

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012)

Dalam buku budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan terdapat beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli (Tika, 2006):

1. Stoner, Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
2. Bernardin dan Russel, Kinerja adalah pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3. Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya* mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan.
4. Prawiro Suntoro, Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangkang mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi dari suatu pelaksanaan fungsi-fungsi kegiatan operasional dalam perusahaan dan menampilkan pencapaian kerja secara utuh dalam periode tertentu. Hasil pengukuran tersebut dapat dijadikan evaluasi atau umpan balik dalam melakukan kegiatan operasional selanjutnya untuk proses peningkatan kinerja.

2.1.2. Kriteria Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja harus mempunyai kriteria-kriteria yang dapat dimengerti dengan mudah oleh perusahaan. Dalam pendesainan sistem pengukuran kinerja, perusahaan sebelumnya harus mengetahui kriteria-kriteria

dalam pendesainan sistem pengukuran kinerja, berikut adalah kriteria sistem pengukuran kinerja (Neely, 1995):

- Kriteria kinerja harus dipilih secara objectiv perusahaan
- Kriteria kinerja harus membuat kemungkinan perbedaan antara organisasi yang sejenis
- Tujuan dari kriteria kinerja harus jelas
- Koleksi data dan perhitungan metode kriteria kinerja harus jelas didefinisikan
- Kriteria kinerja harus dibawah kendali dan dievaluasi oleh unit organisasi
- Kriteria kinerja diterjemahkan dalam angka rasio
- Kriteria kinerja harus didiskusikan oleh beberapa orang yang erlibat dalam perusahaan (pelangan, manager, karyawan)

Prinsip desain pengukuran kinerja dalam pembuatan desain engukuran kinerja juga harus diperhatikan, berikut adalah prinsip desain sistem pengukuran kinerja (Neely, 1995):

- Pengukuran harus berhubungan langsung dengan strategi perusahaan
- pengukuran non financial termasuk dalm pengukuran
- Pengukuran bisa menjadi langkah perubahan suatu kondisi.
- Pengukuran harus simple dan mudah digunakan
- Pengukuran harus mempnyai umpan balik
- Pengukuran harus didesain secara baik sehinggabisa menjadi perangsang perbaikan secara erus menerus.

2.1.3. Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran adalah proses kuantifikasi dan tindakan yang mengarah pada kinerja, yang sesuai marketing prespective, Tujuan organisasi, apa yang mereka lakukan berdasarkan kepuasan pelanggan mereka dengan efisiensi dan efektifitas yang lebih besar dari pesaingnya. (Neely 1995).

Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

2.2. Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

2.2.1. Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep BSC pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton(1996) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat *intern* dan yang bersifat *ekstern*

jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur berbagai unit bisnis mereka dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi

2.2.2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*)."
Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya (Nasution, 2006).

Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi (Nasution, 2006).

Dengan *balanced scorecard* , tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran finansial saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran non finansial ,dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada saat ini untuk tetap menggunakan produk/jasa dari perusahaan pelanggan dan pemikiran penambahan pelanggan baru, dan bagaimana perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal berbisnis termasuk investasi akan manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang sesuai dengan sasaran dan tujuan perusahaan dan diharapkan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* didapatkan informasi secara utuh terhadap berbagai prespektif untuk proses perbaikan di masa depan.

2.2.3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan sebagai berikut (Singgih, Damayanti, & Octavia, 2001):

- Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*. BSC menggunakan tolok ukur kinerja “masa lalu” (*lag indicator* atau ukuran hasil), selain juga menggunakan tolok ukur kinerja “masa depan” (*lead indicator* atau ukuran pemicu hasil). Ukuran hasil digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan, sedangkan ukuran pemicu adalah ukuran yang menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.
- Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan kinerja keuangan hanya dapat mencapai tujuan jangka pendek perusahaan. Dalam metode BSC ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek (*financial perspective*) dan tujuan jangka panjang (*customer perspective, internal business perspective* dan *learning and growth perspective*).
- Ada keseimbangan antara *hard objective measures* and *softer more subjective measures*. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode BSC, menunjukkan adanya keseimbangan antara *hard objective measures*, artinya dengan menggunakan ukuran hasil yang obyektif (ukuran-ukuran yang mudah didapatkan), yaitu ukuran hasil pada *financial perspective* dengan ukuran hasil yang lebih subyektif (ukuran-ukuran yang sulit didapatkan).

Mulyadi (2001), keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

- a. menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. memampukan perusahaan utk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi, setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategi yang menghasilkan sasaran strategi yang koheren akan menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategi yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategi di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis interna, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan sistem tersebut. Semua sasaran strategi ditentukan oleh ukurannya dalam keempat perspektif.

Dengan Balanced Scorecard, sasaran-sasaran strategi yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategi di perspektif nonkeuangan, ditentukan

ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dari hasil pengolahan tersebut didapatkan data untuk menjadi ukuran kinerja diberbagai prespektif.

Dalam metode pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* ada 3 prinsip yang memungkinkan strategi dapat diterjemahkan kedalam berbagai tujuan dalam setiap *prespektive* dalam perencanaan strategis, yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan sebab akibat.

Rantai sebab akibat harus mencakup keempat faktor BSC jadi setiap pengukuran yang dipilih dalam BSC harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab dan akibat yang mengkomunikasikan arti dari strategi pada sebuah perusahaan

2. Ukuran hasil dan ukuran pemicu hasil

Tolak ukur inilah yang berfungsi sebagai alat untuk mengetahui perubahan kinerja perusahaan (lebih baik, lebih buruk, atau tetap)

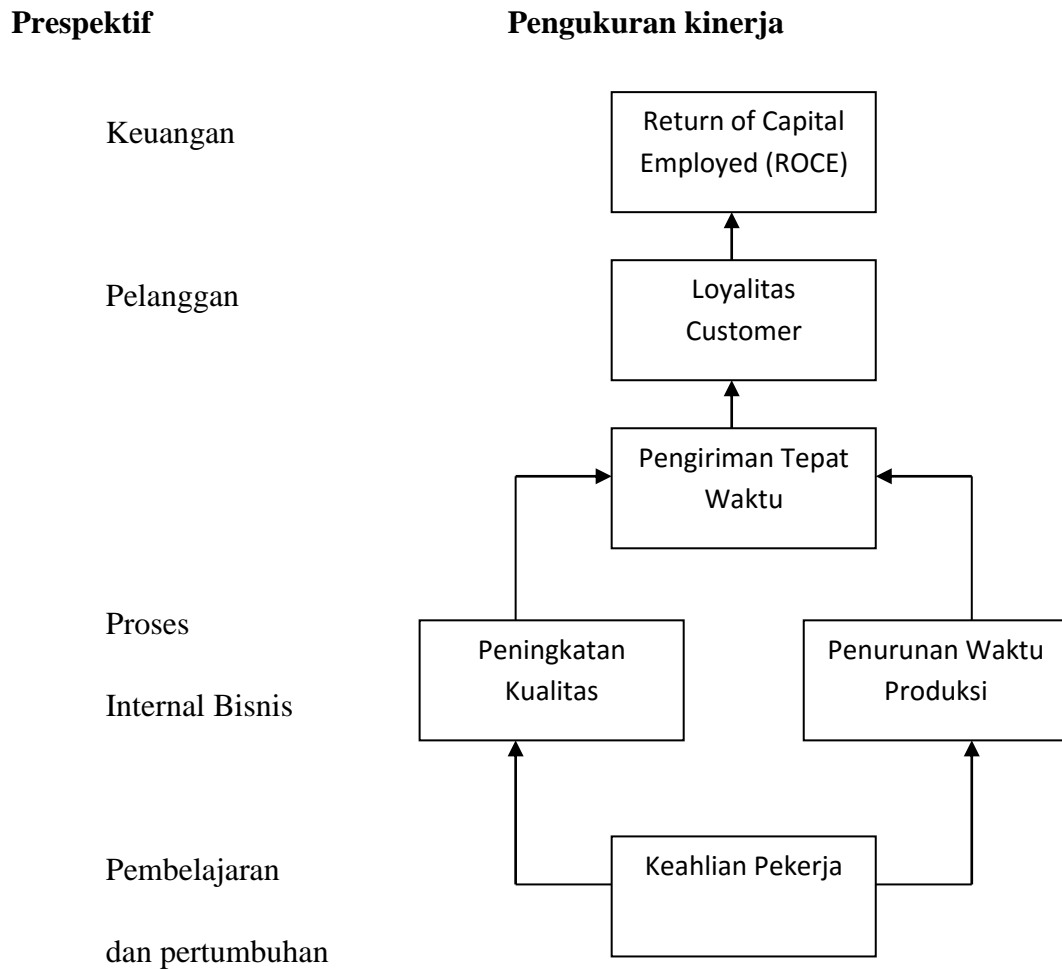
3. Keterkaitan dengan masalah *financial*

Hubungan sebab akibat semua ukuran dalam *Balanced Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan *financial* perusahaan.

Balanced Scorecard memandang visi bisnis dari empat prespektif, yaitu finansial, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tiap-tiap prespektif dalam perencanaan strategis secara keseluruhan ini terdiri atas penentuan, yaitu:

- Tujuan : hal apa yang perlu dicapai untuk menjadi sukses.
- Ukuran : parameter atau ukuran apa yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesuksesan.
- Target : nilai kuantitatif yang digunakan untuk menentukan kesuksesan dari ukuran.
- Inisiatif : apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

Empat prespektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* tersebut membentuk suatu hubungan sebab akibat yang pada akhirnya ditujukan pada peningkatan finansial perusahaan. Hubungan sebab akibat tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Hubungan sebab akibat prespektif *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton, 2000

2.2.4. Prespektif *Balanced Scorecard*

2.2.4.1. Prespektif Finansial

Prespektif keuangan memiliki orientasi berbeda dengan prespektif pelanggan, orientasi prespektif keuangan yaitu untuk memuaskan “pemilik, pemodal, atau penyedia modal. Kepuasan pemilik ini diwujudkan berupa keuntungan atau profit usaha. Penentuan tujuan finansial setiap perusahaan berbeda-beda tergantung dari tahap siklus hidup bisnis yang dijalani oleh perusahaan pada saat itu

Dalam buku manajemen industri, menurut Kaplan dan Norton (1996) penentuan tolak ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategi perusahaan pada daur hidup bisnis yang terbagi dalam 3 tahapan (Nasution, 2006):

1. Tahap Berkembang (Growth)

Tahap bertumbuh berada pada awal siklus hidup bisnis perusahaan. Perusahaan yang berada pada tahap ini menghasilkan produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan serta beroperasi dengan arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan finansial yang sesuai bagi tahap ini meliputi presentase tingkat pertumbuhan pendapatan serta tingkat pertumbuhan penjualan. Dengan demikian pengukuran kinerja disini sudah semestinya dilihat dari seberapa banyak hasil upaya pengembangan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem infrastruktur dan jaringan distribusi serta mengembangkan hubungan dengan konsumen.

2. Tahap Bertahan (Substain)

Tahap bertahan merupakan satu tahapan perusahaan ketika berupaya sekuat tenaga untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya dan mengembangkannya bila masih memungkinkan. di samping itu masih dilakukan investasi dan reinvestasi dengan memasyarakatkan tingkat pengembalian terbaik.

Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas, dan perbaikan operasional secara konsisten. Segala aktivitas ditujukan untuk menyempurnakan produk dari segala kekurangan yang ada. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi betumpu pada strategi jangka panjang, tetapi lebih diarahkan pada besarnya pendapatan operasional, besarnya laba, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian modal, dan besarnya nilai tambah ekonomi.

3. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*). Pada tahap ini produk atau jasa telah mencapai titik jenuh. Perhatian dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas (*cash flow*) masuk sehingga tolak ukur kinerja yang sesuai adalah besarnya arus kas yang masuk dari kegiatan operasi perusahaan (sebelum dipresiasi) dan tingkat penurunan modal kerja. perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, hanya memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi.

2.2.4.2. Prespektif Pelanggan

Pada aspek pelanggan organisasi mengidentifikasi segmen pasar di mana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja unit bisnis dalam target ini. Ada dua kelompok pengukuran dalam aspek pelanggan ini, yaitu:

1. Kelompok inti (*core measurement group*).

Ada lima tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini yang merupakan penukur hasil akhir yang saling terkait kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar. Untuk secara detail dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 kelompok inti prespektif pelanggan

Pangsa Pasar	Mengukur seberapa porsi segmen tertentu yang dikuasai perusahaan
Akuisi Pelanggan	Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru
Retensi Pelanggan	Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan yang lama

Kepuasan Pelanggan	Mengukur tingkat kepuasan pelanggan seperti kelompok penunjang (<i>value propotion</i>)
Profitabilitas Pelanggan	Mengukur seberapa banyak keuntungan bersih perusahaan oleh target / segmen setelah dikurangi biaya untuk mendukung pelanggan.

2. Kelompok penunjang (*value propotion*) yang menggambarkan pemicu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan retensi akuisi dan keuntungan konsumen tinggi. Performance driven mengukur nilai yang dapat diberikan perusahaan kepada pelanggan.

Sedangkan Customer Value Proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. Atribut produk/jasa, terdiri dari tiga komponen yaitu fungsionalitas, harga, dan kualitas.
2. Hubungan pelanggan, terdiri dari kecepatan dan ketepatan *deliverytimes* serta perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa tersebut.
3. Citra dan reputasi, merupakan aktor-faktor *intangibile* yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan tersebut.

2.2.4.3. Prespektif Proses Bisnis Internal

Aspek proses bisnis internal memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Perusahaan harus dapat mengembangkan proses-proses tersebut sebelum dilaksanakan. perusahaan harus dapat mengembangkan proses tersebut sehingga dapat memenuhi tujuan aspek pelanggan dan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk menentukan tolok ukur kinerja ini diawali dengan proses internal yang ada dalam perusahaan. Masing-masing perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi para konsumennya. Secara umum proses bisnis internal terdiri dari 3 tahapan utama yang dapat menciptakan nilai, yaitu inovasi (*innovation*), operasi (*operation*), dan pelayanan purna jual (*postale service*).

1. Proses Inovasi

Dalam proses ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen di masa kini dan di masa yang akan datang, serta menciptakan produk/jasa yang dibutuhkan oleh para pelanggan tersebut. Proses ini dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pasar
- b. Menciptakan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar

Proses inovasi dapat pula disebut sebagai proses penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) produk, karena mayoritas kegiatan inovasi berada dalam fungsi penelitian dan pengembangan

2. Proses Operasi

Merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

Tolok ukur yang dapat digunakan antara lain tingkat kerusakan produk sebelum penjualan (*defect rate*), banyaknya bahan baku yang terbuang percuma, jumlah permintaan pelanggan yang tidak dapat terpenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap anggaran biaya produksi, serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi (Soetjipto, 1997)..

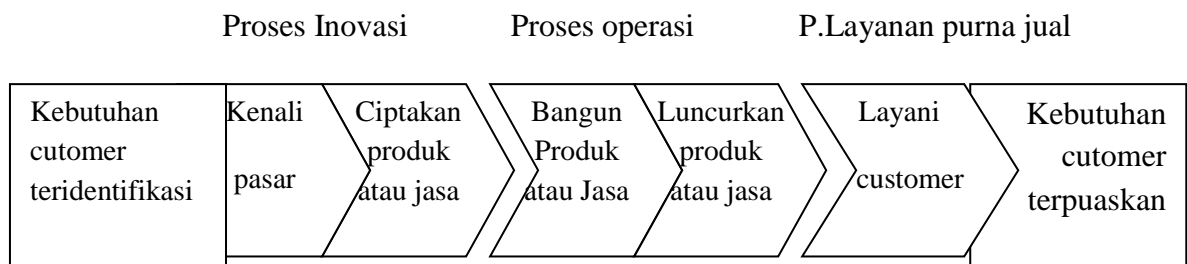
Aktivitas ini dapat dibagi menjadi 2 bagian besar yaitu :

- a. Proses pembuatan produk atau jasa
- b. Proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada para pelanggan, setelah menjual produk atau jasa telah dilakukan. Tujuannya adalah untuk menunjukkan bahwa perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam bentuk berbagai pelayanan setelah pelanggan membeli produk perusahaan.

Proses ini seperti garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan untuk barang yang dikembalikan (*return*) atau rusak (*defect*), perbaikan kerusakan atau pergantian suku cadang para pelanggan (*response time*), jumlah pelanggan yang mampu dilayani dan diselesaikan hanya dengan sekali datang, jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, dan keluhan pelanggan diterima sampai dengan keluhan tersebut diselesaikan.



Gambar 2.2 Rangkaian Proses Penciptaan Nilai

Sumber: Mulyadi & Setiawan, 2001

2.2.4.4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berfokus pada tujuan dan ukuran yang mendorong proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Prespektif ini memiliki tujuan dengan sifat yang berbeda dengan 3 prespektif lainnya. Tujuan yang terdapat pada prespektif finansial, customer, dan proses internal bisnis mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa, sedangkan tujuan dalam prespektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan sarana untuk mendorong pencapaian tujuan dari 3 prespektif lainnya.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini terdapat 3 kategori yang harus diperhatikan (Kaplan dan Norton, 2000):

1. Kemampuan karyawan (*employee capabilities*)

Dimensi kemampuan karyawan harus menjadi perhatian perusahaan bukan hanya dalam segi produktivitas karyawan dalam perusahaan namun perusahaan harus memperhatikan karyawan dalam segi lain meliputi: kepuasan karyawan, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja.

2. Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*)

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan tidak bisa hanya bergantung pada kemampuan karyawan. Kemampuan karyawan yang tinggi memang dapat mencapai tujuan *customer* dan proses internal, namun untuk mencapai kinerja yang efektif, pekerja membutuhkan informasi yang tepat dan akurat mengenai hubungan antara perusahaan dengan *customer*.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan kesejajaran (*motivation, empowerment, and alignment*)

Meskipun perusahaan sudah mempunyai kemampuan karyawan dan sistem informasi yang tinggi, namun tidak akan memberikan kontribusi bagi perusahaan jika pekerja tidak termotivasi dan diberdayakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan iklim yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif dari tiap pekerja.

2.3. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Model AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, model AHP dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau criteria keputusan yang diambil cukup banyak. Beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam melakukan proses penjabaran hirarki tujuan adalah: (Syukron, 2014):

Beberapa kelebihan dalam penerapan AHP, antara lain:

1. Bersifat fleksibel, menyebabkan penambahan dan pengurangan criteria pada suatu hierarki dapat dilakukan dengan mudah dan tidak mengacaukan atau merusak hierarki.
2. Proses perhitungannya relative mudah karena hanya membutuhkan langkah operasi dan logika sederhana.
3. Dengan cepat menunjukkan prioritas, dominasi, tingkat kepentingan atau pengaruh dari setiap elemen lainnya.

AHP juga memiliki beberapa kekurangan, antara lain:

1. Partisipan yang dipilih harus memiliki kompetensi pengetahuan dan pengalaman mendalam terhadap segala aspek permasalahan serta mengenai metode AHP itu sendiri.
2. Bila ada partisipan yang kuat akan mempengaruhi akan mempengaruhi partisipan lainnya.
3. Penilaian cenderung subjektif karena dipengaruhi oleh situasi atau persepsi, konsep dasar, dan sudut pandang dari partisipan.
4. Jawaban atau penilaian responden yang konsisten tidak selalu logis dengan permasalahan yang ada.

Dalam Model AHP terdapat formula matematis dalam perhitungannya, formulasi matematis dalam AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matrik. Misalkan dalam suatu sub system operasi terdapat beberapa n elemen, yaitu elemen $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, maka hasil perhitungan perbandingan secara berpasangan elemen-elemen operasi tersebut akan membentuk matrik perbandingan. Adapun skala nilai perbandingan berpasangan dalam AHP dapat dilihat pada table 2.3

Tabel 2.3 Skala Penilaian Pebandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan sedikit menyolok satu elemen disbanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya.	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemn disbanding elemen yang satunya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting dari elemen lainnya.	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak penting dari pada elemen yang lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan

2,4,5,6	Nilai-nilai diantara pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada suatu kompromi antara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapatkan satu angka disbanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya disbanding i	

Sumber : Syukron, 2014

2.3.1. Rasio Konsistensi

Konsistensi merupakan dasar untuk membenarkan intitusi, penginderaan pikiran dan perasaan. AHP menghitung konsistensi penilaian dengan menghitung rasio konsistensi. Rasio konsistensi (CR) harus lebih kecil dari 10%. Jika lebih dari 10% berarti penilain yang telah dilakukan random dan perlu diperbaiki. Teknik pembobotan tiap elemen adalah teori tentang matriks tentang nilai *elgen vector*. Jika telah diperoleh nilai-nilai *eigen* yang maksimum dari sebuah matriks, maka *eigen vectornya* menunjukkan bobot setiap elemen matriks. Bobot yang diperoleh ini merupakan nilai prioritas elemen-elemen tersebut terhadap kriteria di atasnya. (Himmawan, 2015).

Menghitung indeks konsistensi (CI)

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

Dimana:

λ_{\max} = λ (jumlah kolom matriks perbandingan berpasangan x vektor prioritas)

n = jumlah kolom matriks perbandingan berpasangan

menghitung rasio konsistensi (CR)

$$CR = CI / RI$$

Dimana RI adalah indeks random dengan nilai untuk tiap ukuran matriks perbandingan berpasangan sebagai berikut

Tabel 2.4 Indeks *Random*

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,4	1,45	1,49

Sumber : Himmawan, 2015

2.4. *Scoring System dan Traffict Light System*

Scoring system dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan untuk setiap indikator kinerja. Sebelum dilakukan peningkatan kinerja dilakukan penentuan jenis skor terlebih dahulu. Untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan untuk setiap tolak ukur maka ditunjuksn dengan beberapa kategori, yaitu (Himmawan, 2015):

1. Lower is the best

Karakteristik kualitas ini meliputi pengukuran dimana semakin rendah nilainya (mendekati angka nol) kualitasnya lebih baik.

2. Large is the better

Karakteristik kualitas ini meliputi pengukuran dimana semakin besar nilainya kualitasnya lebih baik.

Sedangkan untuk *traffict light system* berhubungan erat dengan scoring system. *traffict light system* berfungsi sebagai tanda apakah score dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *traffict light system* ditunjukkan dengan beberapa warna sebagai berikut (Himmawan, 2015):

1. Hijau

Achievement dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.

2. Kuning

Achievement dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilainya sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai kemungkinan.

3. Merah

Achievement dari suatu indikator kinerja benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan segera.

2.5. Penelitian yang Relevan

1. Subeni (2008). Dalam skripsi yang berjudul Strategi peningkatan kinerja dengan *Balanced Scorecard* di PT. Putra Rackindo Sejahtera. Menghasilkan sebuah analisa pembobotan 4 prespektif *Balanced Scorecard* yang diketahui prespektif keuangan memiliki bobot paling besar yaitu 0,647, prespektif pelanggan memiliki bobot 0,218, prespektif proses internal bisnis memiliki bobot 0,099, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot 0,037. dari hasil diatas kinerja perusahaan pada tahun 2007 mendapat nilai cukup baik sebesar 1,821 dan mengalami penurunan pada 2008 sebesar 1,539.
2. Himmawan (2015), dalPengukuran kinerja perusahaan kayu lapis PT. Kurnia Baru Gresik menggunakan *Balanced Scorecard*. Menghasilkan KPI dari tiap prepektif:
 - a. Prespektif keuangan :
 - *Nett Profit Margin*
 - *Gross Profit Margin*
 - *Return of Asset*
 - b. Prespektif pelanggan :
 - *Customer Retention*
 - *Customer* baru
 - Komplain produk
 - Komplain servis
 - c. Prespektif proses bisnis internal
 - *Deacres of Defect*
 - *On time delivery*
 - Tingkat inventory
 - lama penyimpanan
 - d. Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran
 - Kesejahteraan karyawan

- Karyawan keluar
 - Jumlah *training*
3. Singgih, Damayanti, & Octavia, (2001), dalam jurnal pengukuran dan analisa kinerja dengan metode balanced scorecard d PT. X. penelitian ini dilakukan karena sistem pengukuran yang dipakai selama ini hanya mengukur kinerja dari *finançal prespective*. Data yang dikumpulkan pada setiap *perspective* adalah sebagai berikut:
- *Financial perspective*, adalah neraca dan laporan rugi laba untuk tahun 1999 dan 2000.
 - *Customer perspective*. data pengiriman tepat waktu, data *sales return*, data jumlah *customer* baru, dan data jumlah *customer* loyal.
 - *Internal Business Process perspective (IBP perspective)*: data jumlah produk baru, data penyelesaian order tepat waktu, data rata-rata % produk cacat, data jumlah kerusakan mesin dan data jumlah kunjungan rutin.
 - *Learning and growth perspective (L&G perspective)*. Data pada *L&G perspective* adalah: data jenis dan jumlah training yang diberikan, data % rata-rata pemenuhan target produksi, data absensi karyawan, data jumlah tenaga kerja masuk dan keluar.

Dalam penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa adanya peningkatan pada seluruh *prespektive* kecuali *bussiness process prespective* yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Sehingga untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian *order* tepat waktu dan menurunkan % rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja pemenuhan target.