

# Perancangan *Key Performance Indicators* (KPI) Menggunakan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus di Batik Putra Bengawan)

Murman Budijanto<sup>\*1)</sup>, Yusuf Priyandari, Santi Embun Sari<sup>2)</sup>

Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret Surakarta  
Alumni Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret Surakarta  
Jl. Ir. Sutami 36A, Surakarta 57126, Telp/Fax. (0271) 632110

---

## Abstract

The research is aim to design the *Key Performance Indicators* (KPI) using *Performance Prism Method* with a case study of a batiks production house namely *Batik Putra Bengawan*. The research might assist the *Batik house* to translate the stakeholders' satisfactions and contributions into organization objectives, strategies, business processes and capabilities. The level of achievement in each factor could be indicated through several performance indicators (PI). Then the importances of the stakeholders' concern, organization objectives and the PI are measured using a concept that could accommodate a linkage among them namely the *Analytical Hierarchy Process* (AHP). By doing so, the KPI might be set based on the ten most importance PI such that the performance improvement could be done effectively. This PI design indicates the 25 PI spread over 12 objectives, 23 strategies, 19 business processes, 19 capabilities and includes six stakeholders. The importances wighted using AHP shows that the stakeholder employee has the highest importance and the community gets lowest importance level. The ten most importance PI are choosen as the KPI of the *Batik Putra Bengawan*. These are the employee productivity, the order fulfillment, the net profit margin, the absentism, number of loyal customers, the bonus receivers among employees, the ratio of new customers, the feedback periods, the consumers' satisfaction index and the ratio of defect products.

**Key words :** *Performance Measurement, Performance Prism, Analytical Hierarchy Process (AHP), Performance Indicators (PI), Key Performance Indicators (KPI).*

---

## 1. Pendahuluan

Perkembangan penelitian-penelitian sistem pengukuran kinerja relatif berkembang dengan cakupan aplikasi yang luas baik organisasi profit maupun non-profit. Para akademisi dan praktisi meyakini bahwa aspek finansial tidak cukup representatif menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan atau terintegrasi (Neely dan Adams, 2000). Adanya perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dengan kondisi persaingan yang semakin ketat diperlukan tidak hanya aspek finansial tetapi juga aspek non-finansial. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi (aspek finansial dan non-finansial) menjadi suatu keharusan bagi suatu perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja yang banyak diimplementasikan adalah *Balanced Scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan *Performance Prism*. BSC adalah metode pengukuran kinerja yang cukup populer dewasa ini. Metode ini menggunakan empat perspektif (finansial, customer, proses bisnis internal, dan *learning and growth*) sebagai awal dalam perancangannya (Neely et al., 1995). IPMS merupakan metode pengukuran kinerja yang menggunakan *stakeholder satisfaction* sebagai dasar dalam perancangannya. *Performance Prism* berupaya menyempurnakan metode-metode sebelumnya, yaitu BSC dan IPMS. Metode

---

\* *Correspondance* : murman.budijanto@gmail.com

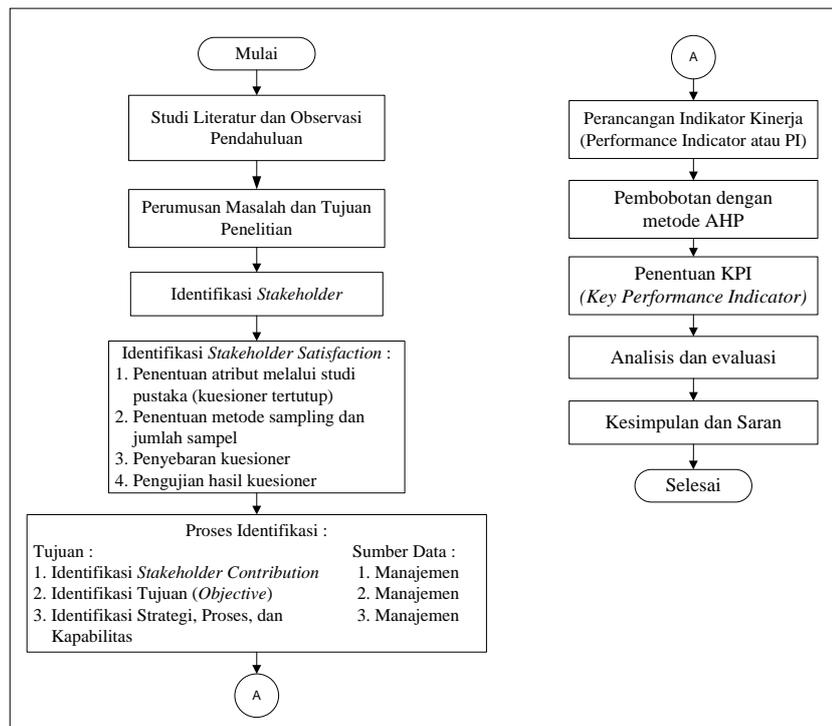
ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas perusahaan. Metode ini mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, seperti faktor-faktor kepuasan *stakeholder*, termasuk didalamnya *customer, employee, supplier, investor, regulator* dan *community* (Neely dan Adams, 2000).

Industri batik merupakan salah satu industri yang cukup berkembang pesat di kota Surakarta seiring dengan perkembangan pariwisatanya. Perkembangan jumlah industri ini menyebabkan ketatnya persaingan usaha, sehingga setiap pihak manajemen industri batik dituntut untuk selalu melakukan perbaikan terhadap kinerja perusahaannya. agar meningkatkan daya saing untuk berkompetisi. Selama ini, evaluasi kinerja Batik Putra Bengawan hanya mengukur kinerja finansial, yaitu berdasarkan laba (*net profit margin*).

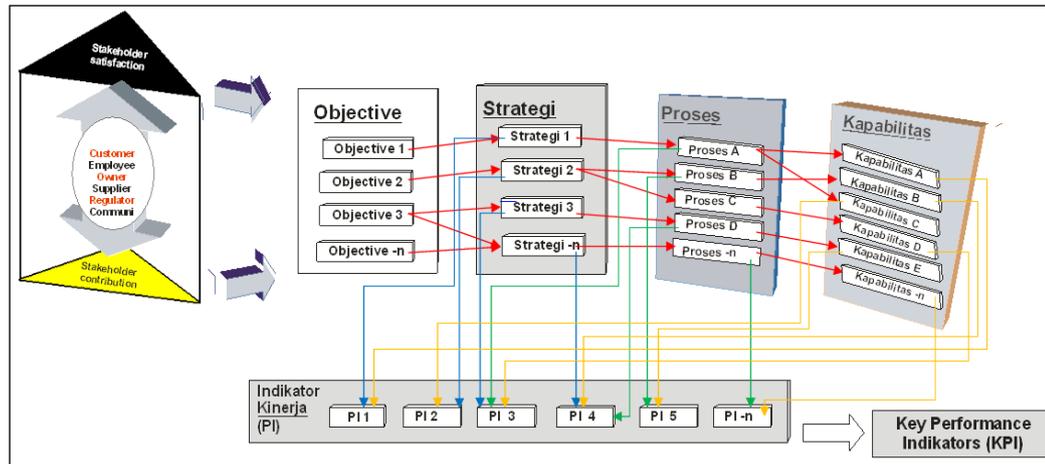
Batik Putra Bengawan perlu mempertimbangkan kebutuhan dan kontribusi para *stakeholder*, strategi, proses dan kemampuan apa yang harus dimiliki perusahaan dalam mengukur kinerjanya secara menyeluruh. Tingkat keberhasilan setiap strategi, proses dan kapabilitas perusahaan kemudian diukur dengan indikator kinerja (*Performance Indicators* atau PI). Pembobotan untuk masing-masing PI dalam penelitian ini menggunakan sebuah konsep yang dapat mengakomodasikan keterkaitan tersebut yaitu konsep *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Konsep ini dikembangkan oleh Saaty (1993) dan dapat mengakomodasikan hubungan keterkaitan dan *feedback* antar indikator. Penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) ditentukan berdasarkan hasil pembobotan indikator kinerja dan melalui diskusi dengan pemilik Batik Putra Bengawan. Penentuan KPI dilakukan untuk mengetahui indikator kinerja yang dapat dijadikan indikator kunci sehingga dapat dilakukan perbaikan kinerja yang lebih cepat.

## 2. Metode Penelitian

Tahapan penelitian dalam perancangan KPI Batik Putra Bengawan dipaparkan pada Gambar 1 dan Gambar 2.



**Gambar 1.** Metodologi penelitian



Gambar 2. Model performance prism

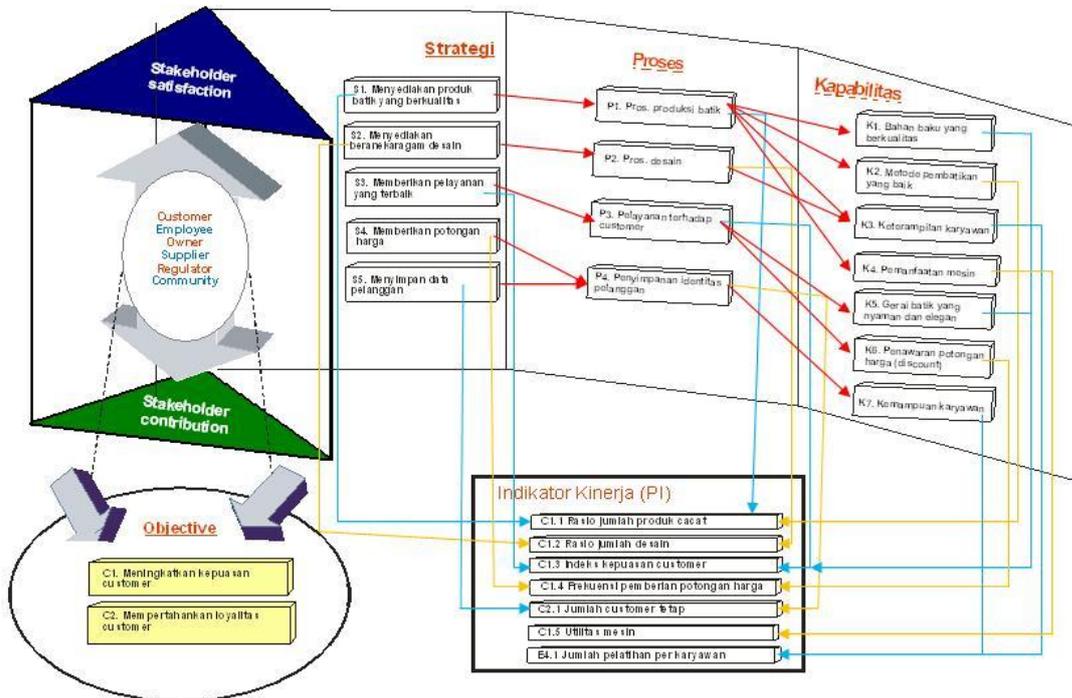
### 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil identifikasi *stakeholder* dengan pihak manajemen, terdapat enam *stakeholder* yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. *Stakeholder* tersebut adalah *customer*, *employee*, *owner*, *supplier*, *regulator*, dan *community*. Penting bagi perusahaan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan para *stakeholder*, sehingga dapat meningkatkan kepuasan *stakeholder* jika bertransaksi dengan perusahaan. Menurut Neely *et al.* (2002), apabila perusahaan gagal memberikan *value* kepada *stakeholder*-nya, maka dapat mengakibatkan pengurangan reputasi perusahaan tersebut, tetapi bila apabila *stakeholder satisfaction* terpenuhi, berarti kinerja perusahaan telah baik. *Performance Prism* tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder*, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari *stakeholder*. Oleh karena itu, perusahaan juga perlu mengidentifikasi kontribusi dari setiap *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Hasil identifikasi menunjukkan adanya 32 *stakeholder satisfaction* yang harus dipenuhi oleh perusahaan, dan 16 *stakeholder contribution* yang diharapkan oleh perusahaan.

Proses identifikasi *objective* dilakukan dengan mengelompokkan *stakeholder satisfaction* dan *contribution* berdasarkan kesamaan tujuan atau fungsinya, ke dalam suatu tujuan strategis (*objective*) yang hendak dicapai oleh perusahaan. Hasil identifikasi menunjukkan adanya 13 *objective* yang teridentifikasi untuk memenuhi semua keinginan *stakeholder*. Selanjutnya adalah proses identifikasi strategi yang dibutuhkan untuk melaksanakan *objective*. Perumusan strategi sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan monitor, sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil identifikasi strategi menunjukkan ada 25 strategi yang harus dijalankan oleh perusahaan.

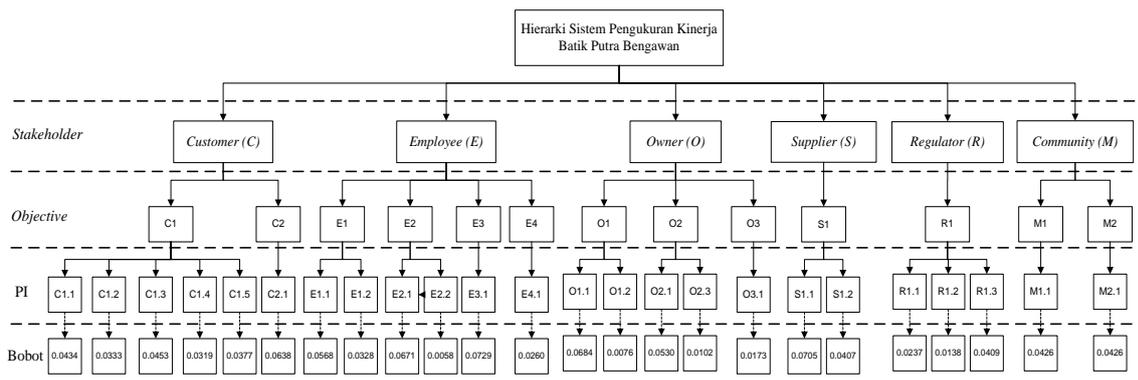
Selanjutnya adalah identifikasi proses dan kapabilitas perusahaan. Menurut Neely (2002), proses adalah bagaimana caranya agar perusahaan mampu menjalankan strategi. Proses yang baik harus mendukung pencapaian strategi, sehingga memungkinkan perusahaan memiliki performansi yang tinggi. Hasil identifikasi proses menunjukkan adanya 20 proses yang mendukung pelaksanaan strategi. Setiap proses yang ada bisa mendukung lebih dari satu strategi. Kapabilitas merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan, baik sumber daya manusia, proses bisnis, infrastruktur fisik, alat atau mesin serta fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kapabilitas sangat penting dalam organisasi karena dapat menggambarkan kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan para *stakeholder*. Kapabilitas yang dimiliki oleh Batik Putra Bengawan yaitu berjumlah 19 kapabilitas.

Tahap berikutnya adalah tahap perancangan indikator kinerja (*Performance Indicators* atau PI). PI diperlukan untuk mengukur keberhasilan dari setiap *objective* yang dimiliki perusahaan. Setiap PI harus bersifat kuantitatif atau bisa diukur. Tahap identifikasi PI Batik Putra Bengawan dilakukan dengan mempertimbangkan PI yang ada di penelitian sejenis dan literatur yang ada. Hasil identifikasi PI menunjukkan adanya 25 PI yang tersebar dalam 13 *objectives* dan 25 strategi. Proses pembentukan PI dicontohkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Model *performance prism* Batik Putra Bengawan

Setiap PI kemudian diukur tingkat kepentingannya melalui kuesioner perbandingan berpasangan dengan menggunakan metode AHP. Responden untuk kuesioner adalah pihak yang *expert* atau mengerti mengenai proses di Batik Putra Bengawan, meliputi *owner*, bagian *marketing*, bagian keuangan dan bagian produksi, sehingga jawaban yang dihasilkan bersifat objektif. Pembobotan menghasilkan bobot global dan bobot konversi. Bobot yang digunakan adalah bobot global, karena menunjukkan bobot tiap PI secara keseluruhan (global). Semakin besar bobot global yang dihasilkan, maka semakin besar juga pengaruh PI tersebut kepada perusahaan. Hasil pembobotan setiap PI ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Hierarki sistem pengukuran kinerja Batik Putra Bengawan

Keseluruhan hasil pembobotan PI ditunjukkan pada Gambar 4. PI yang paling berpengaruh dalam perusahaan adalah indikator yang memiliki bobot tertinggi yaitu tingkat produktivitas karyawan (E3.1) dengan bobot 0,0729. Indikator ini dianggap penting karena jika produktivitas yang dihasilkan dari karyawan rendah, maka akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses di perusahaan. Misalnya, jika produktivitas karyawan produksi rendah, maka target produksi tidak akan tercapai. PI yang memiliki bobot terendah adalah persentase pelanggaran peraturan (E2.2) dengan bobot 0,0058. Indikator ini memiliki nilai yang paling rendah karena dianggap tidak terlalu berpengaruh langsung terhadap kelancaran proses di perusahaan, namun indikator ini tetap digunakan karena mengindikasikan tingkat kedisiplinan karyawan.

**Tabel 1.** Hasil pembobotan dengan metode AHP

Stakeholder	Objective	PI	Bobot Global	Bobot Konversi
Customer	C1 Meningkatkan kepuasan <i>customer</i>	C1.1 Rasio jumlah produk cacat	0,0434	0,1698
		C1.2 Rasio jumlah desain	0,0333	0,1304
		C1.3 Indeks kepuasan <i>customer</i>	0,0453	0,1774
		C1.4 Frekuensi pemberian potongan harga	0,0319	0,1248
	C1.5 Utilitas mesin	0,0377	0,1475	
C2 Mempertahankan loyalitas <i>customer</i>	C2.1 Jumlah <i>customer</i> tetap	0,0638	0,2500	
Employee	E1 Meningkatkan kepuasan karyawan	E1.1 Prosentase karyawan penerima bonus	0,0568	0,2172
		E1.2 Indeks kepuasan karyawan	0,0328	0,1254
	E2 Meningkatkan kedisiplinan karyawan	E2.1 Prosentase ketidakhadiran	0,0671	0,2568
		E2.2 Prosentase pelanggaran peraturan	0,0058	0,0221
	E3 Meningkatkan produktivitas karyawan	E3.1 Tingkat produktivitas karyawan	0,0729	0,2789
E4 Meningkatkan kompetensi SDM	E4.1 Jumlah pelatihan per karyawan	0,0260	0,2789	
Owner	O1 Meningkatkan profit	O1.1 <i>Net profit margin</i>	0,0684	0,3278
		O1.2 Rasio biaya operasional	0,0076	0,0364
	O2 Meningkatkan pangsa pasar	O2.1 Rasio jumlah <i>customer</i> baru	0,0530	0,2544
		O2.2 Prosentase keberhasilan program promosi	0,0102	0,0490
	O3 Mengawasi kegiatan perusahaan	O3.1 Ketepatan waktu pelaporan	0,0173	0,0831
O3.2 Rata-rata waktu <i>feedback</i>		0,0520	0,2493	
Supplier	S1 Mempertahankan kerjasama	S1.1 Tingkat pemenuhan barang pesanan ( <i>on-time, on-specs, on-quality</i> )	0,0705	0,6340
		S1.2 Ketepatan pembayaran terhadap <i>supplier</i>	0,0407	0,3660
Regulator	R1 Berkontribusi dan menciptakan citra positif	R1.1 Ketepatan pembayaran pajak	0,0237	0,3026
		R1.2 Rasio jumlah karyawan baru	0,0138	0,1755
		R1.3 Prosentase keikutsertaan dalam kegiatan	0,0409	0,5219
Community	M1 Mengelola limbah dengan baik	M1.1 Jumlah komplain yang diterima	0,0426	0,5000
	M2 Membantu mengembangkan sektor usaha di sekitar pabrik	M2.1 Jumlah sektor usaha di sekitar pabrik	0,0426	0,5000
Jumlah			1,0000	

*Key Performance Indicators* atau KPI ditentukan melalui studi pustaka dan diskusi dengan pemilik (*owner*) Batik Putra Bengawan dan berdasarkan pada bobot setiap kriteria dan subkriteria. Menurut Parmenter (2010), penentuan KPI dilakukan untuk mengetahui indikator kinerja yang dapat dijadikan indikator kunci sehingga dapat dilakukan perbaikan kinerja yang lebih cepat. Hope dan Fraser (2003) dalam Parmenter (2010) menyarankan penggunaan parameter kurang dari 10. Aturan 10/80/10 (10 KRI, hingga 80 PI, dan 10 KPI) adalah panduan yang baik bagi organisasi. Berdasarkan urutan pembobotan indikator kinerja (PI) di Tabel 2, maka dipilih 10 PI dengan bobot tertinggi sebagai KPI.

Tabel 2. KPI

No.	PI	Bobot
1	E3.1 Tingkat produktivitas karyawan	0,0729
2	S1.1 Tingkat pemenuhan barang pesanan (on-time, on-specs, on-quality)	0,0705
3	O1.1 Net profit margin	0,0684
4	E2.1 Prosentase ketidakhadiran	0,0671
5	C2.1 Jumlah customer tetap	0,0638
6	E1.1 Prosentase karyawan penerima bonus	0,0568
7	O2.1 Rasio jumlah customer baru	0,0530
8	O3.2 Rata-rata waktu feedback	0,0520
9	C1.3 Indeks kepuasan customer	0,0453
10	C1.1 Rasio jumlah produk cacat	0,0434

#### 4. Kesimpulan

Hasil perancangan indikator kinerja (PI) Batik Putra Bengawan dengan metode *Performance Prism* menghasilkan 25 PI yang tersebar dalam 13 *objectives*, 25 strategi, 19 proses, dan 19 kapabilitas dan terkait dengan 6 *stakeholder*. Hasil pembobotan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa *stakeholder* karyawan memiliki bobot paling tinggi (0,261), selanjutnya *customer* (0,255), *owner* (0,209), *supplier* (0,111), masyarakat (0,078), dan *regulator* (0,085). Hasil pembobotan indikator kinerja dengan AHP menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan memiliki bobot paling tinggi (0,0729) dan prosentase pelanggaran peraturan memiliki bobot terendah (0,0058). Berdasarkan hasil pembobotan indikator kinerja, 10 indikator kinerja yang memiliki bobot paling tinggi dipilih menjadi indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators* atau KPI). KPI yang terpilih adalah tingkat produktivitas karyawan (0,0729), tingkat pemenuhan barang pesanan dengan *supplier* (0,0705), *net profit margin* (0,0684), persentase ketidakhadiran karyawan (0,0671), jumlah *customer* tetap (0,0638), persentase karyawan penerima bonus (0,0568), rasio jumlah *customer* baru (0,0530), rata-rata waktu *feedback* (0,0520), indeks kepuasan *customer* (0,0453), dan rasio jumlah produk cacat (0,0434).

#### Daftar Pustaka

- Neely, A., Gregory M., Platts K. 1995. *Performance Measurement System Design: A Literature*. Cambridge: Cambridge Research Group, University of Cambridge.
- Neely, A., Adams, C., Kennerly, M. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. United Kingdom: Pearson Education, Cranfield School of Management.
- Neely, A., Adams, C. 2000. The Performance Prism to Boot M&A Success. *Measuring Business Excellence*, Vol. 4.3, pp.19-23.
- Parmenter, D. 2010. *Key Performance Indicators*. Edisi kedua. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Saaty, T.L. 1993. *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*. Pittsburgh: Prentice Hall Coy. Ltd.