

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sejarah singkat CV. Tri Sukses Mulia

CV. Tri Sukses Mulia merupakan perusahaan di bidang konstruksi yang berlokasi di Jalan Roomo No. 36, perusahaan ini berdiri pada tanggal 12 Januari 2016 memiliki akta notaries di Pengadilan Negri Gresik.

CV. Tri Sukses Mulia merupakan perusahaan di bidang konstruksi dan jasa Perdagangan Alat Konstruksi, Suku Cadang Mesin, Elektrikal, Bahan Bangunan, Jasa Perbaikan Mesin, dan Jasa Penyedia Tenaga Kerja.

Pekerjaan proyek kontraktor di mulai dengan kontrak untuk menentukan jangka waktu suatu proyek yang di sepakati, Berbagai macam proyek telah di lakukan oleh perusahaan ini seperti supplier, konstruksi baja, Electric, instrumentasi dan jasa mekanikal.

2.2 Pengukuran kinerja

Menurut whittaker, pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Ada 4 elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja yaitu : perencanaan dan penetapan tujuan, pengembangan ukuran yang relevan, pelaporan format dan hasil, penggunaan informasi. (Vanany 2009)

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dalam periode atau jangka waktu tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan pada periode tersebut dapat diketahui, apakah sudah mencapai performance expectation atau kinerja yang diharapkan, sehingga dapat menjelaskan hubungan sebab akibat antara kegiatan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan hasil akhir yang dicapai. Pengukuran kinerja merupakan komponen dalam

performance based management, yaitu suatu aplikasi informasi sistematis yang dibangun berdasarkan perencanaan, pengukuran, dan evaluasi kinerja menuju perencanaan yang strategis. (Suliantoro dan Intan M, 2007)

Pengukuran kinerja dan produktivitas menjadi sesuatu yang menarik di antara akademisi dan praktisi. Namun, walaupun banyak kemajuan yang dibuat dalam beberapa tahun perkembangan sistem pengukuran kinerja, banyak perusahaan masih mengandalkan pengukuran kinerja finansial tradisional. Hal ini berarti bahwa tidak semua masalah pengukuran kinerja telah diselesaikan. Tentunya ukuran tradisional profitabilitas tersebut tidak sempurna, karena banyak strategi bisnis dan kesempatan melibatkan pengorbanan laba untuk hasil jangka panjang. (Suliantoro dan Intan M, 2007)

Sistem pengukuran kinerja (*Performance Measurement System*) secara umum adalah sekumpulan metrik yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas suatu aktivitas. Sedangkan pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) merupakan proses mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas suatu aktivitas. (Neely, et al, 1995 dan Prastika dkk, 2015)

Menurut Wibowo (2008), kinerja berasal dari pengertian performance. Adapun pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. (Puspitasari dkk, 2012)

Menurut (Neely dan Kennerly, 2000 dan Vanany, 2009) bahwa ada beberapa hal yang penting pada sistem pengukuran kinerja yaitu :

1. Pengukuran kinerja harus mampu memonitor efisiensi dan keefektifan untuk mencapai tujuan strategi organisasi.

2. Mampu menetapkan (menggambarkan) kinerja organisasi secara menyeluruh.
3. Adanya sarana-sarana pendukung.
4. Mendukung tujuan strategi organisasi (strategi objectives)
5. Memiliki keseimbangan yang tepat.
6. Memiliki indikator kinerja terbatas.
7. Mudah diterima.
8. KPI haruslah terspesifikasi.

Beberapa manfaat sistem pengukuran kinerja bagi organisasi menurut (Vanany, 2009 dan pratika dkk, 2015) yaitu :

1. Perencanaan, pengendalian dan evaluasi.
2. Mengendalikan perubahan.
3. Komunikasi.
4. Pengukuran dan peningkatan (improvement).
5. Motivasi.
6. Alokasi sumber daya.
7. Fokus pada masa panjang.

2.3 Pengukuran kinerja dengan metode Performance Prism

Model performance prism merupakan suatu model untuk perancangan sistem pengukuran kinerja yang mencoba memadukan antara kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan stakeholder. Stakeholder atau pemegang kepentingan di dalam perusahaan terdiri dari beberapa pihak, dan kepentingan dari masing-masing pihak tersebut pun berbeda-beda. Walaupun di satu sisi kepentingan-kepentingan dari masing-masing stakeholder tersebut berbeda-beda dan terkadang saling berbenturan, namun di sisi lain masing-masing stakeholder tersebut juga memiliki

hubungan yang saling menguntungkan (Neely, et.al,2002; Vanany, dkk.,2004 dan Prastika dkk., 2015).

Performance prism merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya seperti Balanced Scorecard dan IPMS. Performance prism merupakan suatu metode 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. Stakeholder yang dipertimbangkan di sini adalah meliputi konsumen , tenaga kerja, supplier, pemilik/investor, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. (Neely & Adams, 2001 dan puspitasari dkk, 2012).

Filosofi performance prism berasal dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima sisi yaitu untuk sisi atas dan bawah adalah kepuasan dari pemegang kepentingan (*stakeholder satisfaction*) dan kontribusi dari pemegng kepentingan (*stakeholder contribution*). Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategi (*strategy*), proses (*process*) dan kapabilitas (*capability*). (Prastika dkk., 2015)

Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan metode Performance Prism ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para stakeholdernya. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkan dari para stakeholder yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka (Neely,Adams,Kennerly 2003 dan Puspitasari dkk, 2012).

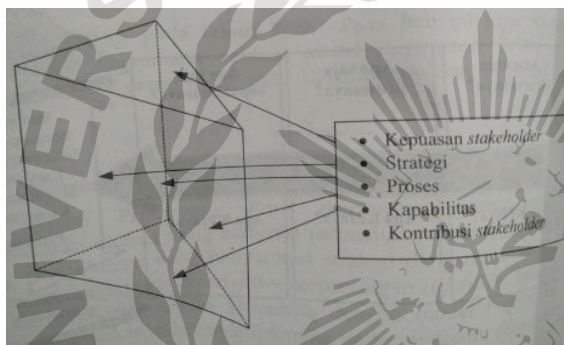
Ruang lingkup Performance Prism merupakan integrasi antara kepuasan stakeholder dan kontribusi stakeholder yang kemudian direfleksikan dalam strategi, proses, kapabilitas. Terdapat enam kunci pada hubungan stakeholder (putri dkk, 2016) yaitu :

- a. Investor (Stakeholder) : Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.
- b. Pelanggan (Customer) : Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menentukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.
- c. Karyawan (Employees) : Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena hal ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan performance perusahaan baik), tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.
- d. Pemasok (Supplier) : Banyaknya pemasok 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 pemasok. Sistem pengukuran kinerja pemasok difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data-data yang akurat untuk melakukan pengukuran.
- e. Pemerintah dan masyarakat : Peraturan pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu conformity (bukan hanya issue).

Pendekatan kerangka kerja pengukuran dilakukan dengan berupaya mengidentifikasi strategi, proses, dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Sedangkan pada pendekatan metodologi dilakukan dengan mengidentifikasi apa yang menyebabkan stakeholder puas dan apa kontribusi dari stakeholder yang mempengaruhi stakeholder puas dan strategi, proses, dan kontribusi berjalan dengan baik. (Vanany, 2009)

Adapun lima pertanyaan fundamental yang harus dipertanyakan dalam mengukur kinerja organisasi nantinya adalah sebagai berikut (Vanany, 2009)

- Kepuasan stakeholder : siapa saja stakeholder organisasi apa saja keinginan dan kebutuhan mereka ?
- Strategi : strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para stakeholder ?
- Proses : proses apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada ?
- Kapabilitas : kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada ?
- Kontribusi stakeholder :Kontribusi apa yang kita butuh dan kita inginkan dari para stakeholder untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki?



Gambar 2.1 Lima sudut pandang pada performance prism (neely and Adams, 2000 (a), Vanany 2009)

2.3.1 Perbandingan model performance prism dengan model lain

Menurut (Neely,2000. Vanany,2009) kelebihan dari metode performance prism bila dibandingkan dengan metode lain, terutama Balanced Scorecard dan IPMS yang kerap kali diterapkan beberapa waktu belakangan ini adalah sebagai berikut :

- Bila dibandingkan dengan Balanced Scorecard, performance prism memiliki beberapa kelebihan diantaranya : performance prism diawali

dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan.

Selain itu performance prism juga mengidentifikasi stakeholder dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti konsumen, pemasok karyawan, regulator serta komunitas. Namun sebaliknya Balanced Scorecard mengidentifikasikan stakeholder hanya dari sisi konsumen saja.

- Bila dibandingkan dengan integrated Performance Measurement System (IPMS), performance prism memiliki kelebihan, yaitu Key Performance Indicator (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap kebutuhan stakeholder serta tujuan perusahaan.

Namun sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasikan KPI-KPI nya berdasarkan kebutuhan stakeholder serta tujuan perusahaan, tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas.

2.3.2 langkah- langkah metode performance prism

Pada dasarnya langkah- langkah metode performance prism adalah (prastika dkk, 2015)

1. Tahap penelitian pendahuluan
2. Tahap identifikasi stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution
Merupakan tahap mengidentifikasi apa saja yang menjadi keinginan stakeholder dan mengidentifikasi apa saja yang dimiliki perusahaan yang menunjang keinginan stakeholder.
3. Tahap perancangan SPK
Menentukan key performance indicator (KPI) dan pembobotan menggunakan metode AHP dengan skala kuantitatif 1 sampai 9
4. Tahap pengukuran dan evaluasi kinerja

Melakukan perhitungan dengan menggunakan metode objective matrik (OMAX) atau dapat juga dengan cara manual pada semua KPI pada setiap stakeholder yang sudah teridentifikasi untuk mencari hasil perhitungan.

5. Tahap analisis
6. Tahap pengambilan kesimpulan

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan (direksi dan manajer) terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, kelompok metrik dan KPI. Aplikasi AHP membutuhkan struktur pengukuran kinerja yang terdiri dari beberapa perspektif, kelompok metrik, dan KPI serta bagaimana keterkaitannya. Hasil pembobotan dengan metode AHP akan berupa bobot kinerja pada perspektif, kelompok metrik, dan KPI. Sering kali hasil pembobotan tersebut akan disebut dengan struktur hirarki pengukuran kinerja berbobot. (Vanany, 2009)

2.4.1. Prinsip – prinsip Dasar Metode AHP

Prinsip – prinsip Dasar Metode AHP adalah berpikir analitis dalam pengambilan keputusan dengan berdasarkan pada tiga (3) prinsip pokok yaitu (Vanany, 2009) :

- a. Penyusunan hirarki

Penyusunan hirarki dari masalah yang ada adalah langkah awal untuk mendefinisikan permasalahan yang kompleks kedalam sub sistem, elemen, sub elemen dan seterusnya. Konsekuensi dari langkah ini adalah semakin banyak level yang digunakan akan semakin jelas dan detail masalah yang hendak dipecahkan. Hirarki keputusan disusun berdasarkan pandangan pihak – pihak yang memiliki keahlian (expert) dan pengetahuan di bidang yang bersangkutan. Keputusan yang akan diambil dijadikan sebagai tujuan

yang dijabarkan menjadi elemen – elemen yang lebih rinci hingga mencapai suatu tahapan yang paling operasional atau terukur.

b. Penentuan prioritas

Penentuan prioritas terdiri dari elemen-elemen kriteria dapat dipandang sebagai bobot atau kontribusi elemen tersebut terhadap tujuan pengambilan keputusan.

c. Konsistensi logis

Konsistensi jawaban para responden dalam menentukan prioritas elemen merupakan prinsip pokok yang akan menentukan validitas data dan hasil pengambilan keputusan. Secara umum, responden harus memiliki konsistensi dalam perbandingan elemen. Menurut Saaty, hasil penilaian yang dapat diterima adalah yang mempunyai rasio konsistensi lebih kecil atau sama dengan 10%, jika lebih besar dari itu, berarti penilaian yang telah dilakukan ada yang random, dengan demikian perlu diperbaiki

2.4.2 Prosedur dalam Metode AHP

Prosedur *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dapat dikelompokkan kedalam lima (5) langkah yaitu (Vanany, 2009) :

1. Pembentukan hirarki

Hirarki digunakan untuk memperlihatkan pengaruh dari tujuan tingkat tertinggi sampai ke tingkat yang paling rendah. Sebuah hirarki juga dapat digunakan untuk mendekomposisi suatu permasalahan yang kompleks sehingga masalah tersebut menjadi terstruktur dan sistematis.

Secara umum hirarki dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu :

- Hirarki struktural, yaitu masalah yang kompleks diuraikan menjadi elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu. Hirarki ini erat kaitannya dengan menganalisa masalah yang kompleks melalui pembagian objek yang diamati menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil.

- Hirarki fungsional, menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagiannya sesuai hubungan esensialnya. Hirarki ini membantu mengatasi masalah atau mempengaruhi sistem yang kompleks untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti penentuan prioritas tindakan, alokasi sumber daya.
2. Perbandingan Berpasangan (*Pair-wise comparison*)
Perbandinagn berpasangan ini digunakan untuk mempertimbangkan faktor-faktor keputusan atau tujuan dan alternatif- alternatif dengan memperhitungkan hubungan antara faktor/sub faktor yang lainnya ataupun kritria/sub kriteria.
 3. Pengecekan konsistensi
Langkah selanjutnya adalah melakukan pengecekan apakah perbandingan berpasangan yang dibuat oleh pembuat keputusan masih dalam batas kontrol penerimaan atau tidak. Terdapat batas penerimaan yang disarankan dan jika konsistensi berada dalam batas tertentu, perlu dilakukan pengkajian lagi apakah konsistensi tersebut dapat diterima atau tidak.
 4. Evaluasi dari seluruh pembobotan
Penilaian merupakan sintesis (penempatan bersama-sama) dari model dengan menggunakan pembobotan dan penambahan proses untuk mengetahui bobot seluruh alternatif. Bobot dinormalisasi pada setiap matrik perbandinagn berpasangan. Alternatif terbaik adalah alternatif yang memiliki bobot tertinggi sebagai prioritas terbaik yang dipilih dalam pengambilan keputusan.
 5. Pengelompokan keputusan dan penilaian
Untuk mengetahui hasil dari penelitian secara berkelompok setiap anggota kelompok membuat seluruh penilaian model dan mengkombinasikan hasilnya. Kombinasi dapat diperoleh dari beberapa cara, metode yang sering digunakan adalah *Geometric Mean* (GM).

2.4.3. Langkah- langkah Metode Analytcal Hierarchy Process (AHP)

Pada dasarnya langkah-langkah metode Analytcal Hierarchy Process (Kadarsyah, 1998:131-133 dan Adianto dkk, 2014) adalah :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang dimulai dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan sub tujuan-sub tujuan, kriteria, dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang berada diatas. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgement dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen yang lain.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh judgement seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n merupakan banyak elemen yang diperbandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan melakukan uji konsistensi, jika tidak konsisten pengambilan data diulang lagi.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk setiap tingkat hirarki.
7. Menghitung faktor eigen dari setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen tersebut merupakan bobot dari setiap elemen.
8. Memeriksa konsistensi dari hirarki dan bila memiliki nilai lebih dari 10% maka penilaian data judgement harus diperbaiki lagi.

2.4.4 Perhitungan Konsistensi AHP

Pengukuran konsistensi AHP dilakukan dalam dua tahap yaitu : tahap mengukur konsistensi setiap matrik perbandingan, pengukuran ini didasarkan pada eigenvalue maksimum (Vanany 2009)

$$\text{Consistency Index (CI)} = \left(\frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \right)$$

Keterangan:

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

N : Jumlah elemen yang dibandingkan

Consistency Ratio (CR) = CI / RI

Keterangan

RI = Random index

Berikut ini indeks random untuk beberapa ukuran matriks:

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

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, Aziz 2015)

2.5 Objective Matrix (OMAX)

Pada mulanya metode OMAX ini digunakan untuk membantu perusahaan yang memiliki indikator kinerja yang bersifat kualitatif dan kuantitatif menjadi sebuah metrik tunggal. Aplikasi metode ini awalnya digunakan pada pengukuran produktivitas dengan ukuran indikator kinerja yang spesifik. Tetapi pada perkembangannya, karena dirasa sangat membantu upaya mengkonsolidasikan indikator kinerja yang ada, maka juga diaplikasikan pada sisitem pengukuran kinerja. (Vanany, 2009)

Metode Objective Matrik adalah suatu metode sistem skor yang memperhatikan metrik-metrik pengukuran dari KPI yang ada dengan melakukan konsolidasi metrik tersebut menjadi ukuran tunggal yang sering disebut dengan

current performance. Model ini berhasil ditemukan oleh James L. Riggs di Oregon State University. (Vanany, 2009)

2.5.1 Format dan Fungsi Objective Matrix

Metode Objective Matrix menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk yang terpadu dan berhubungan satu sama lain.

Menurut (Vanany, 2009) Pertimbangan menggunakan metode objective matrik ini dalam sistem pengukuran kinerja organisasi diantaranya adalah karena :

- Relatif sederhana dalam aplikasinya dan mudah dipahami konsepnya karena menggunakan konsep interpolasi,
- Mudah dilaksanakan dan tak memerlukan keahlian, dan software khusus,
- Datanya mudah diperoleh karena hanya berupa data aktual, data masa lalu, dan target yang hendak diraih,
- Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi.

Susunan model Objective Matrik (OMAX) berupa matriks yang terdiri dari (Vanany, 2009) :

- Kriteria,
Merupakan indikator kinerja kunci (KPI) yang akan diukur kinerjanya, dan dinyatakan dengan sesuai dengan matrik yang digunakannya.
- Performance,
Merupakan tempat diletakkannya hasil dari perhitungan terhadap KPI. Hasil yang diperoleh selanjutnya dicantumkan pada baris performance untuk KPI yang diukur.
- Butir-butir matriks,
Terdapat dalam badan matriks yang disusun oleh besaran-besaran pencapaian mulai dari tingkat 1 (hasil yang terjelek) sampai dengan tingkat 10 (hasil yang terbaik atau target yang hendak dicapai). Sedangkan

pada tingkat 3 merupakan data pengukuran untuk data kinerja periode sebelumnya.

- **Score,**
Hasil dari pengukuran dari data aktual yang dibandingkan dengan tingkat kinerja yang paling mendekati. Score menunjukkan kinerja KPI yang diukur sesuai dengan metrik standar yang digunakan yaitu dari 1 sampai dengan 10.
- **Weight,**
Menyatakan bobot dari KPI yang hendak diukur. Pada sub bab sebelumnya telah dibahas pembobotan kinerja dengan menggunakan AHP. Nilai bobot ini diperoleh dari hasil pengolahan AHP tersebut.
- **Value,**
Menyatakan hasil perkalian dari skor kinerja untuk KPI yang ada dengan bobot KPI-nya.
- **Performance indicator,**
Menyatakan jumlah value dari semua KPI yang telah diukur. Pada performance indicator ini akan dilakukan perbandingan kinerja periode sebelumnya dengan periode pengukuran yang dinyatakan dengan indeks. Bila indeks menunjukkan nilai lebih besar dari 1 berarti kinerja periode pengukuran lebih baik kinerjanya dibanding dengan kinerja periode sebelumnya. Bila nilai indeks lebih kecil dari 1, maka menunjukkan sebaliknya, yaitu kinerja periode pengukuran lebih jelek dibanding dengan kinerja tahun sebelumnya. Bila ternyata nilainya adalah 1, maka ini menunjukkan bahwa kinerja periode pengukuran sama kinerjanya dengan kinerjanya dengan kinerja periode tahun sebelumnya.
- **Score performance.**
Dalam metode OMAX, perhitungan dilakukan dengan menggunakan score, score disini bernilai mulai dari 1 sampai dengan 10 dimana:

- Score 1 menyatakan kondisi terjelek yang terjadi
- Score 3 menyatakan hasil-hasil yang ingin dicapai dalam kondisi normal selama proses pengukuran berlangsung
- Score 10 menyatakan perkiraan realistis target yang mungkin akan tercapai oleh perusahaan dalam suatu kurun waktu tertentu
- Score 2 dilakukan interpolasi antara 1 dan 3
- Score 4, 5, 6, 7, 8, 9, sama seperti score 2 hanya saja disini interpolasi dilakukan diantara 3 dan 10

Skor dari penilaian kinerja dengan menggunakan OMAX, dianalisis dengan menggunakan metode Traffic Light System (TLS) untuk mengetahui KPI mana yang mendapatkan nilai merah, kuning atau hijau. Hal ini untuk mengetahui apakah skor pada KPI yang bersangkutan mengindikasikan perlunya perbaikan. Ketentuan nilai-nilai dalam Traffic Light System adalah sebagai berikut (Prastika dkk, 2015):

- $3 \geq \text{nilai skor} \geq 0$: KPI masuk dalam kategori warna merah sehingga memerlukan tindakan perbaikan secepatnya
- $8 \geq \text{nilai skor} > 3$: KPI masukn dalam kategori warna kuning sehingga memerlukan pengawasan yang lebih insentif.
- $10 \leq \text{nilai skor} > 8$: KPI masuk dalam kategori warna hijau sehingga tidak memerlukan tindakan perbaikan namun tindakan pengawasan tetap perlu dilakukan.

2.5.2 Keuntungan model OMAX

Keuntungan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan antara lain (Adianto dkk, 2014) :

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.

2.5.3 Tahap scoring system dengan bantuan Objective Matrix

- a. Menentukan target, nilai tertinggi (nilai optimis) dan Nilai Terendah (nilai pesimis) yang dicapai setiap KPI (*Key Performance Indicator*)
- b. Melakukan perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI menggunakan rumus :

$$\Delta X_{l-H} = \frac{YH - YL}{XH - XL}$$

Keterangan :

ΔX_{l-H} = Interval angka antara level High dan Low

XH = Level High

XL = Level Low

YH = Angka pada level High

YL = Angka pada level Low

2.6 Desain Identifikasi Key Performance Indicator berdasarkan penelitian Terdahulu

Identifikasi pada penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan pada pembuatan kuisisioner pada penelitian ini. Identifikasi KPI dari penelitian terdahulu yang terdapat pada desain kuisisioner hanya disebutkan beberapa KPI karena KPI tersebut dipilih berdasarkan kebutuhan di perusahaan. Adapun *key performansince indicator* stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategi, proses, dan kapabilitas dari penelitian terdahulu dapat dilihat di lampiran

1

2.7 Perbandingan berpasangan KPI

Untuk perbandingan berpasangan KPI. Dengan memberi tanda silang (x) pada kolom jawaban. Adapun nilai perbandingan berpasangan dibawah ini adalah sebagai berikut:

1 = Sama Penting

3 = Sedikit Lebih Penting

5 = Lebih Penting

7 = Sangat Lebih Penting

9 = Mutlak Lebih Penting

2, 4, 6, 8 = Apabila Ragu-Ragu Antara Dua Nilai Yang Berdekatan

	Tingkat Kepentingan																	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Pemilik																		Karyawan
Pemilik																		Konsumen
Pemilik																		Masyarakat
Karyawan																		Konsumen
Karyawan																		Masyarakat
Konsumen																		Masyarakat

2.8 Penelitian Terdahulu

1. Ronald sukwandi (2013). "*Penerapan performance prism sebagai alat ukur kinerja kebun binatang*". Penelitian ini bertujuan mendorong manager untuk memenuhi dan mempertimbangkan seluruh kebutuhan pemangku kepentingan, dan juga strategi, proses dan kapabilitas yang terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja terpenting

dari masing-masing pemangku kepentingan adalah kesehatan hewan (pengunjung), area yang tersedia untuk penjualan (pedagang), jumlah pelatihan mengenai promosi (pemerintah), dan jumlah fasilitas yang sudah terotomasi (karyawan).

2. Anik Rufaidah. Mohammad iqbal Vidiyanto, Tahun 2018, dalam jurnal dengan judul “ *Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism Di Pt Karung Emas Manyar Gresik*” Hasil penelitian ini mengenai pengukuran kinerja pada PT Karung Emas sehingga sistem pengukuran kinerja menjadi terintegrasi dan komprehensif dimana dalam penentuan *Key Performance indicator* pada PT Karung Emas ini mengidentifikasi 5 sisi *Performance Prism* yaitu *stakeholder* kebutuhan, *stakeholder* kontribusi, strategi, proses dan kapabilitas. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 24 KPI untuk kinerja kebutuhan *stakeholder*, 24 KPI kontribusi *stakeholder*, 15 KPI kinerja strategi, 15 KPI kinerja proses, 15 KPI kinerja kapabilitas. Terdapat lima KPI yang harus dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu KPI kebutuhan *stakeholder* dari konsumen, KPI kontribusi *stakeholder* dari investor, KPI strategi dari masyarakat, KPI proses dari konsumen dan KPI kapabilitas dari konsumen.
3. Sulaiman Aziz (2015). “*perencanaan model Pengukuran kinerja perusahaan warung apung rahmawati dengan metode performance prism*”. Selama ini perusahaan menggunakan pengukuran kinerja dengan metode tradisional, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah yang terjadi dalam penurunan kinerja. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi KPI, mengintegrasikan KPI, mengukur kinerja perusahaan dengan metode *performance prism*, memberikan rekomendasi hasil *improvement*. Langkah-langkah dari *performance prism* adalah mengidentifikasi kpi dari setiap *stakeholder*, mengintegrasikan kpi kedalam *performance prism*, melakukan perbandingan berpasangan terhadap kpi dengan AHP, melakukan

penilaian kinerja pada bidang prisma. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 94 KPI yang terdiri dari 14 KPI stakeholder direktur, 23 KPI pada stakeholder konsumen, 23 KPI pada stakeholder karyawan, 18 KPI pada stakeholder supplier, dan 16 KPI pada stakeholder masyarakat.

4. Hery Suliantoro, Galuh Intan M (2007). *“Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode performance prism di Plaza Hotel Semarang”*. penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi yang diharapkan mampu memberikan perbaikan kinerja. Karena di plaza hotel belum pernah melakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi yang terdiri dari aspek finansial dan non finansial. Penelitian ini menggunakan metode performance prism, dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi stakeholder secara keseluruhan sehingga didapat indikator kinerja dari kriteria strategi, proses, dan kapabilitas yang dijadikan tolak ukur perbaikan kinerja. Tahap pengumpulan data dengan menyebarkan matrik perbandingan berpasangan sebagai dasar penyusunan bobot kepentingan pada AHP dan kuisioner target pencapaian kinerja sebagai dasar penetapan skor aktual pada OMAX. Hasil dari penelitan ini adalah 46 elemen indikator kinerja atau KPI yaitu kriteria strategi sebanyak 14 KPI, kriteria proses 16 KPI, kriteria kapabilitas 16 KPI.

2.9 Riset Gap Penelitian Terdahulu.

Tabel 2.9 Riset gap peniltian terdahulu.

NO	Nama dan Judul	Tahun	Metode penelitian				Pengumpulan data		Objek penelitian		
			Pr	AHP	OM	T	W	K	M	Jasa	umkm
1	Sukwadi. Penerapan performance prism sebagai alat ukur kinerja kebun binatang.	2013	√	√			√			√	
2	Rufaidah dan vidianto. Sistem pengukuran kinerja menggunakan metode performance prism di pt karung emas manyar gresik	2018	√				√	√	√		
3	Sulaiman Aziz "perencanaan model Pengukuran kinerja perusahaan warung apung rahmawati dengan metode performance prism".	2015	√	√				√			√
4	Suliantoro, intan m. Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode performance prism (study kasus di plaza hotel semarang)	2007	√	√	√			√		√	
5	Thohari. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode performance prism di cv tri sukses mulia	2018	√	√	√	√	√	√		√	

Keterangan : P= prism OM = Omax T = Tls

W = wawancara K = kuisiонер M= manufaktur

Dari table *research* Gap diatas terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, uraian persamaan dan perbedaan tersebut adalah sebagai berikut :

- Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu menggunakan metode pengukuran kinerja performance prism dengan menggunakan KPI untuk mengukur performansi kinerja (Anik Rufaidah dan Mohamad iqbal Vidianto.2018)
- Perbedaan penelitian ini adalah menggunakan metode traffict light system sebagai analisa hasil untuk menentukan KPI mana yang harus diperbaiki berdasarkan 3 warna yaitu hijau, kuning, dan merah. (Sulaiman Aziz.2015)

