

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong, 2004 (dalam Wibowo, 2007) mendefinisikan Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dengan persyaratan persyaratan atribut yang di sepakati.

Menurut Armstrong dan Baron 1998 (dalam Wibowo, 2007) Manajement kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses yang berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu.

Adapun beberapa manfaat manajemen kinerja (Wibowo, 2007)

1. Menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu
2. Memperbaiki kinerja
3. Memotivasi pekerja
4. Meningkatkan komitmen
5. Mendukung nilai nilai inti
6. Memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan
7. Meningkatkan Dasar keterampilan
8. Mengusahakan perbaikan dengan pengembangan berkelanjutan
9. Mengusahakan basis perencanaan karier
10. Membantu menahan tenaga terampil untuk tidak pindah
11. Mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan
12. Mendukung program perubahan budaya

2.1.1 Konsep Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal yang sudah ditentukan, atau apakah hasil kinerja sudah tercapai sesuai yang diharapkan (Wibowo, 2007)

Menurut Schuler dan Jackson (Dalam Sitompul, 2010) pengukuran kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya bisa mendapatkan manfaat.

Dengan demikian suatu perusahaan sangat membutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan yang dapat digunakan menjadi landasan apakah para pekerja menghasikan kinerja yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja juga dapat membantu perusahaan dalam mengetahui performa dari perusahaan tersebut. Menurut Niven (dalam Ayvas, 2011) langkah-langkah yang akan digunakan dalam mengevaluasi performa diantaranya:

1. Berhubungan dengan strategi.
2. Dinyatakan dalam jumlah.
3. Harus dapat dicapai.
4. Harus dimengerti.
5. Menjadi sebanding.
6. Memiliki hubungan.
7. Memiliki definisi umum

2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja

Itner et al (dalam Zakaria, 2011) menjelaskan bahwa suatu sistem pengukuran kinerja strategik adalah :

1. Menyediakan informasi yang memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi strategi yang menawarkan potensial tertinggi untuk pencapaian sasaran perusahaan.

2. Meluruskan proses manajemen, seperti tatanan tujuan, pembuatan keputusan dan evaluasi kinerja dengan pencapaian dari pilihan sasaran strategis.

Dalam mengaplikasikan sistem pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi diperlukan langkah-langkah agar sistem ini dapat berjalan dengan baik. Seperti yang ditulis oleh *Similary* (dalam Zakaria, 2011) mengusulkan tujuh prinsip dalam mendesain sistem pengukuran kinerja yang meliputi:

1. Ukuran harus secara langsung dihubungkan dengan strategi perusahaan.
2. Ukuran non-keuangan harus digunakan.
3. Sistem ini harus mengakui bahwa ukuran-ukuran tersebut berbeda untuk tiap bagian (departemen).
4. Sistem ini menyatakan bahwa ukuran-ukuran tersebut dapat sesuai dengan keadaan yang ada.
5. Ukuran-ukuran tersebut harus simple dan mudah digunakan.
6. Ukuran-ukuran tersebut menyediakan umpan balik yang cepat.
7. Ukuran-ukuran tersebut didesain untuk menstimuli perbaikan berkelanjutan lebih dari sebatas pengawan saja.

2.1.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut *Robert & Anthony* (dalam Wahyuni, 2011), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1. Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal,

juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan. Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

2.1.4 Metode-Metode Dalam Pengukuran Kinerja

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut (Wibowo, 2007):

1. Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan serangkaian ukuran yang memberikan manajer puncak pandangan bisnis yang cepat tetapi komprehensif. Manajer harus melihat bisnis dalam empat perspektif yaitu:

- a. Customer perspectives, tentang bagaimana pelanggan melihat perusahaan.
 - b. Internal perspectives, tentang apa yang harus dilampaui oleh perusahaan.
 - c. Innovation and learning perspectives, tentang kemampuan perusahaan melakukan perbaikan dan menciptakan nilai.
 - d. Financial perspectives, tentang bagaimana perusahaan melihat pemegang saham.
- ##### *2. The European Foundation for Quality Management Model*

Terdapat indikasi bahwa kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja dan dampak pada masyarakat dicapai melalui kepemimpinan. Hal ini mendorong kebijakan dan strategi, manajemen pekerja, sumber daya dan

proses mengarah pada keunggulan hasil bisnis. Terdapat sembilan elemen pada model ini:

- a. Kepemimpinan, tentang bagaimana perilaku dan tindakan tim eksekutif dan semua pimpinan lain memberi inspirasi, mendukung dan meningkatkan budaya total quality management.
- b. Kebijakan dan strategi, tentang bagaimana organisasi memformulasikan, menyebarkan dan mereview kebijakan dan strategi dan mengubahnya ke dalam rencana dan tindakan.
- c. Manajemen sumber daya manusia, tentang bagaimana organisasi merealisasikan potensi sepenuhnya dari segenap sumber daya manusianya.

- d. Sumber daya, tentang bagaimana organisasi mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.
- e. Proses, tentang bagaimana organisasi mengidentifikasi, mengelola, mereview dan memperbaiki prosesnya.
- f. Kepuasan pelanggan, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungan dengan kepuasan pelanggan eksternalnya.
- g. Kepuasan pekerja, tentang apa yang diperoleh organisasi dalam hubungan dengan kepuasan pekerjanya.
- h. Dampak pada masyarakat, tentang apa yang dicapai organisasi dalam memuaskan kebutuhan konsumen dan harapan masyarakat lokal, nasional dan internasional.
- i. Hasil bisnis, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungannya dengan sasaran bisnis yang direncanakan dan memuaskan kebutuhan dan harapan setiap orang dengan kepentingan finansial dalam organisasi.

3. *Economic Value Added*

Terdapat empat ukuran favorit dalam model Economic Value Added ini. Yaitu sebagai berikut:

- a. Added value merupakan perbedaan antara nilai pasar dari output perusahaan dan biaya inputnya.
 - b. Market value added merupakan perbedaan antara kapitalisasi pasar perusahaan dan total investasi kapital. Jika positif, akan mengindikasikan diciptakannya kekayaan pasar saham.
 - c. Cash flow return on investment membandingkan cash flow disesuaikan inflasi dengan gross revenue disesuaikan inflasi, untuk menemukan cash flow return on investment.
 - d. Total shareholder return merupakan apa yang sebenarnya diperoleh pemegang saham, misalnya perubahan dalam nilai kapital plus deviden.
- ### 4. *Traditional Financial Measures*

Merupakan ukuran finansial tradisional, yang antara lain termasuk: return on equity, return on capital employed, earning per share, price/earning ratio, return on sales, assets turnover, overall overheads/sales ratio, profit or sales or added value per employer, output per employee (produktivitas).

2.2 Konsep Balanced Scorecard

2.2.1 Konsep Dan evolusi Perkembangan Balanced Scorecard

Balanced scorecard diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang dipimpin David P. Norton menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang dimanfaatkan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka panjang dan kinerja jangka pendek. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balanced scorecard*, yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan (Mulyadi, 2009).

Ada banyak jenis metode pengukuran, *balanced scorecard* adalah sebuah sistem manajemen yang dapat memotivasi proses perbaikan bidang produk,

pelanggan dan pengembangan pasar (Kaplan dan Norton, 1993). Dalam implementasi *balanced scorecard* tentu saja perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari mengukur setiap pelaksanaan kepemimpinan organisasi dan menilai faktor yang berperan dalam pencapaian kesuksesan organisasi (Kaplan dan Norton, 2010).

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan (3) *balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2009).

Tabel 2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Perspektif	<i>Return on Investmen</i>		
Keuangan	Cos	Asset	Revenue Mix
perspektif			
pelanggan	Pelanggan baru	Pelanggan Lama	Pelayanan
Perspektif proses			
Bisnis internal	<i>Cycle Time</i>	<i>On-Time</i>	<i>Cycle Effectiveness</i>
Perspektif			
Pertumbuhan	<i>Skill Coverage</i>	<i>Quality Work Life</i>	

Sumber: Mulyadi dalam Bernadine. 2001. Pentingnya Peranan *Balanced Scorecard* dalam Proses Strategi Bisnis

Konsep *balanced scorecard* dapat digunakan untuk menyeimbangkan orientasi kinerja eksekutif perusahaan untuk tidak hanya terpaku pada kinerja keuangan dan tidak hanya berorientasi pada kinerja jangka pendek. Pengukuran kinerja yang komprehensif bagi masa depan perusahaan meliputi kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis dan pertumbuhan. Sehingga dengan adanya pengukuran yang komprehensif tersebut maka kinerja keuangan yang diwujudkan oleh perusahaan merupakan sumbangan dari terwujudnya kinerja dalam memuaskan

kebutuhan pelanggan, pengelolaan bisnis yang efektif dan pengembangan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen.

2.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Dalam Mulyadi (2009), *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata: (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Pada tahap awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan hasil kinerja sesungguhnya.

Balanced scorecard adalah catatan prestasi atau kinerja seseorang, meliputi catatan kinerja yang direncanakan, catatan kerja yang terealisasi, dan catatan perbandingan antar keduanya sebagai alat evaluasi atas kinerja orang yang bersangkutan. Adapun kata berimbang mengindikasikan adanya pengukuran seimbangan antara dua aspek variabel kinerja eksekutif, yaitu keseimbangan antara kinerja aspek keuangan dan aspek non-keuangan serta seimbangan antara kinerja jangka panjang dan jangka pendek (Bernadine, 2001).

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Imelda 2004) *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional.

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Huang, 2009) *balanced scorecard* adalah pengukuran keuangan dan non-keuangan, dan mewakili terjemahan dari strategi bisnis unit ke dalam langkah-langkah tujuan strategis jangka panjang dan mekanisme untuk mencapai dan memperoleh umpan balik mengenai tujuan tersebut. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam

Empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif learning & growth.

Menurut Pinero (dalam Chen et al, 2011) *balanced scorecard* merupakan pendekatan yang ditujukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, sementara perspektif keuangan tradisional untuk mengukur aset nyata. Ini mencakup tiga perspektif (yaitu pelanggan, proses internal, dan learning & growth) untuk mengevaluasi aset berwujud dan modal intelektual. Strategi diperiksa dari perspektif keuangan dan non-keuangan berdasarkan data aktual.

Balanced scorecard adalah alat untuk menciptakan suatu kerangka kerja untuk kinerja manajemen strategis dengan tujuan untuk mentransformasikan misi dan strategi perusahaan ke pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 1996) dan

memberikan sudut pandang lebih luas tentang kinerja perusahaan untuk manajemen puncak. Dengan kata lain, balanced scorecard adalah transformasi strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang melibatkan semua karyawan (Erbasi dan Parlakkaya, 2012).

2.2.3 Komponen-Komponen dalam Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan

Dari perspektif keuangan, mendapatkan profit yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya dipandang sebagai tujuan perusahaan. Perusahaan juga harus mampu bersaing dengan kompetitif dengan perusahaan lain.

Secara umum, perspektif keuangan adalah bagaimana stakeholder perusahaan memiliki rencana untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan perusahaan, penanganan risiko dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Perspektif ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi yang sedang dijalankan oleh perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Menurut Mulyadi (2009) balanced scorecard memfokuskan penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam sasaran dan inisiatif strategi di perspektif customer, proses bisnis internal dan learning & growth. Dari ketiga perspektif inilah pemacu kinerja keuangan berada.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dalam hal pelanggan dan pasar. Langkah-langkah diperlukan dalam perspektif pelanggan adalah memberikan layanan yang diminta oleh pelanggan. Inti dasar pengukuran meliputi kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan. Langkah-langkah ini akan menjelaskan kepada manajer tentang siapa pelanggan mereka, bagaimana memaksimalkan keuntungan yang diperoleh dari para pelanggan. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan layanan yang memberikan nilai yang superior untuk pelanggan yang ditargetkan (Kaplan dan Norton, 1996).

Menurut Mulyadi (2009), berdasarkan paradigma customer value strategy, sasaran strategik dari perspektif customer dirumuskan sebagai berikut.

1. Produk/jasa bersaing di pasar global dengan basis kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya

Kandungan pengetahuan yang terdapat pada produk/jasa menjadi faktor daya saing global. Pengetahuan dimasukkan ke dalam produk/jasa melalui tiga saluran utama: (1) alat, (2) pekerjaan, dan (3) pengetahuan.

2. Produk dan jasa dipadukan menjadi satu dalam suatu tawaran (*offer*) Untuk menentukan keluaran apa yang dihasilkan oleh perusahaan agar mampu melampaui harapan *customer*.
3. Produk/jasa dihasilkan melalui jejaring organisasi
Pembangunan jejaring organisasi (*organization network*) yang anggotanya terdiri dari berbagai perusahaan yang memiliki kompetensi inti tertentu dalam mata rantai nilai proses pembuatan produk dan penyerahan jasa. Melalui jejaring organisasi inilah *customer* memperoleh value terbaik oleh karena setiap mata rantai nilai produk/jasa dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kompetensi inti di bidangnya masing-masing.
4. Produk/jasa disediakan bagi *customer* dengan mobilitas tinggi Organisasi perlu mendesain sistem informasi yang memungkinkan *customer* mengakses informasi tentang produk/jasa dan melakukan pembelian terhadap produk/jasanya dari mana saja, kapan saja, untuk dikirim ke mana saja sesuai dengan permintaan *customer*.
5. Kualitas hubungan merupakan pelipat ganda value yang diterima oleh *customer*.

Dewasa ini, teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) dalam membangun hubungan berkualitas: (1) antara karyawan dengan manajer, (2) antar fungsi dalam organisasi, (3) antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnis, dan (4) antara perusahaan dengan *customer*.

3 Perspektif Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Huang, 2009) kegiatan perusahaan dibagi menjadi empat proses, yaitu: inovasi, customer management, operasi dan peraturan dan lingkungan.

Perusahaan harus mampu melakukan tindakan secara internal untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan. Kinerja yang efektif berasal dari proses, keputusan dan tindakan terjadi di dalam seluruh organisasi. Manajer perlu fokus pada operasi internal mereka yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Kaplan dan Norton 1992).

Dalam perspektif bisnis internal, fisik internal berdampak langsung pada ekonomi yang sering digambarkan, seperti efisiensi, tingkat upah rata-rata, rasio ketidakhadiran. Beberapa faktor lain yang dapat diukur untuk memastikan bahwa bisnis internal perusahaan selaras dengan tujuan (Kaplan

dan Norton, 1996) yang berhubungan dengan layanan kualitas, dengan indikator pada aksesibilitas, ketersediaan, kehandalan, keselamatan dan kenyamanan.

4 Persepektif *Learning and Growth*

Kaplan dan Norton (dalam Huang, 2009) Perspektif learning and growth ini mengukur kemampuan karyawan, sistem informasi, dan keselarasan organisasi dalam mengelola bisnis dan beradaptasi dengan perubahan bisnis yang ada. Keberhasilan dari proses tergantung pada keterampilan dan motivasi karyawan, serta ketepatan waktu dan informasi.

Dalam perspektif learning and growth dapat diukur dengan menilai kepuasan karyawan, keterampilan dan produktivitas. Pengukurannya dapat dilakukan cara mengukur tingkat produktivitas, pelatihan dan tingkat keahlian, perbaikan kinerja dan kinerja individu (Kaplan dan Norton 1996).

Sumber: Rohm, 2003 dalam Imelda. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam empat perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk

tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang, serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis.

Menurut Kaplan dan Norton, balanced scorecard merupakan pendekatan strategis dan sistem manajemen kinerja yang dapat digunakan organisasi untuk pelaksanaan visi dan strategi. Empat proses manajemen yang dapat membantu untuk tujuan strategis jangka panjang dan jangka pendek (dalam Huang et al, 2011).

Sejalan dengan Niven (Wang et al, 2010) balanced scorecard menyebarkan strategi organisasi ke dalam komponen-komponen melalui tujuan, langkah-langkah, target dan inisiatif di masing-masing empat perspektif dalam balanced scorecard. Penggunaan indikator yang berkaitan dengan pendekatan balanced scorecard banyak digunakan dalam strategi bisnis suatu perusahaan.

2.2.4 Keunggulan *Balanced Secorcard*

Menurut Mulyadi (2009) balanced scorecard memiliki keunggulan dalam dua aspek, yaitu

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Penciptaan alat yang mampu meningkatkan kualitas perencanaan akan memperbaiki manajemen dan akan menghasilkan peningkatan hasil yang menjanjikan. Balanced scorecard meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan bersifat strategik terdiri dari tiga tahap:

- a. Sistem perumusan strategik
- b. Sistem perencanaan strategik
- c. Sistem penyusunan program

Keunggulan pendekatan balanced scorecard dalam sistem manajemen strategik adalah kemampuan balanced scorecard dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Komprehensif
- b. Koheren
- c. Berimbang
- d. Terukur

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas personil dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan. Pengelolaan kinerja personel terdiri dari lima tahap berikut ini:

- a. Perencanaan kinerja yang hendak dicapai oleh perusahaan
- b. Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan
- c. Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja
- d. Pengukuran dan penilaian kinerja personel
- e. Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel.

2.3 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

2.3.1 *Definisi Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Menurut Saaty (dalam Lee, 2008) analytical hierarchy process (AHP) pertama kali diperkenalkan oleh Saaty pada tahun 1971 untuk mengatur alokasi sumber daya langka dan perencanaan kebutuhan untuk militer. Sejak pengenalan, AHP telah menjadi salah satu metode multiple-criteria decision-making (MCDM) yang paling banyak digunakan dan telah digunakan untuk memecahkan masalah terstruktur. AHP fokus pada pembuatan serangkaian perbandingan berpasangan.

Perbandingan ini digunakan untuk menentukan hierarki yang harus diprioritaskan terlebih dahulu. Dengan demikian, AHP dapat membantu pengambilan keputusan (Clinton, 2002). Menurut Dundar (dalam Erbasi dan Parlakkaya, 2012) AHP dapat memberikan kesempatan untuk pengambilan keputusan yang efektif dalam memecahkan masalah pengambilan keputusan.

Teknik AHP adalah sebuah alat pengambilan keputusan multi-kriteria yang dikembangkan oleh Saaty (dalam Sari 2010). AHP adalah sebuah prosedur sistematis untuk mempresentasikan elemen-elemen dari berbagai macam masalah ke dalam bentuk hierarki. Sebuah hierarki merupakan struktur yang dimulai dari atas (sasaran dari sudut manajerial), kemudian ke tingkat menengah (kriteria/subkriteria yang mana tergantung pada level berikutnya) sampai pada tingkat terendah (biasanya terdiri dari daftar alternatif). AHP mengatur penyelesaian masalah ke dalam bagian-bagian kecil yang kemudian membantu pengambilan keputusan melalui model perbandingan berpasangan (pairwise

comparison) untuk menunjukkan hubungan kuat atau intensitas dari elemen- elemen yang ada dalam hirarki (Sharma dan Bagwat dalam sari, 2010).

Jurnal yang ditulis oleh Saaty (2008) menyatakan bahwa untuk membuat sebuah keputusan di dalam teknik AHP diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

Menentukan masalah dan memutuskan solusi apa yang akan digunakan.

1. Struktur hierarki keputusan dari atas dengan tujuan keputusan, kemudian sasaran dari perspektif, melalui level menengah (berisi kriteria dan elemen-elemen yang berhubungan), sampai pada level terendah (yang biasanya berisi langkah alternatif).
2. Membuat sebuah matriks perbandingan berpasangan. Tiap elemen di level atas digunakan untuk membandingkan elemen-elemen di level tersebut dengan elemen bawahnya.
3. Menggunakan priorotas yang diperoleh dari membandingkan bobot prioritas di level tersebut dengan level dibawahnya. Lakukan ini untuk tiap elemen.

2.3.2 Konsep Dasar (AHP)

Dermawan (2004) memaparkan bahwa model AHP yang merupakan metode perbandingan atas alternatif solusi didasarkan atas konsep matriks. Adapun bangun dasar konsep ini:

Tabel 2.2 Pengambilan Keputusan

C	X1	X2	X3	X4
X1	1	2	3	4
X2	$\frac{1}{2}$	1
X3	$\frac{1}{3}$	1
X4	$\frac{1}{4}$	1

Sumber: Darmawan, 2004. Model Kuantitatif Pengambilan Keputusan & Perancangan Strategis. Alfabeta. Bandung. Halaman 98

Contoh matriks di atas memperlihatkan perbandingan antara kolom x1-x4 dengan baris x1-x4. Nilai perbandingan kolom dengan baris harus dikaitkan terhadap sesuatu yang disebut faktor, kriteria atau properti. Perbedaan terletak dari cara perbandingan tersebut dibaca. Misalnya :

1. Bila baris yang dibaca maka:
Jika C dari X1 dibandingkan dengan C dari X2 maka $X1 = 2 X2$, atau bila X1 dibandingkan X2 dalam hal C maka $X1 = 2 X2$.
2. Bila kolom yang dibaca maka:
Jika faktor C dari X2 dibandingkan terhadap kriteria C dari X1, maka nilai perbandingannya adalah $X2 = X1/2$.

Dan demikian pula dengan perbandingan elemen lainnya. Perbandingan atas dasar konsep matriks ini menunjukkan bentuk pengandaian: "Jika faktor X elemen A lebih disukai dari faktor X elemen B dengan nilai V, maka berapakah V

untuk perbandingan faktor X elemen B terhadap faktor X elemen A". Jawabannya tentu akan sama, semenjak perbandingan antara keduanya merupakan perubahan posisi letak nilai perbandingan semata.

Dalam AHP, terdapat pembahasan tentang konsistensi antar elemen. Apabila elemen-elemen yang diperbandingkan hanya dua, masalah inkonsistensi tidak akan terjadi. Namun apabila elemen-elemen yang diperbandingkan terlalu banyak, maka konsistensi antar elemen akan sulit didapatkan. Yulia et al, (dalam Sari, 2010) menjelaskan tentang formula untuk Consistency Index (CI):

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

Keterangan :

CI = consistency index

λ_{\max} = nilai eigen terbesar

n = jumlah elemen yang dibandingkan

Dalam penelitian ini permasalahan yang ada akan diuji dengan konsep matriks dari AHP ini. Yang akan digunakan untuk mencari bobot dari setiap kriteria/subkriteria dari keempat perspektif balanced scorecard dengan menggunakan perbandingan berpasangan. Validasi untuk pembobotan kriteria/subkriteria tersebut dengan cara penyebaran kuisioner kepada pihak-pihak yang bersangkutan, yang kemudian diberi bobot dengan skala antara 1-9. Dan proses untuk teknik AHP ini dipermudah dengan bantuan software expert choice 2000

2.3.3 Nilai Skala Perbandingan

Menurut Dermawan (2004), nilai yang terisi pada matriks perbandingan model AHP menunjukkan nilai kepentingan relatif satu elemen terhadap elemen lain dengan melihat faktor perbandingannya. Pada umumnya nilai yang ditetapkan untuk setiap sel matriks berada di antara 1 sampai 9. Model kuesioner skala 9 dipakai untuk mendapatkan gambaran tingkat preferensi tentang sesuatu.

Tabel 2.3 Skala Utama Model AHP

Intensitas Kepentingan/ Tingkat Preferensi	Definisi	Penjelasan
1	<i>Equal importance</i>	Dua aktivitas memberikan kontribusi sama terhadap tujuan
3	<i>Moderate importance</i>	Pengalaman dan penilaian memberikan nilai tidak jauh berbeda antara satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
5	<i>Strong importance</i>	Pengalaman dan penilaian memberikan nilai kuat berbeda antara satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
7	<i>Very strong Importance</i>	Satu aktivitas sangat lebih disukai dibanding aktivitas lainnya
9	<i>Extreme importance</i>	Satu aktivitas secara pasti menempati urutan tertinggi dalam tingkatan preferensi
2,4,6,8	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan berdekatan	Penilaian kompromi secara numeris dibutuhkan semenjak tidak ada kata yang tepat untuk menggambarkan tingkat preferensi

Sumber : Dermawan. 2004. Model Kuantitatif Pengambilan Keputusan & Perencanaan Strategis Alfabeta. Bandung

2.3.4 Kelebihan dan Kelemahan AHP

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah (Syaifullah, 2010):

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

AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
- 10 Pengulangan Proses (Process Repetition)

AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut (Syarifullah, 2010):

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang

ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.

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

2.4 Peneliti Sebelumnya

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan berhubungan dengan penerapan balanced scorecard sebagai suatu pengukuran kinerja pada perusahaan. Adapun penelitian yang membahas tentang balanced scorecard antara lain:

1. Jurnal yang di tulis oleh Firdanis Jurnal yang di tulis oleh Ferdinandus Agung Himawan, SE., MM.i dan Juarsah, SE.ii dengan judul “Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (STUDI KASUS PT. MAKRO INDONESIA CABANG PASAR REBO, JAKARTA)” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peluang atas pemanfaatan model balanced scorecard (BSC) dalam organisasi nirlaba. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan pendekatan balanced scorecard untuk pengukuran kinerja organisasi. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti, jurnal tersebut fokus terhadap penerapan balanced scorecard pada organisasi nirlaba.
2. Setyaning Handika, Nasir Widha Setyanto, Remba Yanuar Efranto dengan judul “THE USING OF BALANCED SCORECARD METHOD TO IMPROVE COMPANY’S PERFORMANCE BASED ON ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS AND OBJECTIVES MATRIX (Case Study: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)” penelitian ini mengevaluasi kinerja performasi perusahaan dengan menerapkan empat perspektif dalam balanced scorecard (keuangan, pelanggan, internal proses dan pertumbuhan & learning) dan analytical hierarchy process. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan balanced scorecard dan analytical hierarchy process. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti.
3. Jurnal yang di tulis oleh Yee-Ching Lilian Chan dengan judul “An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organizations” penelitian ini mengusulkan untuk menerapkan dan membandingkan kinerja organisasi dengan menerapkan analytical hierarchy process (AHP) dalam organisasi kesehatan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan analytical hierarchy

process. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti yaitu organisasi kesehatan.

NO	Tema pertanyaan	Pertanyaan penelitian
1	Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode <i>balanced scorecard</i>	Bagaimana tujuan strategis organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi? Bagaimana indikator pengukuran kinerja sebelumnya yang digunakan oleh organisasi? Bagaimana rancangan indikator kinerja berdasarkan metode <i>balanced scorecard</i> ?
2	Mengetahui hasil pembobotan KPI dengan AHP	Bagaimana hasil dari pembobotan indikator kinerja perusahaan dengan menggunakan metode AHP?

2.5 Struktur Organisasi Perusahaan

