

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 tum-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

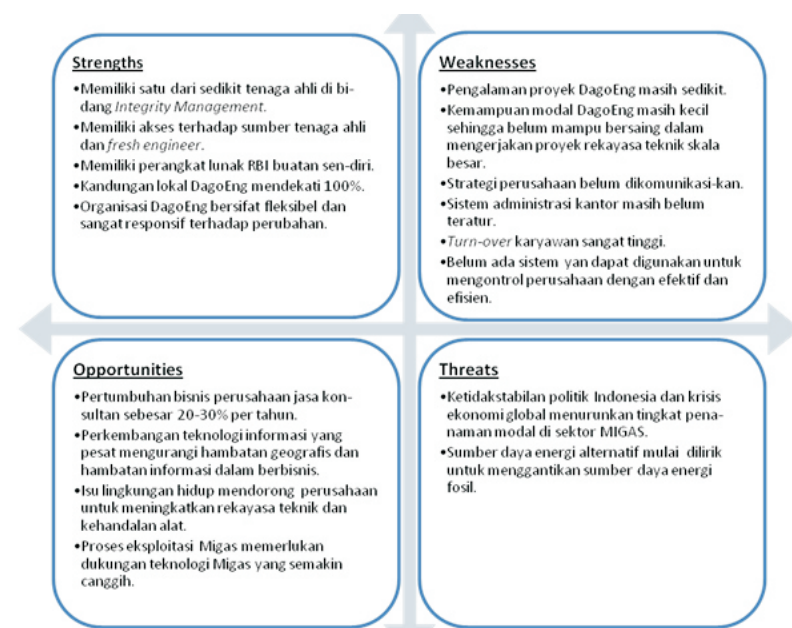
DagoEng merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa-jasa konsultasi bagi pertambangan minyak dan gas bumi di Indonesia yang meliputi Engineering Feasibility Study, Engineering Design and Study, Finite-Element Analysis, Risk Assessment and Risk-Based Inspection. Perusahaan yang bekerja sebagai perusahaan 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 Analisis, Engineering Design, Supervision, Management, Training, Petroleum Engineering, Reservoir, Engineering, etc.
G	Higly Specialized Serviced	Geological Survey, Geophysical/Seismic, 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.

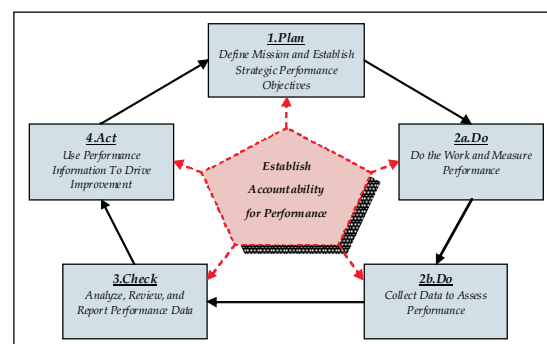
Tabel 2. Perbandingan SMK Tradisional dengan SMK Generasi Baru

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.

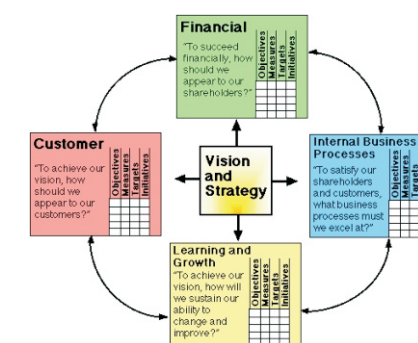
Proses di dalam SMK mengikuti siklus *Plan-Do-Check-Act* yaitu sebuah siklus perbaikan berkesinambungan yang dipopulerkan oleh Walter Shewhart di tahun 1930 (Artley dan Stroh, 2001) di mana hubungan dari proses *Plan-Do-Check-Act* di dalam SMK dijabarkan di dalam Gambar 2.



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.

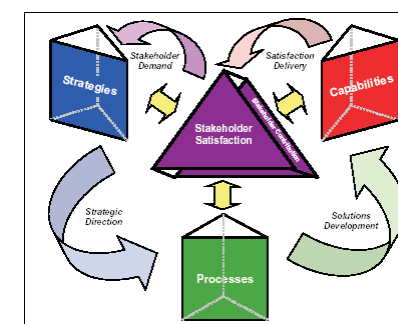


Gambar 3. Metodologi BSC

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:

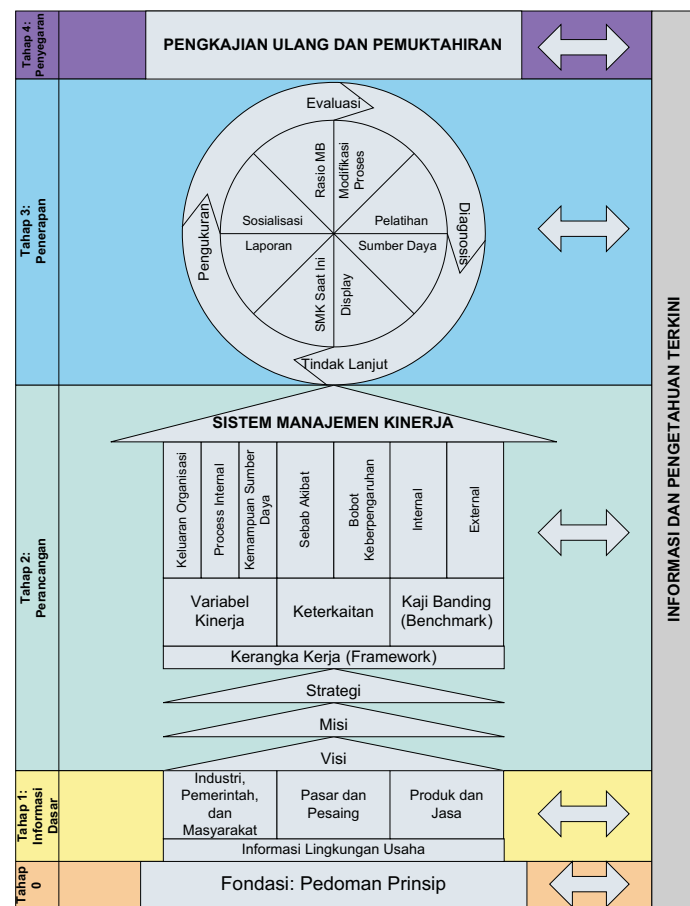
1. *Stakeholder satisfaction*: Siapa sajakah *stakeholder* yang penting? Apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder* tersebut?
2. *Stakeholder contribution*: Kontribusi apa yang dibutuhkan organisasi dari *stakeholder* untuk menjaga dan mengembangkan kapabilitas organisasi?
3. *Strategies*: 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 dikut sertakan 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 mengetahui 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. Filur 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
Keluaran Organisasi	Finansial	Meningkatkan tingkat pengembalian modal	Return on Stakeholders' equity	Return on Equity (ROE)	$(Net\ income / Stockholders\ Equity)$	Laporan laba rugi, neraca	Tahunan	N/A (Harus bernilai positif & bernilai lebih besar dari tahun sebelumnya)	> 10,5%	1), 2)	N/A	N/A
		Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan 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	$(NET\ -\ tax) / revenue \times 100\%$	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)	$(NET / Total\ Assets)$	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	Finansial	Mengontrol resiko hutang perusahaan	Debt management	Debt Ratio	$(Total\ debt / Total\ assets)$	Neraca	Tahunan	N/A (< 30%)	< 30%	4)	N/A	N/A
		Mengontrol resiko hutang perusahaan	Debt management	Financial Interest Earned	$(NET / Interest\ Expense)$	Laporan laba rugi	Tahunan	> 1,5	> 1,5	4)	N/A	N/A

Tabel 6. Variabel Kinerja Aspek Finansial

Referensi:
 1) - Ende otthumb
 2) - [Wibisono, 2006:91]
 3) - [Technical Services Overview Industry Center, Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bentoneche and Knight, 2001]
 5) - Hasil Keputusan internal perusahaan
 6) - Esipractic
 7) - [Wibisono, 2006:143]

Legenda:
 ● Di bawah target, kinerja turun
 ○ Di bawah target, kinerja naik
 ○ Di bawah target, kinerja naik
 ○ Di bawah target, kinerja naik
 ○ Di bawah target, kinerja naik

Tabel 7. Variabel Kinerja Aspek Non Finansial

Perpektif	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	Tipat 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%	PFEF	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%	PFEF	Tahunan	N/A	0%	N/A	4)	N/A	N/A	●
			Retensi Karyawan	%konsumen yang kembali menggunakan jasa yang sama	(jumlah konsumen yang kembali menggunakan jasa yang sama / jumlah seluruh konsumen) x 100%	Mgmt	Tahunan	N/A	50%	N/A	4)	100%	80%	●
Proses Internal	Inovasi	Meningkatkan kemampuan karyawan	Retensi Karyawan	Employee turnover	(jumlah karyawan yang keluar / jumlah karyawan) x 100%	Daftar pegawai	Tahunan	N/A	< 10%	4)	N/A	N/A	●	
			Inovasi produk baru	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: Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bertone che and Knight, 2001]
 5) - SpeedLead dari
 6) - Best practice
 7) - [Wibisono, 2006: 143]

Legenda:
 N/A - Not available
 Mgmt - Manajemen
 PM - Manajer Proyek
 PFEF - Project Performance Evaluation Form
 Adm - Administrasi
 BAPP - 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

Perpektif	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	●	
			Inovasi proses	Jumlah pengembangan sistem perangkat lunak	Jumlah sistem perangkat lunak yang sedang dikembangkan	Mgmt	Tahunan	N/A	>= 1	>= 1	4)	0	0	●
			Inovasi produk	%ketersediaan standar laporan baru yang lebih baik	(jumlah standar laporan yang tersedia / jumlah standar laporan yang harus ada berdasarkan jadwal) x 100%	Divisi	Per triwulan	100%	> 50%	N/A	4)	N/A	N/A	●
			Inovasi manajemen	Manajemen inovasi	Max generator rate	(jumlah saran perbaikan yang diterima per periode / jumlah saran perbaikan yang telah diterapkan per periode)	Mgmt	Per triwulan, tahun	N/A	>= 1	>= 1	4)	N/A	N/A
Proses Internal	Inovasi	Meningkatkan kemampuan karyawan	Inovasi	%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	●	
			Inovasi	Manajemen inovasi	Max generator rate	(jumlah saran perbaikan yang diterima per periode / jumlah saran perbaikan yang telah diterapkan per periode)	Mgmt	Per triwulan, tahun	N/A	>= 1	>= 1	4)	N/A	N/A

Referensi:
 1) - Rule of thumb
 2) - [Wibisono, 2006: 91]
 3) - [Technical Services Overview: Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bertone che and Knight, 2001]
 5) - SpeedLead dari
 6) - Best practice
 7) - [Wibisono, 2006: 143]

Legenda:
 N/A - Not available
 Mgmt - Manajemen
 PM - Manajer Proyek
 PFEF - Project Performance Evaluation Form
 Adm - Administrasi
 BAPP - 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 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 (iprogres - rencana) / (reana) x 100%) dan seluruh proyek	Kurva-S proyek	Tahunan	< 10%	< 5%	4), N/A	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 saat ini) / durasi rata-rata proyek sebelumnya x 100%	Project Database	Per proyek, Tahunan	N/A	> 0%	4) N/A	N/A	N/A	●
	Proses Internal	Meningkatkan komunikasi dengan pelanggan	Rework	Total jam kerja yang terulang untuk pekerjaan rework per proyek	(Jumlah jam kerja yang diulang untuk pekerjaan rework x jumlah 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 proyek, Anggaran, BAPP	Tahunan	Tahunan	N/A	> 0%	4) N/A	N/A	N/A
Proses Internal	Meningkatkan kualitas laporan	Keterlambatan pengiriman laporan	%Peningkatan pengiriman laporan	(Jumlah pengiriman laporan perkembangan proyek yang bertambah) / (Laporan perkembangan proyek yang tidak dikirim / jumlah proyek yang tidak dikirim) x 100%	BAPP	Tahunan	N/A	0%	4) N/A	N/A	N/A	N/A	●
			%Keterlambatan pengiriman laporan	(Total hari keterlambatan pengiriman laporan per tahun per proyek / Durasi proyek sesuai rencana) x 100%	BAPP, Adm	Tahunan	Tahunan	0%	< 5%	5) N/A	N/A	N/A	N/A
Proses Internal	Meningkatkan kualitas laporan	Kualitas laporan	%Defekt report yang dikirim	(Jumlah defect report yang dikirim / jumlah laporan yang lebih dikirim) x 100%	Laporan tahunan, laporan tahunan, BAPP	Tahunan	N/A	0%	4) N/A	N/A	N/A	N/A	●
			%Service Recolor	Jumlah hasil proyek yang ditolak klien	BAPP	Tahunan	Tahunan	0	0	4), N/A	N/A	N/A	N/A

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

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
 PM - Manajer Proyek
 Adm - Administrasi
 BAPP - Berita Acara Pelaksanaan Proyek

Tabel 10. Variabel Kinerja Aspek Pemasaran

Perspektif	Aspek	Tujuan Pengukuran	Variabel	Indikator (KPI)	Formulasi	Sumber data	Periode	Standar	Target	Ref. 2008	Hasil 2008	Hasil 2009	Stat
Proses Internal	Pemasaran	Mengukur tingkat pertumbuhan konsumen	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 pemasaran	Rasio biaya pemasaran	(Biaya pemasaran / Revenue)	Laporan laba rugi	Tahunan	N/A (Harus lebih kecil dari tahun sebelumnya)	Harus bermula lebih besar dari tahun sebelumnya	4)	N/A	N/A	N/A
Proses Internal	Pemasaran	Meningkatkan tingkat penetrasi pasar	Tingkat cross-selling	%konsumen yang menggunakan produk/jasa lain yang ditawarkan oleh perusahaan	(Jumlah konsumen yang memakai jasa perusahaan yang belum pernah digunakan oleh konsumen sebelumnya / jumlah konsumen baru yang diambil 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) - [Pertanese and Knight, 2001]
 4) - Hasil keputusan internal perusahaan
 5) - Spesifikasi dari
 6) - Best practice
 7) - [Wibisono, 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
 PPEP - Project Performance Evaluation Form
 Adm - Administrasi
 BAPP - Berita Acara Pelaksanaan Proyek

Tabel 11. Variabel Kinerja Aspek Sumber Daya Insani

Persepsi	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	Produktivitas karyawan	(rencana / jumlah karyawan)	Daftar pegawai, laporan laba rugi	Tahunan	N/A	Harus bermilai lebih besar dari tahun sebelumnya	4)	N/A	N/A	●
				Kompetensi pegawai	Rasio durasi training (selain on-the-job training) untuk masing-masing karyawan	Rasio durasi training peserta training / jumlah karyawan	Data training, daftar pegawai	Per semester, Tahunan	5 hari	> 5 hari	0 hari	4)	0 hari	0 hari	●
Kemampuan Sumber Daya Insani	Meningkatkan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugasnya	Meningkatkan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugasnya	Kompetensi pegawai	% training yang diberikan	(Jumlah training yang diberikan / jumlah kebutuhan yang dibutuhkan) x 100%	Data training	Per semester, Tahunan	N/A	> 25%	4)	0%	0%	●		

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

Persepsi	Aspek	Tujuan Pengukuran	Variabel	Indikator (KPI)	Formulasi	Sumber data	Periode	Standar	Target	Ref.	Hasil 2008	Hasil 2009	Stat
Proses Internal	Meningkatkan penguasaan 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	●
				Printer 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 dimiliki namun belum dimiliki	Dok. rencana pengadaan	Bulanan, Tahunan	N/A	0	0	4)	N/A	N/A
Kemampuan Sumber Daya Insani	Meningkatkan ketersediaan referensi/literatur modal kerja	Ketersediaan referensi/literatur modal kerja	Ketersediaan referensi/literatur modal kerja	% Codes & Standards yang belum tersedia	(Jumlah Codes & Standards harus tersedia namun belum dimiliki / jumlah seluruh Codes & Standards) pengadanan	Dok. rencana pengadaan	Bulanan, Tahunan	0%	< 50%	4), 5)	N/A	N/A	●
				% Codes & Standards kadaluarsa	(Jumlah Codes & Standards kadaluarsa namun dibutuhkan / jumlah semua Codes & Standards) pengadanan	Dok. rencana pengadaan	Bulanan, Tahunan	0%	< 25%	4), 5)	N/A	N/A	●
				Sisa masa sewa kantor	Sisa masa sewa kantor	Adm	Bulanan, 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) - [Wibisono, 2006: 91]
 3) - [Technical Services Overview, Industry Center - Yahoo! Finance, 2010]
 4) - [Bertone and Knight, 2001]
 5) - Hasil keputusan internal perusahaan
 6) - Best practice
 7) - [Wibisono, 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	Aspek Organisasi	Tujuan Pengukuran	Variabel	Indikator (KPI)	Formulasi	Sumber data	Periode	Standar	Target	Ref.	Hasil 2008	Hasil 2009	Stat
Proses 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 penyerapan budaya perusahaan	Culture	Indeks penganalan strategi & nilai	Rata-rata nilai survei	Survei	Per semester, Tahunan	N/A	> 70%	4)	N/A	62.50%	●
		Meningkatkan keharmonisan dalam organisasi	High mood	Kelancaran komunikasi tim	Rata-rata nilai survei	Survei	Per semester, Tahunan	N/A	> 70%	4)	N/A	63.30%	●
		Meningkatkan tim dan sarana mencapai tujuan perusahaan	Teamwork & Knowledge Sharing	Indeks kerjasama tim	Rata-rata nilai survei	Survei	Per semester, Tahunan	N/A	> 70%	4)	N/A	80%	●
				Indeks komunan berbagi pengetahuan	Rata-rata nilai survei	Survei	Per semester, Tahunan	N/A	> 70%	4)	N/A	78.30%	●

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]

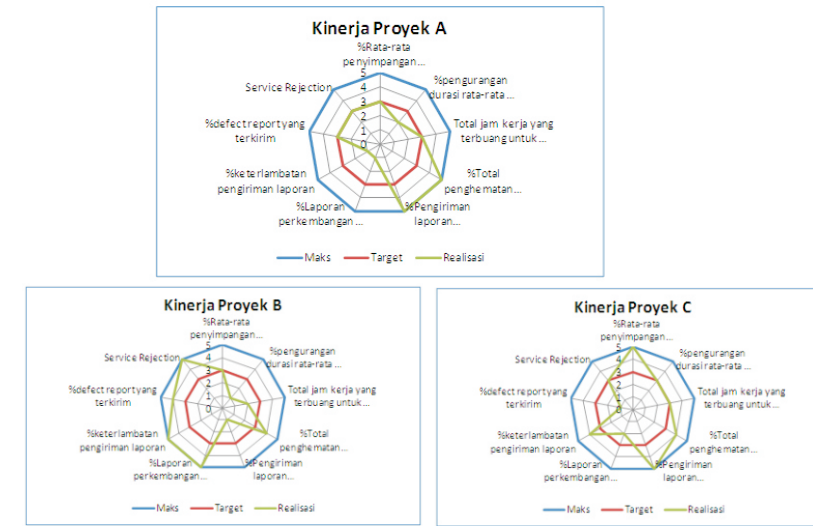
Status:
 ● Di bawah target, kinerja tidak naik atau turun
 ● Di bawah target, kinerja turun
 ● Di bawah target, kinerja naik
 ● Memenuhi target

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

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/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