

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Studi Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh [10] bertujuan untuk membuat panduan pengukuran kinerja bagi UMKM XYZ untuk dijadikan tolak ukur jika pihak UMKM akan melakukan pengukuran secara mandiri ke depannya. Perkembangan UMKM di Indonesia dapat dikatakan bervariasi dan pesat, dalam UMKM terdapat beberapa sector seperti: pertanian, perikanan, kelautan, industri pengolahan dan masih banyak lagi. UMKM XYZ Malang bergerak dalam bidang industri pengolahan keripik buah nangka yang berlangsung dari bulan Januari-Maret dan Agustus-Desember, dikarenakan produksi keripik buah Nangka disesuaikan dengan musim panen buah Nangka. Hasil produksi beberapa tahun ini tidak memuaskan karena tidak memenuhi standar perusahaan (60.000 kg/tahun) sehingga tidak dapat memenuhi permintaan konsumen. Dengan *Performance Prism*, UMKM XYZ dapat mengukur beberapa aspek perusahaan seperti : investor, konsumen, *supplier*, karyawan, masyarakat dan pemerintah. Hasil dari pengukuran dengan *Performance Prism* di harapkan dapat mengevaluasi aspek mana yang harus dikembangkan.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh [11] bertujuan untuk membantu PT. BPAS membentuk strategi untuk mendapatkan keunggulan dalam pasar papan semen. Untuk membentuk strategi bersaing di pasar, PT. BPAS harus melakukan identifikasi aspek terlebih dahulu sehingga PT. BPAS memiliki gambaran aspek mana yang sudah optimal dan aspek mana yang masih dapat dikembangkan agar menghasilkan produk yang lebih berkualitas. Dengan *Performance Prism*, PT. BPAS dapat mengevaluasi berbagai aspek perusahaan seperti *stakeholder* PT. BPAS, investor, pelanggan, karyawan, *supplier* dan masyarakat. Dengan demikian, PT. BPAS dapat mengetahui bagian mana yang sudah optimal dan bagian mana yang masih dapat dioptimalkan lebih lagi, untuk meningkatkan performa kinerja secara maksimal

Penelitian berikutnya dilakukan oleh [12] pada Hotel X yang berada di Surabaya. Persaingan bisnis perhotelan semakin sengit dalam era modern ini, setiap perusahaan perhotelan harus mampu bersaing dan melakukan beberapa peningkatan baik dalam manajemen maupun kualitas pelayanan yang disediakan dengan upaya untuk memenangkan persaingan. Manajemen merupakan aspek yang penting dalam dunia perhotelan karena berurusan secara langsung dengan pengendalian perusahaan perhotelan tersebut. Hotel X selama ini hanya memperhatikan aspek finansial saja, apakah target finansial yang sudah ditetapkan tercapai atau tidak. Jika tidak, maka evaluasi akan segera dilakukan oleh pihak hotel. Dengan *Performance Prism*, manajemen Hotel X akan dapat mengevaluasi beberapa aspek yang tidak kalah penting dari aspek finansial.



Tabel 2.1 Studi Sebelumnya

No	Penulis	Tahun	Domain	Tujuan	Metode	Hasil
1	Purnomo & Hadi [10]	2014	Analisis kinerja perusahaan	mengevaluasi kinerja perusahaan, apakah sudah berlangsung secara optimal atau masih dapat dikembangkan lagi.	<i>Performance Prism</i>	Terdapat 25 KPI yang mendapat skor total 2,232, skor ini masuk kedalam kategori cukup dan masih bisa ditingkatkan lagi.
2	Adianto [11]	2017	Analisis kinerja perusahaan	Mengidentifikasi aspek perusahaan mana yang masih harus diperbaiki dan dioptimalkan	<i>Performance Prism</i>	Memiliki 5 KPI yang memiliki skor rendah dan masih harus diperbaiki lagi
3	Iwan & Dian [12]	2004	Analisis kinerja perusahaan	Melakukan evaluasi kinerja perusahaan dan menentukan aspek perusahaan mana yang masih harus dikembangkan untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan	<i>Performance Prism</i>	Hasil pengukuran menggunakan <i>Performance Prism</i> menunjukkan nilai 50,75% dan. Hasil ini dapat dijadikan sebagai skor dasar jika pengukuran kinerja akan dilakukan di waktu yang akan datang
4	Bran Michael Abraham (Penulis)	2022	Optimalisasi kinerja	Melakukan pengukuran kinerja menggunakan <i>Performance Prism</i> pada PT Catur Kencana yang belum pernah dilakukan. Dengan melakukan pengukuran performa, PT. Catur Kencana dapat mengetahui hal-hal apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja.	<i>Performance Prism</i>	<p>Hasil yang diharapkan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan evaluasi kinerja yang sudah diterapkan. PT. Catur Kencana dapat menjadikan evaluasi ini sebagai acuan dalam melakukan evaluasi pada waktu yang akan datang 2. PT. Catur Kencana dapat mengambil langkah untuk memperbaiki performa Teknologi Informasi berdasarkan hasil pengukuran.

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Kinerja

Menurut Muttaqin & Aditiawan [4] performa kerja atau kinerja suatu instansi adalah hasil dari perusahaan /instansi yang mengacu pada suatu standar yang sudah di tetapkan dalam jangka periode tertentu. Istilah kinerja menurut Mangkunegara (2016) berasal dari kata *Actual Performance* atau *Job Performance* atau dalam bahasa Indonesia disebut juga performa kerja atau performa sesungguhnya yang dicapai seseorang.

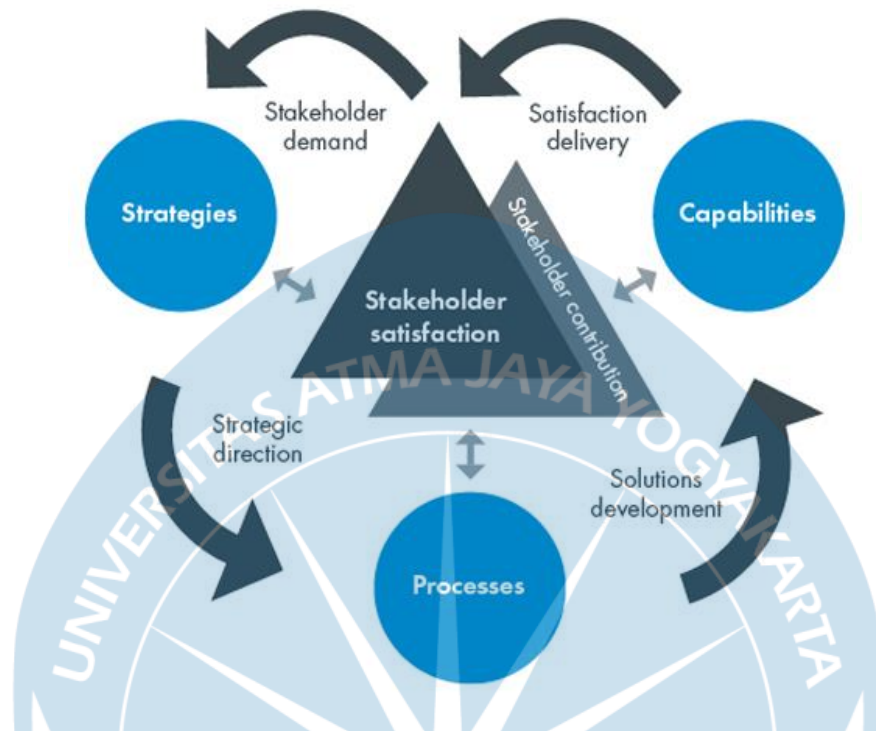
Menurut *The Certified International Supply Chain Professional (CISCP)*, (2015) terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan oleh pemimpin suatu perusahaan saat akan menereapkan pengukuran kinerja perusahaan seperti:

1. Perlu adanya pengembangan yang lebih luas baik dari perspektif finansial maupun non-finansial dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan.
2. Menjelaskan kepentingan atau faktor yang jelas saat melakukan pengukuran kinerja perusahaan seperti yang bisa dilakukan dalam hal ini yaitu pemimpin dalam perusahaan menganalisis kinerja perusahaan secara menyeluruh baik dari perspektif eksternal dan internal.
3. Melakukan penetapan periode analisis pada pengukuran kinerja perusahaan sehingga pengumpulan data dapat ditentukan dengan akurat. Sumber data yang dikumpulkan contohnya dalam hal ini yaitu berupa laporan tahunan, laporan manajemen, laporan divisi, dan sumber data eksternal.
4. Penetapan target KPI oleh pemimpin perusahaan dari perspektif finansial maupun non-finansial berdasarkan strategi perusahaan. Misalnya berupa jajaran dari setiap target KPI divisi dengan divisi lain, target divisi dengan target korporat menjadi isu penting.

2.2.2. Performance Prism

Performance Prism merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang sering digunakan. Tidak hanya berdasarkan strategi perusahaan saja, *Performance Prism* mengidentifikasi dan mengevaluasi beberapa aspek dalam

perusahaan seperti kontribusi *stakeholder*, kepuasan *stakeholder*, proses, strategi dan kapabilitas [13].



Gambar 2.1 Performance Prism (Cranfield School of Management)

Performance Prism menggambarkan kinerja perusahaan sebagai bangun 3D yang mempunyai 5 sisi.

- Sisi kepuasan *stakeholder*, perusahaan harus mampu memberikan hasil yang baik dan memenuhi kebutuhan *stakeholder*. *Stakeholder* yang dimaksud meliputi investor, pemerintah, masyarakat, karyawan, dan konsumen
- Sisi kontribusi *stakeholder*, kebutuhan *stakeholder* perusahaan merupakan hal yang harus mampu dipenuhi. Untuk mencapai kepuasan *stakeholder*, perusahaan dapat menyampaikan apa yang dibutuhkan dari *stakeholder* untuk mencapai hasil yang maksimal dan memuaskan.
- Sisi strategi, strategi apa yang sudah diterapkan oleh perusahaan ? apakah sudah memuaskan kebutuhan *stakeholder* perusahaan tersebut ? strategi dapat dijadikan acuan mengukur kinerja perusahaan, sehingga manajemen perusahaan memilih keputusan dengan tepat untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan.

- Sisi proses, untuk mencapai strategi yang sudah ditentukan dibutuhkan proses apa saja ? memilih proses yang tepat dapat berdampak positif bagi perusahaan, seperti pendapatan yang didapat tinggi dengan pengeluaran yang rendah dan mengoptimalkan proses bisnis perusahaan.
- Sisi kapabilitas, kemampuan yang dimiliki untuk mengefektifkan dan mengefisienkan suatu proses.

2.2.3. Key Performance Indicator (KPI)

Menurut [14], Key Performance Indicator (KPI) memiliki arti sebagai target nilai atau sasaran yang digunakan untuk mengevaluasi performa atau satu proses. *Key Performance Indikator* (KPI) adalah aspek yang dapat diukur dan aspek tersebut sangat penting bagi keberhasilan perusahaan [4]. Menurut Australian Department of Finance and Administration (2006). KPI merupakan ukuran yang spesifik mengenai kinerja instansi dalam area bisnis instansi tersebut.

Ukuran tersebut dapat dilihat secara finansial maupun non-finansial yang digunakan instansi untuk melakukan *measurement* performa strategis instansi. KPI dapat memberikan indikasi perkembangan organisasi, apakah suatu kegiatan tersebut sukses, keberhasilan program untuk mewujudkan target-target instansi.

2.2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Proses hirarki analitik dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dari Wharton School of Business, yang memiliki fungsi untuk melakukan pengelompokan informasi. Kinerja dari metode AHP adalah melakukan peringkasan permasalahan dalam suatu hierarki, lalu menentukan variabel mana yang memiliki dampak yang signifikan pada system.

Langkah-langkah pengambilan keputusan metode AHP :

- Melakukan identifikasi masalah-masalah yang ada dan menemukan solusi terbaik dari proses pengamatan yang sudah dilakukan
- Membuat hierarki proses meliputi tujuan, kriteria apa untuk mencapai tujuan tersebut dan alternatif apa saja yang ada.
- Membuat matriks perbandingan untuk menggambarkan pengaruh and kontribusi dari elemen-elemen yang ada. Menilai kepentingan satu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
- Menganalisis perbandingan untuk memperoleh *judgement'* sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ kali, dengan n = banyaknya elemen yang dibandingkan.
- Melakukan perhitungan untuk mendapatkan nilai *eigen*, lalu menguji konsistensi nilai *eigen*. Jika hasil tidak konsisten maka pengambilan keputusan dapat diulangi lagi.
- Melakukan langkah ke 3,4, dan 5 untuk semua elemen di seluruh tingkat hirearki.
- Melakukan penilaian *eigen vector* pada setiap matriks perbandingan yang telah dianalisis sebelumnya. Hasil penilaian *eigen vector* akan menjadi bobot setiap elemen.
- Jika nilai yang ditunjukkan melebihi 10% maka penilaian data diralat Kembali.

2.2.5 Objective Matrix

Metode OMAX yaitu suatu alat pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk mengobservasi produktivitas dari faktor-faktor di dalam perusahaan berdasarkan kriteria produktivitas yang sesuai dengan tingkat kepentingan faktor tersebut (*objective*), kemudian langkah-langkah dalam pembuatan OMAX yaitu menentukan faktor-faktor yang dianggap kritis dalam upaya peningkatan produktivitas pada bagian kegiatan produksi, lalu menentukan berbagai indikator produktivitas dalam bentuk rasio untuk masing-masing kriteria produktivitas, kemudian melakukan pengumpulan data pada bagian produksi, selanjutnya penetapan nilai rasio produktivitas aktual, lalu melakukan perhitungan nilai

produktivitas standar yang diterapkan perusahaan, kemudian penetapan target, pembobotan rasio, penentuan skor aktual, penetapan nilai produktivitas pada setiap periode, perhitungan nilai produktivitas secara keseluruhan, mengevaluasi produktivitas dan melakukan perencanaan produktivitas di masa yang akan datang.

Menurut Felix & Riggs, (1983) penjelasan tabel indikator OMAX yaitu sebagai berikut:

1. Skor 0: Penentangan terhadap kinerja (sangat buruk). Kinerja pada suatu organisasi atau perusahaan tidak sejalan dengan tujuan atau sasaran dari KPI yang telah dibuat. Membutuhkan bimbingan intensif.
2. Skor 1-2: Kinerja yang telah dicapai masuk kategori buruk, dengan kata lain kinerja pada suatu organisasi masuk pada level pemula atau dasar. Perusahaan perlu belajar banyak.
3. Skor 3: Kinerja mencapai tingkat rata-rata (standar). Dengan kata lain organisasi berada pada tingkat standar dengan tetap melakukan peningkatan kinerja.
4. Skor 4-5: Pencapaian kinerja pada organisasi berada pada tingkat diatas rata-rata, hanya perlu selalu meningkatkan kinerja organisasi dengan mempelajari faktor-faktor yang masih kurang.
5. Skor 6-7: Pencapaian kinerja oleh organisasi pada tingkat yang baik. Dalam hal ini organisasi dianggap telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) dan dianggap telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja dengan efektif.
6. Skor 8-9: Pencapaian kinerja pada suatu organisasi dianggap memuaskan hampir pada semua aspek. Dalam hal ini, organisasi dianggap telah menguasai dan mempelajari lebih dalam dari aspek kriteria dan fungsi.
7. Skor 10: Kinerja pada organisasi telah memuaskan di semua aspek. Serta dianggap organisasi telah mencapai target realistis dan dianggap telah mempunyai inisiatif dalam peningkatan kinerja.

2.2.6 Supply Chain Management

Supply chain management merupakan salah satu bidang di perusahaan yang telah menjadi pokok manajemen utama serta menjadi pusat yang unggul dalam

persaingan bagi sebagian perusahaan. Pada perusahaan tingkatan industri manufaktur yang menerapkan *supply chain* mempunyai tujuan untuk memajukan posisi dalam persaingan antar perusahaan di seluruh rantai yang dianggap memiliki nilai (Grover, 2015).

Menurut Pujawan (2005), *supply chain* adalah sebuah organisasi di dalam perusahaan yang mencakup seluruh *stakeholder* untuk secara bersamaan bekerja menyusun dan menghantarkan produk yang dibuat hingga ke tangan konsumen. Kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi SCM:

1. Penataan produk baru (*product development*)
2. Menemukan bahan baku (*procurement, purchasing, dan atau supply*)
3. Perencanaan produksi dan perencanaan persediaan (*planning & control*)
4. Pengolahan proses produksi (*production*)
5. Proses pengiriman/distribusi (*distribution*)
6. Pengelolaan pengembalian barang (*return*)

2.2.7 Traffic Light System

Traffic Light System digunakan sebagai alat bantu untuk melihat letak performansi pada suatu kriteria yang diukur. Dalam penerapannya, metode ini menggunakan tiga warna yang terdiri dari warna hijau dengan rata-rata level 8 - level 10, warna kuning dengan rata-rata level 4 - level 7, dan warna merah dengan rata-rata level 3 - level 0. Warna hijau menyatakan bahwa hasil kinerja perusahaan telah mencapai bahkan melebihi target, warna kuning menyatakan bahwa target belum tercapai namun telah dalam kondisi cukup (tetap menjadi perhatian), lalu pada warna merah menyatakan bahwa hasil kinerja perusahaan masih sangat buruk atau berada dibawah pencapaian sebelumnya dan harus segera dilakukan perbaikan (Adianto, Saryatmo, & Gunawan, 2014).