

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dan Perancangan SPK

2.1.1 Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran Kinerja merujuk pada kumpulan ukuran yang diterapkan untuk menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam meraih sasaran strategisnya. Menurut Franco-Santos et al. (2019), SPK kontemporer bertindak sebagai sarana penyampaian strategi, instrumen pengawasan manajemen, pemicu semangat tenaga kerja, serta wadah bagi keputusan yang didukung oleh data. Sebuah SPK yang efektif wajib mengadopsi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound*), agar masing-masing ukuran mampu menghasilkan data yang transparan, dapat diukur, serta memungkinkan pemantauan kemajuan secara berkelanjutan.

Pada bidang layanan keuangan mikro, evaluasi kinerja melibatkan aspek efisiensi tenaga kerja, mutu portofolio pinjaman (misalnya rasio keterlambatan pembayaran atau PAR), kepatuhan terhadap prosedur, peningkatan basis pelanggan, serta standar layanan. Otley (2019) menyatakan bahwa efektivitas SPK sangat bergantung pada harmonisasi antara ukuran penilaian, tujuan strategis, dan sifat-sifat operasional. Oleh karena itu, entitas seperti PT. PNM Mekaar memerlukan metrik yang tidak sekadar mengukur hasil langsung seperti jumlah pelanggan atau volume pinjaman, melainkan juga dampak jangka panjang seperti kemampuan usaha mandiri nasabah dan keberhasilan program pendampingan.

2.1.2 Perancangan Sistem Perancangan Kinerja

Pembuatan sistem evaluasi kinerja di PT PNM Mekaar Cabang Aesesa memerlukan landasan teoretis yang kokoh supaya sistem tersebut mampu menilai performa dengan baik, stabil, dan selaras dengan pendekatan pemberdayaan yang diterapkan. Kajian terkini mengungkapkan bahwa rancangan sistem pengukuran kinerja masa kini harus bersifat menyeluruh, fleksibel, serta dapat menggambarkan arah organisasi secara lengkap (Bititci et al., 2019).

Matriks Pengukuran Kinerja yang telah direvisi menekankan bahwa perusahaan perlu mengevaluasi metrik baik dari dalam maupun luar sekaligus, sambil menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan nonfinansial. Ini sesuai dengan sifat PT PNM Mekaar yang tidak semata-mata mengejar keuntungan, melainkan juga menitikberatkan pada penguatan wanita kurang mampu, sehingga diperlukan penilaian terhadap elemen pelayanan, tingkat kepuasan pelanggan, serta keefektifan kegiatan di lapangan.

Piramida Kinerja SMART dalam edisi mutakhir (Nudurupati et al., 2021) menyoroti pentingnya metrik performa yang langsung berasal dari strategi pokok. Khusus untuk PNM Mekaar, upaya meningkatkan *output* AO, menambah jumlah pelanggan, dan meningkatkan mutu pinjaman dijadikan sebagai tolok ukur di tingkat operasional serta taktis.

Balanced Scorecard versi terbaru dijadikan sebagai fondasi utama dalam penelitian ini, sebab telah teruji secara empiris untuk menggambarkan hubungan kausal di antara berbagai perspektif. Di PT PNM Mekaar, perspektif pelanggan meliputi kepuasan nasabah, perspektif proses internal mencakup kegiatan kunjungan kelompok serta administrasi, sedangkan perspektif pertumbuhan berkaitan dengan peningkatan keterampilan AO.

Model Sistem Pengukuran Kinerja Terpadu (IPMS) menyatakan bahwa evaluasi performa harus melibatkan semua pihak terkait dan semua alur kerja antar unit. Ini sangat tepat karena operasi Mekaar menghubungkan kantor wilayah, cabang, serta AO di lapangan.

Pendekatan *Objective Matrix* (OMAX) sangat cocok diterapkan di PT PNM Mekaar Cabang Aesesa, karena bisa memberikan skor performa yang obyektif, terukur, dan mudah diawasi setiap bulan. Melalui OMAX, indikator seperti produktivitas AO, total penambahan nasabah, ketepatan penyeteran, tingkat PAR, serta level pembinaan dapat dievaluasi secara kuantitatif.

Tabel 2.1 Sistem perancangan kinerja

Model Sistem Pengukuran Kinerja	Atribut Utama
<i>Performance Measure Matrix</i> (ditinjau ulang oleh Bitici et al., 2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan integritas ukuran keuangan & non – keuangan - Menghubungkan indikator dengan strategis organisasi kontemporer
SMART – <i>Performance Pyramid</i> (diperbaharui oleh Nudrupati et al., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Menjamin keterhubungan indikator dari level strategis ke operasional - Fokus pada eektivitas eksternal dan efisiensi internal
Balanced Scorecard (Kaplan & Norton revisi 2020; Almeida et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengukuran berbasis empat perspektif yang diperbarui: keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan. - Hubungan sebab – akibat antar perspektif divalidasi berbasis data.
<i>Integrated Performance Measurement System</i> (IPMS) (Kajüter & Schmitz, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengukuran kinerja berorientasi pemangku kepentingan - Mengintegrasikan indikator linats unit dan proses bisnis
<i>Performance Prism</i> (Neely et al., diperbarui oleh Chiarini, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada kepentingan pemangku kepentingan dan kontribusi timbal balik - Mengukur nilai yang diberikan kepada Stakeholder dan nilai yang diterima oleh organisasi
<i>Objective Matrix</i> (Suryadi & Ramadhani, 2020; Ortiz et al., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Mengukur indikator secara numerik (0 – 10)

- Mengkombinasikan berbagai indikator menjadi nilai kinerja total.
- Memungkinkan pembobotan objektif dan pemantauan rutin.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran performa adalah prosedur terstruktur untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan, efisiensi, dan standar hasil kerja suatu entitas dalam mengejar sasaran strategisnya. Berdasarkan penjelasan Putri dan Rahman (2020), pengukuran performa melibatkan pengumpulan, analisis, serta penilaian terhadap berbagai indikator spesifik guna menentukan seberapa jauh organisasi telah mencapai target yang telah ditentukan. Di lingkungan institusi pembiayaan kecil seperti PT PNM Mekaar Cabang Aesesa, pengukuran performa krusial untuk memastikan pemantauan yang obyektif dan terus-menerus terhadap layanan kepada nasabah, mutu portofolio pendanaan, serta kelancaran operasional.

Lebih lanjut, pengukuran performa juga bertindak sebagai instrumen kontrol manajerial untuk membandingkan hasil nyata dengan rencana strategis perusahaan. Syamsiah dan Sulastiningsih (2023) menekankan bahwa entitas jasa, termasuk lembaga pendanaan mikro, memerlukan mekanisme pengukuran performa yang tidak semata-mata mengandalkan aspek finansial, melainkan juga meliputi sudut pandang non-finansial seperti tingkat kepuasan konsumen dan kapasitas internal. Dengan cara ini, pengukuran performa menjadi dasar utama dalam menyusun mekanisme perbaikan serta pengambilan keputusan yang lebih tepat sasaran di PNM Mekaar Cabang Aesesa.

2.2.2 Aspek – aspek Pengukuran Kinerja

Evaluasi performa dalam suatu perusahaan meliputi beragam dimensi yang dipakai oleh pimpinan untuk mengukur seberapa baik sasaran dapat diraih. Secara keseluruhan, dimensi ini bisa dinilai berdasarkan beberapa kriteria utama sebagai berikut:

1. Kontribusi pekerjaan pribadi

Dimensi ini mengevaluasi seberapa baik hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Penilaian umumnya melibatkan jumlah output, mutu produk atau jasa yang dikeluarkan, serta ketepatan dalam menyelesaikannya. Kontribusi pribadi memberikan pandangan obyektif tentang peran seorang pegawai dalam mendukung capaian perusahaan. Di kalangan UMKM, dimensi ini sering kali terkait dengan produktivitas sehari-hari atau mingguan.

2. Sikap Pegawai

Dimensi ini melibatkan perilaku individu serta interaksi dalam tim kerja. Sikap seperti ketertiban, kehadiran, kepatuhan pada aturan operasional, kemampuan berkolaborasi, dan komunikasi lintas departemen merupakan indikator krusial. Sikap positif dari pegawai biasanya berkaitan erat dengan peningkatan performa perusahaan, sedangkan sikap yang kurang efisien bisa menghalangi tercapainya target.

Dalam menyusun tolok ukur perilaku kerja, ada beberapa indikator yang harus diperhatikan:

1. Sasaran Perusahaan

Perusahaan memiliki tujuan yang rumit sehingga tidak bisa diukur hanya dengan satu metrik performa. Setiap sasaran perlu diubah menjadi ukuran praktis yang bisa dievaluasi secara terus-menerus.

2. Keperluan pengukuran yang transparan

Evaluasi performa harus didukung oleh komunikasi yang efektif tentang sasaran dan norma kerja. Tanpa pemahaman yang jelas, pegawai akan sulit memenuhi harapan performa.

3. Kolaborasi antar pimpinan

Performa tidak hanya tergantung pada individu, tetapi juga pada efektivitas koordinasi antar manajer atau kepala bagian. Kolaborasi ini mempengaruhi kelancaran proses operasional.

4. Inti tugas Manajerial

Performa manajemen sering kali tidak terlihat secara langsung, karena bersifat kualitatif dan subjektif. Penilaian terhadap efektivitas manajer biasanya didasarkan pada kemampuan memimpin tim, membuat keputusan, serta mengatasi tantangan operasional.

5. Perbedaan Antara Performa Manajerial dan Performa Finansial

Performa manajerial menekankan pada tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan, bukan sekadar hasil akhir yang bisa dihitung. Dalam hal ini, manajer dinilai berdasarkan kemampuan mengontrol hal-hal yang ada di bawah wewenangnya.

6. Situasi Kerja yang Dinamis dan Rumit

Perubahan kondisi eksternal membuat perusahaan perlu beradaptasi. Oleh karena itu, evaluasi performa harus mempertimbangkan faktor luar yang memengaruhi proses kerja, seperti pergeseran permintaan konsumen, fluktuasi bahan baku, dan persaingan pasar.

2.2.3 Keuntungan Pengukuran Kinerja

Pengukuran performa menawarkan sejumlah manfaat strategis bagi perusahaan, khususnya bagi lembaga keuangan mikro yang beroperasi di tengah lingkungan bisnis yang cepat berubah. Salah satu manfaat utamanya adalah kemampuan perusahaan untuk terus mengawasi dan

memperbaiki standar pelayanan. Seperti yang dikemukakan oleh Afifah dan Muflihat (2024), evaluasi performa dapat memberikan pandangan lengkap tentang situasi perusahaan, sehingga memudahkan para pengelola dalam menetapkan fokus perbaikan. Ini sangat krusial bagi PNM Mekaar, yang berkomitmen pada pemberdayaan wanita pra-sejahtera melalui penyediaan modal usaha.

Manfaat lainnya adalah peningkatan tanggung jawab dan keterbukaan dalam pengelolaan perusahaan. Dengan metrik performa yang terdefinisi dengan baik, manajemen cabang PNM Mekaar bisa menilai secara obyektif hasil kerja setiap unit, termasuk kontribusi *Account Officer* (AO) sebagai garda terdepan dalam melayani nasabah. Selain itu, sistem evaluasi performa yang efektif mendorong perusahaan untuk mencapai operasi yang lebih efisien, mengurangi risiko pendanaan, dan menjamin kelangsungan bisnis. Hal ini selaras dengan penelitian Witanti dan Hadiana (2020), yang menyatakan bahwa penilaian performa yang menyeluruh dapat meningkatkan mutu proses internal serta kepuasan konsumen di bidang UMKM dan keuangan mikro.

2.3 Balanced Scorecard

2.3.1 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) dijelaskan sebagai kerangka strategis yang menyatukan ukuran kinerja finansial dan non-finansial guna mengevaluasi serta mengatur performa organisasi secara menyeluruh (Kaplan & Norton, 2020). Konsep ini diciptakan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada 1992, tetapi edisi terkini mereka menekankan BSC sebagai instrumen untuk mengubah visi dan rencana organisasi menjadi langkah-langkah praktis. Di lingkungan lembaga keuangan seperti PT. PNM Mekaar Cabang Aesesa, BSC memfasilitasi penilaian performa

bukan hanya dari sisi profitabilitas, melainkan juga dari pandangan pelanggan, proses internal, serta aspek pembelajaran dan perkembangan.

Berdasarkan Ferreira et al. (2021), BSC bukan sekadar alat pengukuran, melainkan sistem manajemen strategis yang menghubungkan tujuan jangka panjang dengan indikator kinerja harian. Pendekatan ini diperkuat oleh penelitian empiris yang menunjukkan bahwa BSC dapat meningkatkan performa organisasi dengan mengurangi ketergantungan pada metrik finansial semata, sebagaimana terlihat dalam studi kasus di bidang perbankan (Mouritsen et al., 2022). Bagi PT. PNM Mekaar Cabang Aesesa, yang menitikberatkan pada pemberdayaan ekonomi skala kecil, BSC memungkinkan penilaian performa yang seimbang antara elemen finansial (misalnya, tingkat pengembalian investasi) dan non-finansial (misalnya, kepuasan nasabah serta inovasi produk).

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat untuk mengevaluasi performa strategis yang mengubah visi organisasi menjadi metrik kinerja melalui empat sudut pandang utama yaitu finansial, konsumen, proses dalam, serta belajar dan berkembang yang memungkinkan perusahaan untuk menghubungkan sasaran strategis dengan kegiatan rutin secara menyeluruh (Simbolon, 2025; Cahyono, 2019). *Perbandingan Balanced Scorecard (BSC)* dengan metode lain seperti *Performance Prism* adalah pada model pengukuran performa yang memperlebar cakupan evaluasi dengan menjadikan kepuasan dan peran semua pihak terkait sebagai fondasi dalam merancang sistem kinerja yang mencakup berbagai aktor seperti konsumen, pemasok, tenaga kerja, dan pengawas (Simbolon, 2025; Rahabistara, 2018). Meskipun *Performance Prism* memberikan pendekatan yang lebih komprehensif terhadap para pemangku kepentingan, *Balanced Scorecard* dipilih dalam studi ini karena empat perspektifnya yang lebih ringkas, kemudahan penerapannya, serta

penerimaan luasnya dalam praktik manajemen strategis dan penelitian akademik terkini, yang memfasilitasi pembuatan indikator yang dapat diukur serta integrasi strategi dengan operasi harian dalam konteks entitas dengan keterbatasan sumber daya (Simbolon, 2025).

2.3.2 Tahapan Penyusunan *Balanced Scorecard*

Proses pembentukan *Balanced Scorecard (BSC)* mencakup langkah-langkah terstruktur yang dimulai dari penyusunan visi dan rencana strategis hingga pelaksanaan serta pengawasan berkelanjutan. Kaplan dan Norton (2020) merinci empat langkah pokok: (1) menjelaskan dan mengubah visi serta strategi menjadi sasaran praktis; (2) menyebarkan dan menghubungkan tujuan strategis ke berbagai bagian organisasi; (3) menyusun rencana, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan program-program strategis; serta (4) memperbaiki mekanisme umpan balik strategis dan pengembangan organisasi.

Konsep ini didukung oleh kajian empiris dari Nørreklit et al. (2023), yang menyoroti perlunya langkah-langkah berulang dalam penyusunan BSC agar sesuai dengan kondisi unik organisasi. Dalam penelitian mereka pada perusahaan industri manufaktur, tahapan ini memungkinkan identifikasi indikator performa yang tepat, seperti *Key Performance Indicators (KPI)* yang bisa disesuaikan dengan hambatan lokal PT. PNM Mekaar Cabang Aesesa, contohnya ketersediaan akses ke layanan finansial di wilayah terpencil. Lebih lanjut, Ferreira et al. (2021) menyarankan langkah verifikasi melalui perbandingan dengan praktik unggul, yang krusial untuk mengurangi distorsi dalam evaluasi performa.

2.3.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) mencakup empat sudut pandang utama yang saling berkaitan: (1) sudut pandang finansial, yang mengevaluasi hasil ekonomi seperti keuntungan dan peningkatan pendapatan; (2) sudut

pandang pelanggan, yang mengukur tingkat kepuasan dan kesetiaan nasabah; (3) sudut pandang proses bisnis internal, yang menitikberatkan pada kelancaran operasi dan kreativitas; serta (4) sudut pandang pembelajaran dan perkembangan, yang meliputi peningkatan tenaga kerja dan teknologi (Kaplan & Norton, 2020).

Konsep ini diperkuat oleh kajian dari Mouritsen et al. (2022), yang mengungkapkan bahwa sudut pandang ini membangun keseimbangan antara indikator tertinggal (hasil akhir) dan indikator pendahulu (penanda performa masa depan). Di lingkungan PT. PNM Mekaar Cabang Aesesa, sudut pandang pelanggan bisa dinilai melalui persentase nasabah mikro yang tetap setia, sedangkan sudut pandang pembelajaran mungkin melibatkan program latihan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan finansial di Flores, NTT. Kajian oleh Nørreklit et al. (2023) menegaskan bahwa sudut pandang ini perlu disesuaikan dengan kondisi luar, seperti hambatan sosial-ekonomi di wilayah timur Indonesia, agar tetap relevan dan bermanfaat.

2.3.4 Kelebihan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pokok *Balanced Scorecard (BSC)* ada pada kapasitasnya untuk menawarkan gambaran menyeluruh tentang performa perusahaan, sehingga mengurangi bahaya keputusan yang hanya mengandalkan ukuran finansial saja (Kaplan & Norton, 2020). Konsep ini menegaskan bahwa BSC memperbaiki komunikasi strategis, merangsang kreativitas, dan mendukung pengembangan organisasi, sebagaimana terbukti dalam penelitian empiris di bidang layanan finansial (Ferreira et al., 2021).

Mouritsen et al. (2022) menekankan keunggulan BSC dalam menyatukan informasi kualitatif dan kuantitatif, yang membantu entitas seperti PT. PNM Mekaar menghadapi masalah seperti fluktuasi ekonomi skala kecil di NTT. Lebih jauh, Nørreklit et al. (2023) mengungkapkan

bahwa BSC meningkatkan tanggung jawab dan semangat pegawai melalui sasaran yang terdefinisi, serta memungkinkan penyesuaian cepat terhadap dinamika eksternal. Meski demikian, keunggulan ini sangat tergantung pada penerapan yang benar, dengan potensi kegagalan jika tidak didukung oleh dedikasi pimpinan.

2.4 Pembobotan Kinerja dengan *Analytical Hierarchy Proses* (AHP)

2.4.1 Pengertian *Analytical Hierarchy Proses* (AHP)

Analytical Hierarchy Proses (AHP) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki menurut (Saaty & Vargas, 2021). AHP menggabungkan penilaian kualitatif dan prosedur kuantitatif (normalisasi matriks / eigenvector atau rata-rata geometrik) dan menyediakan ukuran konsistensi (*Consistency Rasio*) untuk mengevaluasi kualitas judgement. Metode ini banyak dipakai sebagai dasar pembobotan indikator kinerja dalam aplikasi Balanced Scorecard maupun dalam pengembangan sistem pendukung keputusan di organisasi jasa dan industri.

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan pendekatan untuk membuat keputusan dengan banyak kriteria yang membagi persoalan rumit menjadi susunan bertingkat meliputi sasaran, parameter, dan opsi, sehingga memungkinkan evaluasi dan penentuan bobot masing-masing komponen melalui perbandingan berpasangan, yang memungkinkan penanganan aspek subjektif dan objektif secara teratur (Fitria & Mardiningsih, 2024; Pratiwi, 2024). Di sisi lain, perbandingan AHP dengan metode TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) adalah teknik MCDM yang mengukur setiap opsi berdasarkan seberapa dekatnya dengan solusi ideal terbaik dan terburuk,

lalu menyusun urutan opsi tersebut (Fitria & Mardiningsih, 2024). Perbedaan pokok antara AHP dan TOPSIS ada pada metode mendapatkan bobot parameter dan mekanisme pengambilan keputusan. AHP menitikberatkan penetapan bobot parameter melalui perbandingan berpasangan yang memperhitungkan kecenderungan pembuat keputusan, sementara TOPSIS menerapkan bobot yang telah ditetapkan untuk menghitung jarak opsi terhadap solusi ideal tanpa perbandingan berpasangan yang langsung (Fitria & Mardiningsih, 2024; Pratiwi, 2024). Dalam kajian pengambilan keputusan, AHP sering kali dipilih karena kemampuannya menghasilkan bobot parameter yang lebih netral dan berjenjang, mendorong partisipasi pembuat keputusan dalam menilai signifikansi parameter sesuai konteks strategis, serta mendukung pembentukan keputusan yang jelas dan terorganisir (Fitria & Mardiningsih, 2024; Pratiwi, 2024). Dengan demikian, dalam penelitian yang memerlukan penentuan bobot parameter secara terstruktur dan mempertimbangkan preferensi pembuat keputusan, AHP lebih sesuai dibandingkan TOPSIS yang lebih menekankan pada pemeringkatan opsi setelah bobot sudah ditentukan.

Dalam konteks perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. PNM Mekaar Cabang Aesesa, AHP digunakan untuk memprioritaskan indikator Balanced Scorecard seperti perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan, kemudian memberikan bobot pada parameter OMAX sehingga pengukuran kinerja menjadi lebih objektif dan terstruktur (Pratama & Prasetyo, 2020).

2.4.2 Keuntungan *Analytical Hierarchy Proses* (AHP)

AHP mempunyai beberapa keunggulan yang menjadikannya metode yang relevan untuk sistem pengukuran kinerja. Pertama, AHP dapat menguraikan permasalahan yang kompleks menjadi struktur yang jelas

dan sistematis sehingga dapat memudahkan manajemen untuk memberikan penilaian pada setiap indikator-indikator kinerja (Ishizaka & Labib, 2019). Kedua, AHP mampu menghasilkan bobot kuantitatif dari penilaian kualitatif, sehingga membantu dalam integrasi metode Balanced Scorecard dan OMAX yang membutuhkan pembobotan indikator (Widyanti & Susilo, 2021). Selain itu, AHP juga menyediakan pengujian konsistensi sehingga memastikan penilaian manajemen tidak bias dan berada dalam tingkat penerimaan yang valid. Konsistensi ini penting agar keputusan pembobotan di PT. PNM Mekaar Cabang Aesesa dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan praktis (Mishra et., al 2020).

Berikut merupakan beberapa keuntungan AHP yang relevan untuk perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC dan OMAX:

1. Strukturisasi dan klarifikasi prioritas: AHP memecah masalah menjadi hirarki sehingga memudahkan identifikasi KPI utama dan sub-indikator.
2. Mengubah judgement kualitatif menjadi bobot numerik: Perbandingan berpasangan memungkinkan pengambilan keputusan atas indikator yang sulit diukur langsung (mis. kualitas pembinaan nasabah).
3. Mekanisme validasi (*Consistency Ratio*): Mengurangi inkonsistensi penilai melalui pengukuran CR sehingga judgement yang sangat tidak konsisten dapat direvisi.
4. Fleksibilitas integrasi metode: AHP mudah dipadukan dengan BSC untuk memberi bobot KPI dan dapat dikombinasikan dengan metode kuantitatif lain (mis. *Objective Matrix* untuk produktivitas atau TOPSIS untuk pemeringkatan).

5. Transparansi dan dokumentasi: Hasil perbandingan dan bobot dapat didokumentasikan untuk justifikasi kebijakan cabang/HQ

2.4.3 Prosedur *Analytical Hierarchy Proses* (AHP)

Prosedur AHP terdiri dari beberapa tujuan utama dalam pemecahan masalah dalam AHP menurut Saaty, yaitu *Decomposition*, *Comparative Judgement*, dan *Logical Consistency*. Secara garis besar prosedur AHP meliputi tahapan sebagai berikut:

1. Dekomposisi masalah Dekomposisi masalah adalah langkah dimana suatu tujuan (*goal*) yang telah ditetapkan selanjutnya diuraikan secara sistematis kedalam struktur yang menyusun rangkaian sistem hingga tujuan dapat dicapai secara rasional. Dengan kata lain, suatu tujuan yang utuh, didekomposisi (dipecahkan) kedalam unsur penyusunnya.
2. Penilaian/pembobotan untuk membandingkan elemen-elemen Apabila proses dekomposisi telah selesai dan hirarki telah tersusun dengan baik. Selanjutnya dilakukan penilaian perbandingan berpasangan (pembobotan) pada tiap-tiap hirarki
3. Penyusunan matriks dan Uji Konsistensi Apabila proses pembobotan atau pengisian kuisioner telah selesai, langkah selanjutnya adalah penyusunan matriks berpasangan untuk melakukan normalisasi bobot tingkat kepentingan pada tiap-tiap elemen pada hirarkinya masing- masing. Pada tahapan ini analisis dapat dilakukan secara manual ataupun dengan menggunakan program komputer seperti *Expert Choice*.
4. Penetapan prioritas pada masing-masing hirarki Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif. Baik

kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.

5. Sistesisis dari prioritas Sistesisis dari prioritas didapat dari hasil perkalian prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan yang ada pada level atasnya dan menambahkannya ke masing-masing elemen dalam level yang dipengaruhi oleh kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau lebih dikenal dengan istilah prioritas global yang kemudian dapat digunakan untuk memberikan bobot prioritas lokal dari elemen yang ada pada level terendah dalam hirarki sesuai dengan kriterianya.
6. Pengambilan/penetapan keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu proses dimana alternatif- alternatif yang dibuat dipilih yang terbaik berdasarkan kriterianya.

2.4.4 Kelebihan dan Kelemahan *Analytical Hierarchy Proses* (AHP)

AHP memiliki kemampuan yaitu dapat mengakomodasi berbagai jenis data, baik kuantitatif maupun kualitatif, sehingga fleksibel digunakan dalam penentuan bobot kinerja. Metode ini juga memiliki mekanisme validasi internal melalui rasio konsistensi yang membuat hasilnya reliabel (Harmandayan & Basri, 2022).

Namun AHP juga memiliki kelimahan yaitu risiko subjektivitas yang tinggi apabila jumlah ahli sedikit atau penilaian tidak dilakukan secara hati-hati. Selain itu, metode ini menjadi kurang efektif jika jumlah kriteria terlalu banyak sehingga menghasilkan matriks perbandingan yang kompleks (Nādāban et al., 2020).

Untuk penelitian di PT PNM Mekaar Cabang Aesesa, kelemahan ini dapat diminimalkan dengan melibatkan manajemen yang berpengalaman serta membatasi indikator agar tetap fokus dan tidak berlebihan.

2.4.5 Tahapan – Tahapan AHP

Dalam metode AHP dilakukan langkah – langkah sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah dan penentuan tujuan
Pada penelitian ini, tujuannya adalah menentukan bobot indikator kinerja Balanced Scorecard dan OMAX untuk PT PNM Mekaar Cabang Aesesa (Sugiarto & Setyowati, 2021).
- b. Penyusunan struktur hierarki AHP
Struktur dimulai dari tujuan , perspektif Balanced Scorecard, indikator, sub-indikator OMAX.
- c. Penyusunan matriks perbandingan berpasangan
Manajemen diminta membandingkan setiap indikator berdasarkan pentingnya relatif.
- d. Perhitungan bobot prioritas
Dilakukan menggunakan pendekatan eigenvalue atau normalisasi matriks (Zhang et al., 2020).
- e. Uji konsistensi
Proses validasi dilakukan dengan menghitung *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR).
- f. Hasil akhir: bobot indikator
Bobot digunakan dalam perhitungan skor kinerja Balanced Scorecard dan OMAX.

2.5 *Objective Matrix* (OMAX)

Objective Matrix (OMAX) adalah metode analisis multi-kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif berdasarkan bobot kriteria (Saaty, 2019). Dalam konteks penelitian ini, OMAX akan diterapkan untuk

perancangan sistem kinerja pada PT. PNM Mekaar Cabang Aesesa. Teori ini, yang berasal dari *Analytic Hierarchy Process* (AHP), memungkinkan pengukuran subjektif melalui matriks perbandingan berpasangan.

Objective Matrix (OMAX) sering kali dibandingkan dengan *Productivity Index* (PI) karena keduanya sama-sama menitikberatkan evaluasi performa yang didasarkan pada data kuantitatif dan informasi operasional, meskipun menggunakan cara yang berbeda. Pendekatan PI mengevaluasi performa dengan membandingkan proporsi hasil terhadap masukan untuk melihat efisiensi secara keseluruhan, sehingga hasilnya biasanya bersifat umum dan kurang detail dalam menunjukkan kontribusi masing-masing indikator performa. Sebaliknya, OMAX mengukur performa melalui sejumlah KPI yang dinilai dengan skala tertentu dan diberi bobot berdasarkan tingkat signifikansinya, sehingga dapat menghasilkan indeks performa yang lebih lengkap dan akurat. Oleh sebab itu, OMAX dipilih karena lebih adaptif dalam menampung berbagai indikator performa, lebih responsif terhadap perubahan capaian setiap KPI, serta lebih berguna sebagai landasan untuk penilaian dan peningkatan performa dibandingkan PI yang hanya menyoroti rasio produktivitas keseluruhan (Sari & Putra, 2021; Wibowo et al., 2022; Hidayat, 2023).

Objective Matrix merupakan salah metode pengukuran kinerja multikriteria dengan indikator kinerja yang disesuaikan pada ukuran organisasi. Selain itu *Objective Matrix* mampu menggabungkan beberapa nilai performansi dari berbagai indikator kinerja atau kriteria menjadi satu nilai performansi tunggal, sehingga gambaran performansi perusahaan secara keseluruhan dapat dilihat lebih jelas. Dengan menggabungkan antara indikator kinerja kunci perusahaan dan metode *Objective Matrix* ini, organisasi akan lebih mampu untuk menentukan dan mengelola kinerja dengan memperhatikan indikator-indikator yang ditentukan serta dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan organisasi yang lebih baik (Sulisworo, 20019). OMAX biasanya

digunakan untuk mengukur aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja. Sehingga hasil akhir dari pengukuran dengan metode OMAX ini adalah sebuah nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja. Penelitian sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (Waskito, 2020). Pengukuran pada model OMAX dikembangkan oleh Riggs di Oregon State University. OMAX adalah salah satu sistem untuk mengukur kinerja parsial yang dikembangkan untuk memantau setiap bagian perusahaan dengan kriteria yang 22 sesuai dengan keberadaan bagian tersebut. Metode OMAX mengukur kinerja pada tiap-tiap bagian perusahaan secara objektif sekaligus mencari faktor-faktor penyebab penurunan kinerja apabila ditemukan (Putra et al., 2019). Fungsi OMAX untuk menyamakan skala nilai dari masing- masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada dapat digunakan untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan.



Berikut gambaran kerangka kerja metode OMAX

A ↑ 3 ↓ C	KPI No										
	<i>Performance</i>										
	Level	10									
		9									
		8									
		7									
		6									
		5									
		4									
		3									
		2									
1											
Level											
<i>Weight</i>											
<i>Value</i>											

Index

Gambar 2.1 Kerangka Kerja Metode Omax

Keuntungan dari penggunaan pengukuran kinerja dengan metode OMAX antara lain: sederhana dan mudah dimengerti, mudah dilaksanakan dan tidak membutuhkan skill tertentu, datanya mudah diperoleh, analasi lebih fleksibel tergantung pada kondisi dan permasalahan (Mollah & Erywardana, 2019).

2.2 Evaluasi Kinerja dengan *Traffic Light System* (TLS)

Skor dari peneialain kinerja dengan menggunakan metode OMAX, dianalisis dengan menggunakan metode *Traffic Light System* (TLS) untuk mengetahui KPI mana yang mendapatkan nilai merah, kuning atau hijau. Hal ini untuk mengetahui apakah skor pada KPI yang bersangkutan mengindikasikan perlunya perbaikan hasil atau tidak.

Traffic Light System digunakan untuk mengetahui hasil KPI yang mencapai atau tidak mencapai target sehingga dapat dilakukan perbaikan terhadap KPI yang tidak mencapai target (Anindita, 2021). Ketentuan nilai-nilai dalam Traffic Light System adalah sebagai berikut:

1. \geq nilai skor ≥ 0 : KPI masuk dalam kategori warna merah sehingga memerlukan tindakan perbaikan secepatnya.
2. $8 \geq$ nilai skor > 3 : KPI masuk dalam kategori warna kuning sehingga memerlukan pengawasan yang lebih intensif.
3. $10 <$ nilai skor > 8 : KPI masuk dalam kategori warna hijau sehingga tidak memerlukan tindakan perbaikan namun tindakan pengawasan tetap perlu dilakukan.

