

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Teoritis

2.1.1 Konsep *Key Performance Indicator*

Key performance indicator (KPI) atau indikaor kinerja utama adalah alat navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah perusahaan sedang mengarah pada kesuksesan atau sedang menjauhi jalur kesuksesan (Marr Bernard, 2016).

Key Performance Indicators (KPI) merupakan suatu pernyataan tentang suatu posisi atau jabatan yang terukur. Berasal dari visi perusahaan, cara pencapaian visi melalui misi. Kemudian dijabarkan oleh setiap departemen. Dari misi kemudian dapat menghadirkan system kerja yang kemudian dilanjutkan dengan sasaran (*outcome*) dari tugas, dengan memiliki nilai ambang batas (*threshold*) untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual. Sehingga diharapkan agar organisasi tidak sia-sia menggaji karyawan, dan karyawan dapat selalu mengetahui tugas dan tanggung jawabnya karena harus mencapai target. Dengan adanya KPI perusahaan dapat menghasilkan *reward* dan *punishment*. (Tjutju Yuniarsih, dan Suwatno, 2009).

KPI 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. KPI dibedakan menjadi *lagging indicator* dan *leading indicator*. Dalam kamus ekonomi,

pengertian dari *leading indicator* (indikator periode mendatang) adalah suatu rangkaian data statistik periode lalu yang menunjukkan kecenderungan yang mencerminkan perubahan - perubahan pada waktu mendatang dalam beberapa sektor ekonomi terkait atau sebagai sinyal kejadian di masa depan. Singkatnya, *leading indicator* merupakan beberapa variable ekonomi yang bergerak mendahului pergerakan variabel utama ekonomi (V. A. Laksmi, 2011).

Lagging indicator atau yang disebut juga sebagai indikator periode lalu adalah suatu rangkaian data statistik pada periode lalu dan telah menunjukkan kecenderungan yang mencerminkan perubahan-perubahan pada waktu lalu dalam beberapa sektor ekonomi yang saling berkaitan (V. A. Laksmi, 2011).

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk mempermudah manajemen atau pun para stakeholder mengetahui informasi tingkat kinerja suatu perusahaan. KPI memberikan strategi yang jelas dan membantu untuk melakukan pengawasan dan perbaikan pada kinerja perusahaan. KPI harus dipilih secara jelas untuk mengidentifikasi indikator kinerja yang penting bagi perusahaan. Pemilihan KPI yang tidak tepat dapat menyebabkan pengukuran kinerja tidak efisien dan kontraproduktif. Berikut adalah alur penetapan KPI (Purnomo, Hadi, Industri, & Sains, 2015)

1. Identifikasi KPI dan penentuan KPI terpilih
2. Pembobotan KPI dan pengesahan kontrak dengan pihak manajemen
3. Pengukuran dan pelaporan pencapaian KPI
4. Pengesahan pencapaian KPI, evaluasi, dan umpan balik

Pembobotan KPI (Key Performance Indikator) didasarkan pada kusioner yang berisi penilaian tingkat kepentingan tiap nilai elemen KPI yang mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Kusioner tersebut disebarkan kepada ahli yang dianggap berkompeten dalam perusahaan seperti Owner, Manager umum, Manager Operasional, dan Manager Personalia.

2.1.2 Konsep Kinerja

Sebuah organisasi (lembaga) tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Dalam hal ini karyawan sebagai aset penting yang perlu diperhatikan terkait peningkatan kerjanya. Banyak permasalahan yang menyangkut tenaga kerja, salah satunya adalah kinerja yang rendah. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*) (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009).

Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009).

Kinerja adalah istilah dari *actual performance* atau *job performance* (prestasi yang sebenarnya dicapai oleh seorang karyawan). Kinerja dapat dicapai dengan melihat kualitas serta kuantitas seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. (Sabilah et al., 2019)

Selanjutnya menurut Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksana suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Irham Fahmi, 2010).

Terkait dengan konsep kinerja, ada 3 level kinerja yakni:

1. Kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil (*out come*) analisis organisasi. Kinerja pada level ini terkait dengan tujuan, rancangan dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk dan layanan.
3. Kinerja individu merupakan pencapaian atau efektifitas tingkat pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan rancangan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu (Sudarmanto, 2009).

2.1.3 Konsep Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dalam periode atau jangka waktu tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan pada periode tersebut dapat diketahui, apakah sudah mencapai performance expectation atau kinerja yang diharapkan, sehingga dapat menjelaskan hubungan sebab akibat antara kegiatan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan hasil akhir yang dicapai. Pengukuran kinerja merupakan komponen dalam performance based management, yaitu suatu aplikasi informasi sistematis yang dibangun berdasarkan

perencanaan, pengukuran, dan evaluasi kinerja menuju perencanaan yang strategis. (Suliantoro & M, 2009)

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan. Menurut Neely et al. dalam (Febriarso, 2009), pengukuran kinerja adalah suatu set matrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dalam suatu rangkaian tindakan. Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan secara periodic efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 2009)

Beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Dale Furtwengler dalam (Febriarso, 2009) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Perbaikan kinerja ini diukur berdasarkan :

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

2. Pengembangan karyawan

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

3. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan elemen kunci dalam perbaikan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Keanekaragaman
- b. Perkembangan
- c. Pembelajaran
- d. Partisipasi
- e. Pengakuan
- f. Keamanan

4. Keputusan kompensasi

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

5. Komunikasi

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

2.1.4 Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Performance Prism*

Menurut (Febriarso, 2009) pengukuran dalam hal ini adalah usaha untuk melihat persoalan yang dicapai akibat penerapan/aplikasi manajemen dalam teknologi yang diterapkannya untuk meningkatkan kinerja. Tujuan dari pengukuran kinerja secara umum adalah untuk mengevaluasi kinerja yang ada, menganalisa faktor-faktor yang berpengaruh dalam menunjang perbaikan kinerja serta mereduksi faktor-faktor yang menghambat.

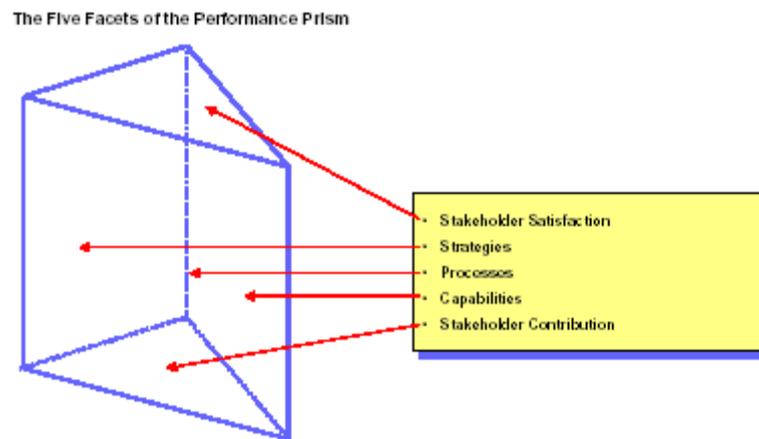
Performance Prism merupakan sebuah teori yang dikembangkan oleh Universitas Cranfield, kemudian pada tahun 2000 Neely, Adams, dan Kennerley mencoba memperkenalkannya sebagai sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan. Metode ini mencoba memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada metode-metode sebelumnya seperti Balanced Scorecard. Kelebihan metode ini dibanding dengan metode-metode sebelumnya adalah bahwa *Performance Prism* mencoba mempertimbangkan seluruh stakeholder dari perusahaan seperti investor, pelanggan, karyawan, Peraturan Pemerintah sebagai bagian yang saling terintegrasi. Dengan kata lain pengukuran kinerja yang dilakukan tidak hanya terbatas pada beberapa stakeholder saja seperti yang dilakukan pada pengukuran kinerja pada metode terdahulu (Bintarti, 2012;4).

Berdasarkan pada strategi pengukuran hubungan, *performance prism* diwakili oleh sosok geometris prisma, yang berisi lima sisi. Masing-masing wajah prisma bertanggung jawab untuk menjawab berbagai masalah organisasi, dianggap mendasar sehingga manajer dapat mengevaluasi ruang lingkup

sebenarnya dari masalah dalam manajemen kinerja organisasi (Severgnini, Galdamez, Camacho, & Galdamez, 2019).

Dalam *Performance Prism* pendekatan dimulai dari menentukan siapa sajakah stakeholder yang terlibat dalam perusahaan, bukan dari strategi apa yang diterapkan di perusahaan. Pendekatan identifikasi *stakeholder* ini selanjutnya akan membawa perusahaan memilih strategi yang tepat untuk diterapkan di perusahaan. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan sebelumnya (Widiyawati, Soeparman, & Soenoko, 2013).

Performance prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi. Identifikasi secara detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* akan membawa sebuah organisasi dalam sebuah pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat. Sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengevaluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya.



Gambar 2.1 Lima Perspektif pada *Performance Prism*

Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *performance prism* (Febriarso, 2009;23) yaitu sebagai berikut:

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

Menurut (Febriarso, 2009) Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan ada enam kunci pada hubungan *stakeholder* yaitu:

1. Investor (*Shareholder*)

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

2. Pelanggan (*Customer*)

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

3. Karyawan (*Employees*)

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

4. Pemasok (*Supplier*)

Banyaknya *supplier* yang memenuhi kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administratif (misal untuk membayar faktur/*invoices* dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati-hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan para *supplier*. Sistem Pengukuran Kinerja *Supplier* difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data-data yang akurat untuk melakukan pengukuran.

5. Regulator

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

6. Komunitas

Masyarakat (*communities*) adalah faktor lain yang (pada waktunya) kadang-kadang mereka dihubungkan ke *regulator* juga, (misal hukum ketenaga-

kerjaan). Kebijakan standar etis harus ditempatkan secara internal dan secara eksternal. Ini merupakan tuntutan di dalam lingkungan bisnis masa kini. Dan untuk baiknya pihak manajemen harus memastikan bahwa aspek ini dapat dipenuhi dalam upaya perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2.1.5 Model Analisis Kuantitatif TEV

2.1.5.1 Decision Tree (Pohon Keputusan)

Pada pohon keputusan dibagi menjadi beberapa layar bertingkat hingga dapat mencerminkan operasionalisasi data yang dapat diukur. Pohon keputusan pada layar pertama yang disebut dimensi, pada layar kedua pohon keputusan disebut indikator, pada layar ketiga yang disebut sebagai parameter, layar keempat maka unsurnya disebut sebagai kategori (Saparudin, 2014)

2.1.5.2 Metode Delphi (Delphi Method)

Metode pembobotan dilakukan sebagai berikut:

1. Jumlah pakar yang dilibatkan sebagai tim eksternal dalam rangka pengumpulan pendapat untuk pembobotan, idealnya adalah 5 kali lipat jumlah unsur maksimum dalam kelompok setiap cabang pohon keputusan optimal, atau minimum 20 pakar.
2. Kepada seluruh pakar yang terlibat disodorkan daftar pertanyaan yang intinya adalah memberikan pembobotan setiap unsur yang berada pada masing-masing anak cabang pohon keputusan optimal tersebut.
3. Analisis pembobotan dilakukan dengan menggunakan formula berikut:

$$A = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}(m+1-j)}{\sum_{k=1}^m nk} \dots\dots\dots \text{Rumus 2.1}$$

Keterangan:

A_i = Nilai bobot unsur ke-i

a_{ij} = Jumlah pakar yang menilai A_i sebagai peringkat ke-j

n = Jumlah seluruh pakar yang melakukan pembobotan

m = Jumlah unsur dalam kelompok setiap anak cabang pohon keputusan

2.1.5.3 Expected Value (Nilai Harapan)

Expected Value (nilai harapan) adalah suatu pendekatan untuk melakukan penilaian terhadap setiap cabang alternatif penyelesaian masalah maupun setiap grup anak cabang turunannya dalam pohon keputusan. Nilai yang diwakili oleh data kuantitatif atau kualitatif (kategorikal) juga memiliki bobot kepentingan (probabilistik) dari setiap unsur cabang pohon keputusan. Jumlah dari hasil penggandaan kedua unsur nilai (probabilistik dan kategorikal) seluruh anak cabang alternatif penyelesaian masalah diprediksikan sebagai nilai harapan sebuah pohon keputusan secara total. Nilai harapan diperoleh dari sekelompok data operasional (indikator atau parameter ukur) di tingkat hierarki yang paling bawah. Formula Expected Value adalah sebagai berikut:

$$EV(X) = \sum_i^n k_i p_i \dots \dots \dots \text{Rumus 2.2}$$

Keterangan:

X = Indikator yang dinilai.

k_i = Nilai kategori jawaban parameter ke- i

P_i = Probabilitas responden yang menilai parameter ke- i sebesar k_i .

n = Banyaknya parameter yang tercakup dalam indikator.

Tabel 2.1 Skala Pengukuran (Penilaian) likert 5

Nilai	Kategori	Range
5	Sangat Baik	4.21 – 5.00
4	Baik	3.41 – 4.20
3	Cukup	2.61 – 3.40
2	Kurang	1.81 – 2.60
1	Sangat kurang	1.00 – 1.80

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Topik/Judul	Hasil Penelitian
1	Anisa Tri Bintarti (2012)	Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode <i>performance prism</i> pada pt tunas dwipa matra cabang godean periode januari-juli 2012	Pengukuran kinerja yang dilakukan menghasilkan 5 indikator <i>Stakeholder Satisfaction, StakeholderContribution, Strategy,Process</i> dan, menunjukkan hasil dua KPI berada pada kategori hijau, tidak ada KPI yang berada pada kategori kuning, tiga KPI berada pada kategori merahatau belum mencapai target yang ditentukan.
2	Nabara Kusti (2016)	Pengukuran Kinerja Sistem Informasu Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> (Studi Kasus pada Rumah Zakat Bandung)	Hasil pengukuran nilai kinerja sistem informasi Z-Core adalah 4,25. Berdasarkan Skala Likert dikategorikan kinerja sistem informasi Z-Core pada Rumah Zakat adalah sangat baik
3	Winarni (2015)	Perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan	Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses <i>scoring</i>

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Topik/Judul	Hasil Penelitian
		dengan metode performance prism	<i>system</i> menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai <i>current performance indicator</i> yang telah dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 7,528.
4	Anik Rufaidah (2018)	Sistem pengukuran kinerja menggunakan metode <i>performance prism</i> di PT karung emas manyar gresik	Terdapat 24 KPI untuk kinerja kebutuhan <i>stakeholder</i> . Terdapat lima KPI yang harus dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
5	Heru Prastawa (2011)	sistem pengukuran kinerja dengan metode performance prism (studi kasus di rumah sakit islam sultan agung semarang)	Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi dari stakeholder, maka didapat 54 elemem indikator kinerja atau KPI dan Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan metode performance prism diperoleh hasil sebesar 7.386 dari skala 10 atau sebesar 73.86 % dariyang telah ditargetkan oleh rumah sakit.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah dan landasan teori yang dikemukakan diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan bagaimana perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *performance prism* di Hotel Golden View Kota Batam.

