

Daftar Isi

1 Perancangan Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan Studi Kasus Perusahaan Dago Engineering

Dermawan Wibisono, Oktorius Kosasih

20 Analisis Pengaruh Internet Marketing terhadap Pembentukan Word of Mouth dan Brand Awareness untuk Memunculkan Intention to Buy

Richard Darmawan Andriyanto, Jony Oktavian Haryanto

36 Analisis Industri Telekomunikasi di Indonesia

Erlinda Muslim, Rahmat Nurcahyo, Aziz Priyanto, Nanda Prasetya, Niftahuljanah

49 Aplikasi Norm Game dan Locus of Control untuk Pengembangan Kebijakan Penanggulangan Pencurian Listrik

Devilia Sari, Utomo Sarjono Putro, Yos Sunitiyoso, Pri Hermawan, Dhanan Sarwo Utomo

64 Marketing Effectiveness in Islamic Financial Cooperative: A Case Study

Zulfy Bagja Nugraha, Reza Ashari Nasution

95 Strategi Perencanaan Produk Perumahan: Pemetaan Preferensi terhadap Desain Rumah Tinggal

Hanson Endra Kusuma

107 Strategi Operasi Tim Supply Chain Management dengan Pendekatan Value-Based Management: Studi Kasus Perusahaan Minyak dan Gas Bumi

Gatot Yudoko, Sony Susanto

120 Index

Jurnal Manajemen Teknologi

Indonesian Journal for the Science of Management

Volume 9 Number 1 2010

Terakreditasi "B" berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional Nomor: 65a/DIKTI/Kep/2008, Tanggal: 15 Desember 2008. Masa berlaku, Oktober 2008 s.d. Oktober 2011.

Perancangan Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan Studi Kasus Perusahaan Dago Engineering

Dermawan Wibisono
Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung

Oktorius Kosasih
Magister Administrasi Bisnis
Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung

Abstrak

Dago Engineering (DagoEng) adalah perusahaan konsultan enjiniring yang mayoritas konsumennya perusahaan yang bergerak di bidang eksploitasi migas. Beberapa isu yang menghambat perkembangan DagoEng namun hingga kini belum dapat dipecahkan, yaitu turn-over karyawan yang tinggi, tidak mengetahui area-area yang membutuhkan upaya perbaikan/pengembangan, kegiatan R&D yang terlantar, inkonsistensi kualitas pekerjaan, tidak mengetahui tingkat kepuasan konsumen, dan kesulitan dalam meramalkan potensi pendapatan masa depan. Daftar problem tersebut dipetakan didapatkan akar masalahnya adalah tidak memadainya sistem manajemen kinerja (SMK) DagoEng saat ini. Dari hasil rancangan yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan Integrated Performance Management System (IPMS) didapatkan variabel-variabel kunci untuk proses perbaikannya yang tercakup ke dalam tiga perspektif, yaitu keluaran organisasi, proses internal, dan kemampuan sumber daya. Keluaran organisasi memiliki aspek finansial dan aspek non finansial. Proses internal memiliki aspek inovasi, aspek proses kerja, dan aspek pemasaran. Sedangkan kemampuan sumber daya memiliki aspek sumber daya insani, aspek sumber daya teknologi dan infrastruktur, dan aspek sumber daya organisasi. Variabel kinerja yang diusulkan terdiri dari aspek finansial 4 variabel, aspek non finansial 4 variabel, aspek inovasi 3 variabel, aspek proses kerja 7 variabel, aspek pemasaran 3 variabel, aspek sumber daya insani 3 variabel, aspek sumber daya teknologi & infrastruktur 3 variabel, aspek sumber daya organisasi 4 variabel. Untuk masing-masing variabel kinerja dipilih indikator pengukuran, cara perhitungan, dan data yang dibutuhkan. Dari analisis ditemukan bahwa masih banyak data-data dan sistem pencatatan yang belum tersedia di DagoEng sehingga kaji banding kinerja belum dapat dilakukan.

Kata kunci: Sistem Manajemen Kinerja, Konsultan Enjiniring, Migas, IPMS

1. Pendahuluan

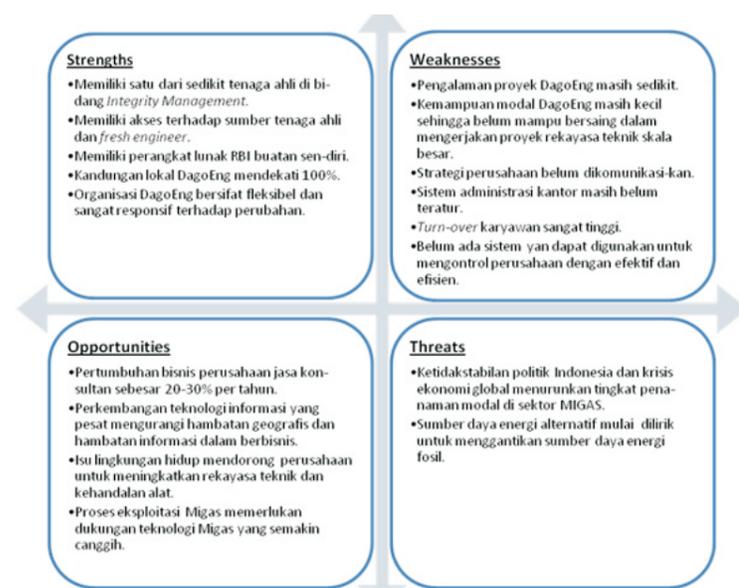
DagoEng merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa-jasa konsultasi bagi pertambangan minyak dan gas bumi di Indonesia yang meliputi Engineering Feasibility Study, Engineering Design and Study, Finite-Element Analysis, Risk Assessment and Risk-Based Inspection. Perusahaan yang bekerja sebagai perusahaan jasa penunjang di lingkungan pertambangan minyak dan gas bumi di Indonesia wajib mengajukan permohonan Surat Keterangan Terdaftar yang diklasifikasikan ke dalam 5 kategori, di mana DagoEng termasuk ke dalam kategori D yaitu konsultan seperti tertera pada Tabel 1.

Tabel 1. Klasifikasi Perusahaan Penyedia Jasa Pendukung Migas

| Kategori | Nama | Produk/Jasa yang ditawarkan |
|----------|----------------------------|---|
| A | Fabricator | Tank, Platform, Pressure, Tank/Vessel, Jetties Mooring Buoys, Well Head, Quarter, Boiler, Tank & Tubular Good, Heat Exchanger, etc. |
| B | Construction | Steel Construction, Air Strip, Warehouse, Sharfes, Harbour, Mechanical, Power Plant, Electrical Plant, Instalation, Piping. |
| C | Manufacturing | Drilling Mud, Drilling Bit, Drilling Pipe, Pipes, Coating Materials/Chemicals, etc. |
| D | Consultant | Topographical/Site, Mapping, Soil Investigation Analysis, Engineering Design, Supervision, Management, Training, Petroleum Engineering, Reservoir, Engineering, etc. |
| G | Higly Specialized Serviced | Geological Survey, Geophysical/Saismic, Survey, Gravity Survey, Corrosion Control, Drilling, Well Logging, Well Testing, Snubbing Serve, Wire Line Service, Cementing, Mud Looging, Perforation, Work Over/Work Service, Diving Salvage, Underwater Work, NDT, Gamma Ray Inspection, X-Ray Inspection, Ultrasonic Test, Dye Check, etc. |

sumber: Intan Pariwara Indonesia, 2009.

Kondisi DagoEng saat ini dengan analisis *Streng*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threat* (SWOT), yang telah dilakukan, didapatkan profil seperti tertera pada Gambar 1. Wheelen dan Hunger (2006) menyatakan bahwa dengan melakukan analisis SWOT maka perusahaan tidak hanya dapat mengidentifikasi kompetensi unik yang dimiliki perusahaan namun juga dapat menunjukkan peluang yang belum dapat dimanfaatkan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya.



Gambar1. Analisis SWOT DagoEng

2. Perumusan Masalah

Selama hampir 3 tahun beroperasi, terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi DagoEng yang belum mendapatkan solusi akurat yang dapat diaplikasikan untuk memecahkan permasalahan tersebut. Adapun isu-isu tersebut meliputi:

1. *Turn-over* karyawan yang tinggi.
2. Karyawan tidak menunjukkan perilaku yang mendukung visi dan misi DagoEng.
3. DagoEng tidak mengetahui area-area yang membutuhkan upaya perbaikan/peningkatan.
4. DagoEng kesulitan dalam menyusun rencana pengembangan perusahaan.
5. Proses riset dan pengembangan DagoEng terlantar.
6. Terjadinya kerugian dalam dua proyek besar secara berturut-turut padahal memiliki karakteristik yang sama.
7. DagoEng tidak mampu menjaga konsistensi kualitas produk jasa.
8. DagoEng tidak mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap hasil pekerjaan.
9. DagoEng tidak dapat meramalkan potensi pendapatan masa depan.

Proses pengendalian kinerja perusahaan selama ini dilakukan secara informal dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran yang tidak terintegrasi. Isu-isu bisnis yang muncul pada DagoEng disebabkan karena tidak memadainya sistem manajemen kinerja di DagoEng saat ini sehingga diperlukan perancangan SMK yang cocok untuk meningkatkan daya saingnya.

3. Analisis Pemilihan Framework

Sistem Manajemen Kinerja didefinisikan (SMK) sebagai "a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams." (Armstrong, 2006). Dengan kata lain, *performance management* adalah suatu cara untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari individu, tim, dan organisasi melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja yang mengacu kepada kerangka tujuan yang telah disepakati, standar dan acuan kompetensi. Perusahaan dapat memandang SMK dari dua sisi yaitu pada sisi kinerja individu atau pada sisi perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan definisi yang disampaikan oleh Armstrong pada paragraf di atas, dapat dilihat bahwa fokus SMK tidak cukup bila hanya berdasarkan sistem konvensional, yaitu yang berdasarkan kepada faktor finansial semata.

Wibisono (2006) menjelaskan kekurangan-kekurangan SMK konvensional yaitu kurang relevan, cenderung melaporkan kinerja masa lalu, berorientasi jangka pendek, kurang fleksibel, variabel kinerja pengukuran konvensional bergantung pada variabel-variabel yang standar dan tetap, tidak memicu proses perbaikan, dan sering rancu pada aspek biaya. Kelemahan-kelemahan SMK konvensional tersebut dirangkum oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai "Traditional performance measurements systems produce information that are too late, too aggregate, and too distorted to be relevant for managers planning and control decisions. Oleh karena itu, dalam persaingan yang semakin global, dibutuhkan SMK baru. Perbedaan antara SMK tradisional dengan SMK baru dapat diringkaskan dalam Tabel 2 di bawah ini di mana SMK tersebut digunakan dalam perancangan SMK untuk perbaikan kinerja DagoEng.

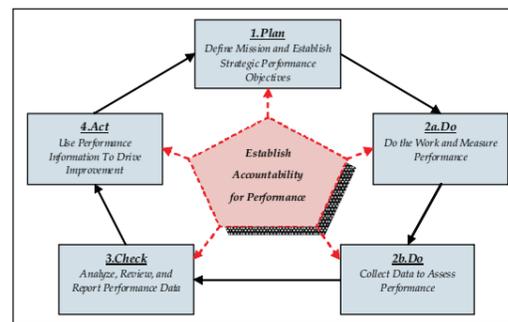
Tabel 2. Perbandingan SMK Tradisional dengan SMK Generasi Baru

| SMK Tradisional | SMK Generasi Baru |
|--|--|
| Berdasarkan sistem akuntansi tradisional | Berdasarkan strategi perusahaan |
| Dibangun atas dasar biaya/efisiensi | Dibangun atas dasar <i>value</i> |
| Ada ketidaksesuaian dengan kinerja yang harus diterima | Sinkron dengan kinerja yang akan diukur |
| Berorientasi pada keuntungan | Berorientasi pada pelanggan |
| Berorientasi jangka pendek | Berorientasi jangka panjang |
| Mengukur kinerja individual | Mengukur kinerja tim |
| Umumnya menggunakan <i>functional measures</i> | Umumnya menggunakan <i>cross-functional measures</i> |
| Dibandingkan terhadap sebuah standar | Memonitor perbaikan/perkembangan |
| Bertujuan pada proses evaluasi | Bertujuan pada proses evaluasi dan proses pelibatan |
| Mencegah/menghambat perbaikan yang berkesinambungan | Menekankan pada perbaikan berkelanjutan |

Sumber: Lunger, Why You Need More Than a Dashboard to Manage Your Strategy, 2006

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Centre for Business Performance yang berada di Cranfield School of Management, perusahaan mengadopsi SMK dengan tujuan untuk memonitor produktivitas, untuk mengkomunikasikan strategi, untuk mengurangi biaya, untuk mengevaluasi kembali strategi bisnis mereka, untuk menunjang reward system, untuk mengontrol kegiatan operasi, dan adanya ketentuan hukum untuk melaporkan data non-finansial. Selain itu SMK disusun juga dimaksudkan sebagai sarana untuk memenangkan kontrak (Kennerley dan Martinez, 2006). Jadi penerapan SMK di perusahaan terjadi karena adanya trend dan kebutuhan.

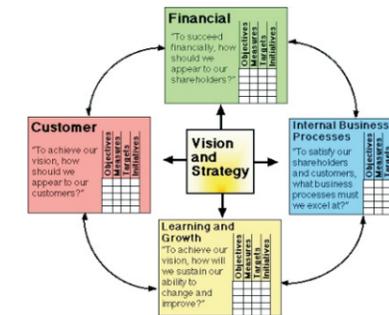
Proses di dalam SMK mengikuti siklus *Plan-Do-Check-Act* yaitu sebuah siklus perbaikan berkesinambungan yang dipopulerkan oleh Walter Shewhart di tahun 1930 (Artley dan Stroh, 2001) di mana hubungan dari proses *Plan-Do-Check-Act* di dalam SMK dijabarkan di dalam Gambar 2.



Gambar 2. Siklus *Plan-Do-Check-Act* di dalam Sistem Manajemen Kinerja

Tiga metode SMK dikaji di sini untuk dipilih kesesuaiannya bagi penerapan perancangan di DagoEng, yaitu the Balanced Score Card (Kaplan & Norton, 1996), Performance Prims (Neely dkk, 2002), dan Integrated Performance Management System (Wibisono, 2006).

Konsep SMK *Balanced Scorecard* (BSC) diciptakan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. SMK ini merupakan sistem manajemen kinerja yang paling sering dipakai di dunia dan secara *de-facto* merupakan standar bagi semua SMK yang dikembangkan kemudian. BSC mengukur kinerja organisasi dalam empat perspektif, yaitu: *financial*, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*. Dari objektif yang ditulis dalam peta strategi ini kemudian dipilih variabel yang dapat memonitor pencapaian yang telah terjadi, memilih target pencapaian yang diinginkan, dan program kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai target tersebut seperti tertera pada Gambar 3.

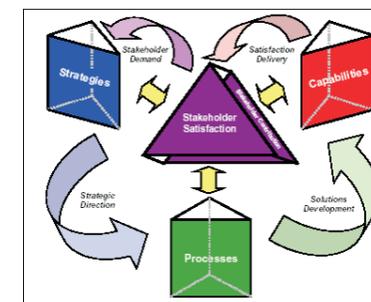


Gambar 3. Metodologi BSC

Walaupun BSC banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan di dunia, BSC tidak luput dari berbagai kritik, di antaranya seperti dikemukakan oleh Wibisono (2006) bahwa BSC tidak menyediakan ruang untuk kaji banding (*benchmarking*) dan perspektif *learning and growth* menimbulkan kebingungan dalam penerapannya, terutama disebabkan oleh multi-interpretasi dalam penerapan dan metode pengukuran yang belum dijelaskan.

Performance Prism adalah SMK yang dikembangkan oleh Neely dan kawan-kawan ketika melihat bahwa BSC hanya mencakup dua *stakeholder* saja yaitu *shareholders* dan *customers*. Konsep *Performance Prism* dapat memberikan kepuasan kepada seluruh *stakeholders*, seperti masyarakat, aktivis, pelanggan, karyawan, pemerintah (*legislator* dan *regulator*), serta penyalur (*supplier*) yang saling terkait seperti terlihat pada Gambar 4. Perspektif tersebut menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang sangat penting (Lunger, 2006; Neely et al., 2002), yaitu:

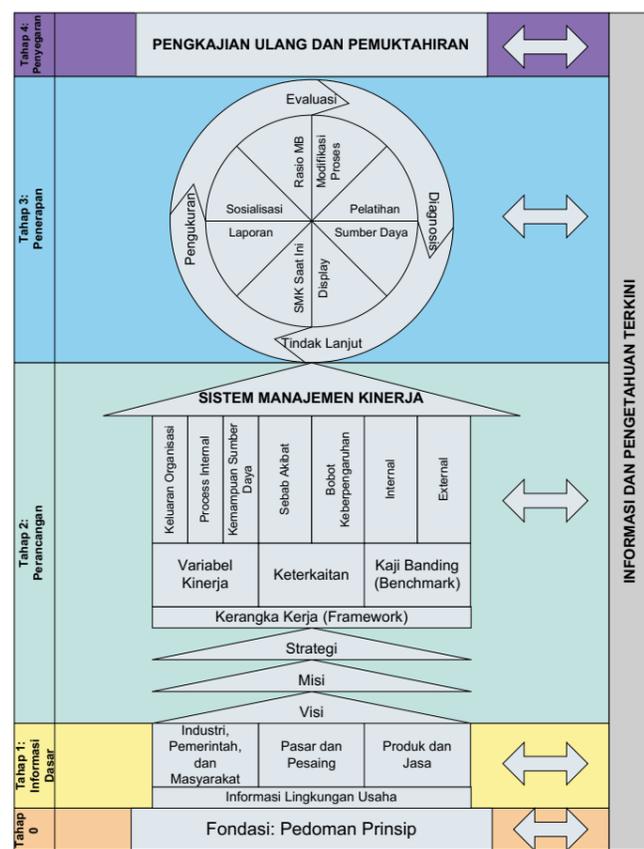
1. *Stakeholder satisfaction*: Siapa sajakah *stakeholder* yang penting? Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder* tersebut?
2. *Stakeholder contribution*: Kontribusi apa yang dibutuhkan organisasi dari *stakeholder* untuk menjaga dan mengembangkan kapabilitas organisasi?
3. *Strategies*: Strategi apa yang harus digunakan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
4. *Processes*: Proses penting apa yang harus diadakan oleh organisasi untuk mencapai strategi tersebut?
5. *Capabilities*: Kapabilitas apa yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mengoperasikan atau meningkatkan proses tersebut?



Gambar 4. *Performance Prism* Methodology

Performance Prism memiliki beberapa kelemahan di antaranya Prosedur *benchmarking* tidak dibahas secara eksplisit, hanya menyediakan beberapa standar kinerja, belum ada contoh (*template*) untuk menerapkan SMK ini secara langkah-demi-langkah dan model yang diajukan sangat rumit karena melihat kinerja dari lima perspektif dan saling terkait (Lunger, 2006; Wibisono, 2006)

Konsep Integrated Performance Management Systems dikembangkan oleh Wibisono (2006) yang dapat dikatakan sebagai penyempurnaan dari konsep BSC dan *Performance Prism* karena menggabungkan kesederhanaan disain BSC dengan memadukan perhatian *Performance Prism* pada *stakeholder* serta diharapkan dapat diterapkan terutama bagi perusahaan di Indonesia. Keunggulan IPMS dibandingkan BSC dan *Performance Prism*, yaitu konsep lebih sederhana dan mudah dimengerti karena hanya menggunakan tiga perspektif saja, yaitu keluaran organisasi, proses internal, dan kemampuan sumber daya; kerangka kerja IPMS sangat lengkap dan mudah dimengerti; penjelasan mengenai proses mendisain diberikan mulai dari fondasi SMK, metode-metode analisis kondisi lingkungan usaha, cara menghubungkan strategi dengan SMK, kerangka kerja pengukuran kinerja, langkah-langkah implementasi SMK, dan proses pemuktahiran SMK; kerangka kinerja IPMS dapat diterapkan ke dalam industri apa saja, yang menghasilkan produk serta jasa dan menjelaskan prosedur *benchmarking* dengan sangat jelas.



Gambar 5. Kerangka IPMS

Dari hasil analisis terlihat bahwa variabel-variabel yang terdapat dalam IPMS merupakan variabel-variabel yang dibutuhkan oleh DagoEng. menunjukkan kesesuaian antara beberapa variabel kinerja yang dibutuhkan oleh DagoEng dengan kerangka IPMS namun belum masuk dalam penerapan SMK saat ini.

Tabel 3. Keterkaitan Variabel IPMS Dengan Kebutuhan DagoEng

| Perspektif IPMS | Variabel kinerja | Hubungan Variabel dengan Kebutuhan DagoEng |
|-----------------------|------------------------|---|
| Keluaran organisasi | Non finansial | Perusahaan yang lestari harus memenuhi kebutuhan <i>stakeholder</i> (pemerintah, masyarakat, konsumen, pemasok, dan pegawai). DagoEng saat ini belum berusaha untuk memenuhi kebutuhan para <i>stakeholder</i> ini. |
| Proses internal | Inovasi | Inovasi merupakan kunci keberhasilan perusahaan, khususnya yang bergerak dalam bidang konsultan engineering. Proses R&D DagoEng saat ini terbengkalai. Variabel inovasi perlu dikutsertakan dalam SMK baru DagoEng. |
| Kemampuan sumber daya | Sumber daya insani | Turnover karyawan DagoEng saat ini sangat tinggi, hal ini bertentangan dengan sifat bisnis DagoEng yang berbasis pada <i>knowledge</i> . Variabel sumber daya insani perlu dimasukkan ke dalam SMK baru agar DagoEng dapat mengelahi keefektifan kebijakan yang dibuat di sektor ini. |
| | Sumber daya organisasi | Di dalam organisasi yang efektif dan berjalan dengan baik, maka sinergi antara semua komponen yang berada di dalamnya akan berjalan dengan baik. DagoEng secara khusus membutuhkan variabel yang dapat mengukur kinerja organisasi perusahaan, khususnya dalam hal kepemimpinan. |

Dengan melihat keunggulan-keunggulan IPMS tersebut dibandingkan dengan BSC dan *Performance Prism*, maka paper ini dirancang menggunakan IPMS dari Wibisono (2006).

4. Perancangan IPMS

4.1. Tahap 0: Fondasi

Ada empat prinsip dan lima kaidah yang harus diperhatikan dalam merancang SMK yang baik. Empat fondasi prinsip tersebut ialah:

1. Kemitraan menyeluruh antara manajemen, karyawan, konsumen, dan pemasok. Dengan kemitraan maka diharapkan adanya pemahaman seluruh *stakeholder* bahwa untuk mencapai perbaikan yang dicita-citakan maka membutuhkan bantuan dari semua pihak. Masing-masing pihak dapat berperan dalam penentuan variabel maupun penerapan variabel yang terkait dalam ranah kerja masing-masing.
2. Pemberdayaan seluruh karyawan. Pemimpin harus mampu memberdayakan seluruh karyawan agar aktif dalam meningkatkan kinerja perusahaan sesuai dengan SMK yang telah ditetapkan.
3. Perbaikan kinerja yang terintegrasi. Berangkat dari rasa saling memiliki, karyawan diharapkan dapat memperlakukan proses kerja selanjutnya sebagai pelanggan yang harus dilayani sebaik-baiknya. SMK harus mengakomodir hal ini dengan cara membuat keterkaitan antar variabel-variabel.
4. Tim yang mandiri.

Empat kaidah yang menjadi pedoman dalam SMK IPMS, yaitu:

1. KISS (*Keep It Stupid Simple*). SMK yang dirancang harus sederhana, mudah dimengerti, dan mudah dilaksanakan sehingga perusahaan bisa fokus pada upaya perbaikan daripada sekedar disibukkan dengan mengisi angka-angka.
2. Berorientasi jangka panjang. SMK yang dirancang harus berorientasi pada kelestarian bisnis dalam jangka panjang sehingga sebaiknya berorientasi pada aspek non finansial yang berkembang mengikuti jaman.
3. Berikan *feedback* sesegera mungkin. Pada level operasi, *feedback* harus diberikan sesegera mungkin supaya upaya perbaikan juga bisa dilakukan sesegera mungkin.

- Fokus pada perbaikan berkelanjutan. SMK harus menerapkan kaji banding (*benchmarking*) sehingga perusahaan dapat membandingkan kinerja masa lalu perusahaan dengan kinerja sekarang, baik di dalam perusahaan sendiri maupun terhadap perusahaan *best practise in industry*.
- Gunakan pendekatan kuantitatif. Data kuantitatif lebih mudah ditindaklanjuti dibandingkan dengan data kualitatif yang abstrak.

4.2. Tahap 1: Informasi Dasar

Analisis dilakukan dengan menggunakan konsep *Porter competitive forces* yang telah dimodifikasi dan mendapatkan hasil seperti tertera pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Analisis Task Environment 4.3 Tahap Perancangan

| Aspek | Skala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------|---|---|---|---|---|
| 1. Ancaman pendatang baru | Rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1. Biaya perpindahan | Besar | | | | x | |
| 1.2. Akses ke konsumen | Sulit | | | x | | |
| 1.3. Kebutuhan modal | Besar | | | | x | |
| 1.4. Akses terhadap tenaga kerja | Sulit | | x | | | |
| 1.5. Pengalaman yang harus dimiliki | Besar | | | x | | |
| 2. Persaingan bisnis | Rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.1. Jumlah pesaing | Sedikit | | | | | x |
| 2.2. Pertumbuhan industri | Tinggi | | x | | | |
| 2.3. Fitur produk | Unggul | | | x | | |
| 3. Ancaman produk/jasa substitusi | Rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.1. Ketersediaan produk/jasa substitusi | Sedikit | | x | | | |
| 4. Daya tawar pembeli | Rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.1. Jumlah pembeli potensial | Banyak | | | | | x |
| 4.2. Besar biaya jasa relatif | Kecil | | x | | | |
| 4.3. Biaya perpindahan | Besar | | | | x | |
| 4.4. Ancaman pembeli untuk integrasi ke belakang | Kecil | | | x | | |
| 4.5. Ancaman industri untuk integrasi ke depan | Besar | | | | | x |
| 5. Daya tawar penyalur | Rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.1. Jumlah pemasok utama | Banyak | | | | | x |
| 5.2. Ancaman pemasok untuk integrasi ke depan | Kecil | | x | | | |
| 5.3. Ancaman industri untuk integrasi ke belakang | Besar | | | | x | |
| 5.4. Kontribusi pemasok pada produk dan layanan | Kecil | | | | x | |
| 5.5. Biaya total yang berupa kontribusi pemasok | Kecil | | | | | x |
| 6. Kekuatan stakeholder lainnya | Rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.1. Proteksi industri | Kecil | | | | x | |
| 6.2. Regulasi industri | Longgar | | | | | x |

4.3. Tahap Perancangan

Indikator kinerja IPMS terdiri dari 3 perspektif, yaitu keluaran organisasi, proses internal, dan kemampuan sumber daya. Masing-masing perspektif tersebut dapat dirinci ke dalam aspek-aspek, seperti yang ditunjukkan pada . Dari tiap-tiap aspek tersebut kemudian dipilih indikator kinerja yang diinginkan. Pemilihan indikator kinerja disesuaikan dengan visi, misi, strategi perusahaan, keinginan dan kebutuhan setiap *stakeholder*.

| Perspektif | Aspek |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Keluaran organisasi | Finansial |
| | Non finansial |
| Proses Internal | Inovasi |
| | Pemasaran |
| | Pelayanan purna jual |
| | Sumber daya insani |
| Kemampuan sumber daya Organisasi | Sumber daya teknologi & infrastruktur |
| | Sumber daya organisasi |

Tabel 5. Perspektif SMK IPMS

| Perpektif | Aspek | Tujuan Pengukuran | Variabel | Indikator (KPI) | Formula | Sumber data | Frekuensi | Standar | Target | Ref. | Hasil 2008 | Hasil 2009 | Status |
|----------------------------------|---------------|---|---------------------------------------|---------------------------|--|---------------------------|-----------|---|---------|--------|------------|------------|--------|
| Keluaran Organisasi | Finansial | Meningkatkan tingkat pengembalian modal | Return on Stakeholders' equity (ROSE) | Return on Equity (ROE) | $(Net\ Income / Stakeholders' Equity)$ | Laporan laba rugi, neraca | Tahunan | N/A (Harus bernilai positif & bernilai lebih besar dari tahun sebelumnya) | > 10,3% | 1), 2) | N/A | N/A | ● |
| | | Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek | Liquidity | Current Ratio | $(Current\ Assets / Current\ Liabilities)$ | Neraca | Tahunan | > 1,5 | > 1,5 | 7) | N/A | N/A | ● |
| Kemampuan sumber daya Organisasi | Finansial | Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dan efisiensi penggunaan dana | Profitabilitas | Net Profit margin | $(Net\ Profit\ margin) \times 100\%$ | Laporan laba rugi | Tahunan | N/A (Harus bernilai positif & bernilai lebih besar dari tahun sebelumnya) | > 2,7% | 1), 2) | N/A | N/A | ● |
| | | Mengontrol resiko hutang perusahaan | Debt management | Return on Assets (ROA) | $(Net\ Profit / Total\ Assets)$ | Laporan laba rugi, neraca | Tahunan | N/A (Harus bernilai positif & bernilai lebih besar dari tahun sebelumnya) | > 1,5 | 3) | N/A | N/A | ● |
| Kemampuan sumber daya Organisasi | Non finansial | Mengontrol resiko hutang perusahaan | Debt management | Debt Ratio | $(Total\ Debt / Total\ Assets)$ | Neraca | Tahunan | N/A | < 30% | 4) | N/A | N/A | ● |
| | | Mengontrol resiko hutang perusahaan | Debt management | Financial Interest Earned | $(Interest\ Expense)$ | Laporan laba rugi | Tahunan | > 1,5 | > 1,5 | 4) | N/A | N/A | ● |

Tabel 6. Variabel Kinerja Aspek Finansial

Referensi:
 1) - [Wibisono, 2006:91]
 2) - [Technical Services Overview Industry Center, Yahoo! Finance, 2010]
 3) - [Pentoneche and Knight, 2001]
 4) - Hasil lempungan internal perusahaan
 5) - Spesifikasi dari
 6) - [Esipractive
 7) - [Wibisono, 2006:143]

Status:
 ● Di bawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ○ Di bawah target, kinerja turun
 ○ Di bawah target, kinerja naik
 ○ Meremeh target

Tabel 7. Variabel Kinerja Aspek Non Finansial

| Perpikid | Aspek | Tujuan Pengukuran | Variabel | Indikator (KPI) | Formulasi | Sumber data | Periode | Standar | Target | Ref. | Hasil 2008 | Hasil 2009 | Stat |
|----------------------|---------------|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|--|----------------|---------|---------|--------|------|------------|------------|------|
| Kehadiran Organisasi | Non Finansial | Meningkatkan kepuasan pelanggan | Tipar waktu | %Proyek selesai sesuai jadwal | (jumlah proyek selesai sesuai jadwal / jumlah proyek keseluruhan) x 100% | PM | Tahunan | 100% | 100% | 4) | 75% | 80% | ● |
| | | | Kualitas pekerjaan | %Satisfy customer | (jumlah pelanggan yang satisfy dan highly satisfy / jumlah seluruh pelanggan) x 100% | PPEF | Tahunan | N/A | 90% | N/A | 4) | N/A | N/A |
| | | | Repeat order | %Highly satisfy customer | (jumlah pelanggan yang highly satisfy / jumlah seluruh pelanggan) x 100% | PPEF | Tahunan | N/A | 0% | 4) | N/A | N/A | ● |
| | | | | %konsumen yang kembali | (jumlah konsumen yang kembali menggunakan jasa yang sama / jumlah seluruh konsumen) x 100% | Mgmt | Tahunan | N/A | 50% | 100% | 4) | 100% | 80% |
| | | Meningkatkan kepuasan karyawan | Retensi Karyawan | Employee turnover | (jumlah karyawan yang keluar / jumlah karyawan) x 100% | Daftar pegawai | Tahunan | N/A | < 10% | 4) | N/A | N/A | ● |
| | | | | Average length of service | Rata-rata waktu bekerja karyawan di perusahaan | Daftar pegawai | Tahunan | N/A | 2 thn | N/A | 4) | N/A | N/A |

Referensi:
 1) - Rule of thumb
 2) - [Wibisono, 2006: 91]
 3) - [Technical Services Overview in Industry Center - Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bertone and Knight, 2001]
 5) - Speedfix dan Best Practice
 6) - Best Practice
 7) - [Wibisono, 2006: 143]

Singkatan:
 N/A - Not available
 Mgmt - Manajemen
 PM - Manajer Proyek
 PPEF - Project Performance Evaluation Form
 Adm - Administrasi
 BAFP - Berita Acara Penyelesaian Proyek

Status:
 ● Dibawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ● Dibawah target, kinerja turun
 ● Dibawah target, kinerja naik
 ● Memenuhi target

Tabel 8. Variabel Kinerja Aspek Inovasi

| Perpikid | Aspek | Tujuan Pengukuran | Variabel | Indikator (KPI) | Formulasi | Sumber data | Periode | Standar | Target | Ref. | Hasil 2008 | Hasil 2009 | Stat |
|-----------------|---------|---|-------------------|--|--|------------------------|--------------------------------|---------|--------|------|------------|------------|------|
| Proses Internal | Inovasi | Meningkatkan pengembangan produk baru | Inovasi produk | Penambahan kompetensi keteknikan baru | Jumlah kompetensi baru | Mgmt | Tahunan | N/A | >= 1 | 4) | 0 | 1 | ● |
| | | | | Jumlah pengembangan sistem perangkat lunak | Jumlah sistem perangkat lunak yang sedang dikembangkan | Mgmt | Tahunan | N/A | >= 1 | 4) | 0 | 0 | 0 |
| | | Membakukan pengembangan proses kerja menjadi lebih baik | Inovasi proses | %ketersediaan standar laporan baru yang lebih baik | (jumlah standar laporan tersedia / jumlah standar laporan yang harus ada berdasarkan database) x 100% | Dibereskan list | Per triwulan | 100% | > 50% | 4) | N/A | N/A | ● |
| | | | | Rasio generator rate | Jumlah saran perbaikan yang diterima per periode | Mgmt | Per triwulan, tahun | N/A | >= 1 | 4) | N/A | N/A | N/A |
| | | Menghidupkan inovasi dalam perusahaan | Manajemen inovasi | Rasio conversion rate | (jumlah saran perbaikan yang telah diterapkan per periode / % progress - % rencana) / (% rencana x 100%) | Mgmt | Per triwulan, tahun | N/A | >= 1 | 4) | N/A | N/A | ● |
| | | | | %Deviasi pelaksanaan inovasi terhadap rencana | (% progress - % rencana) / (% rencana x 100%) | Kurva-S proyek inovasi | Per 1 bulan, semester, tahunan | N/A | < 10% | 4) | N/A | N/A | N/A |

Referensi:
 1) - Rule of thumb
 2) - [Wibisono, 2006: 91]
 3) - [Technical Services Overview in Industry Center - Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bertone and Knight, 2001]
 5) - Speedfix dan Best Practice
 6) - Best Practice
 7) - [Wibisono, 2006: 143]

Singkatan:
 N/A - Not available
 Mgmt - Manajemen
 PM - Manajer Proyek
 PPEF - Project Performance Evaluation Form
 Adm - Administrasi
 BAFP - Berita Acara Penyelesaian Proyek

Status:
 ● Dibawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ● Dibawah target, kinerja turun
 ● Dibawah target, kinerja naik
 ● Memenuhi target

Tabel 9. Variabel Kinerja Aspek Proses Operasi

| Perspektif | Aspek | Tujuan Pengukuran | Variabel | Indikator (KPI) | Formulasi | Sumber data | Periode | Standar | Target | Ref. 2008 | Hasil 2009 | Stat |
|-----------------|----------------|--|---|---|--|-------------------|---------------------|---------|--------|-----------|------------|------|
| Proses Internal | Proses Operasi | Meningkatkan keakuratan rencana proyek | Penyimpangan dan rencana proyek | %Data-rata penyimpangan dari rencana proyek | (Nilai rata-rata data mingguan (progres - ideal) / (ideal) x 100%) dan seluruh proyek | Kurva-S proyek | Tahunan | < 10% | < 5% | 4), N/A | N/A | ● |
| | | Meningkatkan efisiensi kerja | Perbaikan waktu pengerjaan per proyek | %Peningkatan durasi rata-rata proyek sejenak | (Durasi rata-rata proyek periode sebelum - Durasi rata-rata proyek database) / durasi rata-rata proyek sebelumnya x 100% | Project Database | Per proyek, Tahunan | N/A | > 0% | 4), N/A | N/A | ● |
| | | | Rework | Total jam kerja yang terbuang untuk melakukan rework per proyek | (Jumlah jam kerja yang dibuang untuk melakukan rework / (Total jam kerja x jumlah karyawan proyek)) x 100% | PM | Per proyek, Tahunan | N/A | < 5% | 5), N/A | N/A | N/A |
| | | Penghematan dana proyek | | %Total penghematan dana proyek | (Besar anggaran proyek - Jumlah pengeluaran proyek realisasi) / Total anggaran proyek x 100% | Buku kas Anggaran | Tahunan | N/A | > 0% | 4), N/A | N/A | ● |
| | | Meningkatkan komunikasi dengan pelanggan | Realib/ly dalam laporan perkembangan proyek | %Peningkatan laporan perkembangan proyek yang ditambah | (Jumlah pengiriman laporan perkembangan proyek yang ditambah) / (Jumlah laporan perkembangan proyek yang ditambah) | BAPP | Tahunan | N/A | < 10% | 4), N/A | N/A | ● |
| | | Meningkatkan kualitas laporan | Keterlambatan pengiriman laporan | %Keterlambatan pengiriman laporan | (Jumlah laporan perkembangan proyek yang tidak ditrim / jumlah total laporan perkembangan proyek yang tidak ditrim) | BAPP | Tahunan | N/A | 0% | 4), N/A | N/A | ● |
| | | | Kualitas laporan | %Defekt report yang diterima | (Total hari keterlambatan pengiriman laporan per tahun per konsal) x 100% | BAPP, Adm | Tahunan | 0% | < 5% | 5), N/A | N/A | ● |
| | | | | %Defekt report yang diterima | (Jumlah defect report yang diterima / jumlah laporan solusi) x 100% | Laporan Solusi | Tahunan | N/A | 0% | 4), N/A | N/A | ● |
| | | | | Service Reaction | Jumlah hasil proyek yang ditolak klien | BAPP | Tahunan | 0 | 0 | 4), N/A | N/A | ● |

Referensi:
 4) - Hasil keputusan internal perusahaan
 5) - Spesifikasi dari
 6) - Best practice

Statust:
 ● Di bawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ● Di bawah target, kinerja turun
 ● Di bawah target, kinerja naik
 ● Memenuhi target

Singkatan:
 N/A - Not available
 PM - Manajer Proyek
 Adm - Administrasi
 BAPP - Berita Acara Penyelesaian Proyek

Tabel 10. Variabel Kinerja Aspek Pemasaran

| Perspektif | Aspek | Tujuan Pengukuran | Variabel | Indikator (KPI) | Formulasi | Sumber data | Periode | Standar | Target | Ref. 2008 | Hasil 2009 | Stat |
|-----------------|-----------|--------------------------------------|---|---|--|-------------------|---------|---|---|-----------|------------|------|
| Proses Internal | Pemasaran | Mengukur pertumbuhan konsumen baru | Tingkat pertumbuhan konsumen baru | Jumlah konsumen baru per tahun | Jumlah konsumen baru per tahun | Mgmt | Tahunan | N/A | >= 1 | 4), 1 | 1 | ● |
| | | Meningkatkan efisiensi pemasaran | Efisiensi pengembangan pasar (komisi, parantara, dll) terhadap pendapatan | Rasio biaya pengembangan pasar (komisi, parantara, dll) terhadap pendapatan | (Biaya pengembangan pasar / Revenue) | Laporan laba rugi | Tahunan | N/A (Harus lebih besar dari tahun sebelumnya) | Harus bermula lebih besar dari tahun sebelumnya | 4) | N/A | N/A |
| | | Meningkatkan tingkat penetrasi pasar | Tingkat cross-selling | %konsumen yang menggunakan produk/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan | (Jumlah konsumen yang memakai jasa perusahaan yang belum pernah digunakan oleh konsumen sebelumnya / jumlah konsumen baru yang dimiliki perusahaan) x 100% | Mgmt | Tahunan | N/A | 50% | 4), N/A | N/A | ● |

Referensi:
 7) - Rule of thumbs
 1) - [Wibisono, 2006: 91]
 2) - [Technical Services Overseas Industry Center - Yahoo!Finance, 2010]
 3) - [Pertoneche and Knight, 2001]
 4) - Hasil keputusan internal perusahaan
 5) - Spesifikasi dari
 6) - Best practice
 7) - [Wibisono, 2006: 143]

Statust:
 ● Di bawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ● Di bawah target, kinerja turun
 ● Di bawah target, kinerja naik
 ● Memenuhi target

Singkatan:
 N/A - Not available
 Mgmt - Manajemen
 PM - Manajer Proyek
 PPEP - Project Performance Evaluation Form
 Adm - Administrasi
 BAPP - Berita Acara Penyelesaian Proyek

Tabel 11. Variabel Kinerja Aspek Sumber Daya Insani

| Perpeldid | Aspek | Tujuan Pengukuran | Variabel | Indikator (KPI) | Formulasi | Sumber data | Periode | Standar | Target | Ref. | Hasil 2008 | Hasil 2009 | Stat | |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|---|---|---|--|--------------------------------|-----------------------|---|------------|------------|--------|--------|
| Kemampuan Sumber Daya Insani | Meningkatkan moral kerja karyawan | Meningkatkan moral kerja karyawan | Kehadiran karyawan | % hari absen | (jumlah hari absen / jumlah hari kerja) x 100% | Data absensi karyawan | Tahunan | N/A | 0% | 4) | N/A | N/A | ● | |
| | | | | Produktivitas karyawan | Produktivitas karyawan | (revenue / jumlah karyawan) | Daftar pegawai laporan laba rugi | Tahunan | N/A | Harus bermahabbih besar dari tahun sebelumnya | 4) | N/A | N/A | ● |
| | | | | Kecepatan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya | Kompetensi pegawai | Rasio durasi training (selain on-the-job training) untuk masing-masing karyawan | (jumlah hari training x jumlah peserta training) / jumlah karyawan | Data training / daftar pegawai | Per semester, Tahunan | 5 hari | > 5 hari | 4) | 0 hari | 0 hari |
| Kemampuan Sumber Daya Insani | Meningkatkan keterampilan karyawan | Meningkatkan keterampilan karyawan | Ketersediaan literatur | % training yang diberikan | (jumlah training yang diberikan yang dibutuhkan) x 100% | Data training | Per semester, Tahunan | N/A | > 25% | 4) | 0% | 0% | ● | |

Referensi:
 1) - Rule of thumb
 2) - [Whitson, 2006: 91]
 3) - [Technical Services Overview: Industry Center - Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bertoneche and Knight, 2001]
 5) - Hasil keputusan internal perusahaan
 6) - Best Practice
 7) - [Whitson, 2006: 143]

Status:
 ● Di bawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ○ Di bawah target, kinerja turun
 ● Di bawah target, kinerja naik
 ● Memenuhi target

Singkatan:
 N/A - Not available
 Mgmt - Manajemen
 PM - Manajer Proyek
 PPEF - Project Performance Evaluation Form
 Adm - Administrasi
 BAFP - Berita Acara Penyelesaian Proyek

Tabel 12. Variabel Kinerja Aspek Sumber Daya Teknologi dan Infrastruktur

| Perpeldid | Aspek | Tujuan Pengukuran | Variabel | Indikator (KPI) | Formulasi | Sumber data | Periode | Standar | Target | Ref. | Hasil 2008 | Hasil 2009 | Stat |
|------------------------------|--|----------------------------|----------------------------|---|---|--------------------------|------------------|---------|-------------------------------------|--------|------------|------------|------|
| Proses Internal | Meningkatkan pemandangan teknologi dalam proses kerja sebagai sarana kerja | Ketersediaan teknologi | Ketersediaan teknologi | Computer downtime | Total hari saat komputer tidak dapat digunakan | Data perawatan | Tahunan | N/A | < 10 hari x jumlah komputer per thn | 4) | N/A | N/A | ● |
| | | | | Power downtime | Total hari saat printer tidak dapat digunakan | Data perawatan | Tahunan | N/A | < 10 hari x jumlah printer per thn | 4) | N/A | N/A | ● |
| | | | | Engineering Software availability | Jumlah software yang harus dimulainya namun belum dimulainya | Dok rencana pengadaannya | Pulanan, Tahunan | N/A | 0 | 4) | N/A | N/A | ● |
| Kemampuan Sumber Daya Insani | Meningkatkan ketersediaan referensi literatur | Ketersediaan literatur | Ketersediaan literatur | % Codes & Standards yang belum tersedia | (jumlah Codes & Standards harus tersedia namun belum dimulainya) / jumlah seluruh Codes & Standards | Dok rencana pengadaannya | Pulanan, Tahunan | 0% | < 50% | 4), 5) | N/A | N/A | ● |
| | | | | % Codes & Standards kadaluarsa | (jumlah Codes & Standards kadaluarsa namun dibersihkan) / jumlah semua Codes & Standards | Dok rencana pengadaannya | Pulanan, Tahunan | 0% | < 25% | 4), 5) | N/A | N/A | ● |
| | | | | Sisa masa sewa kantor cabang | Sisa masa sewa kantor cabang | Adm | Pulanan, Tahunan | N/A | > 1 bulan | 4) | 2 thn | 1 thn | ● |
| Kemampuan Sumber Daya Insani | Meningkatkan ketersediaan infrastruktur dalam menunjang proses kerja | Ketersediaan infrastruktur | Ketersediaan infrastruktur | Jumlah kantor cabang | Jumlah kantor cabang | Adm | Tahunan | N/A | 1 cabang | 4) | 0 | 0 | ● |

Referensi:
 1) - Rule of thumb
 2) - [Whitson, 2006: 91]
 3) - [Technical Services Overview: Industry Center - Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bertoneche and Knight, 2001]
 5) - Hasil keputusan internal perusahaan
 6) - Best Practice
 7) - [Whitson, 2006: 143]

Status:
 ● Di bawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ○ Di bawah target, kinerja turun
 ● Di bawah target, kinerja naik
 ● Memenuhi target

Singkatan:
 N/A - Not available
 Mgmt - Manajemen
 PM - Manajer Proyek
 PPEF - Project Performance Evaluation Form
 Adm - Administrasi
 BAFP - Berita Acara Penyelesaian Proyek

Tabel 13. Variabel Kinerja Aspek Sumber Daya Organisasi

| Proses Internal | Perspektif | Aspek Organisasi | Tujuan Pengukuran | Varisabel | Indikator (KPI) | Formulasi | Sumber data | Periode | Standar | Target | Ref. | Hasil 2008 | Hasil 2009 | Stat | |
|-----------------|------------|------------------------|--|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------|-----------------------|---------|--------|------|------------|------------|--------|--------|
| Proses Internal | Internal | Sumber Daya Organisasi | Mengembangkan kompetensi kepemimpinan | Leadership | Indeks efektivitas kepemimpinan (IEK) | Rata-rata nilai IEK | Survei IEK | Per semester, Tahunan | N/A | > 60% | 4) | N/A | 60% | ● | |
| | | | Meningkatkan penyusunan budaya perusahaan | Culture | Indeks pengendalian strategi & nilai | Rata-rata nilai survei | Survei | Per semester, Tahunan | N/A | > 70% | 4) | 4) | N/A | 62.50% | ● |
| | | | Meningkatkan keharmonisan dalam organisasi | High team | Kelancaran komunikasi tim | Rata-rata nilai survei | Survei | Per semester, Tahunan | N/A | > 70% | 4) | 4) | N/A | 63.50% | ● |
| | | | Meningkatkan tim dan knowledge sharing sebagai sarana mencapai tujuan perusahaan | Teamwork & Knowledge Sharing | Indeks kerjasama tim | Rata-rata nilai survei | Survei | Per semester, Tahunan | N/A | > 70% | 4) | 4) | N/A | 80% | ● |
| | | | | | Indeks kemauan berbagi pengetahuan | Rata-rata nilai survei | Survei | Per semester, Tahunan | N/A | > 70% | 4) | 4) | 4) | N/A | 78.50% |

Status:
 ● Di bawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ● Di bawah target, kinerja turun
 ● Di bawah target, kinerja naik
 ● Memenuhi target

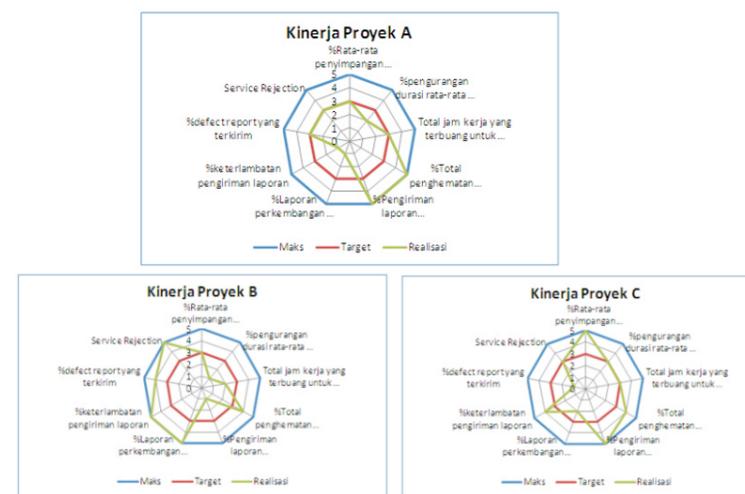
Referensi:
 1) - Rule of thumbs
 2) - [Wibisono, 2006:91]
 3) - [The Chemical Services Overview: Industry Center - Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bertoneche and Knight, 2001]
 5) - Hasil keputusan internal perusahaan
 6) - Best practice
 7) - [Wibisono, 2006:143]

Referensi:
 1) - [Wibisono, 2006:91]
 2) - [The Chemical Services Overview: Industry Center - Yahoo! Finance, 2010]
 3) - [Bertoneche and Knight, 2001]
 4) - Hasil keputusan internal perusahaan
 5) - Spesifikasi dari
 6) - Best practice
 7) - [Wibisono, 2006:143]

5. Diskusi

Perubahan perilaku ke arah yang positif, akibat penerapan SMK, hanya dapat terjadi apabila hasil pengukuran kinerja tersebut dipublikasikan di dalam lingkungan internal perusahaan. Data hasil pengukuran kinerja tersebut perlu ditampilkan dalam level individu, tim, dan perusahaan sehingga dapat memicu akuntabilitas seluruh komponen organisasi ini. Khusus untuk DagoEng, data yang harus lebih ditonjolkan adalah hasil kinerja tim dan perusahaan karena DagoEng ingin mengedepankan semangat kerjasama tim di dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan menampilkan kinerja dari masing-masing tim proyek maka diharapkan akan muncul semangat persaingan diantara tim proyek untuk mencapai kinerja yang terbaik. Selain itu, kesempatan untuk saling berbagi *best practices* antar tim proyek dapat semakin ditingkatkan. *Display* yang menunjukkan perbandingan antara kinerja masing-masing tim proyek dapat dilihat pada 6 dan 7. Untuk mencegah agar persaingan diantara tim tidak menjadi kontra produktif, manajemen juga harus menunjukkan hasil pencapaian perusahaan secara keseluruhan dan menyampaikan harapan-harapan yang diinginkan perusahaan dari masing-masing karyawan dan tim, seperti yang ditunjukkan pada . Untuk mencegah informasi rahasia bocor keluar organisasi, maka *display* ini hanya akan disebarakan melalui rapat evaluasi kinerja dan diberikan dalam bentuk dokumen kepada masing-masing karyawan.



Gambar 6. Display Kinerja Tim Proyek



Gambar 7. Display Hasil Pencapaian Kinerja Perusahaan

6. Daftar Pustaka

- Apriyanti, S. E., 18 Juni, (2009). Dokumen Excel: Daftar Pegawai DE, Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Dago Engineering.
- Armstrong, M., (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.), Philadelphia, USA: Kogan Page Ltd.
- Artley, W., (2001). *The Performance-Based Management Handbook: Establishing Accountability for Performance* (Vol. 3), USA: Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG).
- Artley, W., & Stroh, S., (2001). *Performance-Based Management Handbook: Establishing an Integrated Performance Measurement System* (Vol. 2), USA: Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG).
- Artley, W., Ellison, D., & Kennedy, B., (2001). *Performance-Based Management Handbook: Establishing and Maintaining a Performance-Based Management Program* (Vol. 1), USA: Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG).
- Badan Kebijakan Fiskal dan Pusintek Departemen Keuangan RI, Oktober (2009). *APBN: Nota Keuangan dan RAPBN 2010, Bab 4*, Dikutip Oktober 2009 dari fiskal.depkeu.go.id: <http://www.fiskal.depkeu.go.id/webbckf/download/NK%20&%20RAPBN%202010.zip>
- Biro Riset Ekonomi, Januari, (2009). *Outlook Ekonomi Indonesia 2009-2014: Krisis Finansial Global dan Dampaknya terhadap Perekonomian Indonesia*, Bank Indonesia, Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter, Jakarta: Bank Indonesia.
- Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral, 30 Oktober, (2009). *Publikasi: Statistik*, Dikutip Oktober 2009 dari Situs Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral: http://www.esdm.go.id/publikasi/statistik/doc_download/987-handbook-of-energy-a-economic-statistics-of-indonesia-2009.html
- Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi, Oktober, (2009). *Daftar Perusahaan: Daftar Perusahaan Kontrak Kerja Sama*, Dikutip Oktober 2009 dari <http://www.migas.esdm.go.id/>: http://www.migas.esdm.go.id/download.php?fl=gerbang_202.pdf&fd=9
- Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi, (2007). *Daftar Perusahaan: Jasa Teknik - Perusahaan Jasa Penunjang Nasional*, Dikutip Oktober 2009 dari <http://www.migas.esdm.go.id/>
- Jordan, G., Prevette, S., & Woodward, S., (2001). *Performance-Based Management: Analyzing, Reviewing, and Reporting Performance Data* (Vol. 5), USA: Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG).
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, 20 Mei, (2009). *Perusahaan Nasional di Sektor Migas Baru 29%*, Dikutip Desember 2009 dari www.depko.go.id: <http://www.depko.go.id/component/content/article/489-perusahaan-nasional-di-sektor-migas-baru-29.html>
- Kennerley, M., & Martinez, V, Pebruari, (2006). Performance management, *Financial Management*, 32-33.
- Lunger, K., 2006, Why You Need More Than a Dashboard to Manage Your Strategy. *Business Intelligence Journal*, Vol 11, No.4, 8-17.
- Narendra, P. S., & Kurniawan, D. N.,(Juni 2009). Kuesioner Manajemen ke-1, (O. Kosasih, Pewawancara)

- Neely, A., Adams, C., & Kennerly, M., (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Pearson Education Limited.
- PT. Media Pariwara Indonesia, Oktober, (2009). Surat Keterangan Terdaftar MIGAS (Minyak dan Gas Bumi, Dikutip Oktober 2009 dari Jakarta Business Service: <http://www.jbs.co.id/Perijinan-Lainnya/8.-Surat-Keterangan-Terdaftar-MIGAS-Minyak-dan-Gas-Bumi.html>
- Soelaeman, H. T., 26 April, (2007). Legitnya Bisnis Konsultan, Dikutip Juni 2009 dari SWA Online: <http://www.swa.co.id/swamajalah/swaupdate/details.php?cid=1&id=5871>
- Suara Karya, 25 Juli, (2009). Dampak Ledakan Bom: Investasi, Pariwisata, dan Perdagangan Terpukul, Dikutip Agustus 18, 2009 dari Suara Karya Online: <http://www.suarakarya-online.com/news.html?id=232033>
- valuebasedmanagement.net, 10 Desember, (2009). Balanced Scorecard method, Dikutip Pebruari 2010 dari valuebasedmanagement.net: http://valuebasedmanagement.net/methods_balancedscorecard.html
- valuebasedmanagement.net, 10 Desember, (2009). Performance Prism - Cranfield University, Dikutip Pebruari 2010 dari [Value Based Management.net](http://valuebasedmanagement.net/): http://valuebasedmanagement.net/methods_performance_prism.html
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D., (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10th ed.), USA: Pearson Prentice Hall.
- Wibisono, D.,(2006). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Penerbit Erlangga