

Pengembangan Kriteria BUMN berbasis *Balanced Scorecard*

Dwi Pangesti Piorita, Arman Hakim Nasution, dan Aang Kunaifi

Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh
Nopember (ITS)

e-mail: armanhakim.nasution@gmail.com

Abstrak—Kementerian BUMN pada tahun 2012 telah bertekad untuk mengembangkan Kinerja Unggul dalam kerangka manajemen kinerja BUMN. Kinerja Unggul tersebut dinamakan KPKU, diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* yang telah terbukti sebagai sistem pengelolaan kinerja perusahaan paling komprehensif. Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan BUMN sektor industri strategis sub sektor *heavy industry* yang belum menerapkan KPKU dalam pengelolaan perusahaan. Penelitian ini bertujuan mengembangkan KPKU BUMN dengan basis BSC eksisting pada PT X. Penelitian ini dilakukan secara studi kasus dengan metode wawancara semi terstruktur. Hasil dari penelitian ini adalah daftar KPI korporat sesuai pedoman KPKU.

Kata Kunci—*Balanced Scorecard, Cascading, Kriteria Penilaian Kinerja Unggul.*

I. PENDAHULUAN

STRUKTUR perekonomian suatu negara diperkuat dengan menempatkan sektor industri sebagai motor penggerak [1]. Indonesia berada pada kelompok negara semi industri dengan kontribusi sektor industri terhadap Produk Domestik Bruto mencapai 22% [2]. Peningkatan kualitas industri dipengaruhi oleh peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia nya, yang dapat dilihat dari peningkatan kinerja perusahaan. Untuk membuat sebuah tolok ukur yang sama, maka pada tahun 2012 Kementerian BUMN telah menetapkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul sebagai pedoman pengelolaan dan peningkatan kinerja BUMN. Ujung dari penilaian KPKU adalah untuk menentukan langkah bagaimana perusahaan agar memiliki daya saing yang tinggi, sebagai bentuk evaluasi perusahaan dan cara menilai kekuatan internal [3]. Penelitian ini bertujuan mengembangkan KPKU dengan basis BSC eksisting pada PT X untuk mencapai kinerja perusahaan yang ekselen.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Heavy Industry

Heavy industry atau industri berat adalah industri yang di dalam kegiatannya menggunakan mesin-mesin berat, mengelola bahan mentah dalam jumlah yang sangat banyak dan memproduksi barang-barang dalam kategori yang tahan lama dan berat [4]. Industri berat merupakan sektor industri strategis dalam Kementerian BUMN. Bidang industri yang dianggap strategis antara lain 1) industri transportasi laut, udara, dan darat, 2) industri energi, 3) industri enjiniring/rekayasa dan desain, 4) industri mesin dan peralatan pertanian, 5) industri pertahanan, dan 6) industri pekerjaan umum/teknik sipil.

B. Penilaian Kinerja

Kinerja perusahaan harus dituangkan dalam sebuah kerangka penilaian kinerja yang memuat segala aktivitas dalam rantai nilai perusahaan untuk kemudian dapat digunakan sebagai umpan balik berupa informasi bagi perusahaan terkait prestasi capaian strategi perusahaan dan poin perbaikan yang harus direncanakan untuk perkembangan perusahaan di masa mendatang [5].

C. *Balanced Scorecard*

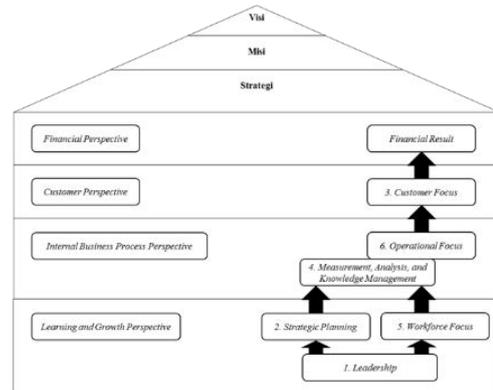
Balanced Scorecard merupakan konsep pengukuran kinerja bisnis yang terdiri dari serangkaian kegiatan penilaian implementasi strategi perusahaan yang memberikan pandangan (kerangka kerja terpadu) kepada manajer puncak untuk dapat melihat kondisi terkini perusahaan secara cepat dan komprehensif. Terdapat empat perspektif dalam BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* yang berarti berimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor, sehingga *Balanced Scorecard* dapat disebut pula dengan istilah kartu skor berimbang. Kartu skor digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang, sedangkan kata berimbang dipilih untuk menunjukkan bahwa kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Mulyadi) [6].

D. Kriteria Penilaian Kinerja Unggul

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN merupakan pedoman pengukuran kinerja dan pengelolaan BUMN yang diadopsi dan diadaptasi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. KPKU merupakan sejumlah pertanyaan tentang berbagai aspek fundamental pengelolaan organisasi dalam konteks pencapaian kinerja unggul, terdiri dari tujuh kategori yaitu 1) Kepemimpinan (*leadership*), 2) Perencanaan Strategis (*strategic planning*), 3) Fokus pada Pelanggan (*customer focused*), 4) Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (*measurement, analysis, and knowledge management*), 5) Fokus pada Tenaga Kerja (*workforce focused*), 6) Fokus pada Operasi (*operation focused*), 7) Hasil (*result*). KPKU memiliki delapan kelas kinerja dengan rentang skor 0-1000, yaitu 1) *World Class Leader* (rentang skor 876 – 1000), 2) *Benchmark Leader* (rentang skor 776 – 875), 3) *Industry Leader* (rentang skor 676 – 775), 4) *Emerging Industry Leader* (rentang skor 576 – 675), 5) *Good-Performance* (rentang skor 476 – 575), 6) *Early Employment* (rentang skor 376 – 475), 7) *Early Result* (rentang skor 276 – 375), 8) *Early Development* (rentang skor 0 – 275).

Tabel 1.
BSC Eksisting PT X

Perspektif	Bobot	Tematik	Building Blocks BMC	Strategic Objectives	KPI	Definisi	Target	Satuan	Scoring System
Financial	25%	Financial Healthier	Revenue Stream	Meningkatkan pendapatan	Jumlah pendapatan	Jumlah pendapatan yang diperoleh PT BBI tahun ini	100	Milyar	HB
			Cost Structure	Menurunkan beban hutang	Rasio tingkat beban hutang	Jumlah beban hutang PT BBI tahun ini - Jumlah beban hutang PT BBI tahun sebelumnya / Jumlah beban hutang PT BBI tahun sebelumnya	5	%	HB
			Cost Structure	Menurunkan beban usaha	Rasio tingkat beban usaha	Jumlah beban usaha PT BBI tahun ini - Jumlah beban usaha PT BBI tahun sebelumnya / Jumlah beban usaha PT BBI tahun sebelumnya	5	%	LB
Customer	15%	Customer Satisfaction	Value Proposition	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah perusahaan yang puas	Jumlah perusahaan yang puas terhadap hasil yang dicapai PT BBI terhadap pesannya	4	Perusahaan	HB
			Customer Relationship and Customer Segments	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Jumlah perusahaan yang melakukan repeat order tahun ini	Jumlah perusahaan yang melakukan repeat order tahun ini	3	Perusahaan	HB
Internal Business Process	38%	Increase Productivity	Key Activities	Meningkatkan produksi untuk setiap sektor produk	Jumlah kapasitas produksi produk	Jumlah produk yang berhasil diproduksi masing-masing divisi	9,000	Ton	HB
				Meningkatkan efektivitas pemasaran	Jumlah penjualan	Jumlah penjualan yang diperoleh PT BBI	400	Milyar	HB
		Quantity Partnership	Channels	Memperluas pangsa pasar	Jumlah perusahaan baru yang menggunakan jasa PT BBI	Jumlah perusahaan yang menjadi pelanggan baru PT BBI	3	Perusahaan	HB
				Key Partners	Meningkatkan jumlah partner strategis	Jumlah partner strategis	Jumlah perusahaan yang menjadi partner strategis PT BBI	3	Perusahaan
		Operational Excellence	Cost Structures	Meningkatkan on time delivery product	Rasio produk yang on time delivery (OTD)	Jumlah produk OTD tahun ini - Jumlah produk OTD tahun sebelumnya / Jumlah produk OTD tahun sebelumnya	86	%	HB
Learning and Growth	25%	Professional and Effectiveness Organization	Key Resources	Melaksanakan reward and punishment	Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja	Intensitas pelaksanaan pengukuran kinerja	1	Kali per tahun	HB
				Meningkatkan produktivitas SDM	Rasio jumlah kompensasi yang diterima (exclude gaji pokok)	Rata-rata bonus seluruh pegawai tahun ini - Rata-rata bonus seluruh pegawai tahun sebelumnya / Rata-rata bonus seluruh pegawai tahun sebelumnya	10	%	HB
		Business and Technology Concept	Cost Structures	Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelas perusahaan	Rasio jumlah investasi teknologi perusahaan	Jumlah alokasi investasi tahun ini - Jumlah alokasi tahun sebelumnya / Jumlah alokasi tahun sebelumnya	10	%	HB



Gambar 1. Kerangka Pemetaan Perspektif BSC ke dalam Kategori KPKU BUMN.

Tabel 3.
Matriks Identifikasi Strategic Objectives (1)

STRATEGIC OBJECTIVES BALANCED SCORECARD	KRITERIA PENILAIAN KINERJA LENGKAP							KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)
	1	2	3	4	5	6	7	
1.1 Kemampuan Sektor								
1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Keramahan								
2.1 Pengembangan Strategi								
2.2 Implementasi Strategi								
3.1 Sistem Pelanggan								
3.2 Keterbacaan Pivangan								
4.1 Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Berbasis								
4.2 Pengelolaan Informasi, Pengaturan, dan Teknologi Informasi								
5.1 Langkah-langkah Tenaga Kerja								
5.2 Ketertarikan Tenaga Kerja								
6.1 Sistem Kerja								
6.2 Proses Kerja								
7.1 Hasil Produk dan Proses								
7.2 Hasil Pokok Pivangan								
7.3 Hasil Pokok pada Tenaga Kerja								
7.4 Hasil Keramahan dan Tata Kelola								
7.5 Hasil Finansial dan Pasar								
Financial Perspective								Financial Perspective
F01: Meningkatkan pendapatan								F01-1: Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
F02: Menurunkan beban hutang								F02-1: Rasio tingkat beban hutang
F03: Menurunkan beban usaha								F03-1: Rasio tingkat beban usaha
Customer Perspective								Customer Perspective
C01: Meningkatkan kepuasan pelanggan								C01-1: Jumlah perusahaan yang puas
C02: Meningkatkan loyalitas pelanggan								C02-1: Jumlah perusahaan yang melakukan repeat order
Internal Business Process Perspective								Internal Business Process
I01: Meningkatkan produksi untuk setiap produk divisi								I01-1: Jumlah kapasitas produksi produk
I02: Meningkatkan efektivitas pemasaran								I02-1: Jumlah penjualan
I03: Memperluas pangsa pasar								I03-1: Jumlah perusahaan baru yang menggunakan jasa PT BBI
I04: Meningkatkan jumlah partner strategis								I04-1: Jumlah partner strategis
I05: Meningkatkan on-time-delivery product								I05-1: Rasio produk yang on-time-delivery
Learning and Growth Perspective								Learning and Growth Perspective
L01: Melaksanakan reward dan punishment								L01-1: Jumlah pelaksanaan pengukuran kinerja
L02: Meningkatkan produktivitas SDM								L02-1: Jumlah kompensasi yang diterima (exclude gaji pokok)
L03: Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelas perusahaan								L03-1: Jumlah investasi teknologi perusahaan

Tabel 2.
Penyelarasan Nilai BSC dan Baldrige

Kategori Hasil Baldrige	Perspektif Balanced Scorecard
Hasil Fokus Pelanggan	Pelanggan
Hasil Produk dan Layanan	Nilai Produk dan Nilai Layanan Pelanggan (bagian dari Pelanggan)
Hasil Keuangan dan Pasar	Keuangan
Hasil Sumber Daya Manusia	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Hasil Efektivitas Organisasi	Proses Bisnis Internal
Hasil Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	Tidak secara khusus diteliti namun mungkin merupakan bagian dari hasil proses bisnis internal

E. Key Performance Indicator

Menurut Banerjee dan Buoti [7], Key Performance Indicator merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objek yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan. Dalam menyusun KPI harus mempertimbangkan SMART goal [8]. SMART merupakan singkatan dari lima prinsip dalam penetapan tujuan, yaitu 1) Specific, 2) Measurable, 3) Achievable, 4) Relevant, 5) Time-based.

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode dan Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara studi kasus pada PT X. Terdapat tiga tahapan dalam penelitian ini. Tahap yang pertama adalah identifikasi potensi penelitian. Tahap yang kedua adalah penyelarasan perspektif BSC dan kategori KPKU. Tahap yang ketiga adalah perumusan KPI Korporat berdasarkan KPKU BUMN.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlangsung di PT X yang beralamat di Jalan K.H.M Mansyur No. 229 Surabaya, 60162. Penelitian

ini dilakukan dalam serangkaian program magang kerja sama PT X dengan ITS dengan waktu penelitian berlangsung dari bulan September hingga November 2017.

C. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja dari pelaksanaan penelitian yang berisi rincian prosedur yang penting untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menyusun dan/atau memecahkan masalah penelitian [9]. Desain penelitian akan membantu peneliti menentukan rincian-rincian aspek praktis dalam memecahkan permasalahan penelitian. Jenis penelitian yang dilaksanakan adalah penelitian eksploratif, yaitu jenis rancangan penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan wawasan dan pemahaman terhadap situasi masalah yang dihadapi peneliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (campuran).

D. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, yaitu serangkaian kegiatan wawancara yang terdiri dari beberapa pertanyaan utama yang diajukan kepada responden dan juga memungkinkan adanya pertanyaan tambahan apabila dibutuhkan [10]. Data sekunder diperoleh dari data internal perusahaan dan kajian

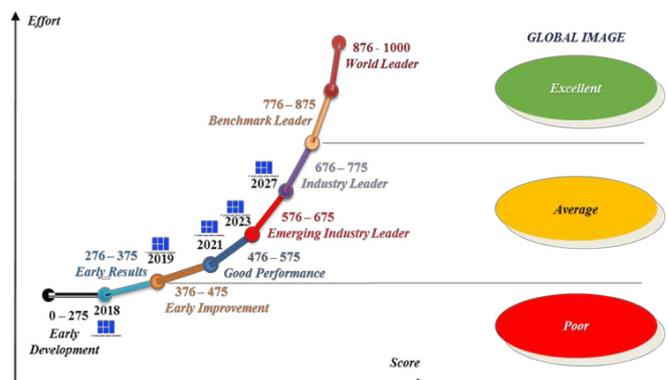
pustaka terhadap beberapa ketentuan Kementerian BUMN terkait KPKU.

Tabel 4. Matriks Identifikasi Strategic Objectives (2)

Strategic Objectives BSC	Bobot	Sub Kategori KPKU	Bobot
Meningkatkan pendapatan	8%	Hasil produk dan proses	35%
		Hasil fokus pelanggan	15%
		Hasil fokus tenaga kerja	10%
		Hasil kepemimpinan dan tata kelola	25%
		Hasil finansial dan pasar	15%
Menurunkan beban hutang	8%	Hasil kepemimpinan dan tata kelola	100%
Menurunkan beban usaha	7%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil fokus pelanggan	15%
		Hasil fokus tenaga kerja	35%
Meningkatkan kepuasan pelanggan	8%	Hasil produk dan proses	65%
		Hasil fokus pelanggan	25%
		Hasil finansial dan pasar	10%
Meningkatkan loyalitas pelanggan	8%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil fokus pelanggan	35%
		Hasil finansial dan pasar	15%
Meningkatkan produksi untuk setiap sektor produk	8%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil fokus pelanggan	25%
		Hasil fokus tenaga kerja	15%
		Hasil finansial dan pasar	10%
Meningkatkan efektivitas pemasaran	7%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil finansial dan pasar	50%
Memperluas pangsa pasar	7%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil finansial dan pasar	50%
Meningkatkan jumlah partner strategis	8%	Hasil produk dan proses	25%
		Hasil fokus pelanggan	10%
		Hasil fokus tenaga kerja	10%
		Hasil kepemimpinan dan tata kelola	45%
		Hasil finansial dan pasar	10%
Meningkatkan on-time-delivery product	8%	Hasil produk dan proses	55%
		Hasil fokus pelanggan	35%
		Hasil fokus tenaga kerja	10%
Melaksanakan reward dan punishment	7%	Hasil fokus tenaga kerja	100%
Meningkatkan produktivitas SDM	8%	Hasil produk dan proses	50%
		Hasil fokus tenaga kerja	50%
Meningkatkan investasi teknologi untuk sistem kelola perusahaan	8%	Hasil produk dan proses	45%
		Hasil fokus tenaga kerja	15%
		Hasil kepemimpinan dan tata kelola	40%

Tabel 5. Daftar KPI PT X Tahun 2018

No	Indikator	Satuan	Target
I Keuangan dan Pasar			
1	Revenues growth and number of commercial product	%	147%
2	EBITDA Margin	%	100%
3	Turnover Periode	Hari	26.12
II Fokus Pelanggan			
4	Customer Loyalty	%	70%
5	Enable On-Time Product Delivery	%	80%
III Efektivitas Produk dan Proses			
6	Increasing order / contract booked	%	146%
7	TKDN product (AoD)	%	85%
8	Efficient Supply Chain Cost & Operation	%	2%
9	Order Fulfillment Rate	%	71%
10	Plant Capacity Utilization Rate	%	80%
IV Fokus Tenaga Kerja			
11	Peningkatan Kompetensi Pegawai	%	100%
12	Tenaga Kerja Lokal untuk Proyek di Daerah	%	90%
V Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Tanggung Jawab Kemasayarakatan			
13	Kinerja PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)		
	a. Efektivitas Penyaluran	%	80%
	b. Kolektibilitas Penyaluran Pinjaman	%	80%
14	Index GCG	Skor	70
15	Portal BUMN Compliance	%	100%
16	Sinergi BUMN (AoD)		
	a. Transaksional	%	70%
	b. Kolaborasi	%	100%



Gambar 2. Roadmap Pengembangan KPKU BUMN pada PT X

E. Teknik Sampling

Sampel dalam penelitian ini merupakan SDM perusahaan dalam tataran *middle to top level management*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana proses penentuan sampel didasarkan atas pertimbangan khusus.

F. Teknik Pengolahan Data

Terdapat dua kali wawancara dalam penelitian ini. Wawancara pertama digunakan untuk memetakan perspektif BSC ke dalam kategori KPKU dan menghasilkan matriks identifikasi *strategic objective*. Wawancara kedua digunakan untuk menentukan target spesifik PT X. Target spesifik terpilih akan digunakan untuk merumuskan KPI korporat.

IV. HASIL DAN DISKUSI

A. Balanced Scorecard Eksisting PT BBI

Bagian ini menampilkan empat perspektif BSC eksisting PT X yang dapat dilihat pada Tabel 1.

B. Penyelarasan Perspektif BSC dan Kategori KPKU

Terdapat teori yang menjelaskan mengenai penyelarasan nilai-nilai pada perspektif BSC dengan kategori *Malcolm*

Baldrige yang digunakan sebagai acuan peneliti dalam merumuskan KPKU BUMN pada PT X [11]. Konsep penyelarasan nilai BSC dan *Baldrige* dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan konsep tersebut maka dapat dibuat kerangka pemikiran seperti pada Gambar 1. Selanjutnya dibuat sebuah matriks untuk memetakan tiga belas *strategic objectives* BSC eksisting ke dalam kategori KPKU, seperti pada Tabel 3 dan Tabel 4.

C. Perumusan KPI Korporat berdasarkan KPKU BUMN

Terdapat lima tahapan dalam perumusan KPI korporat, antara lain: 1) Identifikasi KPI, 2) Penentuan KPI terpilih, 3) Pembobotan KPI terpilih, 4) Penentuan target per KPI terpilih, 5) Pengesahan kontrak manajemen. Untuk memudahkan perhitungan capaian KPI maka dibuat Kamus Indikator dan Formulir Isian KPI. Identifikasi KPI dilakukan dengan cara memetakan sumber identifikasi KPI perusahaan yang terdiri dari visi dan misi, sasaran strategi, strategi, *critical success factor*, dan KPI perusahaan ke dalam kategori KPKU yang terdiri dari keuangan dan pasar, fokus pelanggan, efektivitas produk dan proses, fokus tenaga kerja, serta kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasayarakatan. Pembobotan KPI terpilih harus menyesuaikan dengan tingkat pertumbuhan perusahaan. PT X mencapai tingkat pertumbuhan perusahaan sebesar 7%,

maka dari itu proporsi bobot yang harus diterapkan secara urut adalah sebagai berikut: kategori keuangan dan pasar sebesar 24%, kategori fokus pelanggan sebesar 22%, kategori efektivitas produk dan proses sebesar 20%, kategori fokus tenaga kerja sebesar 10% serta kategori kepemimpinan, tata kelola, dan tanggung jawab kemasyarakatan sebesar 17%. Dengan catatan bahwa pengalokasian bobot dilakukan sesuai ketentuan: 1) Selisih bobot antara satu KPI dengan KPI lainnya dalam satu perspektif yang sama, tidak boleh lebih dari 20% (*balancing principles*), dan 2) Jumlah nilai bobot seluruh KPI pada suatu perspektif sama dengan nilai bobot perspektif tersebut. Penentuan target didahului dengan melakukan evaluasi terhadap realisasi target tahun sebelumnya. Target dibuat dalam dua macam, yaitu target tahunan dan target triwulanan. Kontrak manajemen PT X yang berisi KPI Korporat telah disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham tanggal 15 Desember 2017 di Jakarta. Daftar KPI PT X tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 5.

D. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian telah dirumuskan KPI korporat sesuai dengan pedoman KPKU BUMN beserta bobot dan target. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membawa PT X meraih skor pencapaian KPKU pada kelas kinerja *Early Development* dengan skor batas bawah 276. Untuk memudahkan proses pengembangan KPKU di masa mendatang pada PT X, maka peneliti juga telah membuat *roadmap* pengembangan KPKU yang dapat diterapkan oleh PT X seperti yang terdapat pada gambar 2.

V. KESIMPULAN

Pengembangan KPKU BUMN dilakukan dengan menggunakan basis BSC eksisting PT X. Langkah pertama adalah membuat penyelarasan konsep antara *strategic objectives* pada BSC menuju kategori proses dan kategori hasil pada KPKU BUMN. Langkah kedua adalah perumusan KPI Korporat berdasarkan pedoman KPI dan KPKU BUMN dengan lima tahap yaitu identifikasi KPI, penentuan KPI terpilih, pembobotan KPI terpilih, penentuan target per KPI terpilih, dan pengesahan kontrak manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia. Nomor: 17 Tahun 2007. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional,," 2007.
- [2] A. Hartarto, "Indonesia Sudah Masuk Negara Industri. Industri Bisnis," 2017.
- [3] Kementerian BUMN, "Surat Sekretaris Kementerian BUMN. Nomor: S-08/S.MBU/2013. Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan KPKU BUMN," 2012.
- [4] I. Abdurachmat and E. Maryani, "Geografi Ekonomi," Bandung, 1997.
- [5] R. S. Kaplan and D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [6] Mulyadi, "Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Edisi Pertama. Persoalan di Indonesia," in *Usahawan, Tahun XXVI, No 01*, 2001.
- [7] J. Banerjee and C. Buoti, "General Specifications of KPIs. International Telecommunication Union," 2012.
- [8] G. Doran, "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives," *Manage. Rev.*, vol. 70, pp. 35-36, 1981.
- [9] N. Malhotra, *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan edisi Bahasa Indonesia*. PT Indeks, 2009.
- [10] M. Saunders, P. Lewis, and A. Thornhill, *Research Methods for Business Students*, 4th ed. Harlow: Prentice Hal, Inc, 2007.
- [11] M. Blazey, *Insights to Performance Excellence 2006: An Inside Look at the 20016 Baldrige Award Criteria*. American Society for Quality (ASQ) Press, 2006.