

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Kinerja

Penelitian ini yang menjadi topik utama adalah kinerja. Oleh karena itu, perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai apa yang dimaksud dengan kinerja. Terkait dengan pengertian kinerja, terdapat berapa pendapat dari para tokoh, antara lain yaitu pendapat yang diungkapkan oleh Mulyadi (2007: 337) yang menyatakan bahwa “Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.

Pendapat yang lain mengenai definisi kinerja juga diungkapkan oleh Indra Bastian (2006 : 274) yang menyatakan bahwa “kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Pendapat yang senada juga dijelaskan oleh Veithzal Rivai, *et al.* (2008:14) yang mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan definisi – definisi diatas disimpulkan dua hal sebagai berikut. Pertama, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil akhir dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang disesuaikan dengan kriteria – kriteria yang telah ditetapkan. Kedua, kinerja juga mencerminkan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi.

2.2 Definisi Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sasarannya

Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk mengkuantifikasikan efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu. Metrik kinerja adalah definisi dari cakupan, isi dan bagian – bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja berbasis luas (Neely, 2002: 14).

Beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Dale Furtwengler (2002: 1) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Perbaikan kinerja ini diukur berdasarkan :

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

2. Pengembangan karyawan

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

4. Keputusan kompensasi

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

5. Komunikasi

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

Kecenderungan yang sering terjadi dalam pengukuran kinerja adalah dengan mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan finansial. Jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk. Menurut Dale Furtwengler (2002:11) ada beberapa masalah dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan ini, yaitu :

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

Pengukuran kinerja dengan pendekatan diatas kurang akurat untuk diterapkan, karena pengukuran kinerja memiliki sasaran atau tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada. Ada dua tipe sasaran pengukuran kinerja menurut Michael Armstrong (2004: 73) yaitu:

1. Sasaran kerja

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

2. Sasaran pengembangan

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

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

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

2.3 Konsep Kualitas Jasa

Pengertian kualitas jasa sendiri berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi pelanggan.

Menurut Wyckop, dalam Tjiptono (1996) Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut memenuhi keinginan pelanggan. Parasuraman, et al., (1985) menyatakan ada dua factor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai yang diharapkan maka kualitas jasa dipresepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui melampaui harapan pelanggan maka kualitas jasa dipresepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan ,maka kualitas dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten.

Kualitas produk (barang dan jasa) dan kepuasan pelanggan telah dicapai consensus bahwa harapan pelanggan memainkan peran penting

sebagai standar perbandingan dalam mengevaluasi kualitas maupun kepuasan. Menurut Olson & Dover 9 (Dikutip dalam Zethmal, et al., 1993), harapan atau ekspektasi pelanggan merupakan keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk, yang dijadikan standar atau acuan dalam menilai kinerja produk yang bersangkutan (Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, 2011 : 181).

Melalui serangkaian penelitian terhadap berbagai macam industry jasa, Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) berhasil mengidentifikasi 10 dimensi pokok kualitas jasa :

- 1) **Realibilitas**, meliputi dua aspek utama, yaitu konsistensi kinerja dan sifat dapat dipercaya. Hal ini berarti perusahaan mampu menyampaikan jasanya secara benar sejak awal. Memenuhi janjinya secara akurat dan andal (misalnya, menyampaikan jasa sesuai dengan jadwal yang disepakati). Menyimpan data (*record*). Secara tepat, dan mengirimkan tagihan dengan akurat.
- 2) **Responsivitas atau daya tanggap**, yaitu kesediaan dan kesiapan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan menyampaikan jasa secara cepat.
- 3) **Kompetensi**, yaitu penguasaan keterampilan yang dibutuhkan agar dapat menyampaikan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan
- 4) **Akses** meliputi kemudahan untuk dihubungi atau ditemukan dan kemudahan kontak
- 5) **Kesopanan** meliputi sikap santun, respek, atensi, dan keramahan para karyawan kontak.
- 6) **Komunikasi** artinya menyampaikan informasi kepada para pelanggan dalam bahasa yang mudah mereka pahami serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.
- 7) **Kredibilitas** yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya
- 8) **Keamanan** yaitu bebas dari bahaya, resiko, atau keraguan, termasuk didalamnya adalah keamanan.
- 9) **Kemampuan** memahami pelanggan, yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka.

10) Bukti fisik meliputi penampilan fasilitas fisik, perhatian, personil, dan bahan-bahan komunikasi perusahaan.

Untuk menciptakan suatu gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan jasa untuk memperbaiki kualitas, perusahaan harus mampu memenuhi enam prinsip utama yang berlaku baik bagi perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, keenam prinsip tersebut sangat bermanfaat dalam membentuk dan mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh pemasok, karyawan, dan pelanggan. prinsip kualitas jasa menurut (Wolkins, dikutip dalam Scheuing & Christoper, 1993) terdiri atas :

- 1) **Kepemimpinan**: Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan kinerja kualitas.
- 2) **Pendidikan** :Semua karywan perusahaan, mulai dari maajer puncak sampai karyawan operasional wajib mendapatkan pendidikan mengenai kualitas.
- 3) **Perencanaan Strategik** :harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visi misinya.
- 4) **Review** : merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terus-menerus terhadap upaya mewujudkan sasaran-sasaran kualitas.
- 5) **Komunikasi** : Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karywan, pelanggan maupun *stakeholder* lainnya.
- 6) **Total Human Reward** : merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini motivasi, semangat kerja, rasa bangga, rasa memiliki setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan

produktivitas dan profitabilitas bagi perusahaan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan (Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra, 2011 : 203-204).

2.4 Definisi *Performance Prism*

Performance Prism merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, menurut persepsi dari semua *stakeholder* organisasi tersebut (Neely dan Adams, 2000; Neely *et al.*, 2001).Kelebihannya dari kerangka kerja lainnya adalah bahwa *Performance Prism* meliputi semua *stakeholder* organisasi.

Performance Prism merupakan sebuah teori yang dikembangkan oleh Universitas Cranfield, kemudian pada tahun 2000 Neely, Adams, dan Kennerley mencoba memperkenalkannya sebagai sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan. Metode ini mencoba memperbaiki kekurangan – kekurangan yang ada pada metode – metode sebelumnya. Kelebihan metode ini dibandingkan dengan metode – metode sebelumnya adalah bahwa *Performance Prism* mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder* dari perusahaan seperti, investor, pelanggan atau tamu, karyawan. Dengan kata lain pengukuran kinerja yang dilakukan tidak hanya terbatas pada beberapa *stakeholder* saja seperti yang dilakukan pada pengukuran kinerja pada metode terdahulu.

Stakeholder itu sendiri merupakan “individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang mempunyai kepentingan terhadap hidup dan matinya perusahaan dan dapat sekaligus dapat mempengaruhi kinerja organisasi”(Mudrajat Kuncoro, 2005: 8). Seperti yang dijelaskan di dalam definisi tersebut, *stakeholder* atau pemegang kepentingan di dalam perusahaan terdiri dari banyak pihak, dan kepentingan dari masing – masing pihak tersebut berbeda – beda. Walaupun di satu sisi kepentingan – kepentingan dari masing – masing *stakeholder* berbeda dan terkadang saling berbenturan, namun disisi lain memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, penting juga bagi perusahaan untuk mempertimbangkan masing – masing kebutuhan dan kontribusi dari para *stakeholder*. Alasan lain mengenai pentingnya mempertimbangkan seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam

perusahaan adalah untuk menjawab tantangan dunia yang semakin berkembang. Setidaknya ada tiga alasan yang mendasari hal tersebut, yaitu :

- 1) Adanya bahaya bahwa *stakeholder* akan memberontak dan menolak untuk bekerja sama dengan organisasi apabila organisasi tersebut tidak memenuhi kebutuhan dan keinginan khusus mereka.
- 2) Organisasi memiliki tanggung jawab legal, moral, dan etika terhadap *stakeholder* mereka.
- 3) Di zaman ini , di mana selalu ada perhatian dari media dan kelompok – kelompok kepentingan khusus, organisasi juga memiliki reputasi yang harus dilindungi (Neely, *et al.*, 2002: 158)

Dalam *Performance Prism* pendekatan dimulai dari menentukan siapa sajakah para *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan, bukan dari strategi apa yang diterapkan di dalam perusahaan. Pendekatan indentifikasi *stakeholder* ini selanjutnya akan membawa perusahaan memilih strategi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Performance Prism memiliki kelebihan bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, diantaranya *Performance Prism* diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi (*satisfaction and contribution*) *stakeholder* yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan *investor, supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar.

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* (Neely dan Adams, 2000 (a)). Masing-masing bidang sisi prisma memiliki hubungan satu sama lain dalam merepresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi.

Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *performance prism* yaitu sebagai berikut:

- Stakeholder satisfaction* : Siapa yang menjadi *stakeholder* kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa yang mereka perlukan?
- Strategy* : Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
- Process* : Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
- Capability* : Kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut ?
- Stakeholder contribution* : Kontribusi apakah dari *stakeholder* yang kita perlukan jika kita akan mengembangkan kemampuan tersebut?

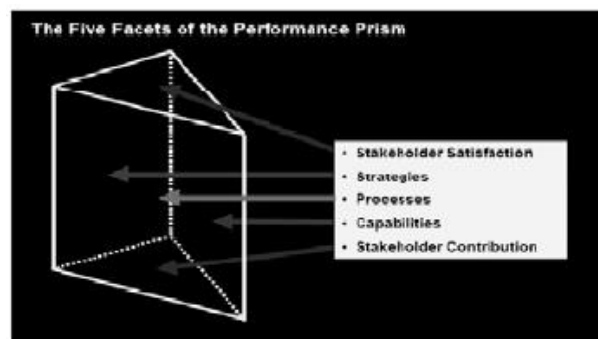
Sisi prisma kepuasan *stakeholder* berupaya menjawab pertanyaan fundamental yaitu siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka. *Stakeholder* yang dipertimbangkan di sini adalah meliputi konsumen, tenaga kerja, *supplier*, pemilik / *investor*, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap ada yang diinginkan dan dibutuhkan dan melakukan komunikasi yang baik kepada *stakeholder*-nya.

Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* merupakan pertanyaan yang perlu dijawab pada sisi prisma Strategi. Strategi dalam hal ini sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi.

Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan merupakan pertanyaan yang perlu diajukan untuk melihat

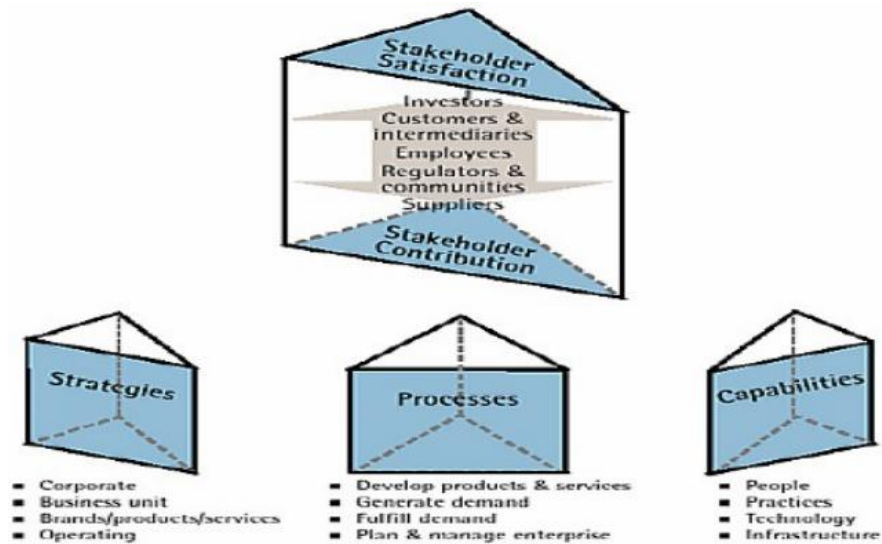
proses yang dipentingkan perusahaan. Proses di sini diibaratkan sebagai mesin dalam meraih sukses: yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin melalui pemampatan fasilitas serta pengoptimalan saluran - saluran pengadaan (*procurement*) dan logistik.

Kapabilitas atau kemampuan disini maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber dayanya, praktek - praktek bisnisnya, pemanfaatan teknologi, serta fasilitas - fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasiorganisasi lainnya. Adapun pertanyaan yang sering dikemukakan pada sisi prisma ini adalah kemampuan - kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Performance Prism*

Ruang lingkup *performance prism* meliputi interaksi antara *Stakeholder contribution* dan *Stakeholder satisfaction* yang kemudian diproyeksikan kedalam *strategy*, *process* dan *Capability*. Ruang lingkup tersebut dapat dijelaskan pada gambar 2.2 berikut:



**Gambar 2.2: Ruang Lingkup Performance Prism
(Nelly dan Adams (2000 a, b, c))**

Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan ada enam kunci pada hubungan *stakeholder* yaitu:

1. Investor (*Shareholder*)

Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.

2. Pelanggan (*Customer*)

Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.

3. Karyawan (*Employees*)

Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena hal ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan *performance* perusahaan baik) ,tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.

4. Pemasok (*Supplier*)

Banyaknya *supplier* yang memenuhi kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administratif (misal untuk membayar faktur /invoices dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati - hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan

para *supplier*. Sistem Pengukuran Kinerja *Supplier* difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data - data yang akurat untuk melakukan pengukuran .

5. *Regulators*

Peraturan Pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *comformity* (bukan hanya *issu*). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya di dalam pasar, karenanya ketidakberhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusak publisitas di dalam pasar. Karena reputasi dari korporasi dapat dirusakkan oleh hal tersebut , belum lagi proses pengadilan sebagai konsekwensinya memberikan biaya-biaya tambahan

6. *Communities*

Masyarakat (*communities*) adalah faktor lain yang (pada waktunya resesi) kadang - kadang mereka dihubungkan ke regulator juga, (misal hukum ketenaga - kerjaan). Kebijakan standar etis harus ditempatkan secara internal dan secara eksternal. Ini merupakan tuntutan di dalam lingkungan bisnis masa kini. Dan untuk baiknya pihak manajemen harus memastikan bahwa aspek ini dapat dipenuhi dalam upaya perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2.5 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Analytical Hierarchy Process* (*AHP*). Metode *AHP* dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengann efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengann memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian - bagiannya, menata bagian atau variabel dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Menurut Saaty dalam (Sumiati, 2007) metode AHP membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstrukturkan suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat.

Peralatan utama proses Analisis Hirarki (*Analytical Hierarchy Process*) adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dalam penjabaran hirarki tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambil keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah. Beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam melakukan proses penjabaran hirarki tujuan adalah :

1. Pada saat pembelajaran tujuan ke dalam sub tujuan, harus diperhatikan apakah setiap aspek dari tujuan yang lebih tinggi tercakup dalam sub tujuan tersebut
2. Meskipun hal tersebut terpenuhi, perlu menghindari terjadinya pembagian yang terlampau banyak, baik dalam arah horizontal maupun 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 tidak dimasukkan.

Beberapa keuntungan yang diperoleh dalam penerapan AHP, antara lain:

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

AHP juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu 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 maka 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, 1988 : 7 -9)

2.5.1 Prinsip Pokok *Analytical Hierarchy Process*

Dalam menggunakan AHP, ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan, yaitu : (Saaty, 1988 : 7 -9)

1. Prinsip penyusunan hierarki

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

2. Prinsip menentukan prioritas

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

3. Prinsip konsistensi logis

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

2.5.2 Langkah-Langkah Metode *Analytical Hierarchy Process*

Pada dasarnya langkah langkah pada metode AHP meliputi:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan sub - sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif - alternatif pada tingkat kriteria yang bawah.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing - masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan (judgement) dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh judgement seluruhnya sebanyak $n \times [(n - 1)/2]$ buah. Dengan n adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi
6. Mengulangi langkah 3, 4 dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Menghitung vektor *eigen* untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vektor *eigen* merupakan bobot setiap elemen . Langkah ini untuk mensintesis judgement dalam menentukan prioritas elemen - elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan .
8. Memeriksa inkonsistensi hierarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data judgement harus diperbaiki.(Kadars yah, 1998: 131-133)

2.5.3 Formulasi Matematis

Formulasi matematis AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matrik. Misalkan dalam suatu sub sistem operasi terdapat n elemen operasi ,yaitu elemen - elemen $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, maka hasil perbandingan secara berpasangan elemen - elemen operasi akan membentuk matrik perbandingan. Skala nilai perbandingan berpasangan menurut Saaty adalah berikut:

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit meyokong satu elemen dibanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya.	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen yang satunya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan

Sumber: Saaty, T.L The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, *Resource Allocation*.Pittsburgh University Pers. 1990. P. 97.

2.5.4 Perhitungan Bobot Elemen

Pada dasarnya model matematis pada model AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matrik. Sebagai contoh dalam sebuah dalam suatu sub sistem operasi terdapat n elemen operasi, yaitu : A_1, A_2, \dots, A_n , maka perbandingan berpasangan elemen - elemen operasi tersebut membentuk matrik perbandingan. Perbandingan berpasangan dimulai dari tingkat hirarki paling tinggi, dimana suatu criteria digunakan sebagai dasar pembuatan perbandingan

Tabel 2.2 Matrik Pebandingan Berpasangan.

C	A_1	A_2	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	a_{1n}
A_2	a_{21}	A_{22}	a_{2n}
.....
A_n	a_{n1}	a_{n2}	a_{nn}

Matrik $A_n \times$ merupakan resiprokal. Dan diasumsikan terdapat n elemen, yaitu: W_1, W_2, \dots, W_n yang dimulai secara perbandingan. Nilai (*judgemen*)

perbandingan berpasangan antara (W_i, W_j) dapat dipresentasikan sebagai sebagai berikut:

$$W_i / W_j = a_{(i,j)} ; i, j = 1, 2, \dots, n.$$

Dalam hal ini matrik perbandingan antara matrik A dengan unsur-unsurnya adalah $a_{(i,j)}$ dengan $i, j = 1, 2, \dots, n.$

Unsur – unsur matrik tersebut diperoleh dengan membandingkan suatu elemen operasi terhadap elemen operasi lain untuk tingkat hierarki yang sama. Misalnya unsur adalah perbandingan kepentingan elemen operasional a_1 dengan a_1 itu sendiri, sehingga dengan sendirinya nilai unsur a_{11} adalah sama dengan 1. dengan cara yang sama maka diperoleh semua unsur dengan diagonal matrik perbandingan adalah 1. Nilai unsur a_{12} adalah perbandingan antara kepentingan elemen operasional a_1 dengan a_2 . Sedangkan besarnya a_{21} adalah $1/a_{12}$, yang menyatakan tingkat intensitas kepentingan elemen operasi a_2 terhadap a_1 . Bila vektor pembobotan elemen operasi A_1, A_2, \dots, A_n tersebut dinyatakan sebagai vektor $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$ maka nilai intensitas kepentingan nilai operasi A_1 dibandingkan A_2 dapat pula dinyatakan sebagai perbandingan bobot elemen operasi A_1 terhadap A_2 , yaitu W_1/ W_2 yang sama dengan a_{12} sehingga matrik perbandingan dapat pula dinyatakan sebagai berikut :

Tabel 2.3 Matrik Pebandingan Preferensi

C	A_1	A_2	A_n
A_1	W_1/ W_1	W_1/ W_2	W_1/ W_n
A_2	W_2/ W_1	W_2/ W_2	W_2/ W_n
.....
A_n	W_n/ W_1	W_n/ W_2	W_n/ W_n

Nilai-nilai W_i / W_j dengan nilai i dan j dijabari dari partisipan, yaitu orang-orang yang berkompeten dalam permasalahan yang di analisis. Jika matrik tersebut dikalikan dengan vektor kolom $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$, maka diperoleh hubungan : $AW = nW \dots \dots \dots (1)$

Bila matrik A diketahui dan ingin diperoleh nilai W, maka dapat diselesaikan dengan persamaan berikut:

$$[A-nI] W = 0 \dots \dots \dots (2)$$

Dimana I adalah matrik identitas.

Pesamaan (2) tersebut dapat bernilai $\neq 0$ jika dan hanya jika n merupakan *eigen value* dari A dan W adalah *eigen vector*-nya setelah *eigen value* matrik perbandingan A tersebut diperoleh, misalnya $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$ dan berdasarkan matrik A yang memiliki keunikan yaitu $a_{ij} = 1$ dengan $i = 1, 2, \dots, n$, maka:

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n \dots \dots \dots (3)$$

Disini semua *eigen value* bernilai nol, kecuali hanya *eigen value maximum*. Kemudian jika nilai yang diperoleh adalah konsisten, maka akan diperoleh *eigen value maximum* dari A yang bernilai n .

Untuk mendapatkan W, maka dapat dilakukan dengan mensubstitusikan harga *eigen value maximum* pada persamaan berikut:

$$AW = \lambda \text{ maks } W$$

Untuk selanjutnya persamaan (2) dapat diubah kedalam bentuk:

$$[A - \lambda \text{ maks } I] W = 0 \dots \dots \dots (4)$$

Untuk memperoleh harga 0, maka:

$$A - \lambda \text{ maks } I = 0 \dots \dots \dots (5)$$

Berdasarkan persamaan (5) maka dapat diperoleh harga λ maks

Dengan memasukkan harga λ maks ke persamaan (4) dan ditambah dengan persamaan

$$\sum_{i=1}^n W_i^2 = 1$$

maka akan diperoleh bobot masing-masing elemen operasi (W_i , dengan $i = 1, 2, \dots, n$) yang merupakan *eigen vector* yang bersesuaian dengan *eigen value maximum* (Kadarsyah, 1998 : 132 -135)

2.5.5 Perhitungan *Consistency Index* (CI) Dan *Consistency Ratio*(CR)

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

Rumus *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - N}{N-1}$$

Keterangan :

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

n : Jumlah elemen yang dibandingkan

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Saaty (1994) berpendapat bahwa suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI). Dengan membandingkan CI dan RI maka diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang disebut *Consistency Ratio* (CR), yang dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Random Index (tabel)

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi $\leq 0,1$. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara random dan perlu di revisi (Kadarsyah, 1998 : 136 -138).

2.6 *Objective Matrix* (OMAX)

Scoring dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Objective Matrix* (OMAX). Dengan metode ini kita dapat mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Dapat digunakan untuk mengukur aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja. Indikator untuk setiap input dan output dapat didefinisikan dengan jelas.

Menyertakan pertimbangan pihak manajemen dalam penentuan skor sehingga terkesan lebih fleksibel. Konsep dari pengukuran ini yaitu penggabungan beberapa kriteria kinerja kelompok kerja kedalam sebuah matrik. Setiap kriteria kinerja memiliki sasaran berupa jalur khusus untuk perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan kepentingan terhadap tujuan organisasi. Hasil akhir dari pengukuran dengan metode OMAX ini adalah sebuah nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja.

Adapun langkah - langkah umum pengukuran kinerja dengan metode OMAX adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan kriteria kinerja

Dale Furtwengler (2002: 13) mengidentifikasi beberapa kriteria yang efektif dalam membuat ukuran, yaitu:

- a. Kuantitatif
- b. Mudah dipahami
- c. Seimbang
- d. Mudah dipantau
- e. Sering dipublikasikan

2. Penetapan skala skor kinerja

Dalam *Objective Matrix skor performance* yang digunakan yaitu antara 0-10. Hal ini berarti ada 11 target pencapaian untuk setiap indikatornya.

Tabel 2.4 Contoh Tabel Target Pencapaian Dalam OMAX

Indicator	Financial			Customer		Internal Business			Learning and Growth	
	F1	F2	F3	C1	C2	I1	I2	I3	L1	L2
10										
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1										
0										
Nilai (N)										
Bobot (B)										
(NxB)										
Total (NxB)										

Tingkat 0 : Tingkat terendah dari kinerja selama periode dasar.

Tingkat 3 : Hasil yang menunjukkan tingkat kinerja kelompok kerja pada saat pengukuran periode dasar.

Tingkat 10 : Tingkat realistis yang dapat dicapai dengan sumber sistem yang berlaku.

3. Penetapan bobot berdasarkan kepentingan kriteria kinerja.

Penetapan bobot kepentingan kriteria kinerja merupakan tanggung jawab manajemen. Proses dalam penentuan bobot dapat dilakukan dengan dua cara yaitu cara subyektif dan obyektif.

4. Mengukur indikator kinerja

Langkah terakhir dari pengukuran ini adalah dengan menggabungkan hasil dari langkah - langkah sebelumnya menjadi suatu indikator

2.7 Metode Survey

Penelitian survey merupakan penelitian yang mengumpulkan informasi dari suatu sampel dengan menanyakan melalui angket atau *interview* supaya nantinya menggambarkan berbagai aspek dari populasi (Faenkel dan Wallen, 1990). Survey merupakan salah satu jenis penelitian yang banyak dilakukan oleh peneliti dalam bidang sosiologi, bisnis, politik, pemerintahan dan pendidikan.

Menurut Freddy Rangkuti (2011:45-46), terdapat 2 tipe survey yaitu melalui kuisisioner dan wawancara. Dalam setiap tipe survey tersebut terdapat kelebihan dan kelemahan.

Kuisisioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku dan karakteristik beberapa orang. Dalam penggunaan kuisisioner terdapat kelebihan dan kekurangan. Kelebihan kuisisioner adalah pertanyaan dan jawaban dapat dilakukan secara jelas, tidak memerlukan hadirnya peneliti, dapat dibagikan serentak kepada koresponden, dapat dibuat anonim sehingga responden dapat bebas, jujur dan tidak malu-malu dalam menjawab. Adapun kelemahan kuisisioner yaitu responden kadang tidak teliti dalam menjawab, meskipun anonim biasanya responden kadang masih tidak jujur.

Wawancara ada 2 jenis yaitu secara langsung atau melalui telepon. Wawancara secara langsung adalah teknik pengumpulan data melalui komunikasi langsung dengan responden atau orang yang diminta informasi. Kelebihan dalam wawancara secara langsung adalah merupakan teknik paling tepat dalam mengetahui keadaan responden, dapat dilakukan serempak dan dapat dilakukan dalam tingkatan semua umur. Sedangkan kelemahan dalam wawancara secara langsung adalah sangat bergantung pada kesediaan kedua belah pihak dan menuntut penguasaan bahasa dari pihak wawancara.

Wawancara melalui telepon biasanya dilakukan untuk mengkonfirmasi dan mengejar *deadline*. Wawancara melalui telepon ini percakapannya juga singkat dan umumnya narasumber seringkali menolak untuk menjelaskan setiap pertanyaan secara panjang lebar, kecuali narasumber sudah akrab dan biasa menjadi narasumber pewawancara. Dibandingkan dengan wawancara tatap muka, wawancara melalui telepon lebih terbatas, padahal dari mimik bicara kita bisa membaca bahasa tubuh seseorang mengenai kebenaran yang diucapkannya. Kelebihan dalam wawancara

melalui telepon adalah dapat mencapai responden yang letak atau jaraknya jauh, biaya lebih murah dan tenaga yang diperlukan relative sedikit sehingga waktu yang diperlukan lebih cepat. Sedangkan kelemahan dalam wawancara melalui telepon adalah pewawancara tidak mengetahui ekspresi responden sehingga tidak mengetahui apakah responden tersebut jujur atau tidak, ada kemungkinan diputus sewaktu-waktu ketika responden keberatan dalam menjawab pertanyaan, tidak semua responden mempunyai telepon dan keterbatas waktu.

2.8 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, terdapat penelitian terdahulu yang terkait dengan pembahasan sehingga dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan. Pertama, berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Eka Zusan Arianto pada tahun 2011 dengan judul “Analisa Pengukuran Kinerja Dengan menggunakan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus PT Petrokimia Gresik)” penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengukur kinerja PT Petrokimia Gresik berdasarkan metode *performance prism* dalam kurun waktu 2007-2008. Hasil pengukuran kinerja pada PT Petrokimia Gresik dengan *Performance Prism* berupa 54 KPI meliputi 13 KPI pada perspektif *Customer*, 9 KPI pada perspektif *Supplier*, 13 KPI pada perspektif *Investor*, 11 KPI pada perspektif *Emplooye*, 8 KPI pada perspektif *Regulator*. Dari 54 KPI yang ada, sebanyak 48 KPI yang masuk dalam kategori hijau dan 5 KPI yang masih berada dalam kategori kuning. Dan 1 KPI yang masuk dalam kategori merah.

Kedua berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Anisa Tri Bintarti dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan menggunakan Metode *Performance Prism* pada PT. Tunas Dwipa Matra Cabang Godean Periode Januari - Juli 2012”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT Tunas Dwipa Matra terukur dari 30 KPI (*Key Performance Indicators*). Pengukuran kinerja yang dilakukan menghasilkan Kinerja PT Tunas Dwipa Matra jika diukur dari indikator *Stakeholder Satisfaction* menunjukkan hasil 4 KPI berada pada kategori hijau, 2 KPI berada pada kategori kuning, 1 KPI berada pada kategori merah. Kinerja PT Tunas Dwipa Matra jika diukur dari indikator *Stakeholder Contribution* menunjukkan hasil 2 KPI berada pada kategori hijau, 1 KPI berada pada kategori kuning, dan 5 KPI berada pada kategori merah. Kinerja PT Tunas Dwipa Matra jika diukur dari

indikator *Strategy* menunjukkan hasil 2 KPI berada pada kategori hijau, 2 KPI berada pada kategori kuning, dan 1 KPI berada pada kategori merah. Kinerja PT Tunas Dwipa Matra jika diukur dari indikator *Process* menunjukkan hasil 3 KPI berada pada kategori hijau, 2 KPI berada pada kategori kuning, tidak ada KPI pada indikator *Process* yang berada pada kategori merah. Kinerja PT Tunas Dwipa Matra jika diukur dari indikator *Capability* menunjukkan hasil 2 KPI berada pada kategori hijau, tidak ada KPI yang berada pada kategori kuning dan 3 KPI berada pada kategori merah. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* dapat disimpulkan bahwa 13 KPI berada pada kategori hijau, yang menunjukkan kinerjanya sudah melampaui target yang ditetapkan dan perlu dipertahankan. 7 KPI berada pada kategori kuning yang menunjukkan kinerjanya sudah memenuhi target yang ditetapkan dan perlu ditingkatkan. 10 KPI berada pada kategori merah yang menunjukkan kinerjanya masih jauh dari target dan perlu diperbaiki.

Tabel 2.5 Review Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil
1	Eka Zusan Arianto	2011	Analisa Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> (Studi Kasus Petrokimia Gresik)	Pengukuran Kinerja pada Petrokimia Gresik menghasilkan 54 KPI yang terdiri dari 48 KPI masuk kategori hijau, 5 KPI masuk kategori kuning dan 1 KPI yang masuk kategori merah
2	Anisa Tri Bintarti	2012	Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean	Pengukuran Kinerja pada PT. Tunas Dwipa Matra Cabang Godean menghasilkan 30 KPI yang terdiri dari 13 KPI yang masuk kategori hijau, 7 KPI yang masuk kategori kuning dan 10 KPI yang masuk kategori merah
3	Avien Sidhik Waskito	2017	Penerapan <i>Performance Prism</i> Sebagai Alat Ukur Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel 88 Embong Malang Surabaya)	Pengukuran Kinerja pada Hotel 88 Embong Malang Surabaya menghasilkan 38 KPI yang terdiri dari 13 KPI yang masuk kategori hijau dan 25 KPI yang masuk kategori kuning

Sumber: Hasil kajian penulis, 2018.