

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kepiawaian organisasi dapat diukur langsung lewat kinerja organisasi. Organisasi yang berkineja tinggi mendapatkan hasil tersebut dari karyawannya baik sebagai individual contributor maupun team contributor dan dengan memahami kompetensi dan kebutuhan pengembangannya melalui alat ukur yang tepat (Sanjay,2006).

Kinerja menunjuk 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 individu, maupun sebagai anggota dari suatu kelompok organisasi bisnis atau sosial, pada periode tertentu yang hasilnya dapat dicapai oleh seseorang menurut yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Anshari, 2004).

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariono, 2010). Performance atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, 2005).

Sedangkan menurut (Furtwengker ,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, kecepatana 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. Keanekaragaman
- b. Perkembangan
- c. Pembelajaran
- d. Partisipasi
- e. Pengakuan
- f. Keamanan

Untuk data primer yang diambil dari perusahaan adalah data untuk tingkat kepuasan karyawan. Pengambilan data berasal dari penyebaran kuisisioner kepada Supervisor1, Supervisor2, Pic, Storeman, yang dirasa sangat memahami tentang penjabaran visi, misi serta strategi perusahaan dengan cara pembagian kuisisioner , penyebaran kuisisioner ini bertujuan untuk mendapatkan ukuran kinerja yang aktual dan sesuai dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya. Untuk menghitung hasil Kuisisioner kepuasan karyawan menggunakan perhitungan indeks.

$$\text{Penilaian (\%)} = \frac{\text{Nilai Terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} \times 100\%$$

Dimana:

Skor Terendah : adalah jumlah nilai terendah yang didapat dari pilihan jawaban kuesioner yang diisi oleh responden untuk suatu grub pertanyaan.

Skor Tertinggi : adalah jumlah nilai yang paling maksimum untuk suatu grub pertanyaan.

Contoh:

Dari suatu pertanyaan diperoleh hasil jawaban seorang responden sebagai berikut.

Tabel: 2.1 Contoh Hasil Perhitungan Kuisisioner Kepuasan karyawan

Grub pertanyaan	R1	R2	R3	Total
Skor Terendah	3	2	3	8
Skor Tertinggi	4	3	4	11

$$\text{Nilai (\%)} = \frac{8}{11} \times 100\% = 72.72\%$$

4. Keputusan kompensasi

Dengan selalu mengaitkan kompensasi dengan hasil yang biasa dikuantifikasikan dan dengan memastikan bahwa para karyawan dapat menelusuri kemajuan mereka akan dapat memacu motivasi. Hal ini di karenakan 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 brikutnya.

2.1.1. Sistem Pengukuran Kinerja

1. Kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian (Darma, 2009).
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berasal dari kata job performance dan disebut juga actual performance atau presentasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka mencapai tujuan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Kamaludin, 2010).

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan –persyaratan yang diberikan. Kinerja juga dapat diartikan hasil kerja secara kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Ambar Teguh dan Rosidah, 2003). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja

atau hasil kerja (output) yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Prabu, 2014).

Sedangkan pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu perilaku (proses), Output (produk langsung suatu aktivitas), dan outcome (dampak aktivitas) yang tergantung satu dengan lainnya dalam manajemen kerja.

2.1.3 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Prabu, 2014):

- a) Faktor personal /individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau leader team.
- c) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.4 Indikator kinerja karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator, yaitu (Qordhawi, 1997):

- a) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b) Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik dan tidaknya) pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c) Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau yang disingkat MSDM. Manajemen sumber daya manusia adalah terdiri dari kata manajemen dan sumber daya manusia, manajemen sendiri yang berarti seni yang mengatur sumber daya yang terdiri dari sumber daya manusia (man), uang (money), sistem (methode), bahan baku (materials) mesin (machines), dan pasar(market). Sedangkan sumber daya manusia adalah sumber daya penggerak dari semua sumber daya dan menjadi sumber daya yang paling penting dalam sebuah organisasi yang bergerak di semua bidang manajerial. Mengingat begitu pentingnya peranan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, maka sumber daya manusia perlu dikelola sebaik mungkin agar penggunaannya dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan (Hasibuan,2009).

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien yang membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dalam organisasi, manajemen sumber daya yang berfungsi sebagai pengatur tenaga kerja atau karyawan agar bekerja sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dalam organisasi, diantaranya mengatur pembebanan kerja pada karyawan dan rekrutman agar sesuai dengan pembebanan beban kerja yang dihadapi dengan tujuan agar lebih efektif dan efisien dalam bekerja.

2.3 Metode *Human Resources Scorecard (HRSC)*

Sejak diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, konsep “*Balance Scorecard*” telah diimplementasikan di sekitar 200 perusahaan di Amerika. Di dalam

perkembangannya karena suatu organisasi sangat di dominasi oleh “*human capital*” dan modal “*intangible*” lainnya, maka kemudian berkembang metode “*Human Resources Scorecard*” (Jurnal *Human Resource Scorecard*).

Human Resource Scorecard merupakan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Department* dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia.

Bagaimana *Human Resources Scorecard* ini dihasilkan adalah :

- 1). Menentukan proses bisnis dari masing – masing perspektif
- 2). Menentukan *Key Performance Indicators* dari proses bisnis perspektif.
- 3). Melakukan pengukuran kinerja aktual versus target dari masing – masing *Key Performance Indicator*,
- 4). Normalisasi ukuran yang bermacam – macam menjadi *score range*.
- 5). Menentukan pencapaian sistem sumber daya manusia keseluruhan.

Human Resources Scorecard (HRSC) menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. *HRSC* adalah sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia (*human resources*) yang mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur sejauh mana peranannya terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan (Rusdianto, 2008)

Human Resource Scorecard adalah kapasitas untuk merancang dan menerapkan sistem pengukuran SDM yang strategis dengan mempresentasikan “alat pengungkit yang penting” yang digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif secara cermat (*Becker dkk*, 2009) .

2.3.1 Konsep Human Resources Scorecard (HRSC)

Di dalam salah satu buku yang ditulis oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 telah diperkenalkan konsep tentang “*Balanced Scorecard*” untuk mengukur kinerja organisasi. Sejak itu Kaplan dan Norton telah mengembangkan konsep “*Balanced Scorecard*” di sekitar 200 perusahaan di Amerika. Pertanyaan yang selalu diajukan dalam mendesain konsep tersebut adalah “ apa strategi perusahaan anda ? ” Melalui pertanyaan yang demikian telah memberikan suatu inspirasi bagi Kaplan dan Norton untuk memahami para pimpinan organisasi berpikir tentang organisasinya.

Umumnya para pimpinan organisasi mempunyai kesamaan terutama dalam memusatkan perhatiannya kepada strategi *financial* dan memberikan prioritas kepada perbaikan proses operasional. Para pimpinan organisasi pada umumnya kurang memperhatikan pada strategi pelanggan (siapa yang menjadi target, bagaimana nilai – nilai yang berlaku dalam suatu organisasi). Mereka nampaknya belum menyadari dan memahami strategi untuk pengembangan sumber daya manusia (*Human Capital*).

Di dalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru pada era sekarang ini khususnya di dalam penciptaan nilai – nilai (*value creation*), suatu organisasi sangat didominasi oleh “ *human capital* ” dan modal lainnya. Oleh sebab itu perlu adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah “ *Human Resources Scorecard* ” yang menawarkan langkah – langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia.

2.3.2 Kerangka Sistem Pengukuran *HR Scorecard*

Menurut Brian E. Becker, 2001 Mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik yaitu :

1. Perspektif *Personal*

Yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkan.

2. Perspektif *Compensation*

Yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan - perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberikan ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif, namun perusahaan belum secara penuh mengeksploitasi manfaat dari sumber daya sebagai aset strategik

3. Perspektif *Aligment*

Yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai aset strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan perspektif manajemen.

4. Perspektif *High Performance*

Yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain yang memandang sumber daya manusia sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan (*Linking people, strategy, and performance*).

2.3.3 Keuntungan dan Keterbatasan Dari *HR Scorecard*

Seperti halnya pengukuran kinerja lainnya, *Human Resources Scorecard* juga mempunyai keuntungan dan keterbatasan, berikut sekilas tentang keuntungan dan keterbatasan *Human Resources Scorecard* :

a. Keuntungan *Human Resources Scorecard*

1. Mencakup semua aktifitas perusahaan baik secara internal maupun eksternal
2. Memperhatikan *tangible asset* *intangibel asset*
3. Perspektif yang ada saling terkait satu sama lainnya
4. Setiap indikator kinerja didapatkan melalui turunan dari visi-misi dan strategi perusahaan dalam mencapai targetnya.

b. Keterbatasan *Human Resources Scorecard*

1. Model pengukuran ini tidak memperhatikan aspek *stakeholder* lainnya seperti mitra kerja, masyarakat sekitar, pemerintahan dan lainnya.
2. Indikator yang digunakan berbeda-beda sehingga cukup sulit untuk melakukan perbandingan penilaian

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Proses (AHP) dikenalkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1980, metode ini digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif kelompok KPI (Moehariono, 2012). AHP merupakan suatu alat pengukuran kualitatif yang mengolah hal-hal yang bersifat kuantitatif. Model ini sangat mendukung pengukuran kinerja terkait dalam hal penilaian prioritas dari

indikator-indikator kinerja. Keutamaan *Analytical Hierarchy Proses* dibandingkan model lain adalah AHP tidak menganut syarat konsistensi mutlak, dimana konsistensi mutlak tentunya sangat sulit untuk diterapkan apabila mengingat tingkat ketidakpastian dari data masukan yang tinggi dan semakin kompleksnya permasalahan (Susetyo, 2013).

Formulasi matematis pada AHP dilakukan dengan menggunakan matriks, dimana pada akhirnya nanti hal tersebut akan membantu dalam pengambilan keputusan. Secara sederhana, langkah-langkah untuk menentukan bobot pada setiap kriteria dalam penentuan alternatif keputusan adalah sebagai berikut (Moeheriono, 2012):

- a) Pembentukan hierarki.
- b) Melakukan perbandingan berpasangan.
- c) Pengecekan konsistensi.
- d) Evaluasi dari seluruh pembobotan.
- e) Pengelompokan keputusan dan penilaian.

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas suatu eigen value maksimum. Rumus dari indeks konsistensi (CI) adalah:

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

Dimana : maks = eigen value maksimum

n = ukuran matriks

Berikut ini indeks random untuk matriks berukuran 3 sampai 10 (matriks berukuran 1 dan 2 mempunyai inkonsistensi 0)

Tabel 2.2 Nilai Indeks Random

1,2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber : *Analitical Hierarchy Process*

Rumus dari konsistensi atau inkonsistensi (CR) itu sendiri dapat dituliskan sebagai berikut:

Dimana : CR = Consistensi ratio

CI = Indeks Konsisten

RI = Indeks Random

Kuisisioner pembobotan di anggap konsisten apabila *Consistency Ratio (CR)* < 0,1 (10%). Jika tidak memenuhi maka penilaian harus diulangi kembali (Rusindiyanto, 2009).

Ada tiga prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu prinsip: menyusun hirarki (*Decompositon*), prinsip menentukan prioritas (*Comparative Judgment*), dan prinsip konsistensi logis (*Logical Consistency*). Hirarki yang dapat dimaksud adalah hirarki dari permasalahan yang akan dipecahkan untuk dipertimbangkan kriteria-kriteria atau komponen komponen yang mendukung pencapaian tujuan menurut (Saaty, 1998), dalam proses menentukan tujuan dan hirarki tujuan , perlu diperhatikan apakah kumpulan beserta kreteria-kreteria 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 bimbingan belajar ini ada beberapa pertimbangan kriteria-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 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

Decomposion 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 dinamakan proses hirarki. Hirarki tersebut tidak memerlukan pedoman yang pasti beberapa

banyak hirarki tersebut dibuat, tergantung dari pengambilan keputusannya 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 tingkatan berikutnya. Jika demikian maka dinamakan hirarki tidak lengkap.

Berikut ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan proses penjabaran hirarki ini 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 terlampaui banyak baik dalam arah horizontal maupun vertikal.
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 mengkompromi berbagai kepentingan pihak lain sehingga diperoleh penilaian yang objektif dan tidak sektoral.
3. Proses perhitungan 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.
5. Struktur yang berhierarki sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih sampai pada sub-sub kriteria yang paling dalam.
6. Memperhitungkan validitas sampai batas toleransi inkonsistensi sebagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
7. Memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas

pengambilan keputusan.

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).
5. 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.
6. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.4.1 Prinsip Pokok Analitical Hierarcy 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 realita yang komplek ke dalam bagian yang menjadi elemen pokoknya, dan kemudian bagian ini kendala bagian bagianya 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. Menetapkan prioritas elemen dengan membuat perbandingan berpasangan, dengan skala banding telah ditetapkan oleh Saaty (Yan O, 1995). Perbandingan ini dilakukan dengan matriks. Misalkan untuk memilih manajer, hasil pendapat para pakar atau sudah menjadi aturan yang dasar (*generic*), *managerial skill* sedikit lebih penting daripada pendidikan, teknikal skill sama pentingnya dengan pendidikan serta personal skill berada diantara managerial dan pendidikan.

Tabel 2.3 Skala Perbandingan Berpasangan AHP

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen Sama Pentingnya	Dua Elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit Lebih Penting dari Pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan Penilaian sedikit Menyokong Satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen Yang satu Lebih Penting dari pada Elemen yang lainnya	Pengalaman dan Penilaian sangat kuat menyokong Satu elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Satu elemen jelas Lebih Penting dari pada Elemen Lainnya	Satu elemen yang kuat dikosong san dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting dari pada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang Berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka disbanding dengan aktivitas J, maka J mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan I	

Sumber : Yan O, 1995

3. Prinsip Konsistensi Logika

Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut, harus mempunyai hubungan kardinal dan

ordinal, sebagai berikut:

- Hubungan kardinal : $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$
- Hubungan ordinal : $A_i > A_j > A_k$, maka $A_i > A_k$

Hubungan diatas dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut:

1. Dengan melihat preferensi multiplikatif, misalnya jika apel lebih enak 4 kali dari jeruk dan jeruk lebih enak 2 kali dari melon, maka apel lebih enak 8 kali dari melon
2. Dengan melihat preferensi transitif, misalnya apel lebih enak dari jeruk, dan jeruk lebih enak dari melon, maka apel lebih enak dari melon

Untuk model AHP, matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsisten < 0.1 . nilai CR < 0.1 merupakan nilai yang tingkat konsistensinya baik dan dapat dipertanggung jawabkan. Dengan demikian nilai CR merupakan ukuran bagi konsistensi suatu komparasi berpasangan dalam matriks pendapat. Jika indeks konsistensi cukup tinggi maka dapat dilakukan revisi judgement, yaitu dengan dicari deviasi RMS dari barisan. (a_{ij} dan W_i / W_j) dan merevisi *judgment* pada baris

yang mempunyai nilai prioritas. Memang sulit untuk mendapatkan konsisten sempurna misalkan, jika buah apel lebih disukai dari pada jeruk dan jeruk lebih disukai daripada pisang, tetapi orang yang sama dapat menyukai pisang daripada apel, tergantung pada waktu, musim dan lain-lain. Namun konsistensi sampai kadar tertentu dalam menetapkan perioritas untuk setiap unsur adalah perlu sehingga memperoleh hasil yang sah dalam dunia nyata. Rasio ketidak konsistenan maksimal yang dapat ditolerir sampai 10 %.

2.5 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Ukuran dapat berupa keuangan dan non- keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja strategi organisasi. Sebagai alat ukur

kinerja strategi perusahaan, KPI mengidentifikasi kesehatan dan perkembangan organisasi, keberhasilan kegiatan, program atau penyampaian pelayanan untuk mewujudkan target-target atau sasaran organisasi (Moeheriono, 2012).

Persyaratan menyusun indikator dalam KPI yaitu (Moeheriono, 2012):

- 1) *Spesifik*, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- 2) Dapat diukur secara objektif dan jelas ukurannya yang dipergunakan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
- 3) *Relevant*, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
- 4) Dapat dicapai, Penting dan harus berguna untuk mencapai keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak serta proses.
- 5) Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan.
- 6) Efektif, datanya dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

2.6 Peneliti Terdahulu

1. Ramadhan, Nasir dan Efranto (2012) melakukan penelitian mengenai perancangan dan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan Metode Human Resource Scorecard untuk mengetahui kinerja Pabrik Gula Kreet Baru, Bululawang-Malang sebagai obyek penelitian. Permasalahan yang dihadapi Pabrik Gula Kreet Baru adalah belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Human resource scorecard adalah metode yang digunakan untuk mengukur kontribusi SDM dalam kesuksesan strategi perusahaan dan terdiri dari 4 perspektif yaitu Perspektif Financial, Perspektif Customer, Perspektif Internal Business Proses dan Perspektif Aktivitas, kemudian melakukan penyebaran kuisioner pembobotan dan perhitungan pembobotan dengan Metode Analytical Hierrchy Process (AHP). Langkah kedua yaitu melakukan scoring system dengan metode Objectives Matrix (OMAX) dan menganalisis hasil dengan metode traffic light system. Hasil pengukuran kinerja diperoleh nilai index total 8,01 untuk kinerja keseluruhan SDM, 5 program inisiatif yang termasuk dalam

katagori kuning, dan kategori merah sebanyak 1 program inisiatif. Berdasarkan traffic light system dapat disimpulkan bahwa kinerja sudah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau yang mengindikasikan secara keseluruhan indikator kinerja mencapai target yang telah ditetapkan.

2. Anwar (2013) melakukan penelitian pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep human resource resource scorecard di PT. Bank Rakyat Indonesia. PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Perintis Kemerdekaan merupakan salah satu bank yang berada di kota Makasar yang terus melakukan evalusai dalam meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satunya kinerja sumber daya manusia. Penilaian kinerja Sumber daya manusia yang selama ini berjalan di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang perintis kemerdekaan hanya memperhatikan pencapaian target (indikator langging) tanpa melihat usaha (indikator leading) yang menggambarkan kuantitas dan tidak memamndang kualitas seperti komunikasi, kerja sama dari usaha SDM itu sendiri. Sehingga hasil penilaian terkesan berjalan sendiri-sendiri. Melalui *Human Resource Scorecard* evaluasi kinerja lebih terarah karena kinerja SDM dilakukan terhadap seluruh karyawan yang ada di perusahaan sesuai dengan struktur organisasi. Hasil penilaian kinerja yang dilakukan terhadap 18 karyawan yang menempati 23 jabatan dapat diketahui bahwa 16,67% kinerja karyawan sangat baik, 44,44% kinerja karyawan nbaik dan 38.89% kinerja karyawan berada pada tingkat rata-rata. Oleh karena itu, perlu diusulkan perbaikan kinerja dengan mengevaluasi usaha seperti dan kerja sama yang dilakukan oleh SDM itu sendiri disamping mengevaluasi pencapaian target dalam meingkatkan prestasi dan kualitas karyawan sesuai dengn tujuan perusahaan.
3. Singgih, Partiwi dan Dani (2011) melakukan penelitian pengkuran kinerja sumberdaya manusia dengan menggunakan konsep human resource scorecard di PT. JB sebagai obyek penelitian. PT. JB adalah salah satu anak perusahaan PT. PLN (Persero). Penelitian ini merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang mengacu pada konsep human resource scorecard

pada PT. JB untuk mengetahui pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia, diidentifikasi key performance indicators. Try out pengukuran kinerja terhadap sistem sumber daya manusia triwulan 1-4 menghasilkan 79.02% dari target pada triwulan 1 (kategori kuning), 69.47% dari target pada triwulan 2 (kategori kuning), 77,03% dari target pada triwulan 3 (kategori kuning), dan 76,31% dari target pada triwulan 4 (kategori kuning).