

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengukuran kinerja**

Kinerja menunjuk pada suatu hasil pada suatu hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standart mutu hasil kerja. Persoalan mutu berarti terkait dengan baik buruknya hasil yang dikerjakan. Apabila perilaku memberikan hasil yang sesuai dengan standart atau kriteria yang ditetapkan organisasi, maka kinerjanya tergolong baik dan sebaliknya. Dengan demikian kinerja merupakan hasil dari suatu proses atas aktifitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh pihak baik individu, maupun sebagai anggota dari suatu kelompok organisasibisnis atau social, pada periode tertentu yang hasilnya dapat dicapai oleh seseorang menurut yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan ( Anshari, 2004 ).

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standart aatau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau perestasi kerja diberikan batasan oleh menier ( As'ad, 2003 ) sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawyer and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah “ succesfull role achievement ” yang diperoleh sesorang dari perbuatannya. Dari batasan tersebut moh As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekrjaan yang bersangkutan.

Menurut Atkinson, Banker, Kaplan, dan Young ( 1997 ) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai “ the activity of measuring the performance of an activity or the centre value chain “. Hasil pengukuran kinerja tersebut digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian penyesuaian atas aktivitas perncanaan dan pengendalian. Menurut Mulyadi dan

Setyawan ( 1999 ) pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan periodek efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standard an kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan Menurut Furtwengler ( 2002 ) ada beberapa elemen pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja ini diukur berdasarkan :
  - a. Kecepatan, kecepatan dalam sebuah proses akan dapat meningkatkan efisiensi.
  - b. Kualitas, kecepatan tanpa kualitas merupakan hal yang sia – sia, maka kualitas merupakan suatu keharusan dalam pengukuran kinerja.
  - c. Layanan, sebuah pelayanan yang buruk akan menghapuskan manfaat apapun yang dicapai dalam kecepatan dan kualitas.
  - d. Nilai, nilai adalah kombinasi dari kecepatan, kualitas dan harga yang memungkinkan pelanggan untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang mereka bayarkan.

## 2. Pengembangan karyawan

Segmen proses penilaian kinerja ini berhubungan dengan keahlian karyawan. Tugas utama dalam sebuah kepemimpinan adalah untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga menciptakan karyawan sehingga menciptakan karyawan yang berkualitas yang menghargai kepemimpinan itu.

## 3. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan elemen kunci dalam perbaikan kinerja. Faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Keanegaragaman
- b. Perkembangan
- c. Pembelajaran
- d. Partisipasi

- e. Pengakuan
- f. Keamanan

#### 4. Keputusan kompensasi

Dengan selalu mengaitkan kompensasi karyawan dengan hasil yang bisa dikuantifikasikan dan dengan memastikan bahwa para karyawan dapat menelusuri kemajuan mereka akan dapat memacu motivasi. Hal ini dikarenakan sangat sulit untuk tetap bermotivasi jika penghargaannya tidak jelas.

#### 5. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang jelas antara karyawan dan pemimpin maka akan memungkinkan untuk melakukan evaluasi kinerja secara bersama-sama. Dan hal ini merupakan jaring pengaman baik pemimpin maupun karyawan tidak akan terkejut dalam penilaian kinerja berikutnya.

Tantangan dan bias dalam Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis ( 1996 ) adalah :

1. Halo Effect, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian.
2. Leniency and Severity Effect. Leniency effect ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga

mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan severity effect ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk.

3. Central tendency, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.
4. Assimilation and differential effect. Assimilation effect, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan differential effect, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya.
5. First impression error, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama.
6. Recency effect, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

Kecenderungan yang sering terjadi dalam pengukuran kinerja adalah dengan mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan finansial. jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk. Menurut Furtwengler ( 2002 ) ada beberapa masalah dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan ini , yaitu :

1. Tidak semua hasil dapat diukur
2. Ukuran lain yang bermanfaat ada yang terlupakan

Pengukuran kinerja dengan pendekatan diatas kurang akurat untuk diterapkan, karena pengukuran kinerja memiliki sasaran atau tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada. Ada dua tipe sasaran pengukuran kinerja menurut Armstrong ( 2004 ) yaitu:

1. Sasaran kerja

Sasaran kerja atau sasaran operasional mengacu pada ahasil-hasil yang dicapai atau pada kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian sasaran tim departemen

2. Sasaran pengembangan

Sasaran pengembangan yaitu sasaran pribadi atau belajar terkait dengan apa yang harus diperhatikan dan dipelajari individu agar mampu meningkatkan kinerja mereka.

Syarat pengukuran kinerja yang efektif menurut Yuwono, Sutarno dan Ichsan ( 2003 ) dalam Chatsani ( 2005 ) adalah:

1. Didasarkan pada masing-masing aktifitas dari karakteristik organisasi itu sendiri sesuai sudut pandang pelanggan
2. Evaluasi atas berbagai aktifitas menggunakan ukuran ukuran kinerja yang Customer-validated.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan pengukuran yang komprehensif .
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi megenai masalah masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

## 2.2 Pengukuran kinerja dengan menggunakan Performance Prism

Performance Prism merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metoda sebelumnya seperti Balanced Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS). Performance Prism merupakan suatu metoda pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder. Performance Prism mempunyai pandangan yang lebih komprehensif terhadap stakeholders (seperti investor, pelanggan, karyawan, peraturan pemerintah dan supplier) dibanding kerangka kerja lainnya. ( Neely & Adams, 2001).

Metode pengukuran Performance Prism ( Neely & Adam, 2001 ) adalah mengukur semua aspek yang berhubungan dengan stakeholder yang meliputi kepuasan maupun kontribusi dari para stakeholder tersebut yang tentunya sangat berpengaruh bagi perusahaan, sehingga dengan diterapkannya metode ini diharapkan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang akan lebih terjamin.

Di sisi lain, ada keinginan dari pihak manajemen perusahaan, agar sistem pengukuran kinerja memperhatikan aspek kepuasan stakeholder secara komprehensif, yakni menyertakan kepentingan semua stakeholder yang terkait serta kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Sistem pengukuran kinerja model Performance Prism berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya, model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi stakeholder, proses dan kapabilitas perusahaan. Memahami atribut apa yang menyebabkan stakeholder ( pemilik dan investor, pemasok, konsumen, tenaga kerja, regulator dan masyarakat sekitar ) merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh perusahaan merupakan langkah penting dalam model Performance Prism. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para stakeholder tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga

mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses - proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Filosofi performance prism berasal dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah satisfaction dari stakeholder dan kontribusi stakeholder. Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategy, proses dan kapabilitas. Prisma juga dapat membelokkan cahaya yang datang dari salah satu bidang ke bidang yang lainya. Hal ini menunjukkan kompleksitas dari performance prism yang berupa interaksi dari kelima sisinya .

Performance prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari stakeholder, bukan dari strategy. Identifikasi secara detail tentang kepuasan dan kontribusi stakeholder akan membawa sebuah organisasi dalam sebuah pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat. Sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengevaluasi strategy yang telah dilakukan sebelumnya.

Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori performance prism yaitu senbagai berikut ( Syukron, 2014 ) :

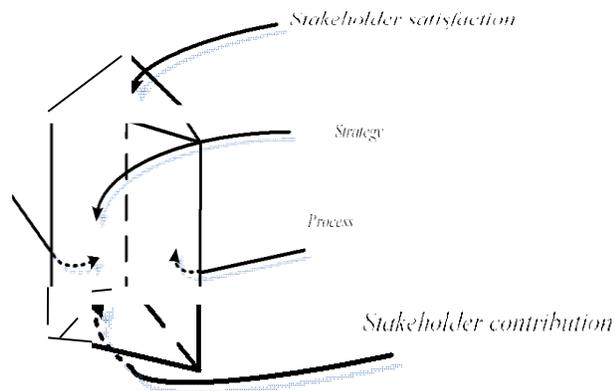
Kepuasan Stakeholder : siapa yang menjadi stake holder kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa ayang mereka perlukan ?

Strategy : strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan stakeholder ?

Proses : proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalani strategi tersebut ?

Kapabilitas : kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut ?

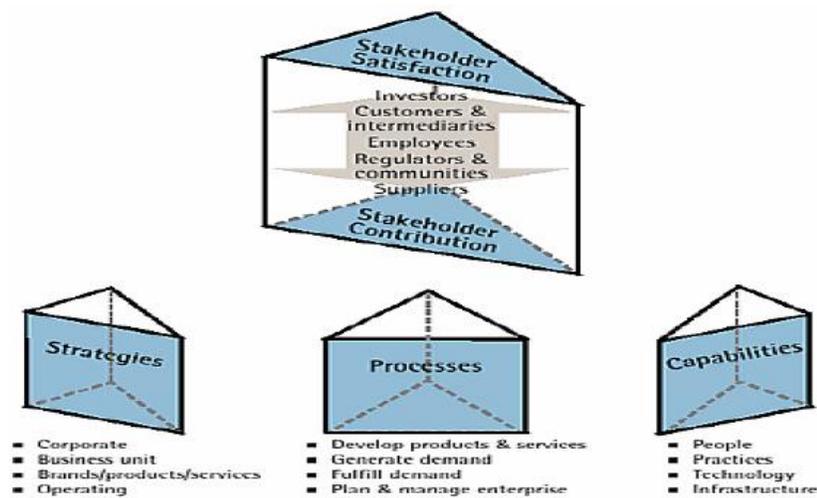
Kontribusi Stakeholder : kontribusi apakah dari stakeholder yang kita perlukan  
jika kita akan mengembangkan kemampuan tersebut ?



**Gambar 2.1 Kerangka Kerja Performance Prism**

Sumber : Neely and Adam ( 2000 )

Ruang lingkup performance prism meliputi interaksi antara kontribusi stakeholder dan kepuasan stakeholder yang kemudian diproyeksikan kedalam strategy, proses dan kapabilitas. Ruang lingkup tersebut dapat dijelaskan pada gambar 2.2 berikut :



**Gambar 2.2 Ruang Lingkup Performance Prism**

Sumber : Neely and Adam ( 2000 )

Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan ada enam kunci pada hubungan stakeholder menurut ( Neely & Adam, 2000 ) yaitu :

1. Investasi ( Stakeholder ) : Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.
2. Pelanggan ( Customer ) : perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.
3. Karyawan ( Employees ) : Perusahaan harus tetap mempertahankan karyawan, karena hal ini berate suatu nilai tambah bagi investor daan pelanggan ( menunjukkan performance perusahaan yang terbaik ), tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.
4. Penyalur ( Suplier ) : Banyaknya supplier yang memenuhi kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administratif (misal untuk membayar faktur/invoices dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati-hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan para supplier. Sistem Pengukuran Kinerja Supplier difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data-data yang akurat untuk melakukan pengukuran.
5. Regulator : Peraturan Pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu comformity (bukan hanya issu). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya di dalam pasar, karenanya ketidak berhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusakkan publisitas di dalam pasar. Karena reputasi dari korporasi dapat dirusakkan oleh hal tersebut, belum lagi proses pengadilan sebagai konsekwensinya memberikan biaya-biaya tambahan.
6. Communities : Masyarakat ( Communities ) adalah faktor lain yang ( pada waktunya resesi ) kadang kadang mereka dihubungkan ke regulator juga, ( missal hokum ketengakerjaan ). Kebijakan standart etis harus ditempatkan

secara internal dan secara eksternal. Ini merupakan tuntutan di dalam lingkungan bisnis masa kini. Dan untuk baiknya pihak manajemen harus memastikan bahwa aspek ini dapat dipenuhi dalam upaya perbaikan system pengukuran kinerja perusahaan.

### **2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)**

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan Analytical Hierarchy Process ( AHP )

Sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, member nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Ada tiga prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu prinsip; Menyusun hirarki (*Decomposition*), prinsip menentukan prioritas (*Comparative Judgement*), dan prinsip konsistensi logis (*Logical Consistency*). Hirarki yang dimaksud adalah hirarki dari permasalahan yang akan dipecahkan untuk mempertimbangkan kriteria-kriteria atau komponen komponen yang mendukung pencapaian tujuan menurut ( Saaty, 1998 ). Dalam proses menentukan tujuan dan hirarki tujuan, perlu diperhatikan apakah kumpulan tujuan beserta kriteria-kriteria yang bersangkutan tepat untuk persoalan yang dihadapi. Dalam memilih kriteria-kriteria pada setiap masalah pengambilan keputusan perlu memperhatikan kriteria-kriteria sebagai berikut :

a. Lengkap

Kriteria harus lengkap sehingga mencakup semua aspek yang penting, yang digunakan dalam mengambil keputusan untuk pencapaian tujuan. Dalam hal pengambilan keputusan untuk kelayakan pemilihan bimbingan belajar ini ada beberapa pertimbangan kriteria utama yang dibandingkan yaitu : kualitas, harga, dan lokasi.

b. Operasional

Operasional dalam artian bahwa setiap kriteria ini harus mempunyai arti bagi pengambil keputusan, sehingga benar benar dapat menghayati arti terhadap alternatif yang ada, disamping terhadap sarana untuk membantu penjelasan alat untuk berkomunikasi.

c. Tidak berlebihan

Menghindari adanya kriteria yang pada dasarnya mengandung pengertian yang sama. Sehingga membuat kriteria yang berdasarkan pada tujuan lebih fokus.

d. Menyederhanakan persoalan dalam analisis

Decomposition setelah persoalan didefinisikan maka perlu dilakukan decomposition, yaitu memecahkan persoalan yang utuh menjadi unsur unsurnya. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan juga dilakukan terhadap unsur unsurnya sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan tadi. Karena alasan ini maka proses analisis ini maka proses ini dinamakan hirarki. hirarki tersebut tidak memerlukan pedoman yang pasti berapa banyak hirarki tersebut dibuat, tergantung dari pengambil keputusanlah yang menentukan dengan memperhatikan keuntungan dan kerugian yang diperoleh jika keadaan tersebut diperinci lebih lanjut. Ada dua jenis hirarki, yaitu hirarki lengkap dan hirarki tidak lengkap. Dalam hirarki lengkap, semua elemen pada semua tingkat memiliki semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya. Jika tidak demikian maka dinamakan hirarki tidak lengkap.

Berikut ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan proses penjabaran hirarki tujuan adalah :

1. Pada saat pembelajaran tujuan kedalam sub tujuan harus diperhatikan apakah setiap aspek dari tujuan yang lebih tinggi tercakup dalam sub tujuan tersebut.
2. Meskipun hal tersebut terpenuhi, perlu menghindari terjadinya pembagian yang terlampau banyak baik dalam arah horizontal maupun vertical.
3. Suatu tujuan belum ditetapkan untuk dijabarkan atas hirarki tujuan yang lebih rendah harus ditentukan suatu tindakan atau hasil terbaik yang dapat diperoleh bila tujuan tersebut dimasukkan.

Model AHP dikembangkan oleh Thomas L Saaty, dapat memecahkan masalah kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak ( Kadarsyah & Ramdhani, 1998 ). Beberapa keuntungan yang diperoleh dalam penerapan AHP, diantaranya :

1. Sifat yang fleksibel, menyebabkan penambahan dan pengurangan kriteria pada suatu hirarki dapat dilakukan dengan mudah dan tidak mengacaukan atau merusak hirarki.
2. Dapat memasukkan preferensi pribadi sekaligus mengakomodasi berbagai kepentingan pihak lain sehingga diperoleh penilaian yang objektif dan tidak sektoral.
3. Proses perhitungannya relatif mudah karena hanya membutuhkan operasi dan logika sederhana.
4. Dengan cepat dapat menunjukkan prioritas, dominasi, tingkat kepentingan ataupun pengaruh dari setiap elemen terhadap elemen lainnya.

AHP juga memiliki beberapa kelemahan antara lain :

1. Partisipan yang dipilih harus memiliki kompetensi pengetahuan dan pengalaman mendalam terhadap segenap aspek permasalahan serta mengenai metode AHP itu sendiri.

2. Bila ada partisipan yang kuat akan mempengaruhi partisipan yang lainnya.
3. Penilaian cenderung subjektif karena sangat dipengaruhi oleh situasi serta preferensi, persepsi, konsep dasar dan sudut pandang partisipan.
4. Jawaban atau penilaian responden yang konsisten tidak selalu logis dalam arti sesuai dalam permasalahan yang ada. ( Saaty, 1998 ).

### **2.3.1 Prinsip Pokok Analytical Hierarchy Process**

Dalam menggunakan AHP, ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan, yaitu: (Saaty, 1998 )

#### **1. Prinsip penyusunan hierarki**

Untuk memperoleh pengetahuan yang rinci, pikiran kita menyusun realitas yang kompleks kedalam bagian yang menjadi elemen pokoknya, dan kemudian bagian ini kendala bagian bagiannya lagi dan seterusnya secara hierarki (berjenjang) .

#### **2. Prinsip menentukan prioritas**

Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihak-pihak terkait yang berkompeten terhadap pengambilan keputusan. Baik secara langsung maupun tidak langsung .

#### **3. Prinsip konsistensi logis**

Dalam mempergunakan prinsip ini, AHP memasukkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif pikiran manusia. Aspek kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas dan padat sedangkan aspek kualitatif untuk mendefinisikan persoalan dan hierarkinya.

### **2.3.2 Tujuh Pilar AHP**

Dalam konsep proses hirarki analitik, terdapat tujuh pilar utama yang mempengaruhi pertimbangan dalam melakukan penelitian (Saaty, 1999 ), yaitu :

### 1. Skala rasio

Rasio adalah perbandingan dua nilai ( $a / b$ ) dimana nilai  $a$  dan  $b$  bersamaan jenis ( satuan ). Skala rasio adalah sekumpulan rasio yang konsisten dalam suatu transformasi yang sama ( multiplikasi dengan konstanta positif ). Sekumpulan nilai ( dalam satuan yang sama ) dapat distandardisasi dengan melakukan normalisasi sehingga satuan tidak diperlukan lagi dan obyek-obyek tersebut dapat dengan lebih mudah dibedakan satu sama yang lainnya.

### 2. Perbandingan berpasangan

Perbandingan berpasangan dilakukan untuk memberikan bobot relatif antar kriteria dan/atau alternatif, sehingga akan didapatkan prioritas dari kriteria dan/atau alternatif tersebut. Ada tiga pendekatan untuk mengurutkan alternatif atau kriteria yaitu relatif, absolut, dan patok duga (benchmarking). Pendekatan digunakan untuk kriteria-kriteria umum yang kritikal. Pendekatan absolut digunakan pada level bawah dari hirarki dimana biasanya terdapat keterangan detail yang dapat dikuantifikasikan dari masing-masing kriteria. Pada pendekatan patok duga, alternatif-alternatif dibandingkan dengan alternatif referensi yang sudah diketahui, kemudian alternatif-alternatif itu diurutkan sesuai dengan hasil perbandingannya.

### 3. Kondisi-kondisi untuk sensitivitas dari vektor eigen

Sensitivitas vektor eigen terhadap perubahan kriteria membatasi jumlah elemen pada setiap set perbandingan. Hal ini membutuhkan homogenitas dari elemen-elemen yang bersangkutan. Perubahan haruslah dengan cara memilih elemen yang kecil sebagai suatu unit dan menanyakan berapa pengaruhnya terhadap elemen yang lebih besar.

### 4. Homogenitas dan klusterisasi

Klusterisasi dipakai apabila perbedaan antar elemen lebih dari satu derajat, guna melebarkan skala fundamental secara perlahan, yang

pada akhirnya memperbesar skala dari 1 sampai 9 sampai tak terhingga. Hal ini terutama berlaku pada pengukuran relatif.

#### 5. Sintesis

Sintesis diaplikasikan pada skala rasio guna menciptakan suatu skala unidimensional untuk merepresentasikan keluaran menyeluruh, dengan menggunakan pembobotan tambahan.

#### 6. Mempertahankan dan membalikkan urutan

Pembobotan dan urutan pada hirarki dipengaruhi dengan adanya penambahan atau perubahan kriteria atau alternatif. Seringkali terjadi fenomena pembalikan urutan (rank reversal) terutama pada pengukuran relatif. Pembalikan urutan adalah bersifat intrinsik pada pengambilan keputusan sedemikian halnya dengan kondisi mempertahankan urutan.

#### 7. Pertimbangan kelompok

Pertimbangan kelompok haruslah diintegrasikan secara hati-hati dan matematis. Dengan AHP, dimungkinkan untuk mempertimbangkan pengalaman, pengetahuan dan kekuatan yang dimiliki individu yang terlibat.

### **2.3.3 Langkah-Langkah Metode Analytical Hierarchy Process**

Pada dasarnya langkah langkah pada metode AHP ( Kadarsyah dan Ramdhani, 1998) meliputi :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan sub sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternative alternative pada tingkat kriteria yang dibawah.
3. Membuat matrik perbandingan bebasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan ( judgement ) dari pengambilan keputusan

dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen disbanding elemen lainnya.

4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh judgement seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah. Dengan  $n$  adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung value eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambil data diulangi.
6. Mengulang langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Mengulang vaktor eign untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vector eign merupakan bobot dari setiap elemen. Langkah ini untuk mensistesisikan judgement dalam menentukan prioritas elemen elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa inkonsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10 % maka penilaian data judgement harus diperbaiki.

#### **2.3.4 Perhitungan Consistency Index (CI) Dan Consistency Ratio (CR)**

Consistency Index (CI) merupakan merupakan tingkat konsistensi seseorang didalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah.

Rumus Consistency Index (CI) adalah sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - N}{N - 1} \dots\dots\dots(1) \text{ ( Saaty, 1986 )}$$

Keterangan:

$\lambda_{max}$  : 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. Saaty (1994) berpendapat bahwa 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 :

$$CR = CI / RI \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

RI : Random Index

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai ratio inkonsistensi  $\leq 0,1$ . Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara random dan perlu direvisi ( Kadarsyah, 1998 ).

#### **2. 4 Performance prism Scoring**

Menurut Toswari ( 2014 ) Untuk hasil perhitungan dari nilai bobot data yang digunakan dan dari nilai hasil perhitungan dengan menggunakan bobot nilai dengan menggunakan ahp, kemudian dari hasil pembobotan nilai tersebut dilakukan dengan proses pembobotan data dimana untuk setiap data dilakukan untuk setiap data dilakukan dengan menggunakan proses penilaian data. Dari hasil data dengan menghubungkan nilai pengukuran dari setiap strategy yang diambil oleh perusahaan. Untuk masing masing nilai ukur dalam proses data menjadikan nilai acuan dan target bagi perusahaan sebagai pencapaian hasil data guna meningkatkan produktivitas data perusahaan dari jumlah data tersebut memberikan poin atau skor penilaian terhadap kinerja dari perusahaan, untuk pemberian skor dari setiap penilaian memiliki pengertian sebagai berikut :

- a. Nilai 1 artinya perusahaan belum memenuhi target dalam proses kinerja perusahaan sehingga penilaian yang didapat kan perusahaan kurang baik.

- b. Nilai 2 artinya perusahaan belum memenuhi diantara target dalam proses kinerja perusahaan sehingga hasil penilaian yang didapatkan perusahaan cukup baik.
- c. Nilai 3 artinya perusahaan telah memenuhi target dalam proses kinerja perusahaan sehingga hasil penilaian yang didapatkan perusahaan baik.

Scoring system dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan untuk setiap indikator kinerja. Sebelum dilakukan peningkatan dilakukan penentuan jenis skor terlebih dahulu. Adapun 2 macam skor yang dikenakan pada KPI adalah sebagai berikut :

1. Lower the Best

Untuk proses pengukuran ini berdasarkan nilai ukur data dimana untuk penilaian semakin rendah nilainya kualitasnya semakin baik.

2. Large in the Better

Untuk proses pengukuran ini berdasarkan nilai ukur data dimana untuk penilaian semakin besar nilainya kualitasnya semakin baik.

Pada karakteristik kualitas biasanya ditetapkan suatu nilai nominal tertentu dan semakin mendekati nilai nominal tersebut kualitasnya semakin baik.

## **2. 5 Peneliti Sebelumnya**

- 1. Vanany dan Tanukhidah ( 2004 ) melakukan penelitian mengenai perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode performance prism untuk mengetahui kinerja hotel sebagai obyek. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang baik dimulai dengan pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari stakeholder, bukan dari strategi. Penelitian tersebut dilakukan melalui beberapa tahap, diantaranya adalah dengan memunculkan beberapa KPI yang ada untuk kemudian di bobotkan dengan metode AHP dan dilakukan scoring dengan model OMAX. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 36 KPI yang meliputi 6 KPI konsumen, 9 KPI staff manajerial, 9 KPI staff operasional, 4 KPI supplier, 3 KPI pemilik/investor, serta 5 KPI pemerintah dan

masyarakat di sekitar lingkungan hotel. Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses scoring system menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai current performance indicator yang telah dicapai oleh hotel X adalah sebesar 50,75%.

2. Hery ( 2007 ) melakukan penelitian tentang perancangan system pengukuran kinerja dengan metode performance prism untuk mengetahui kinerja pada Plaza hotel semarang sebagai onyek penelitian. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang baik dimulai dengan pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari stakeholder, bukan dari strategi. Penelitian tersebut dilakukan melalui beberapa tahap, diantaranya adalah dengan memunculkan beberapa KPI yang ada untuk kemudian di bobotkan dengan metode AHP dan dilakukan scoring dengan model OMAX. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 46 KPI yang meliputi 14 KPI strategi, 16 KPI proses, 16 KPI kapabilitas.. Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses scoring system menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai current performance indicator yang telah dicapai oleh plaza hotel semarang adalah sebesar 6,817 dari skala 10 atau ( 68,17% ).
3. Zusan dan Partiw ( 2011 ) melakukan peneilitian tentang analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode performance prism untuk mengetahui kinerja pada perusahaan PT Petrokimia Gresik. Pengukuran kinerja dalam penelitian menggunakan metode pembobotan dengan AHP untuk mengetahui skala nilai prioritas setiap KPI, Scoring System dengan metode OMAX dan Traffic Light System untuk mengetahui nilai indeks total perusahaan pada tingkat korporasi dan kategori dari indeks tersebut. Hasil perancangan pengukuran kinerja pada PT Petrokimia Gresik dengan Performance Prism berupa 55 KPI meliputi 13 KPI pada perspektif Customer, 9 KPI pada perspektif Supplier, 14 KPI pada perspektif Investor, 11 KPI pada perspektif Emplooye, 8 KPI pada perspektif Regulator. Dari perhitungan pengukuran kinerja dengan menggunakan Objective Matrix diperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 8,681.

