarkan pengukuran. Profesional SDM menerapkan HR *Scorecard* bukan sekedar menuliskan nilai dampak SDM pada kinerja organisasi. Namun, hasil pengukuran ini menjadi dasar untuk mengelola SDM aset startegi perusahaan.



Gambar 2.1 Model 7 Langkah Implementasi Peran Strategi SDM

Sumber : Becker (2009)

2.3.4 Kaitan HR *Scorecard* dengan Strategi

Strategi pada dasarnya adalah suatu teori tentang bagaimana mencapai sasaran perusahaan, secara konvensional, perusahaan menjalankan kinerjanya berdasarkan *track record financial* di masa lalu. Namun para profesional kini telah menemukan pengukuran yang tepat untuk pengukuran jangka panjang dan benar adalah melalui strategi.

Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, perusahaan menjalankan kinerja berangkat dari strategi, ukuran finansial dan nonfinansialnya diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. HR *Scorecard* seperti halnya *Balance Scorecard*, *scorecard*-nya diturunkan dari strategi perusahaan yang berkenaan dengan sistem SDM. Perusahaan menggunakan *scorecard* untuk manajemen kinerjanya, dan menjadikan strategi sebagai kunci pusat manajemen proses dan sistem. Untuk mendefinisikan *scorecards*, dimulai dengan mendefinisikan : *What is the strategy*, kemudian dikembangkan kerangka untuk mendeskripsikan dan mengimplementasikan strategi. Kerangka tersebut dipetakan dan dinamakan *strategy map*, yaitu suatu arsitektur yang logika dan komprehensif untuk mendeskripsikan strategi dan menyediakan pondasi untuk mendasain *Balance Scorecard* atau HR *Scorecard*. *Strategy map* membantu organisasi melihat strateginya secara kohesif, terintegrasi, dan dalam cara yang sistematis, karena menghubungkan *cause-effect relationship* yang menunjukkan aset *intangible* ditransformasikan ke *tangible outcome*(finansial) (Kaplan dan Norton,2000).

Menterjemahkan strategi ke dalam arsitektur *logic* dari *strategy map* serta mendeskripsikannya dalam *scorecards* pada HR *Scorecard*, strategi menjadi mudah dimengerti oleh seluruh lapisan karyawan semua *level*, dan semua unit, dan menjadi pedoman ukuran kinerja bagi sistem SDM dalam mengembangkan sistem sumber daya manusianya termasuk didalamnya sumber manusia secara keseluruhan atau individu – individu dalam perusahaan agar mencapai sasaran dan menjadikan dirinya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan ditargetkan oleh strategi perusahaan, dengan demikian, HR *Scorecard* mengaitkan orang – strategi – kinerja (Kaplan dan Norton, 2000).

2.3.5 Manfaat HR *Scorecard*

HR *Scorecard* merupakan alat manajemen strategi untuk menyelaraskan sasaran strategi HR dan pengukuran kinerja departemen SDM. HR *Scorecard* memiliki peran yang sangat vital terkait dengan proses penciptaan nilai bagi perusahaan (*value*

reaction). Berikut ini akan dikemukakan beberapa manfaat dari *HR Scorecard* menurut Becker (2009):

1. *HR* memperkuat perbedaan antara *HR doables* dan *HR deliverable*
Sistem pengukuran SDM harus dapat membedakan secara jelas antara *deliverable*, yang mempengaruhi implementasi strategi dan yang bersifat *doables* (tidak mempengaruhi strategi).
2. *HR* dapat mengendalikan biaya dan penciptaan nilai
SDM diharapkan dapat mengendalikan biaya bagi perusahaan dan memainkan peran strategis yang dapat menciptakan nilai (*value creation*). *HR Scorecard* membantu manajer SDM untuk menyeimbangkan secara efektif kedua tujuan tersebut.
3. *HR Scorecard* mengukur *leading indicator*
Pada *Balance Scorecard* terdapat *leading* dan *lagging indicator* keseluruhan perusahaan, dalam rantai nilai (*value chain*) SDM terdapat pendorong (*driver*) dan hasil (*outcome*). Hal ini untuk memantau keselarasan antara keputusan SDM dan unsur yang mendorong *HR deliverable*.
4. *HR Scorecard* menilai kontribusi SDM dalam implementasi strategis kepada “bottom line”
HR Scorecard dapat memberikan kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan. Manajer SDM harus memiliki alasan strategis yang ringkas, kredibel dan jelas untuk semua ukuran *deliverable* kepada manajer lini. Karena metric pada *HR Scorecard* memperpresentasikan solusi bagi personal bisnis, bukan hanya persoalan SDM.
5. *HR Scorecard* memungkinkan professional SDM mengelola secara efektif tanggung jawab strategis. *HR Scorecard* mendorong para manajer SDM untuk fokus terhadap keputusan yang mereka ambil yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi perusahaan.
6. *HR Scorecard* mendorong fleksibilitas dan perubahan.
Hal ini dikarenakan *HR Scorecard* fokus pada implementasi strategis strategi perusahaan yang menuntut adanya perubahan yang dapat mencapai sasaran strategis perusahaan.

2.4 *Strategy Map*

Strategy map menggambarkan bagaimana sebuah organisasi membuat nilai yang berkelanjutan bagi *stakeholder* perusahaan (Kaplan dan Norton, 2004). *Strategy*

map merupakan visualisasi dari strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi yang digambarkan dalam bentuk diagram sebab akibat (*cause effect*).

Strategy map dalam *Balance Scorecard* memberikan kerangka kerja untuk mengilustrasikan bagaimana strategi menghubungkan *intangible asset* ke proses penciptaan nilai. Sasaran strategis disusun ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard*. Perspektif finansial menggambarkan *tangible outcome* dari bentuk strategi finansial tradisional. Perspektif pelanggan mendefinisikan proporsi nilai pelanggan yang ditargetkan. Kedua perspektif tersebut menggambarkan *desired outcome from strategy*, sedangkan perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses kritis yang menghasilkan dampak yang besar pada strategi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi *intangible asset* terhadap strategi. Hal ini didasarkan pada hakikat pengukuran pada *HR Scorecard* yang menghendaki adanya keseimbangan antara *cost control* dengan *value creation* pada perusahaan. Tujuannya adalah mengidentifikasi sumber daya manusia, sistem informasi dan *organizational capital* manakah yang dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai internal.

2.5 **Key Performance Indicator (KPI)**

Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi yang telah ditentukan. KPI merupakan matriks finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi atau perusahaan untuk menilai keadaan saat ini pada suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas – aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan perjanjian, layanan dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik – teknik seperti *Balance Scorecard*. KPI berbeda tergantung sifat dan strategi yang diterapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

2.6 **Analytical Hierarchy Process (AHP)**

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971-1975. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level

pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

AHP merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk pembobotan dalam KPI. Peralatan utama proses analisis hirarki AHP adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dalam penjabaran hirarki tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambilan keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah (Suryadi, 1998).

AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan *output* analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

2.6.1 Langkah – langkah Perhitungan AHP

Menurut (Suryadi, 1998) dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan sub kriteria-sub kriteria.
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 pengambilan 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 *elgen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulang.

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 samai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki jika nilai lebih dari 10% maka penilaian data harus diperbaiki.

2.6.2 Skala Perbandingan Berpasangan

Sesuai namanya, skala ini membandingkan (*to compare*) dua objek secara berpasangan (*paired*). Untuk itu Saaty menetapkan skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lain (Suryadi, 1998). Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Sama penting	Kedua aktifitas menyumbangkan sama besar terhadap tujuan
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesuksesan atas suatu aktifitas lebih dari yang lain
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesuksesan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
7	Sangat penting	Satu element yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Kepentingan yang ekstrim	Bukti menyukai aktifitas atas yang lain sangat kuat
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan
Kebalikan (1/3, 1/5,...)	Jika untuk aktivitas I mendapatkan satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya disbanding dengan i	

Sumber: Suryadi (1998)

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

Consistency Index (CI) merupakan tingkat konsistensi seorang didalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah (Suryadi, 1998). Rumus *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut:

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

Dengan:

λ_{\max} : 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 rumus sebagai berikut.

$$CR = CI / RI$$

Dengan:

CR : *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Index*

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi $< 0,1$. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara *random* dan perlu di revisi, (Suryadi, 1998). Nilai *index random* (RI) dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.3 Nilai *Index Random*

Ukuran matrik	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 (1998)

2.6.4 Kelebihan dan Kelemahan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah (Saaty, 2001) :

1. Kesatuan (*Unity*) :
AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. Kompleksitas (*Complexity*) :
AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*) :
AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*) :
AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke *level-level* yang berbeda dari masing-masing *level* berisi elemen yang serupa.
5. Pengukuran (*Measurement*) :
AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
6. Konsistensi (*Consistency*) :
AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
7. Sintesis (*Synthesis*)
AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
8. *Trade Off*
AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*)
AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*)
AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. *Input* utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk

2.7 *Objectives Matrix (OMAX)*

Objective matrix (OMAX) adalah suatu system pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagain tertentu (*objective*). Model pengukuran produktivitas OMAX mengatasi masalah-masalah dalam kesulitan pengukuran produktivitas yang melibatkan banyak hal, dengan cara mengkombinasikan seluruh kriteria produktivitas yang penting ke dalam suatu bentuk yang saling terkait satu sama lain serta mudah untuk dikomunikasikan.

Scoring system dilakukan dengan menggunakan metode OMAX, dengan 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 (Moses, 2001):

1. Relatif sederhana dan mudah dipahami
2. Mudah dilaksanakan dan tidak memerlukan keahlian khusus
3. Datanya mudah diperoleh
4. Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi

Skema OMAX dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

1. Pendefinisian (*Defining*)

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

2. Pengukuran (*Quantifying*)

Pada tahap pengukuran ini ditentukan pembagian *level* dari pencapaian kinerja. *Level* ini terdiri dari 10 *level* dengan *level* 10 sebagai *level* tertinggi hingga *level*

terendah (0). *Level 10* menunjukkan *level* pencapaian tertinggi atau target yang ditetapkan perusahaan. *Level 3* menunjukkan tingkat pencapaian awal atau pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya. Sedangkan di bawah *level 3* adalah 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 *level* pencapaian KPI yang sudah ditentukan pada tahap pengukuran. *Weight* diisi sesuai bobot dari masing-masing KPI. Sedangkan *Value* diisi berdasarkan hasil pengalihan antara baris *level* dengan bobot masing-masing KPI.

Dengan metode ini kita dapat mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Adapun skema penilaian berdasarkan model OMAX dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini

KPI No.									
Performance									
	10								
	9								
	8								
	7								
LEVEL	6								
	5								
	4								
	3								
	2								
	1								
	0								

Level									
Weight									
Value									

Index									
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Gambar 2.2 Skema penilaian berdasarkan model OMAX

Sumber: Moses (2001)

Dari gambar 2.2 diatas skema OMAX diatas dibagi menjadi 3 bagian yaitu, dengan garis panah warna biru, ungu, dan coklat yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Warna biru merupakan bagian *defining*
2. Warna ungu merupakan bagian *quantifying*
3. Warna coklat merupakan bagian *monitoring*

Index merupakan hasil penjumlahan seluruh nilai (*value*) dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan

2.8 Traffic Light System

Traffic Light System berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah *score* KPI memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator *traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna, yaitu:

1. Warna hijau, *achievement* dari suatu indikator kinerja yang sudah tercapai.
2. Warna kuning, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.
3. Warna merah, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

2.9 Root Cause Analysis

Root Cause Analysis (RCA) merupakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi faktor-faktor berpengaruh pada satu atau lebih kejadian-kejadian yang lalu agar dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja (Latino dan Kenneth, 2006). Selain itu, pemanfaatan RCA dalam analisis perbaikan kinerja dapat memudahkan pelacakan terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja. *Root Cause(s)* adalah bagian dari beberapa faktor (kejadian, kondisi, faktor organisasional) yang memberikan kontribusi, atau menimbulkan kemungkinan penyebab dan diikuti oleh akibat yang tidak diharapkan. Dalam memanfaatkan RCA terdapat empat langkah yang harus dilakukan yaitu :

1. Mengidentifikasi dan memperjelas definisi *undesired outcome* (suatu kejadian yang tidak diharapkan)
2. Mengumpulkan data
3. Menempatkan kejadian-kejadian dan kondisi-kondisi pada *event and causal factor table*
4. Lanjutkan pertanyaan “mengapa” untuk mengidentifikasi *root causes* yang paling kritis.

