

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

Bisnis dipahami sebagai satu sistem, dimana hasil yang diperoleh adalah sebagai hasil dari pada tindakan perusahaan secara terencana. Untuk meningkatkan strategi bisnis, perusahaan harus mengetahui seberapa ukuran kinerja perusahaannya. Isu utama yang menyangkut pengukuran adalah “bila anda tidak dapat mengukur sesuatu, maka anda tidak akan pernah memanaagernya secara baik” oleh sebab itu pengukuran performansi yang ada sangat diperlukan oleh perusahaan pada saat ini (Maulana 2003). Adanya perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dengan kondisi persaingan semakin ketat diperlukan tidak hanya aspek *financial* tetapi juga aspek *non financial*. Oleh karena itu kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi (aspek *financial* dan *non financial*) menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Dalam hal ini *balanced scorecard* sering digunakan dikarenakan *balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan (Imam 2011).

Penelitian menggunakan *balanced scorecard* telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain Maulana (2003), Ernina (2006), Imam (2011) dan Wahyuni (2011). Implementasi *balanced scorecard* terhadap FMC Corporation yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (1992). Penelitian ini menggambarkan suatu perusahaan dengan jumlah produk lebih dari 300 jenis yang terdapat fenomena konflik antar divisi dan menerapkan *balanced scorecard* sebagai solusi sehingga dalam penerapan tersebut *balanced scorecard* memberikan dampak perubahan dalam sistem manajemen secara keseluruhan dalam perusahaan. Kemudian Ernina (2006) mengemukakan bahwa pelayanan PDAM dalam menyediakan kebutuhan air bersih bagi masyarakat kota tegal sangat penting. Untuk itu peningkatan pelayanan dituntut untuk lebih berkembang dan mandiri sehingga masyarakat puas dengan pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu untuk memperbaiki dan mengembangkannya peneliti menggunakan *balanced scorecard* sehingga perusahaan dapat mengetahui strategi yang akan digunakan kedepannya. Banyak dari berbagai bidang yang menggunakan *balanced scorecard* seperti Karathonous, D dan P. Karathonous (2005)

menggunakan *balanced scorecard* untuk pendidikan serta Kocakulah, M.C dan Austill A.D. (2007) dibidang kesehatan.

Dalam bidang pendidikan dicatat studi yang dilaporkan oleh Beard (2009) yang mengidentifikasi penerapan *balanced scorecard* kepada dua sekolah yang menerima penghargaan Malcolm Baldrige National Quality Award menyimpulkan bahwa perusahaan penerima penghargaan lebih memperoleh alasan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi setelah menerapkan *balanced scorecard*. Menurut Pandey (2005) terdapat beberapa alasan mengapa *balanced scorecard* digunakan dalam organisasi karena *balanced scorecard* alat komprehensif untuk memahami pelanggan dan kebutuhan dan kesenjangan kinerja

Penelitian saat ini melakukan pengukuran menggunakan *balanced scorecard* untuk meningkatkan strategi bisnis dalam CV Star Indo Prima sehingga dapat mampu bersaing dengan perusahaan lain sesuai visi misi serta tujuan yang terdapat pada perusahaan tersebut. Pengukuran tidak hanya dilakukan pada aspek *financial* tetapi juga pada aspek *non financial* seperti mencakup *financial*, pelanggan, internal bisnis dan pembelajaran pertumbuhan.

2.1. Dasar Teori

2.1.1 Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja menurut Marshall et al, 1999 merupakan pengembangan indikator-indikator dan pengumpulan data untuk menerangkan, malaporkan serta menganalisis performansi. Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual dan nyata dengan mengidentifikasinya terlebih dahulu kedalam komponen operasional. Kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi dari suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi. Pengukuran kinerja sangat berguna bagi manajemen untuk melakukan perbaikan lebih lanjut untuk memperoleh performansi yang lebih baik. Mahmudi (2005) dalam Manajemen Kinerja Sektor Publik menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah :

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

- c. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah :

- a. Menelusuri kinerja terhadap pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan.

Dwiyanto (2002) mengemukakan terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu:

- a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Produktivitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuan, artinya sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

- b. Kualitas layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjalankan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan yang negatif yang muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima organisasi publik. Dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap pelayanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

- c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Sebagai salah satu indikator kinerja responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik.

d. **Responsibilitas**

Menjelaskan atau mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

e. **Akuntabilitas**

Seberapa besar kebijakan dan kegiatan publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki para stakeholders

2.1.2 *Balanced Scorecard*

Terdapat beberapa istilah dalam *Balanced Scorecard* yang perlu diketahui untuk dapat mempermudah memahami implementasi yaitu

a. **Visi**

Pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang.

b. **Misi**

Suatu pernyataan bisnis dari suatu perusahaan atau pernyataan yang menetapkan tujuan organisasi dan sasaran yang ingin dicapai.

c. **Sasaran (*goal*)**

Suatu pencapaian menyeluruh yang dipertimbangkan penting untuk kesuksesan organisasi dimasa mendatang. Sasaran menyatakan dimana organisasi itu ingin berada dimasa mendatang.

d. **Tujuan (*objectives*)**

Bagaimana tindakan dan hasil yang diinginkan tercapai melalui suatu strategi yang dilaksanakan.

e. **Perspektif**

Suatu pandangan yang berbeda yang dapat mengendalikan organisasi dan dapat memberikan suatu kerangka kerja untuk pengukuran. Empat perspektif dalam *balanced Scorecard* adalah *financial*, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

f. Target (*targets*)

Merupakan suatu tingkat kerja yang diharapkan atau peningkatan yang diperlukan di masa mendatang.

Balanced Scorecard sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton (1996). *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen dan pengukuran memungkinkan organisasi untuk memperjelas visi dan strategi kedalam tindakan. *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk menghubungkan misi, visi dan strategi kedalam tujuan-tujuan personal dalam memperjelas apa yang tiap karyawan harus lakukan untuk mencapai hasil tersebut.

Pendekatan *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yaitu

- a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspektif*)
Bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.
- b. Perspektif Pelanggan (*Customer perspektif*)
Bagaimana kita menjadi *supplier* utama yang bernilai bagi para *customer*.
- c. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspektif*)
Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan *financial* dan kepuasan *customer*
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspektif*)
Bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Penjelasan masing-masing perspektif

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan akan terwujud dari baik buruknya kinerja tiga perpektif dibawahnya. Perpektif ini memberikan gambaran tentang ekonomi dari tindakan strategi yang diambil perusahaan. Pemahaman dalam perspektif keuangan sangatlah penting dalam manajemen karena salah satu keberhasilan perusahaan bergantung pada kekuatan *financial*. Pengurangan ongkos dan peningkatan produktivitas akan berkaitan dengan usaha-usaha untuk menurunkan biaya langsung dari produk atau pelayanan yang ditawarkan, mengurangi biaya tak langsung dan membagi pemakaian sumber daya yang ada untuk beberapa unit bisnis yang ada.

Jenis-jenis rasio profitabilitas :

1) Rasio keuntungan (*profitability Ratio*)

Mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.

1. *Gross Profit Margin* (Margin Laba Kotor)

Gross profit margin merupakan rasio yang mengukur efisiensi pengendalian harga pokok atau biaya produksinya, mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk memproduksi secara efisien (Sawir, 2009). *Gross Profit* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan} - \text{HP Penjualan (Rupiah)}}{\text{Penjualan (Rupiah)}} \quad (2.1)$$

Keterangan :

HP = Harga Pokok

2. *Return On Investment*

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rasio Laba} = \frac{\text{laba atau rugi setelah pajak (Rupiah)}}{\text{Total aktiva (Rupiah)}} \quad (2.2)$$

3. *Return On Equity* (ROE)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasarkan modal saham tertentu, merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri. ROE dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{laba Bersih (Rupiah)}}{\text{Ekuitas (Rupiah)}} \quad (2.3)$$

2) Rasio Solvabilitas (*Solvability Ratio*)

Rasio modal sendiri terhadap hutang yang digunakan untuk mengukur kewajiban perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya (membayar semua utang-utangnya baik jangka panjang maupun jangka pendek)

1. Rasio Hutang Modal (*Debt To Equity Ratio*)

Rasio ini mengukur perbandingan antara modal terhadap hutang perusahaan. Rasio antara modal sendiri terhadap hutang, dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rasio Hutang Modal} = \frac{\text{Total Hutang (Rupiah)}}{\text{Modal (Rupiah)}} \quad (2.4)$$

2. *Total Asets To Total Debt Ratio / Deb Ratio*

Rasio ini merupakan perbandingan antara total hutang dengan total aktiva. Sehingga rasio ini menunjukkan sejauh mana hutang dapat ditutupi oleh aktiva. Menurut Sawir (2009) *debt ratio* merupakan rasio yang memperlihatkan proposi antara kewajiban yang dimiliki dan seluruh kekayaan yang dimiliki. Rasio ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Hutang(Rupiah)}}{\text{Total Aktiva(Rupiah)}} \quad (2.5)$$

3. *Times Interest Earned (TIE)*

Time interest earned merupakan perbandingan antara laba bersih sebelum bunga dan pajak dengan beban bunga dan merupakan rasio yang mencerminkan besarnya jaminan keuangan untuk membayar bunga utang jangka panjang. *Time interest Earned* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{TIE} = \frac{\text{Laba bersih sebelum bunga dan pajak(Rupiah)}}{\text{beban bunga(Rupiah)}} \quad (2.6)$$

3) Rasio Likuiditas

Kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang harus dipenuhi. Jumlah alat-alat pembayaran yang dimiliki oleh suatu perusahaan pada suatu saat tertentu

1. *Current Ratio*

Rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar yang digunakan untuk mengukur ketersediaan asset-asset untuk memenuhi hutang/kewajiban jangka pendek dalam rangka membiayai kegiatan operasi maupun pembayaran hutang dan biaya jatuh tempo *current ratio* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar (Rupiah)}}{\text{Hutang Lancar (Rupiah)}} \quad (2.7)$$

2. *Quick Ratio* (Rasio Cepat)

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Perhitungan *quick ratio* dengan mengurangkan aktiva lancar dengan persediaan. Sawir (2009:10) mengatakan bahwa *quick ratio* umumnya dianggap baik adalah semakin besar rasio ini maka semakin baik kondisi perusahaan. *Quick Ratio* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar-persediaan (Rupiah)}}{\text{Utang lancar (Rupiah)}} \quad (2.8)$$

3. *Cash Ratio* (Rasio Kas)

Rasio ini merupakan rasio yang menunjukkan posisi kas yang dapat menutupi hutang lancar dengan kata lain *cash ratio* merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan kas yang dimiliki dalam manajemen kewajiban lancar tahun yang bersangkutan. *Cash ratio* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas (Rupiah)}}{\text{Utang Lancar (Rupiah)}} \quad (2.9)$$

4) Rasio Aktivitas

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa efektif perusahaan dalam menggunakan asset perusahaan.

1. *Total Assets Turn Over* (Perputaran Aktiva)

Total assets turn over merupakan perbandingan antara penjualan dengan total aktiva suatu perusahaan dimana rasio ini menggambarkan kecepatan perputarannya total aktiva dalam satu periode. *Total assets turn over* merupakan rasio yang menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu (Syamsuddin,2001). Semakin besar rasio semakin baik yang berarti bahwa aktiva dapat lebih cepat berputar dan meraih laba dan menunjukkan semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva dalam menghasilkan penjualan. Dengan kata lain jumlah asset yang sama dapat

memperbesar volume penjualan apabila *assets turn over*nya ditingkatkan atau diperbesar.

Total Assets Turn Over dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Total Assets Turn Over} = \frac{\text{Penjualan (Rupiah)}}{\text{Total aktiva (Rupiah)}} \quad (2.10)$$

2. *Working Capital Turn Over (Rasio Perputaran Modal Kerja)*

Perputaran modal kerja merupakan perbandingan antara penjualan dengan modal kerja bersih. Dimana modal kerja bersih adalah aktiva lancar dikurangi utang lancar. Perputaran modal kerja dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Perputaran modal kerja} = \frac{\text{Penjualan (Rupiah)}}{\text{Modal kerja bersih (Rupiah)}} \quad (2.11)$$

Modal kerja bersih = aktiva lancar – utang lancar

3. *Fixed assets Turnover (rasio Perputaran Aktiva Tetap)*

Rasio ini merupakan perbandingan antara penjualan dengan aktiva tetap. *Fixed assets turn over* mengukur efektivitas penggunaan dana yang tertanam pada harta tetap seperti pabrik dan peralatan, dalam rangka menghasilkan penjualan, atau berapa rupiah penjualan bersih yang dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan pada aktiva tetap (Sawir, 2009). Rasio ini juga berguna untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan menggunakan aktiva secara efektif untuk meningkatkan pendapatan. Perputaran Aktiva tetap dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Aktiva Tetap} = \frac{\text{Penjualan (Rupiah)}}{\text{Aktiva Tetap (Rupiah)}} \quad (2.12)$$

Standar Rasio Keuangan menurut Kasmir(2008)

a. Rasio Profitabilitas

1. *Gross Profit Margin* = 30 % (baik apabila berada di atas standar)
2. *Return On Investment* = 30 % (baik apabila berada di atas standar)
3. *Return On Equity* = 40 % (baik apabila berada di atas standar)

b. Rasio Solvabilitas

1. Rasio Hutang Modal = 90 % (baik apabila berada di bawah standar)
2. *Debt Ratio* = 35 % (baik apabila berada di bawah standar)
3. *Times Interest Earned* =10 kali (baik apabila berada di atas standar)

c. Rasio Likuiditas

1. *Current Ratio* = 200% (baik apabila berada di atas standar)
2. *Quick Ratio* = 150% (baik apabila berada di atas standar)
3. *Cash Ratio* = 50 % (baik apabila berada di atas standar)

d. Rasio Aktivitas

1. *Total Assets Turn Over* = 200 % (baik apabila berada di atas standar)
2. *Working Capital Turn Over* = 600 % (baik apabila berada di atas standar)
3. *Fixed Assets Turnover* = 500% (baik apabila berada di atas standar)

2. Perspektif Pelanggan

Kebutuhan pelanggan menjadi salah satu elemen terpenting dalam bisnis. Perspektif pelanggan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga pelanggan tetap setia dan juga pelanggan baru menjadi bertambah. Kelompok pelanggan utama umumnya dikelompokkan dari beberapa pengukuran kinerja (*Measurement Of Performance*) diantaranya (Kaplan dan Norton, 1996) :

- a. Pangsa Pasar
- b. Tingkat Pertumbuhan Pelanggan
- c. Kepuasan Pelanggan
- d. Tingkat Dukungan Pelanggan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan dalam menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan pemegang saham. Tujuan pengembangan proses bisnis internal adalah untuk dapat

- a. Menghasilkan produk yang berkualitas di mata konsumen secara konsisten.
- b. Menciptakan produk baru sesuai dengan harapan pelanggan
- c. Melakukan pembaharuan internal secara berkelanjutan sehingga mampu mempertahankan keunggulan kreatif dimasa datang,

Yang biasa digunakan untuk *balanced scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis yang terdiri dari tiga komponen utama (Kaplan dan Norton 2001) yaitu :

a. Proses Inovasi

Proses inovasi mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan yaitu meluncurkan produk baru, mempercepat penyerahan produk ke pasar dan menambah feature pada produk yang telah ada. Sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

b. Proses Operasional

Efisiensi proses dan ketepatan waktu dari barang /jasa yang diberikan kepada konsumen

c. Layanan Purna Jual

Mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan yang dilakukan, dan penggantian produk yang rusak.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton, 1996, mengungkapkan bahwa dalam perspektif ini pentingnya suatu organisasi dalam memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena hal tersebut dapat meningkatkan pencapaian hasil dari ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan.

Menurut Norton dan Kaplan, proses belajar dan bertumbuh bersumber dari 3 prinsip yaitu :

a. *People*

Dalam kaitan sumber daya manusia ada 3 hal dalam menerapkan balanced scorecard yaitu

- 1) Tingkat kepuasan karyawan
- 2) Tingkat perputaran karyawan
- 3) Produktivitas karyawan

b. *System*

Motivasi dan keterampilan tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Semakin mudah informasi diperoleh karyawan akan memiliki kinerja yang baik.

c. *Organizational Procedure*

Prosedur yang digunakan untuk mencapai suatu kinerja yang handal karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak

akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak termotivasi untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan (motivasi dan pemberian wewenang)

2.1.3 Objective Matrix (OMAX)

Obyek Matrix (OMAX) mulai dikembangkan secara konseptual pada 1975 dan diperkenalkan sejak tahun 1980 oleh James L. Riggs dari Oregon University. OMAX adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas disetiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut. James L. Riggs berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari beberapa kriteria kelompok kerja yang digabungkan kedalam sebuah matrix. Setiap kriteria mempunyai jalur khusus perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan kinerja. Dengan menggunakan OMAX manajemen dapat bebas menentukan kriteria yang akan dijadikan ukuran kinerja, misalnya frekuensi *break down*, jumlah produk cacat, frekuensi kelalaian pekerja dan lain-lain. Dari beberapa bobot dan skor untuk kriteria maka manajemen pada akhirnya dapat mengetahui kinerja unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Keunggulan OMAX dalam pengukuran kinerja antara lain :

- a. Penggunaan OMAX sangat mudah dilakukan dan dimengerti, sehingga maksud dan tujuan pemanfaatannya lebih mengenai sasaran.
- b. Dalam OMAX terdapat kerja sama subyek dan obyek yang diukur (dalam penentuan sasaran), adanya pembobotan dan selalu berpatokan pada periode perhitungan sebelumnya. Sebagai sumber perencanaan perbaikan dimasa mendatang metode ini sangat realitis dan lengkap.
- c. Dapat digunakan untuk mengukur seluruh aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja.
- d. Perhitungan indikator cukup sederhana.

Sedangkan kelemahan dari pengukuran ini antara lain :

- a. Penentuan OMAX untuk setiap level indikator kriteria terkadang subyektif sehingga perlu batasan yang jelas untuk tiap indikator.
- b. Membutuhkan suatu pengukuran yang kontinyu untuk mendapatkan kinerja yang diharapkan.

Beberapa kegunaan dari OMAX adalah :

- a. Sebagai sarana pengukuran kinerja.
- b. Sebagai alat untuk menyelesaikan masalah kinerja.

- c. Sebagai alat pemantau perkembangan kinerja.
- d. Dengan adanya sasaran kinerja maka pekerja akan termotivasi untuk mencapainya.
- e. Dapat menentukan pencapaian sasaran dan memberikan informasi apabila terdapat penyimpangan pada periode yang sedang berlangsung.

2.1.3.1 Format OMAX

Terdapat empat tahapan dalam proses pengukuran kinerja menggunakan OMAX adalah sebagai berikut :

a. Tahapan pemilihan kriteria kinerja

Terdapat aturan dalam menghasilkan kriteria yang mengukur kinerja yaitu :

- 1) Kriteria hanya ditunjukan pada aktivitas kerja yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran perusahaan.
- 2) Pencapaian tujuan tergantung pada perilaku kerja yang dapat dikendalikan oleh kelompok.
- 3) Kriteria hendaknya dapat mengetengahkan semua aspek tanggung jawab kelompok, termasuk kualitas kerja.

b. Tahapan penetapan skala kinerja

Skala kinerja OMAX dimulai dari 0 sampai 10, sehingga terdapat sebelas tingkat untuk setiap kriteria. Skala berdasarkan tiga tingkat pembentukan awal yaitu :

Skor 0 : Tingkat yang paling rendah dari kinerja selama periode terakhir.

Skor 3 : Hasil yang menunjukkan tingkatan kinerja kelompok kerja pada awal pengukuran pertama dilakukan.

Skor 10 : Target kinerja maksimum yang bisa dicapai pada periode yang akan datang.

Skor 0 dan 3 mudah didefinisikan dengan jelas sedangkan skor 10 adalah tantangan target yang terlalu optimis dikemudian hari akan mengendorkan semangat kelompok kerja.

Manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menentukan tingkat kepentingan dari masing kriteria yang dikembangkan oleh kelompok kerja. Faktor pembobotan menggambarkan besar pengaruh masing-masing kinerja terhadap fungsi tujuan perusahaan berdasarkan pandangan manajemen.

c. Pembuatan tabel struktur OMAX

Tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah menggambarkan kriteria dan skala yang sudah diterapkan tersebut dalam bentuk matrik. Bentuk OMAX terdiri dari 2 blok, yaitu blok pendefinisian dan blok kuantifikasi.

1) Blok Pendefinisian

Blok ini terdiri atas :

- i. Kriteria performansi yaitu kriteria yang menjadi ukuran kinerja pada bagian departemen yang akan diukur kinerjanya, kriteria hendaknya lebih dari satu.
- ii. Performansi sekarang yaitu nilai tiap kinerja berdasarkan pengukuran terakhir.

b. Blok Kuantifikasi

Berisi tingkat atau skala performansi untuk skor 0, 3, dan 10 ditentukan oleh subyek dan obyek pengukuran, sedangkan skala yang lain dicari dengan cara interpolasi antara ketiga skala acuan. Pembagian tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut :

a) Skala 4 sampai dengan skala 9

Nilai skala 4 hingga skala 9 dilakukan dengan cara interpolasi yaitu dengan melakukan perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{(\text{nilai skor } 10 - \text{nilai skor } 3)}{10 - 3} \quad (2.13)$$

Hasil perhitungan ini akan digunakan sebagai range antara skala 4 sampai skala 9.

b) Skala 1 sampai dengan skala 2

Nilai skala 1 hingga skala 2 dilakukan dengan cara interpolasi yaitu dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{(\text{nilai skor } 3 - \text{nilai skor } 0)}{3 - 0} \quad (2.14)$$

Hasil dari perhitungan ini akan digunakan sebagai range antara skala 1 sampai dengan skala 2

c) Nilai skor

Nilai skor yaitu nilai level dimana nilai performansi. Jika terdapat pengukuran yang tidak tepat maka pembulatan dilakukan ke bawah atau ke atas.

d) Nilai bobot

Nilai bobot yaitu besarnya bobot dari tiap kriteria kinerja terhadap total kinerjanya.

d. Mengukur indikator kinerja

Fase terakhir dari pengukuran kelompok kerja adalah menyatukan hasil pengukuran kriteria menjadi satu indikator kerja. Nilai kriteria diubah menjadi nilai keseluruhan berdasarkan bobot. Jumlah keseluruhan bobot dari kriteria diubah menjadi indeks perpektif dengan rumus :

$$\text{Indeks Perspektif} = \text{nilai 1} + \text{nilai 2} + \dots + \text{nilai n} \quad (2.15)$$

Setelah perhitungan di atas kemudian dilakukan analisis mengenai tingkat kinerja perusahaan sehingga akan diketahui besarnya presentase kenaikan atau penurunan yang terjadi setiap periodenya.

Table 2.1. Format Struktur OMAX

	A				Kriteria Perpektif
					Performance
					10
					9
					8
					7
					6
					5
					4
					3
					2
					1
					0
					Score
					Bobot 100 %
					Nilai (Scoore x bobot)
					Indeks perpektif

Dalam skema penilaian OMAX, terdapat *Traffic Light System* berhubungan erat dengan *scoring system* yang berfungsi sebagai tanda apakah indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak.

Traffic Light System ini direpresentasikan dalam tiga warna yaitu :

1. Warna hijau, dengan ambang batas 8 sampai dengan 10 yang berarti achievement dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.
2. Warna kuning, dengan ambang batas 4 sampai dengan 7 yang berarti achievement dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target.
3. Warna merah, dengan ambang batas lebih achievement dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

2.1.4 FishBone Diagram

FishBone Diagram diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang. Diagram *Fishbone* dari Ishikawa menjadi salah satu *tool* yang sangat populer dan dipakai di seluruh penjuru dunia dalam mengidentifikasi faktor penyebab *problem*/masalah. Alasannya karena *Fishbone Diagram* tergolong praktis, dan memandu setiap tim untuk terus berpikir menemukan penyebab utama suatu permasalahan. Diagram “tulang ikan” ini dikenal dengan *cause and effect diagram*. Rangka analisis diagram *Fishbone* bentuknya ada kemiripan dengan ikan, dimana ada bagian kepala (sebagai *effect*) dan bagian tubuh ikan berupa rangka serta duri-durinya digambarkan sebagai penyebab (*cause*) suatu permasalahan yang timbul. Penyelesaian masalah melalui fishbone dapat dilakukan secara individu top manajemen maupun dengan kerja tim. Seperti dengan cara mengumpulkan beberapa orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai menyangkut problem yang terjadi. Langkah – langkah menerapkan diagram ini sebagai berikut :

1. Menyiapkan sesi sebab-akibat
2. Mengidentifikasi akibat
3. Mengidentifikasi berbagai kategori
4. Menemukan sebab-sebab potensial dengan cara sumbang saran
5. Mengkaji kembali setiap kategori sebab utama
6. Mencapai kesepakatan atas sebab-sebab yang paling mungkin