

Penilaian Kinerja Menggunakan Metode *Key Performance Indicators* Pada Bunda Bakery

Ismu Kusumanto¹, Ekie Gilang Permata², Harpito³, Anwardi⁴, Putri Iglina⁵

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Sultan Syarif Kasim Riau
Jl. HR. Soebrantas KM. 15 No. 155 Pekanbaru
e-mail: ismu@uin-suska.ac.id

Abstrak

Bunda Bakery merupakan produsen kue yang telah lama berdiri, namun produksi dan pemasaran selalu dalam kondisi tidak stabil. Untuk menstabilkan proses produksi dan pemasaran maka perlu dibuat standar kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Key Performance Indicators* (KPI). KPI di *Bunda Bakery* dibagi dua, yaitu Pencapaian Keuntungan dan Peningkatan Produktivitas yang selanjutnya dijabarkan dalam 9 parameter KPI sebagai *Critical Succes Factors* (CSF). Hasil perhitungan menggunakan metode perbandingan KPI berdasarkan waktu dan kompetitor maka dapat ditentukan beberapa CSF yang telah memenuhi standar nilai KPI, yaitu Efisiensi Penggunaan Bahan Baku, Optimalisasi Biaya Bahan Baku, Jumlah Pelatihan, Variasi Kue Baru, Penambahan Alat Produksi, SDM yang Memiliki Keahlian, dan Ketepatan Waktu Produksi. Sementara parameter KPI yang belum memenuhi standar nilai adalah Pengurangan Waste dan Pemenuhan Jumlah Permintaan. Analisa perbandingan dengan kompetitor menunjukkan bahwa *Bunda Bakery* masih tertinggal dalam capaian KPI dibandingkan *Mega Bakery* sehingga perlu dilakukan evaluasi perbaikan agar capaian KPI *Bunda Bakery* menjadi lebih baik.

Kata Kunci: *Critical Succes Factors*, kinerja, *Key Performance Indicators*

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Upaya meningkatkan kinerja yang dimiliki karyawan untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan. Etos kerja dalam Islam merupakan sesuatu yang penting, sabda Rasulullah SAW :

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ

Artinya : " *Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang diantara kamu yang melakukan pekerjaan dengan itqon (tekun, rapi dan teliti).*" (HR. Baihaqi)

Kinerja diukur untuk mengetahui sejauh mana tujuan direalisasikan sehingga manajemen bisa bertindak cepat untuk mengambil keputusan. Manfaat pengukuran kinerja dapat dirasakan jangka panjang karena lingkaran bisnis berubah secara dinamis. Ukuran kinerja tercermin dalam *Key Performance Indicators* (KPI).

Key Performance Indicators (KPI) merupakan *instrument* manajemen agar proses dapat diikuti, dikendalikan (bila menyimpang, dapat dikenali untuk dikoreksi), dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI.

Bunda Bakery merupakan produsen kue yang telah lama berdiri. Target produksi kue *Bunda Bakery* dibuat setiap minggu, namun target tersebut belum dapat dicapai. Banyak faktor yang dinilai menjadi akar masalah sehingga tidak terpenuhi pencapaian target yang ditetapkan. Untuk dapat menentukan faktor yang dominan menjadi penyebab tidak tercapainya target perlu dilakukan beberapa pengukuran. Evaluasi dapat dilakukan untuk perbaikan apabila terdapat ukuran-ukuran standar. Oleh sebab itu, *Bunda Bakery* harus melakukan evaluasi dan melakukan *improvement* atau perbaikan kinerja menggunakan metode *Key Performance Indicators*. Metode *Key Performance Indicators* memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu perusahaan sudah berhasil dicapai. Perumusan masalah adalah bagaimana menerapkan pengukuran kinerja di *Bunda Bakery* menggunakan metode *Key Performance Indicators*.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait pengukuran kinerja menggunakan metode KPI. Elanjati Worldailmi melakukan penelitian tentang Perancangan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai dasar alat pengukuran kinerja menggunakan metode *performance prism* (studi kasus di taman pintar Yogyakarta). Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan

perancangan KPI sebagai dasar alat pengukuran kinerja di Taman Pintar dengan menggunakan metode *Performance Prism*, yang terlihat dari aspek finansial dan nonfinansial serta memperhatikan proses dan kapabilitas di Taman Pintar Yogyakarta [1].

Nilda Tri Putri meneliti tentang Perancangan standar penilaian kinerja pemeliharaan lampu jalan berdasarkan *Key Performance Indicators* (KPI'S) dengan studi kasus di Kota Padang. Tujuan penelitian tersebut adalah menghasilkan standar penilaian kinerja dalam melakukan penilaian terhadap pemeliharaan lampu jalan yang ada di Kota Padang [1].

2. Research Method

Tahapan penelitian yang dijalankan, mulai dari pendahuluan sampai dengan kesimpulan penelitian. Metodologi penelitian mempunyai peranan penting dalam penelitian karena menggambarkan langkah-langkah sistematis yang dilakukan dalam memecahkan permasalahan. Metodologi yang baik akan memberikan penyelesaian yang tepat sesuai dengan permasalahan yang ada.

2.1 Studi Literatur dan Observasi Pendahuluan

Studi literatur dilakukan untuk mengumpulkan teori dan informasi sebanyak mungkin yang berhubungan dengan pengukuran kinerja di Bunda *Bakery* menggunakan metode *Performance Indicator Index*. Sementara observasi pendahuluan dilakukan untuk mengetahui permasalahan atau kondisi sebenarnya di tempat penelitian, dengan cara mengamati situasi dan kondisi yang terjadi di perusahaan saat ini. Observasi pendahuluan dilakukan dengan cara diskusi dengan pihak pengelola Bunda *Bakery* mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengukuran kinerja.

2.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi masalah dilakukan untuk menentukan objek penelitian dengan benar dan akurat. Identifikasi terhadap permasalahan selanjutnya dirumuskan dalam suatu pernyataan yang jelas dan terukur. Untuk mencari penyebab timbulnya masalah agar masalah yang dibahas dapat lebih terfokus sehingga memudahkan dalam penelitian dan tidak terjadi penyimpangan.

2.3 Menetapkan Tujuan

Tahap ini merupakan tahap penetapan tujuan (*objective*) teridentifikasi kemudian divalidasi dan dikonfirmasi dengan pihak pengelola Bunda *Bakery* melalui wawancara. Tujuan penelitian berguna untuk mengukur capaian penelitian yang ditetapkan.

2.4 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data langsung dengan cara melakukan wawancara kepada pemilik dan pekerja Bunda *Bakery*. Data yang diambil adalah data permintaan dan produksi, data kinerja karyawan, data bahan baku, dan data-data yang relevan.

2.4 Pengolahan Data

Pengolahan data dengan menggunakan metode *Key Performance Indicators* dan melakukan analisa perbandingan antar waktu dan perbandingan dengan kompetitor.

2.5 Hasil dan Analisa

Hasil pengolahan data selanjutnya dianalisis untuk menemukan fenomena-fenomena yang perlu diterjemahkan secara jelas.

3. Hasil dan Analisis

Bunda *Bakery* memproduksi beberapa varian produk kue, diantaranya adalah bolu hias, *black forest* yang terdiri dari: boneka *Angry Bird*, Panda, *Hello Kitty*, Doraemon dan lain lain, *Black forest* mini, bolu biasa, karamel kecil dan besar, bolu gulung meses dan keju serta *cake* buah. Adapun proses pembuatan kue pada Bunda *Bakery* secara umum yaitu,

1. Bahan baku seperti tepung, gula pasir, telur dan bahan tambahan untuk pembuatan kue.

2. Ambil telur, tepung dan gula. aduk dengan menggunakan *mixer* sampai menjadi adonan yang baik.
3. Setelah adonan kembang, tuang kedalam wadah dan sesuaikan dengan bentuk kue yang akan dibuat.
4. Sesuaikan berat adonan yang dimasukkan kedalam wadah.
5. Adonan dibakar di dalam oven selama 10-15 menit.
6. Setelah itu keluarkan adonan yang telah di panggang dan diletakkan pada pendingin.
7. Hias kue sesuai dengan bentuk dan motifnya.
8. Kue yang telah di hias di *packing*.

Permintaan yang fluktuatif akan menyebabkan Bunda Bakery memberlakukan tambahan jam kerja atau lembur bagi karyawan saat permintaan naik tajam. Adanya penambahan jam kerja akan mempengaruhi pengeluaran perusahaan untuk membayar gaji para karyawan. Jika hal ini terus-menerus terjadi dan tidak diatasi, maka akan menyebabkan ketidakseimbangan pada keuangan perusahaan dan kesulitan dalam penjadwalan karyawan serta jadwal kerja. Demikian pula, saat permintaan turun drastis maka banyak karyawan yang tidak mendapatkan jam kerja yang memadai. Bila karyawan tersebut berstatus karyawan tetap maka perusahaan akan tetap membayar gaji karyawan tersebut walaupun menganggur. Hal ini tentu akan mengganggu keseimbangan keuangan perusahaan [3].

Pengolahan data menggunakan metode *Key Performance Indicator* dimulai dari penentuan *Critical Success Factor*, dimana terdapat faktor-faktor yang menjadi perhatian utama keberhasilan perusahaan. *Critical Success Factor* ditentukan oleh bobot terbesar dari perhitungan faktor-faktor utama keberhasilan kinerja perusahaan yang ditentukan oleh pimpinan perusahaan.[2] *Critical Success Factor* dibagi dua faktor utama, yaitu Pencapaian Keuntungan dan Peningkatan Produktivitas.

Pencapaian Keuntungan dibagi dalam faktor Pemenuhan Permintaan, faktor Pengurangan Waste, faktor Pengoptimalan Bahan Baku, dan faktor Efisiensi Bahan Baku terutama tepung terigu. Sementara Peningkatan Produktivitas dibagi dalam faktor Mengikuti Pelatihan, faktor SDM yang Memiliki Keahlian Dalam Pembuatan Roti, faktor Penambahan Alat Produksi, faktor Peningkatan Jenis Kue dan faktor Ketepatan Waktu.

Tabel 1. Data Produksi dan Permintaan Kue Bunda Bakery Tahun 2016

Tanggal Produksi	Demand	Total Produksi	Keterangan	Alasan
29/12/15	7350	4580	Kurang	Kurang TK
5/1/2016	5325	5325	Terpenuhi	-
12/1/16	5072	5072	Terpenuhi	-
19/1/16	5270	5270	Terpenuhi	-
26/1/16	5310	5310	Terpenuhi	-
2/2/2016	5100	5100	Terpenuhi	-
9/2/2016	6190	5542	Kurang	Over Time
16/2/16	6850	4030	Kurang	Kurang TK
23/2/16	5500	5500	Terpenuhi	-
1/3/2016	5640	5640	Terpenuhi	-
8/3/2016	5530	5530	Terpenuhi	-
16/3/16	5162	5162	Terpenuhi	-
23/3/16	5694	5094	Kurang	Kurang TK
30/3/16	6400	5660	Kurang	Kurang TK
6/4/2016	5023	5023	Terpenuhi	-
13/4/16	5670	5670	Terpenuhi	-
20/4/16	5500	5500	Terpenuhi	-
27/4/16	6460	6460	Terpenuhi	-
4/5/2016	5453	5453	Terpenuhi	-
11/5/16	5337	5337	Terpenuhi	-
18/5/16	6210	6210	Terpenuhi	-
25/5/16	6928	6030	Kurang	Kurang bhn
1/6/2016	5250	5250	Terpenuhi	-
8/6/2016	5183	3983	Kurang	Over Time
15/6/16	6227	6227	Terpenuhi	-
22/6/16	5910	5910	Terpenuhi	-
30/6/16	6210	4790	Kurang	Kurang TK
6/7/2016	5420	4820	Kurang	Over Time
13/7/16	5600	5600	Terpenuhi	-
20/7/16	5200	5200	Kurang	Kurang TK

27/7/16	5100	5100	Terpenuhi	-
3/8/2016	4540	4540	Terpenuhi	-
10/8/16	7445	6300	Kurang	Over Time
17/8/16	5420	5420	Terpenuhi	-
24/8/16	5812	5212	Kurang	Over Time
31/8/16	5760	5760	Terpenuhi	-
7/9/16	5225	5225	Terpenuhi	-
14/9/16	6650	4018	Kurang	Kurang TK
21/9/16	5200	5200	Terpenuhi	-
28/9/16	5155	5155	Terpenuhi	-
5/10/16	5976	5276	Kurang	Kurang TK
12/10/16	5856	5856	Kurang	Over Time
19/10/16	5217	4617	Terpenuhi	-
26/10/16	5420	5420	Terpenuhi	-
2/11/16	5085	5085	Terpenuhi	-
9/11/16	6700	6700	Terpenuhi	-
16/11/16	5080	5080	Terpenuhi	-
23/11/16	5860	5860	Terpenuhi	-
30/11/16	5090	5090	Terpenuhi	-
7/12/16	5124	5124	Terpenuhi	-
14/12/16	5919	3519	Kurang	Over Time
21/12/16	7350	6540	Kurang	Kurang TK
28/12/16	6100	5100	Kurang	Kurang TK
4/1/2017	6890	5960	Kurang	Kurang TK

(Sumber: Data Produksi CV. Bunda Bakery, 2017)

3.1 Pengolahan KPI

Pengolahan data dilakukan dengan menghitung nilai realita dibandingkan dengan nilai sasaran dikali 100 % untuk mendapatkan nilai capaian sebagai input KPI. Khusus untuk faktor Pengurangan Waste, faktor Pengoptimalan Biaya Bahan Baku, dan faktor Efisiensi Terhadap Penggunaan Bahan Baku maka perlu dilakukan konversi nilai, dimana semakin rendah nilai realitas maka semakin baik nilai capaian KPI [2].

Tabel 2. KPI Bunda Bakery 2016

No	Sukses Faktor	Key Performance Indicators (KPI)	Ukuran	Sasaran		Realita		Pencapaian %
				Hasil	Waktu	Hasil	Waktu	
1	Pencapaian Keuntungan	1. Pemenuhan permintaan	Total produksi	309.948	1 tahun	287.435	1 tahun	92%
		2. Pengurangan Waste	% waste	0%	1 minggu	12%	1 minggu	88%
		3. Pengoptimalan biaya bahan baku	Rupiah	Rp. 830.400.000	1 tahun	Rp. 763.120.000	1 tahun	109%
		4. Efisiensi terhadap penggunaan bahan baku (tepung)	Kg	500 gram	1 kue	350 gram	1 kue	143%
2	Meningkatkan Produktivitas	1. Mengikuti Pelatihan	Jumlah Pelatihan	2	1 bulan	4	1 bulan	200%
		2. SDM yang memiliki keahlian dalam pembuatan roti	Jumlah tenaga kerja	10	6 bulan	12	6 bulan	120%
		3. Penambahan Alat Produksi	Unit	3	1 tahun	6	1 tahun	200%
		4. Peningkatan jenis kue	varian kue	3	1 tahun	4	1 tahun	133%
		5. Ketepatan waktu	Pcs	850	1 hari	900	1 hari	106%

(Sumber: Pengolahan Data, 2017)

Pengolahan data menggunakan metode KPI diperoleh hasil diatas standar nilai 100 % adalah faktor Pengoptimalan Biaya Bahan Baku, Efisiensi Terhadap Penggunaan Bahan Baku, faktor Pengikuti Pelatihan, faktor SDM yang Memiliki Keahlian Dalam Pembuatan Roti, faktor Penambahan Alat Produksi dan faktor Ketepatan Waktu. Nilai capaian tertinggi ada pada faktor Mengikuti Pelatihan dan faktor Penambahan Alat Produksi, dimana kedua faktor tersebut paling mudah untuk direalisasikan dibanding faktor lain.

Faktor dibawah standar nilai adalah faktor Pengurangan Waste dan faktor Pemenuhan Permintaan. Kedua faktor tersebut relatif sulit dipenuhi dan memerlukan upaya yang optimal untuk dapat memenuhinya. Beberapa langkah diusulkan untuk perbaikan, diantaranya adalah.

- a. Faktor Pemenuhan Permintaan
 1. Kualitas produk diperbaiki dengan melakukan survey keinginan konsumen
 2. Menggunakan forecasting permintaan untuk menekan fluktuatif permintaan
- b. Faktor Pengurangan Waste
 1. Menerapkan manajemen kualitas
 2. Memperbaiki kualitas peralatan

3.2 Analisa Perbandingan Tahun

Analisa perbandingan tahun dilakukan untuk melihat perkembangan dan perbaikan dari tahun pertahun, dimana penelitian ini mengambil tahun 2015 dibandingkan tahun 2016. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada Tabel 4. Perbandingan yang dilakukan menunjukkan bahwa terjadi penurunan capaian KPI pada tahun 2016 dibandingkan tahun sebelumnya pada faktor Pengurangan Waste, faktor Peningkatan Jenis Kue dan faktor Ketepatan Waktu. Sementara faktor-faktor lain memiliki capaian KPI yang lebih baik maupun tetap sama.

Faktor Pengurangan Waste kembali menjadi faktor KPI yang lemah. Hal ini menunjukkan perlunya dilakukan langkah-langkah perbaikan yang signifikan dan fundamental sehingga capaian faktor ini menjadi lebih baik pada tahun berikutnya. Perbaikan harus pula meliputi kualitas SDM yang melaksanakan produksi dengan menjabarkan pola waste yang terjadi. Apakah merupakan waste yang tak dapat dihindari atau waste yang dapat diperbaiki metode maupun peralatan sehingga mampu diminimalisir.

Sementara faktor Peningkatan Jenis Kue dapat dimaklumi manakala permintaan konsumen relatif rendah untuk beberapa variasi produk sehingga perusahaan mengambil inisiatif untuk mengurangi jumlah variasi produk. Namun untuk faktor Ketepatan Waktu produksi perlu mendapat perhatian perusahaan. Semakin lama proses produk maka produktivitas akan dikorbankan. Beberapa langkah yang perlu dilakukan diantaranya membuat tabel Operational Procedure Chart (OPC) dan standarisasi produksi.

Tabel 3. Perbandingan KPI Bunda Bakery tahun 2015 dan 2016

No	Sukses Faktor	Key Performance Indicators (KPI)	Pencapaian 2015	Pencapaian 2016
1	Pencapaian Keuntungan	1. Pemenuhan permintaan	96%	96 %
		2. Pengurangan Waste	87%	86 %
		3. Pengoptimalan biaya bahan	104%	109 %
		4. Efisiensi terhadap penggunaan bahan baku (tepung)	143%	164 %
2	Meningkatkan Produktivitas	1. Mengikuti Pelatihan	200%	200 %
		2. SDM yang memiliki keahlian	167%	167 %
		3. Penambahan Alat Produksi	175%	200 %
		4. Peningkatan jenis kue	133%	120 %
		5. Ketepatan waktu	111%	102 %

(Sumber: Pengolahan Data, 2017)

3.3 Analisa Perbandingan Kompetitor

Analisa perbandingan kompetitor diperlukan untuk membandingkan KPI kompetitor sebagai validasi capaian KPI Bunda Bakery. Dari hasil perbandingan KPI maka diperoleh beberapa KPI yang capaiannya relatif rendah dibanding kompetitor adalah faktor Pemenuhan Permintaan, faktor Efisiensi Terhadap Penggunaan Bahan Baku, dan faktor SDM yang Memiliki Keahlian Membuat Kue,

Terdapat fenomena menarik, dimana Mega Bakery unggul pada faktor SDM yang Memiliki Keahlian Membuat Kue sehingga unggul pula pada faktor Pemenuhan Permintaan. Hal ini perlu menjadi perhatian Bunda Bakery untuk perbaikan KPI yang ada. Sementara faktor

Efisiensi Terhadap Penggunaan Bahan Baku menjadi titik perhatian selanjutnya agar harga produk mampu kompetitif menghadapi persaingan.

Tabel 4. Perbandingan KPI Bunda Bakery dan Mega Bakery 2016

No	Sukses Faktor	Key Performance Indicators (KPI)	Pencapaian Bunda Bakery	Pencapaian Mega Bakery
1	Pencapaian Keuntungan	1. Pemenuhan permintaan	92 %	96 %
		2. Pengurangan Waste	88 %	86 %
		3. Pengoptimalan biaya bahan	109 %	109 %
		4. Efisiensi terhadap penggunaan bahan baku (tepung)	143 %	164 %
2	Meningkatkan Produktivitas	1. Mengikuti Pelatihan	200 %	200 %
		2. SDM yang memiliki keahlian membuat kue	120 %	167 %
		3. Penambahan Alat Produksi	200 %	200 %
		4. Peningkatan jenis kue	133 %	120 %
		5. Ketepatan waktu	106 %	102 %

(Sumber: Pengolahan Data, 2017)

Bunda Bakery mampu unggul pada beberapa faktor walaupun perbandingan nilainya relatif tidak signifikan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor Pengurangan Waste dan Ketepatan Waktu. Kondisi ini perlu menjadi perhatian Bunda Bakery untuk mampu bersaing dengan kompetitor yang semakin banyak dan semakin ketat karena Bunda Bakery relatif tidak memiliki keunggulan signifikan. Untuk memenangkan persaingan, Bunda Bakery perlu memperbanyak faktor keunggulan bersaing.

4. Kesimpulan

Capaian faktor diatas standar nilai 100 % adalah faktor Pengoptimalan Biaya Bahan Baku, Efisiensi Terhadap Penggunaan Bahan Baku, faktor Pengikuti Pelatihan, faktor SDM yang Memiliki Keahlian Dalam Pembuatan Roti, faktor Penambahan Alat Produksi dan faktor Ketepatan Waktu. Nilai capaian tertinggi ada pada faktor Mengikuti Pelatihan dan faktor Penambahan Alat Produksi. Faktor dibawah standar nilai 100 % adalah faktor Pengurangan Waste dan faktor Pemenuhan Permintaan. Kedua faktor tersebut relatif sulit dipenuhi dan memerlukan upaya yang optimal untuk dapat memenuhinya.

Analisa perbandingan berdasarkan waktu yang dilakukan menunjukkan bahwa terjadi penurunan capaian KPI pada tahun 2016 dibandingkan tahun 2015 adalah faktor Pengurangan Waste, faktor Peningkatan Jenis Kue dan faktor Ketepatan Waktu. Sementara faktor-faktor lain memiliki capaian KPI yang lebih baik maupun tetap sama.

Beberapa KPI yang capaiannya relatif rendah dibanding kompetitor adalah faktor Pemenuhan Permintaan, faktor Efisiensi Terhadap Penggunaan Bahan Baku, dan faktor SDM yang Memiliki Keahlian Membuat Kue.

Penelitian ini memberikan pemahaman perkembangan pengetahuan terkait pengukuran kinerja pada industri kecil menengah dengan sumber daya manusia yang terbatas kualitas dan sistem kerja relative belum baik. Tentu akan berbeda perhitungan kinerja pada industri besar yang telah mapan dengan sumber daya manusia yang berkualitas baik dan sistem kerja yang stabil.

Daftar Pustaka

Journal:

- [1] [Handayani, F.E. "Identifikasi Critical Success Factors Sebagai Pendukung Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing". *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* Vol. 2 No. 9. 2013 hal
- [2] Putri, Nilda Tri., Ramadian, Demi., Kamil, Insannul. "Perancangan Standar Penilaian Kinerja Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI'S) (Studi Kasus Kota Padang)". *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 11 No. 2, Oktober 2012.: Padang. Hal 225-234

- [3] Wardhana, B.A, Darminto Pujotomo, Susatyo Nugroho W.P. "Usulan Perbaikan Proses Bisnis Dengan Konsep Business Process Reengineering (Studi Kasus: Permata Guest House)". *Jurnal Teknik Industri Undip*, Vol VIII, No 1, Januari 2013 Hal

Thesis/Disertation:

- [1] Worldailmi, Elanjati. Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus di Taman Pintar Yogyakarta). Skripsi S1. Jurusan Teknik Industri Universitas Sebelas Maret Surakarta, Surakarta; 2012