

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian *Performance*

*Performance* dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*The degree of accomplishment*” (Rue and Byars , 1981:375). Sering pula disebut tingkat pencapaian tujuan organisasi. Penilaian terhadap *performance* atau disebut juga kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian dimaksud bisa dibuat sebagai masukan guna mengadakan perbaikan untuk peningkatan kinerja organisasi pada waktu berikutnya (Mac Donald and Lawton , 1977). Apabila sebuah organisasi tidak menghasilkan keluaran berupa materi , *performance* juga sebagai sebutan bagi pengukuran output atau hasil dari organisasi. Penjelasan tersebut dibicarakan oleh *Stodgil* dalam hubungannya dengan permasalahan output organisasi.

Pengertian Performa adalah seberapa baik seseorang, mesin, dan sebagainya dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Definisi performa adalah aksi menghibur orang lain dengan cara menari, menyanyi, akting bermain musik, dan lain sebagainya. Istilah ini juga sering kita dengar dalam bidang pekerjaan untuk menyebutkan prestasi yang dicapai.

Performa yang ditampilkan atau diberikan dapat dinilai secara objektif berdasarkan standard yang telah ditentukan. Penilaian performa ini bertujuan untuk memberikan penghargaan jika hasil yang dicapai lebih baik dari sebelumnya sekaligus sebagai evaluasi untuk performa masa mendatang jika hasil

yang dicapai kurang memuaskan. Dari evaluasi inilah dapat ditentukan tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan performa.

Dalam perusahaan dikenal istilah KPI atau *Key Performance Indikator* yang merupakan sekumpulan standar ukuran kuantitatif yang digunakan untuk menilai hasil kerja perusahaan dalam kurun waktu tertentu. KPI yang baik harus memenuhi kaidah SMART, yaitu *Scientific* atau berlandaskan ilmu pengetahuan, *Measurable* atau dapat diukur, *Achievable* atau dapat dicapai, *Reliable* atau handal / dapat dipercayai, serta *Timebound* atau memiliki target waktu.

Dengan adanya KPI ini dapat dinilai prestasi yang telah dicapai suatu perusahaan serta tindakan atau keputusan yang diambil terkait kondisi perusahaan tersebut. Setiap perusahaan memiliki KPI tersendiri yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan. KPI baru dapat dirumuskan setelah perusahaan menentukan strategi dan tujuannya.

Dari penjelasan dan pendapat para ahli diatas tentang performa kerja, performa kerja adalah kualitas kerja untuk mencapai target tertentu yang diukur dengan seberapa cepatnya pekerjaan dapat diselesaikan. Pengertian performa karyawan adalah kinerja karyawan selama periode tertentu yang diukur dari beberapa indikator seperti tingkat produktivitas, ketepatan waktu, kerjasama dalam tim, kemampuan penyelesaian penugasan, dan lain sebagainya.

## **2.2 Pengertian Kinerja**

Kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya untuk pencapaian tujuan perusahaan secara legal, dan tidak melanggar hukum, serta tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut (Rivai & Basri, 2004:16).

Kinerja perusahaan ( *Companies performance* ) merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan. Pengukuran aktivitas kinerja perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Sedangkan menurut para ahli, kinerja perusahaan adalah:

### **1. Menurut Moerdiyanto**

Kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan beragai macam sumber daya, apabila kinerja perusahaan meningkat,

bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Keuntungan atau laba yang dihasilkan tentu akan berbeda tergantung dengan ukuran perusahaan yang bergerak.

## **2. Menurut Helfert**

Kinerja perusahaan adalah hasil yang dibuat oleh pihak manajemen secara terus menerus. Dalam hal ini, hasil yang dimaksud merupakan hasil dari keputusan banyak individu.

## **3. Menurut Chariri dan Ghozali**

Kinerja perusahaan bisa juga diukur dengan menggunakan informasi keuangan atau juga menggunakan informasi non keuangan. Informasi non keuangan ini dapat berupa kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun begitu, kebanyakan kinerja perusahaan diukur dengan rasio keuangan dalam periode tertentu.

Dari penjelasan dan pendapat para ahli diatas tentang kinerja perusahaan, kinerja perusahaan adalah sebuah hasil dari proses bisnis perusahaan yang menunjukkan nilai keberhasilan dari sebuah usaha yang bisa diukur dengan informasi keuangan maupun non keuangan.

### **2.3 Key Performance Indicator**

*Key Performance Indicator* memiliki peran penting bagi kemajuan sebuah perusahaan. Sebab, perusahaan akhirnya dituntut memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah praktis untuk merealisasikan tujuannya. Dan tidak sekedar itu saja, dengan *Key Performance Indicators* perusahaan bisa mengukur pencapaian performa kinerjanya. Apakah sudah sesuai atautkah belum sama sekali.

Karena *Key Performance Indicators* merupakan alat ukur performa kinerja sebuah perusahaan, maka *Key Performance Indicators* juga harus mencerminkan

tujuan yang ingin diraih oleh perusahaan tersebut. Artinya, *Key Performance Indicators* setiap perusahaan bisa jadi berbeda sesuai dengan kebutuhannya.

Oleh karena itu sebelum menetapkan *Key Performance Indicators*, perusahaan harus melakukan beberapa persiapan berikut ini:

- (1) Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
- (2) Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas.
- (3) Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
- (4) Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

*Key Performance Indicators* membutuhkan perencanaan yang matang. Selain itu juga harus didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat serta konsisten. Di sinilah peran penting sistem informasi bagi sebuah perusahaan.

Jika perusahaan mampu menyediakan sistem informasi yang akurat, konsisten, dan mudah diakses bagi siapa saja yang berkepentingan, niscaya data yang diperoleh bisa dipertanggungjawabkan keakuratan dan konsistensinya. Walhasil, perusahaan juga harus menyediakan perangkat teknologi informasi yang fungsional dan tepat sasaran.

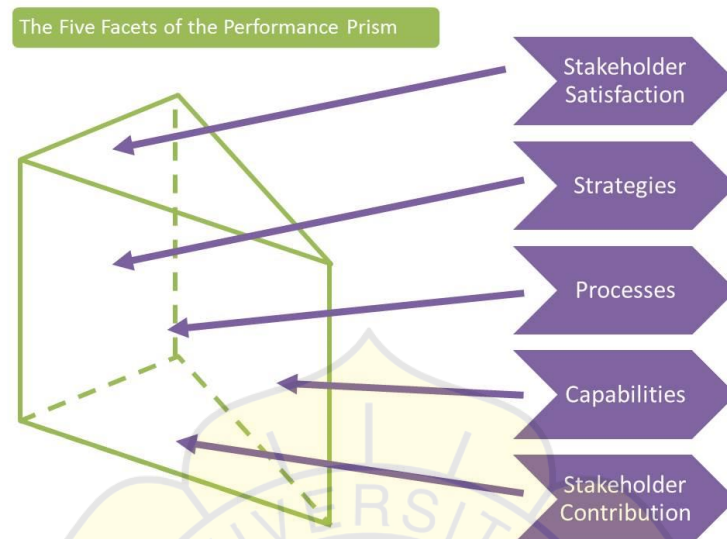
Agar *Key Performance Indicators* bisa berfungsi dengan optimal, maka *Key Performance Indicators* harus me

menuhi kaidah SMART. Yakni **specific (spesifik), measurable (terukur), achievable (bisa dicapai/realistis), reliable (bisa dipercaya), time bound (target waktu).**

#### **2.4 Metode *Performance Prism***

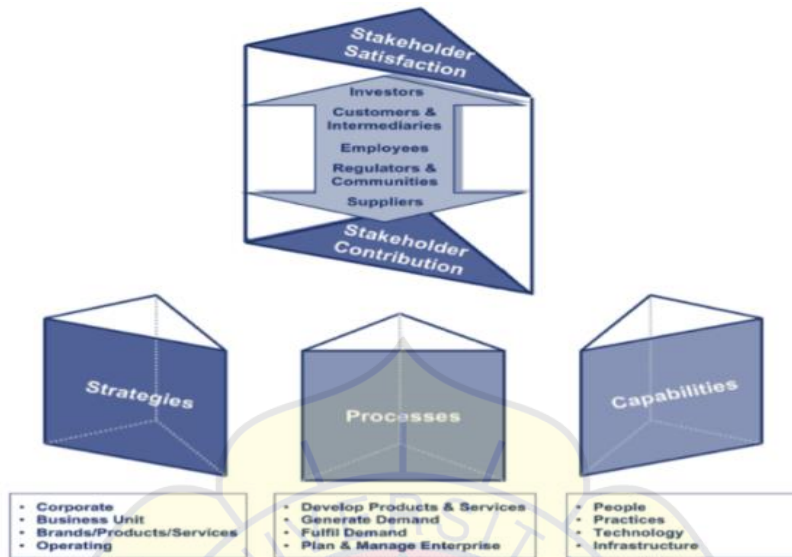
Salah satu pengukuran kinerja perusahaan yang dinilai berbeda dari yang lain adalah pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism*. Metode itu dinilai tepat dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Sebab metode ini mengukur aspek berdasarkan sisi *stakeholder* seperti *owner, supplier, employee, customer* dan *government* sehingga para pelanggan lebih mempercayainya.

Model *Performance Prism* mempunyai lima perspektif, yaitu *Stakeholder Satisfaction, Strategy, Process, Capabilities* dan *Stakeholder Contribution*. Selanjutnya, dilakukan penentuan indikator kinerja, perancangan range score dengan menetapkan target untuk tiap *Key Performance Indicator (KPI)*, dan pengukuran kinerja. Pada tahap result adalah perancangan *performance dashboard* untuk menampilkan laporan KPI perusahaan dalam format presentasi visual agar lebih mudah dipahami.



**Gambar 2.1** Filosofi *Performance Prism*

*Performance Prism* (Cranfield University) adalah pengukuran kinerja inovatif dan kerangka kerja manajemen kinerja dari generasi kedua. Kelebihannya dari kerangka kerja yang lainnya adalah bahwa *Performance Prism* meliputi semua *stakeholder* organisasi. Secara prinsip, meliputi investor, pelanggan dan perantara, karyawan, supplier, pemerintah dan masyarakat. *Performance Prism* bekerja dalam dua cara: dengan menganggap bahwa keinginan dan kebutuhan adalah milik para *stakeholder*, dan secara khusus apa yang organisasi inginkan dan butuhkan dari para *stakeholdernya*. Dengan cara ini, hubungan timbal balik dengan tiap-tiap *stakeholder* dapat diperiksa.



**Gambar 2.2 Gambar Ruang Lingkup Performance Prism**

Lima sisi Performance Prism adalah sebagai berikut :

**a. Stakeholder Satisfaction (Kepuasan Stakeholder)**

Pengetahuan mengenai perubahan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dan sebagaimana baik organisasi memuaskan mereka adalah output dari strategi yang sebelumnya dan dasar bagi strategi yang baru. Titik awal untuk memutuskan apa yang harus diukur bukanlah "apakah strategi perusahaan?", melainkan, "siapa *stakeholder* kunci dan apa yang mereka butuhkan dan inginkan?". Maka pandangan awal dari kinerja adalah kepuasan *stakeholder*.

**b. Stakeholder Contribution (Kontribusi Stakeholder)**

Sisi kedua adalah kontribusi *Stakeholder*. *Performance Prism* tidak hanya berdasarkan pada apa yang *stakeholder* inginkan dan butuhkan dari perusahaan, namun juga apa yang perusahaan inginkan dari para *stakeholder* tersebut.



### c. **Strategies (Strategi)**

Strategi apa yang kita jalankan, untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan dari *stakeholder* kunci. Strategi bisnis berputar dengan fokus pada aktivitas inti, misalnya kebijakan pengurangan biaya operasi, ketika menahan kritik pelanggan dan menjaga reputasi organisasi (kadang disebut juga “*brand values*”).

### d. **Processes (Proses)**

Sisi keempat dari *Performance Prism* adalah proses apa yang harus kita jalankan untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. Proses-proses penting apa yang kita butuhkan, jika kita menjalankan strategi ini.

### e. **Capabilities (Kapabilitas)**

Kapabilitas merupakan kombinasi dari orang-orang, pelatihan, teknologi, dan infrastruktur fisik yang secara bersama-sama memungkinkan berjalannya proses bisnis organisasi (sekarang dan untuk masa mendatang). Kapabilitas biasanya diukur dengan membandingkan terhadap rencana internal, dengan operasi internal lain yang mirip, membandingkan dengan pesaing, dan dengan pemimpin industri atau praktisi kriteria kinerja lain yang dapat dibandingkan.

#### **2.4.1 Tahapan Pengukuran Kinerja menggunakan metode Performance Prism.**

Dalam perspektif strategi ini Neely, et al. (2002) dalam *text book* Quitt (2010), mengungkapkan bahwa pengukuran memiliki beberapa peran, yaitu:

1. Ukuran-ukuran tersebut dibutuhkan agar memungkinkan manajer menelusuri apakah strategi yang mereka pilih telah benar-benar diimplementasikan atau tidak.
2. Ukuran-ukuran dapat digunakan untuk mengkomunikasikan strategi-strategi dalam perusahaan.



3. Ukuran-ukuran dapat diaplikasikan, untuk mendorong dan merangsang implementasi strategi.

Setelah tersedia, data pengukuran dapat dianalisis dan digunakan untuk menguji apakah strategi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau tidak.

#### 2.4.2 Stakeholder Perusahaan

Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan ada 5 kunci dalam hubungan stakeholder, yaitu :

- **Pimpinan (Manajemen dan Kantor Pusat)**

Karena Shared Services merupakan unit bisnis perusahaan dari Telkom, maka dalam proses bisnis perusahaan membuat laporan pertanggungjawaban kepada pimpinan pusat setiap periode tertentu. Untuk itu perusahaan harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa harapan pimpinan terhadap investasi yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini, yang berperan sebagai pimpinan adalah kantor pusat dan manajemen *Shared Services* Telkom . Karena salah satu sumber pendanaan perusahaan berasal dari kantor pusat. Karena *Shared Services* masih merupakan unit bisnis perusahaan, maka kantor pusat masih memiliki andil terhadap pendanaan perusahaan. Dan operasional pada perusahaan dilimpahkan kepada manajemen yang mendiami *Shared Services*.

- **Karyawan (*Employees*)**

Perusahaan harus meminimalkan *turn around* ,hal ini berarti satu nilai tambah kepercayaan bagi pimpinan dan pelanggan karena menunjukkan performance perusahaan yang baik. *Shared Services* memiliki jumlah karyawan yang tidak terlalu banyak, yang terdiri dari seluruh karyawan *Shared Services*, *security*, dan *cleaning service*. Karyawan merupakan pihak yang berperan dalam operasional perusahaan, mulai dari bagian *technology, operation model, hcm, finance* hingga *delivery*. *Security* adalah pihak yang menjaga seluruh keamanan fasilitas perusahaan baik dari *internal* maupun *eksternal* perusahaan. *Cleaning service*

merupakan pihak *outsourcing* yang memiliki periode kontrak untuk jasa *housekeeping* dan *pest control* di area perusahaan.

- **Pelanggan (*Customer*)**

Perusahaan ingin mempertahankan *customer existing* dan menambah *customer* kategori bintang 5 dalam kelas bisnisnya. *Customer Shared services* merupakan pelanggan yang secara rutin menjalin kerjasama dengan perusahaan. Dengan melakukan pembelian produk *finish good* yang siap dipakai oleh para pelanggan.

- **Penyuplai (*Supplier*)**

Operasional perusahaan tentu tidak akan dapat berjalan tanpa adanya kontribusi dari supplier selaku penyalur layanan sistem, dan jasa yang dibutuhkan selama proses operasional. Yang dimaksud *supplier* dalam penelitian ini adalah pihak yang *mensupply* jasa yang dibutuhkan untuk kebutuhan operasional perusahaan. Supplier jasa merupakan pihak yang menyediakan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan, yg *scope, security, persyaratan itnya* sudah terjamin.

- **Lingkungan dan pemerintah (*masyarakat*)**

Pemerintah dan lingkungan dalam hal ini memiliki peran sebagai regulator yang membuat peraturan serta kebijakan terkait proses operasional perusahaan baik secara formal dan prosedural. Dan lingkungan adalah masyarakat di sekitar perusahaan yang memiliki peran kontribusi terdapat oleh perusahaan. Kebijakan yang dibuat perusahaan harus memperhatikan faktor yang lain, karena terkadang mereka dihubungkan ke regulator juga (misal, hukum tenaga ketenagakerjaan). Dan untuk baiknya pihak perusahaan harus memastikan bahwa aspek ini dapat dipenuhi dalam upaya perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

*Performance Prism* mempunyai tahapan dalam desain pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing - masing *stakeholder* yang dimiliki perusahaan.

2. Menetapkan tujuan (*objective*).
3. Menyesuaikan strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi tujuan.
4. Mendefinisikan pengukuran (*measures*) yang digunakan untuk pencapaian tujuan tersebut.
5. Mengecek (*validasi*) apakah ada pengukuran yang konflik.
6. Menjabarkan spesifikasi masing-masing pengukuran.

## **2.5 Analytic Hierarchy Process (AHP)**

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Seperti melakukan penstrukturan persoalan, penentuan alternatif-alternatif, penentuan nilai kemungkinan untuk variabel aleatori, penetapan nilai, persyaratan preferensi terhadap waktu, dan spesifikasi atas resiko. Betapapun melebarnya alternatif yang dapat ditetapkan maupun terperinci penjabaran nilai kemungkinan, keterbatasan yang tetap melingkupi adalah dasar perbandingan berbentuk suatu kriteria yang tunggal.

Peralatan utama *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah memiliki sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu

masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompoknya dan diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

- **Kelebihan *Analitycal Hierarchy Process (AHP)***

Kelebihan AHP dibandingkan dengan lainnya adalah :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekwensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan
3. Memperhitungkan daya tahan atau ketahanan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Selain itu, AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi obyektif dan multi-kriteria yang berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki. Jadi, model ini merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif

- a. Prinsip Dasar Pemikiran AHP**

Dalam memecahkan persoalan dengan analisis logis eksplisit, ada tiga prinsip yang mendasari pemikiran AHP, yakni : prinsip menyusun hirarki, prinsip menetapkan prioritas, dan prinsip konsistensi logis.

- **Prinsip Menyusun Hirarki**

Prinsip menyusun hirarki adalah dengan menggambarkan dan menguraikan secara hirarki, dengan cara memecahkan persoalan menjadi unsur-unsur yang terpisah-pisah. Caranya dengan memperincikan pengetahuan, pikiran kita yang kompleks ke dalam bagian elemen pokoknya, lalu bagian ini ke dalam bagian-bagiannya, dan seterusnya secara hirarkis.

Penjabaran tujuan hirarki yang lebih rendah pada dasarnya ditujukan agar memperoleh kriteria yang dapat diukur. Walaupun sebenarnya tidaklah selalu demikian keadaannya. Dalam beberapa hal tertentu, mungkin lebih menguntungkan bila menggunakan tujuan pada hirarki yang lebih tinggi dalam proses analisis.

Semakin rendah dalam menjabarkan suatu tujuan, semakin mudah pula penentuan ukuran obyektif dan kriteria-kriterianya. Akan tetapi, ada kalanya dalam proses analisis pengambilan keputusan tidak memerlukan penjabaran yang terlalu terperinci. Maka salah satu cara untuk menyatakan ukuran pencapaiannya adalah menggunakan skala subyektif.

- **Prinsip Menetapkan Prioritas Keputusan**

Bagaimana peranan matriks dalam menentukan prioritas dan bagaimana menetapkan konsistensi.

- Menetapkan prioritas elemen dengan membuat perbandingan berpasangan, dengan skala banding telah ditetapkan oleh Saaty ( Yan O., 1995) dalam jurnal hidayat arief (2015)

**Table 2.1 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan**

<b>Intensitas Kepentingan</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Penjelasan</b>
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 dikosongkan 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	

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.

### b. 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

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang

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 terbesar

Memang sulit untuk mendapatkan konsisten sempurna, dalam kehidupan misalnya dalam berbagai kehidupan khusus sering mempengaruhi preferensi



sehingga keadaan dapat berubah. 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 prioritas untuk setiap unsur adalah perlu sehingga memperoleh hasil yang sah dalam dunia nyata. Rasio ketidak konsistenan maksimal yang dapat ditolerir 10 %.

### **2.5.1 Tahapan AHP**

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Kadarsyah Suryadi dan Ali Ramdhani, 1998) :

#### **1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.**

Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.

#### **2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.**

Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan subkriteria (jika mungkin diperlukan).

- 3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.**

Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1,E2,E3,E4,E5.

- 4. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.**

Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saaty bisa dilihat di bawah. Intensitas Kepentingan

- 5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya.**

Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

- 6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.**

## 7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan

Yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

## 8. Memeriksa konsistensi hirarki

Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10 %.

### 2.5.2 Prinsip Dasar dan Aksioma AHP

AHP didasarkan atas 3 prinsip dasar yaitu:

#### 1. Dekomposisi

Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hierarki. Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Level berikutnya mungkin mengandung beberapa elemen, di mana elemen-elemen tersebut bisa dibandingkan, memiliki kepentingan yang hampir sama dan tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok. Jika perbedaan terlalu besar harus dibuatkan level yang baru.

#### 2. Perbandingan penilaian / pertimbangan (*comparative judgments*).

Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari

elemen. Penilaian menghasilkan skala penilaian yang berupa angka. Perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks jika dikombinasikan akan menghasilkan prioritas.

### 3. Sintesa Prioritas

Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya.

AHP didasarkan atas 3 aksioma utama yaitu :

#### 1. Aksioma Resiprokal

Aksioma ini menyatakan jika  $PC (EA,EB)$  adalah sebuah perbandingan berpasangan antara elemen A dan elemen B, dengan memperhitungkan C sebagai elemen parent, menunjukkan berapa kali lebih banyak properti yang dimiliki elemen A terhadap B, maka  $PC (EB,EA) = 1/ PC (EA,EB)$ . Misalnya jika A 5 kali lebih besar daripada B, maka  $B=1/5 A$ .

#### 2. Aksioma Homogenitas

Aksioma ini menyatakan bahwa elemen yang dibandingkan tidak berbeda terlalu jauh. Jika perbedaan terlalu besar, hasil yang didapatkan mengandung nilai kesalahan yang tinggi. Ketika hirarki dibangun, kita harus berusaha mengatur elemenelemen agar elemen tersebut tidak menghasilkan hasil dengan akurasi rendah dan inkonsistensi tinggi.

#### 3. Aksioma Ketergantungan

Aksioma ini menyatakan bahwa prioritas elemen dalam hirarki tidak bergantung pada elemen level di bawahnya. Aksioma ini membuat kita bisa menerapkan prinsip komposisi hirarki.

### 2.5.3 Aplikasi AHP

Beberapa contoh aplikasi AHP adalah sebagai berikut:

1. Membuat suatu set alternatif;
2. Perencanaan;
3. Menentukan prioritas;
4. Memilih kebijakan terbaik setelah menemukan satu set alternatif;
5. Alokasi sumber daya;
6. Menentukan kebutuhan / persyaratan;
7. Memprediksi outcome;
8. Merancang sistem;
9. Mengukur performa;
10. Memastikan stabilitas sistem;
11. Optimasi;
12. Penyelesaian konflik

## 2.6 Kuesioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama didalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada.

Menggunakan kuesioner, analis berupaya mengukur apa yang ditemukan dalam wawancara, selain itu juga untuk menentukan seberapa luas atau terbatasnya sentimen yang diekspresikan dalam suatu wawancara. Penggunaan kuesioner tepat apabila :

1. Responden (orang yang merespon atau menjawab pertanyaan) saling berjauhan.
2. Melibatkan sejumlah orang didalam proyek sistem, dan berguna bila mengetahui beberapa proporsi suatu kelompok tertentu yang menyetujui suatu fitur khusus dari sistem yang diajukan.

3. Melakukan studi untuk mengetahui sesuatu dan ingin mencari seluruh pendapat sebelum proyek sistem diberi petunjuk-petunjuk tertentu.
4. Ingin yakin bahwa masalah-masalah dalam sistem yang ada bisa diidentifikasi dan dibicarakan dalam wawancara tindak lanjut.

### 2.6.1 Perbedaan Pertanyaan Dalam Kuesioner

Perbedaan pertanyaan dalam wawancara dengan pertanyaan dalam kuesioner adalah dalam wawancara memungkinkan adanya interaksi antara pertanyaan dan artinya. Dalam wawancara analis memiliki peluang untuk menyaring suatu pertanyaan, menetapkan istilah-istilah yang belum jelas, mengubah arus pertanyaan, memberi respons terhadap pandangan yang rumit dan umumnya bisa mengontrol agar sesuai dengan konteksnya. Beberapa diantara peluang-peluang diatas juga dimungkinkan dalam kuesioner. Jadi bagi penganalisis pertanyaan-pertanyaan harus benar-benar jelas, arus pertanyaan masuk akal, pertanyaan-pertanyaan dari responden diantisipasi dan susunan pertanyaan direncanakan secara mendetail.

Jenis-jenis pertanyaan dalam kuesioner :

1. Pertanyaan terbuka : pertanyaan-pertanyaan yang memberi pilihan-pilihan respons terbuka kepada responden. Pada pertanyaan terbuka antisipasilah jenis respons yang muncul. Respons yang diterima harus tetap bisa diterjemahkan dengan benar.
2. Pertanyaan tertutup : pertanyaan-pertanyaan yang membatasi atau menutup pilihan-pilihan respons yang tersedia bagi responden.

Petunjuk-petunjuk yang harus diikuti saat memilih bahasa untuk kuesioner adalah sebagai berikut :

- a. Gunakan bahasa responden kapanpun bila mungkin. Usahakan agar kata-kata tetap sederhana.

- b. Bekerja dengan lebih spesifik lebih baik daripada ketidak-jelasan dalam pilihan kata-kata. Hindari menggunakan pertanyaan-pertanyaan spesifik.
- c. Pertanyaan harus singkat.
- d. Jangan memihak responden dengan berbicara kepada mereka dengan pilihan bahasa tingkat bawah.
- e. Hindari bias dalam pilihan kata-katanya. Hindari juga bias dalam pertanyaan-pertanyaan yang menyulitkan.
- f. Berikan pertanyaan kepada responden yang tepat (maksudnya orang-orang yang mampu merespons). Jangan berasumsi mereka tahu banyak.
- g. Pastikan bahwa pertanyaan-pertanyaan tersebut secara teknis cukup akurat sebelum menggunakannya.
- h. Gunakan perangkat lunak untuk memeriksa apakah level bacaannya sudah tepat bagi responden.

### 2.6.2 Skala Dalam Kuesioner

Penskalaan adalah proses menetapkan nomor-nomor atau simbol-simbol terhadap suatu atribut atau karakteristik yang bertujuan untuk mengukur atribut atau karakteristik tersebut. Alasan pengannalisis system mendesain skala adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengukur sikap atau karakteristik orang-orang yang menjawab kuesioner.
2. Agar responden memilih subjek kuesioner.



Skala pengukuran adalah seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel. Skala pengukuran ini terdiri dari :

#### 1. Nominal

Skala nominal digunakan untuk mengklasifikasikan sesuatu. Skala nominal merupakan bentuk pengukuran yang paling lemah, umumnya semua analisis bisa menggunakannya untuk memperoleh jumlah total untuk setiap klasifikasi. Contoh : apa jenis perangkat lunak yang sering anda gunakan ? 1 = Pengolah kata, 2= Spreadsheet, 3 = Basis data, 4 = Program e-mail.

#### 2. Ordinal

Skala ordinal sama dengan skala nominal, juga memungkinkan dilakukannya klasifikasi. Perbedaannya adalah dalam ordinal juga menggunakan susunan posisi. Skala ordinal sangat berguna karena satu kelas lebih besar atau kurang dari kelas lainnya.

#### 3. Interval

Skala interval memiliki karakteristik dimana interval diantara masing-masing nomor adalah sama. Berkaitan dengan karakteristik ini, operasi matematisnya bisa ditampilkan dalam data-data kuesioner, sehingga bisa dilakukan analisis yang lebih lengkap.

#### 4. Rasio

Skala rasio hampir sama dengan skala interval dalam arti interval-interval diantara nomor diasumsikan sama. Skala rasio memiliki nilai absolute nol. Skala rasio paling jarang digunakan.

Pada penelitian social biasanya jenis skala yang digunakan adalah skala sikap. Skala sikap yang biasa digunakan, yaitu :

#### 1. Skala likert

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang. Dalam penelitian, fenomena social ini telah

ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian.

Contoh tabel skala Likert :

**Tabel 2.2. Skala Likert**

Persepsi responden	Nilai sikap
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

## 2. Skala Guttman

Skala pengukuran dengan tipe ini, akan di dapat jawaban yang tegas, yaitu ya atau tidak, benar atau salah, pernah atau tidak, positif atau negative, dan lain-lain. Data yang diperoleh dapat berupa data interval atau rasio dikhotomi (dua alternative). Jadi kalau pada skala likert terdapat interval 1,2,3,4,5 interval, dari kata “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, maka dalam skala guttman hanya ada dua interval yaitu “setuju atau tidak setuju”. Penelitian menggunakan skala guttman dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan. Berikut contoh tabel skala rating, lihat tabel 2.3.

**Tabel 2.3. Contoh Skala Guttman**

1. Setujukah anda bila Presiden mendatang dari kalangan militer?	a. Setuju b. Tidak
2. Apakah anda merasa ada perbaikan kesejahteraan pada pemerintah saat ini?	a. Ya b. Tidak

### 3. Semantic Differensial

Skala differensial yaitu skala untuk mengukur sikap, tetapi bentuknya bukan pilihan ganda maupun checklist, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum dimana jawaban yang sangat positif terletak dibagian kanan garis, dan jawaban yang sangat negative terletak dibagian kiri garis, atau sebaliknya. Data yang diperoleh melalui pengukuran dengan skala semantic differensial adalah data interval. Skala bentuk ini biasanya digunakan untuk mengukur sikap atau karakteristik tertentu yang dimiliki seseorang. Berikut contoh tabel skala rating, lihat tabel 2.4.

**Tabel 2.4. Contoh Skala Differensial**

Menurut pendapat anda televise merk x :	
1. Kualitas gambar	Bagus 54321 Tidak bagus
2. Kuantitas suara	Bagus 54321 Tidak bagus
3. Harga	Murah 54321 Mahal
4. Pelayanan purna jual	Bagus 54321 Tidak bagus

Bila responden memilih jawaban 5 berarti penilaiannya positif terhadap produk tersebut, bila 3 maka ia bersikap netral, dan bila jawabannya 1 maka penilaiannya negative.

#### 4. Skala Rating

Data-data skala yang diperoleh melalui tiga macam skala yang dikemukakan diatas adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Berbeda dengan rating scale, data yang diperoleh adalah data kuantitatif (angka) yang kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Seperti halnya skala lainnya, dalam rating scale responden akan memilih salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan. Berikut contoh tabel skala rating, lihat tabel 2.5.

**Tabel 2.5. Contoh Skala Rating**

Seberapa baik televisi merk x?	
Berilah jawaban	4 bila produk sangat baik
angka :	3 bila produk cukup baik
	2 bila produk kurang baik
	1 bila produk sangat tidak baik

Rating scale lebih fleksibel, tidak saja untuk mengukur sikap tetapi dapat juga digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap fenomena lingkungan, seperti skala untuk mengukur status sosial, ekonomi, pengetahuan kemampuan, dan lain-lain. Dalam rating scale yang paling penting adalah kemampuan menterjemahkan alternative jawaban yang dipilih responden.

## 2.7 OBJECTIVE MATRIX (OMAX)

*Objective Matrix* (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di setiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (*objective*). Metode ini dikembangkan oleh James L. Riggs, PE., seorang professor *Departement Of Industrial Engineering Oregon State University* pada tahun 1980-an di Amerika Serikat. Dalam OMAX diharapkan aktivitas seluruh personil perusahaan untuk turut menilai, memperbaiki dan mempertahankan, karena sistem ini merupakan sistem pengukuran yang diserahkan langsung ke bagian unit proses industri. Konsep pengukuran ini adalah menggabungkan beberapa kriteria kinerja dalam sebuah matrix. Masing-masing indikator kinerja memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingan terhadap tujuan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Hasil dari pengukuran OMAX adalah nilai indeks kinerja tunggal (James L. Riggs, 1986) dalam jurnal Vina kartika utoyo (2017).

Untuk dapat mengetahui pengukuran kinerja secara spesifik dan level kinerja perusahaan secara tepat, maka perlu dilakukan penempatan level atau skor dengan menggunakan metode *scoring* OMAX. Untuk pengukuran OMAX pada *Performance Prism*, target maksimum diisi untuk level 10, sedangkan untuk level 3 yaitu kondisi awal, dan untuk level 0 diisi dengan target minimum yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam keadaan terburuk.

Dengan memakai ketentuan skala likert sebagai berikut :

TP = Tidak Puas = 1

KP = Kurang Puas = 2

N = Netral = 3

P = Puas = 4

SP = Sangat Puas = 5

Untuk opsi pada kuesioner kepuasan, Dan

TP = Tidak Penting = 1

KP = Kurang Penting = 2

N = Netral = 3

P = Penting = 4

SP = Sangat Penting = 5

Untuk opsi pada kuesioner kontribusi.

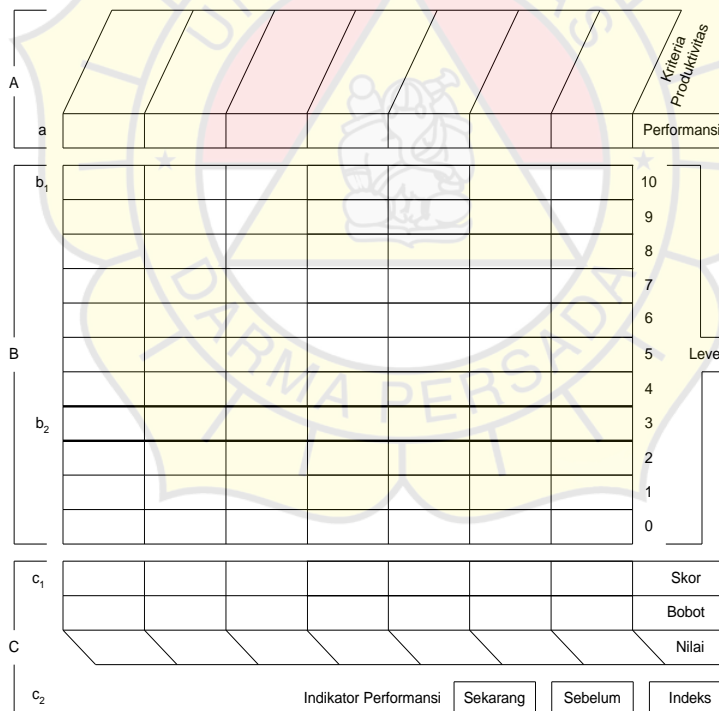
Menurut Diktat Kadarusman, (2001), pengukuran baru memiliki makna jika hasilnya dapat dibandingkan, baik antara periode waktu ataupun dengan satuan standar. Untuk mengetahui perkembangan produktivitas perusahaan diperlukan suatu periode dasar yang akan digunakan sebagai bahan perbandingan.

Marvin E. Mundell dalam bukunya *Improving and Effectiveness* mendefinisikan periode dasar sebagai suatu periode yang mendahului tahun ini (*current year*) yang biasanya secara spesifik ditentukan oleh pihak yang berwenang (*higher authority*). David J. Sumanth mengemukakan beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan periode dasar, yaitu :

1. Dimulainya suatu program produktivitas pertama kali.
2. Status program yang dihasilkan harus dilihat apakah merupakan produk lama atau produk yang baru dikenalkan.

3. Frekuensi terjadinya pengenalan produk baru.
4. Pola permintaan produk.
5. Adanya kejadian luar biasa dalam perusahaan.
6. Ketersediaan sistem pengumpulan dan updating data yang memadai.
7. Lamanya suatu periode pengukuran dapat dinyatakan dalam bulan, kuartal, semester, atau tahun.

Dalam penelitian mengenai pengukuran produktivitas perusahaan ini, Penulis menggunakan model pengukuran produktivitas parsial *Objective Matrix* (OMAX), dengan struktur dasar seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.4.



**Gambar 2.3** Struktur dasar *Objective Matrix*

(Sumber: Riggs, 1987: 650)



Metoda pengukuran yang disebut *Objective Matriks* (OMAX) khususnya cocok untuk unit-unit kerja dasar seperti kru, departemen, dan staf, walaupun metoda pengukuran ini juga dapat mewakili sebuah organisasi secara keseluruhan. Metoda ini bisa dengan mudah diterapkan untuk kegiatan-kegiatan berbasis-pengetahuan yang dianggap sulit diukur, seperti halnya pekerjaan berbasis-keterampilan yang dapat diukur dengan pengukuran yang lebih konvensional. Metoda ini telah banyak diterima di sektor manufaktur, jasa, dan pemerintah baik oleh organisasi besar maupun kecil (Riggs, 1987: 648).

Berdasarkan Gambar 2.4, secara garis besar struktur dasar *Objective Matrix* dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu bagian pendefinisian, bagian kuantifikasi, dan bagian pemantauan.

#### A. Bagian pendefinisian

Faktor-faktor yang menentukan performansi suatu unit kerja yang diidentifikasi sebagai kriteria produktivitas dan bagian dari rasio-rasio. Ada enam kategori umum yang menyatakan manusia, unit-unit kerja, atau kontribusi total organisasi terhadap produktivitas, yaitu:

1. kuantitas – jumlah dari item yang diproduksi atau suatu ukuran dari ketersediaan pelayanan (maksimasi output),
2. kualitas – ketepatan atau indikator inferensial dari kualitas produk atau ketersediaan pelayanan (kepuasan konsumen),
3. ketepatan waktu – sejauh mana aktivitas atau fungsi diselesaikan menurut rencana atau jadwal (menghilangkan aktivitas menunggu),
4. produksi – tingkat efisiensi dari proses transformasi (minimasi input dan menghindari pemborosan),
5. pemanfaatan – efektivitas sejauh mana sumber daya kritis dimanfaatkan (ketersediaan dari orang dan mesin), dan

6. sifat kelompok – sifat individu dan organisasi yang memberi sumbangan pada kinerja produktif (seperti keselamatan, pengembalian, dan absensisme)

Dua atau tiga rasio dapat dihitung untuk satu kategori, seperti kualitas, atau sebuah kategori dapat ditolak jika tidak mempengaruhi produktivitas dalam situasi yang diberikan. Bagian a merupakan suatu penyempurnaan unit kerja aktual selama periode perkiraan yang terdaftar dalam baris performansi.

#### B. Bagian kuantifikasi

Kerangka matriks disusun oleh 11 level pencapaian, mulai dari skor 0 untuk performansi yang tidak memuaskan sampai 10 untuk pencapaian tertinggi. Level performansi dalam kerangka matriks sasaran berawal dari 0 sampai 10. Jadi terdapat penyelesaian 11 level untuk setiap kriteria: suatu kriteria tunggal menempati sebuah kolom yang jangkauannya dari atas ke bawah matriks. Level pencapaian memanjang diatas kerangka matriks, seperti yang ditunjukkan oleh dua anak panah dari 0 sampai 10. Pemberian hasil yang diharapkan pada setiap level ialah bagian yang penting sekali dari penskalaan, karena hasil-hasil menetapkan rintangan khusus yang mencerminkan pencapaian tujuan produktivitas unit kerja.

Skala ditentukan dengan angka-angka yang dibuat dalam tiga level, yaitu level 0, level 3, dan level 10.

1. Level 0

Level terendah yang dicatat untuk kriteria rasio selama periode waktu terakhir, misalnya, tahun terakhir, dimana kondisi-kondisi operasional normal berada; secara nominal pembacaan rasio terburuk yang dapat diperkirakan.

2. Level 3 ( $b_2$ )

Hasil operasi menyatakan kecakapan performansi pada saat tingkat skala dibuat; pembacaan rasio sekarang ialah pada saat pengukuran dimulai.

3. Level 10 ( $b_1$ )

Estimasi hasil yang realistik yang dapat dicapai dalam waktu dekat, misalnya dua tahun, dengan sumber-sumber yang sebenarnya sama dengan yang ada sekarang; tujuan produktivitas stimulan.

Level 0 dan 3 mudah didefinisikan secara jelas. Level 10 ialah tantangan. Tujuan yang terlalu optimis dikemudian hari dapat membuktikan kelemahan yang diakibatkan dari ketidakmampuan untuk mencapai tujuan, dan sebuah tujuan konservatif dapat mencegah perkembangan motivasi jika terlalu mudah dicapai.

C. Bagian pemantauan

Seluruh kriteria performansi produktivitas tidak mempunyai akibat yang sama dalam produktivitas unit kerja secara keseluruhan. Bobot yang diberikan, 100 poin disebarkan diantara kriteria-kriteria, menunjukkan kontribusi yang dirasakan manajemen dari setiap kriteria sasaran produktivitas total organisasi.

Pembobotan ( $c_1$ ) bukanlah urusan yang mudah. Hal tersebut menyediakan kesempatan untuk memberi perhatian langsung pada aktivitas yang mempunyai potensi terbesar dalam perbaikan produktivitas.

Tahap akhir menyatukan skor kriteria dan bobot kriteria untuk menentukan sebuah indeks performansi. Data untuk rasio-rasio dikumpulkan secara berkala – setiap satu minggu, bulan, atau per tiga bulan – tergantung pemakaian sistem pemantauan. Hasilnya dimasukkan pada garis performansi matriks dan diterjemahkan kedalam skor menurut tingkatan skala pada setiap kriteria. Karena setiap tahap pemberian skor merupakan “tujuan kecil”, performansi harus sama atau melebihi himpunan bilangan tersebut dengan skor yang diberikan. Skor dimasukkan kedalam garis skor dan segera dikalikan dengan bobot dibawah setiap skor untuk melengkapi baris nilai.

Jumlah bilangan dalam baris nilai dimasukkan dalam kotak pertama dibawahnya. Jumlah ini dinamakan indikator performansi sekarang, yaitu bilangan tunggal yang menunjukkan gabungan performansi pada unit kerja atau organisasi yang dipantau. Indeks performansi dihitung dengan mengalikan selisih antara indikator performansi sekarang dan sebelumnya dengan indikator yang sebelumnya. Persentasenya dimasukkan dalam kotak indeks dan menunjukkan produktivitas unit-unit kerja selama periode yang dievaluasi. Indikasi dari produktivitas unit kerja dijelaskan oleh tingkat perubahan dari indikator performansi ( $c_2$ ).

Berikut ini merupakan pertimbangan-pertimbangan yang dapat mempercepat

pembentukan matriks sasaran, yaitu (Riggs, 1987: 656):

1. Tidak semua rasio pada matriks induk akan disajikan pada matriks unit kerja. Matriks induk biasanya memiliki rasio lebih besar daripada unit kerja karena organisasi yang lebih besar memiliki tugas yang lebih kompleks. Suatu kriteria umum tunggal, seperti kualitas, memerlukan lebih dari 1 rasio.
2. Suatu kriteria harus mewakili kondisi dan aktivitas yang benar-benar dikontrol oleh unit kerja. Bagaimanapun juga, harus disadari bahwa tidak ada kelompok yang betul-betul independen. Masing-masing kriteria mengandalkan input dari unit lain dan *supplier* lain, serta dihadapkan dengan faktor-faktor eksternal seperti kondisi darurat dan fluktuasi produksi.
3. Paling sedikit satu kriteria harus menunjukkan unit pelanggan. Dalam organisasi jasa, kualitas output sering diukur dari evaluasi pelanggan. Skala dalam 10 poin untuk evaluasi harus diperhatikan agar menjamin konsistensi dari skor yang dibuat. Hal tersebut membantu keterlibatan pelanggan dalam proses penskalaan.
4. Hubungan yang terjadi diantara kriteria harus dipertimbangkan dalam pembuatan sasaran level 10. Tujuan untuk mencapai harapan diizinkan untuk ditolerir, katakanlah 5 persen barang yang ditolak. Tujuan output yang lebih rendah akan mempunyai hubungan dengan persentase barang yang ditolak yang lebih rendah pula.
5. Saat standar kerja konvensional dilibatkan dalam matriks, standar performansi yang diterima diberikan skor 5.

Usaha perbaikan terlihat dalam skor tertinggi dalam matriks. Usaha perbaikan

ini juga memberi dorongan moral dan memberi pengurangan biaya atau penambahan penghasilan. Disana ada beberapa rencana yang dikenal dengan pembagian keuntungan, dan beberapa perusahaan telah merancang rencana sendiri didasarkan atas skor yang diperoleh dari matriks sasaran. Sebuah penghargaan dapat dibagikan diantara anggota unit kerja bila usaha mereka menghasilkan keuntungan ekonomis – pemberian bonus yang cepat untuk mendorong kerja lebih aktif.

Penghargaan non-moneter dapat beraneka bentuk, mulai dari tandamata untuk mengikuti acara hiburan. Semua penghargaan harus dibagi bersama diantara semua anggota kelompok yang disajikan dalam matriks, dengan tujuan untuk membangun persatuan dan motivasi diantara semua anggota kelompok.

Tingkat kecakapan diantara unit kerja tidak dapat dibandingkan secara langsung menurut angka indikator-kinerja mereka kalau matriks yang sama tidak cocok. Sebaliknya, sebagian unit bisa menetapkan sasaran jangka menengah dan juga bisa menggunakan indikator kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, setiap unit sebaiknya diputuskan berdasarkan tingkat pertambahan/pengurangan dari indikator performansi. Hal tersebut memberi indeks produktivitas yang sesuai untuk setiap unit.

#### *2.7.1 Kelebihan Metode OMAX*

Pengukuran produktivitas dapat menjadi suatu hal yang menyulitkan karena adanya beberapa hal yang harus dilibatkan seperti rasio-rasio, indeks, persentase dan lain-lain. Oleh karena itu tidaklah mengherankan bahwa pengukuran

dan peningkatan produktivitas sulit untuk dilakukan karena banyaknya kriteria yang harus dipertimbangkan dan dilibatkan di dalamnya.

Hasil perpaduan beberapa ukuran keberhasilan atau kriteria produktivitas ini kemudian dinilai ke dalam satu indikator atau indeks yang berguna untuk :

- Memperlihatkan sasaran atau target peningkatan produktivitas.
- Alat peringatan dalam pengambilan keputusan bagi peningkatan produktivitas.
- Mengetahui posisi dalam pencapaian target. Kelebihan model OMAX dibandingkan dengan model pengukuran produktivitas yang lainnya.

