

## Menentukan Key Performance Indicators (KPI) Menggunakan Metode Performance Prism pada Smp Negeri 18 Kota Bandung

### Determining Key Performance Indicators (KPI) Using Performance Prism Method in Smp Negeri 18 Bandung

Rifal Diansyah Nurachman

*Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,*

*Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

*email: rifaldiansyahnurachman@gmail.com*

**Abstract.** School is one of educational institution that required by the community. Good schools of supported by individual which is in it .SMPN 18 need to improve its performance because of the absence the performance indicators that involving stakeholders of being essential or main. Performance is multidimensional that will bias, if is measured using of measurement or single standard. Therefore, performance is generally measured by comparison with various criteria or standards. To find out whether the objectives or performance indicators are achieved, the Performance Indicators (PI) are designed to determine the Key Performance Indicators (KPI). This research aimed to design KPI SMPN 18 by using Performance Prism method and can be proposed as a basic tool of performance measurement. The initial step in establishing KPI is to determine the stakeholders of SMPN 18, which then identify stakeholder satisfaction and stakeholder contributions, as well as the objectives, strategies, processes and capabilities of SMPN 18. Identify the PI based on the objectives of each stakeholder then weighted against the PI using pairwise comparison AHP (Analytical Hierarchy Process). The final step determines the KPI by identifying 10 PI that have the greatest weight.

**Keywords:** stakeholder, Performance Prism, Analytical Hierarchy Process.

**Abstrak.** Sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang diperlukan oleh masyarakat. Sekolah yang baik tentu didukung oleh individu yang ada didalamnya. SMPN 18 perlu meningkatkan kinerjanya karena tidak adanya indikator kinerja yang melibatkan *stakeholder* yang penting atau utama. Karena kinerja itu bersifat multidimensional akan bias jika diukur dengan menggunakan pengukuran atau standar tunggal. Oleh karena itu umumnya kinerja diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai kriteria atau standar. Untuk mengetahui apakah tujuan atau indikator kinerja sudah tercapai maka dirancanglah *Performance Indicators* (PI) untuk menentukan *Key Performance Indicators* (KPI). Penelitian ini bertujuan merancang KPI SMPN 18 dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan dapat dijadikan usulan sebagai alat dasar pengukuran kinerja. Langkah awal menentukan KPI adalah menentukan *stakeholder* SMPN 18, yang kemudian mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, serta Tujuan, strategi, proses, dan kapabilitas SMPN 18. Mengidentifikasi PI berdasarkan tujuan dari masing-masing *stakeholder* yang kemudian dilakukan pembobotan terhadap PI menggunakan *pairwise comparison* AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Langkah terakhir menentukan KPI dengan mengidentifikasi 10 PI yang memiliki bobot terbesar.

**Kata Kunci:** *stakeholder, Performance Prism, Analytical Hierarchy Process.*

#### A. Pendahuluan

Pada setiap tahunnya semua SMP berlomba-lomba mencari siswa yang terbaik. SMP Negeri 18 kota Bandung merupakan salah satu sebuah lembaga pendidikan negeri yang terletak di kota Bandung. Mengingat SMP Negeri 18 ini merupakan sebuah lembaga pendidikan yang mendukung untuk menghasilkan calon penerus bangsa yang menjadikannya sumber daya manusia yang berkualitas dimasa mendatang.

Alat pengukuran kinerja pada SMP Negeri 18 hanya berupa sebuah penilaian perilaku dan kerja terhadap guru serta sasaran penilaian sasaran kerja yang tertuang pada format penilaian yang digunakan oleh pengawas untuk menilai kinerja guru-guru dan karyawan yang sedang melakukan tugasnya serta melakukan kunjungan kelas bagi guru yang sedang mengajar. Sedangkan menurut Collins dan Mary, (1992), Bhargava, et. al, (1994), serta Li dan Simerly, (1998), kinerja bersifat multidimensional akan bias jika

diukur dengan menggunakan pengukuran atau standar tunggal. Oleh karena itu, menurut Murphy et. al, (1996), dan Wiklund, (1998), umumnya kinerja diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai kriteria atau standar. Alat pengukuran kinerja seharusnya mempertimbangkan dari berbagai *stakeholder*. Maka dari itu perancangan *Key Performance Indicators* (KPI) dengan metode *performance prism* diperlukan untuk menilai kinerja dari berbagai sudut pandang masing-masing *stakeholder* dan dapat dijadikan sebagai *improvement system* pengukuran kinerja sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Menentukan indikator kinerja dengan menggunakan metode *performance prism* dan indikator kunci atau *Key Performance Indicator* (KPI) pada SMPN 18.
2. Memberikan usulan untuk menjadikan KPI dan PI sebagai dasar alat ukur kinerja pada SMPN 18.

## B. Landasan Teori

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti, 2004). Sedangkan menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Menurut Srimindarti (2004) kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Menurut Zarkasyi (2008) kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Guna mengetahui tingkat kinerja suatu perusahaan dilakukan serangkaian tindakan evaluasi yang pada intinya adalah penilaian atas hasil usaha yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Hasil usaha tersebut dapat berupa barang atau jasa yang dapat menjadi atribut dari keberhasilan kerja organisasi.

*Performance prism* dikembangkan oleh Nely dan Adams (2000). *Performance Prism* merupakan sebuah sistem manajemen kinerja yang diorganisir menjadi 5 perspektif yang berbeda antara lain *stakeholder satisfaction*, strategi, proses, kapabilitas, dan *stakeholder contribution*. Kelima perspektif ini divisualisasikan oleh sebuah model tiga dimensi berbentuk prisma. Sisi atas dan bawah adalah *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, sedangkan tiga sisi lainnya adalah strategis, processes, dan capabilities. Kerangka metodenya dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber Neely dan Adams, 2000

**Gambar 1.** Kerangka metode *performance prism*

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Identifikasi stakeholder contribution dan stakeholder satisfaction

Langkah pertama dalam menentukan KPI adalah dengan mengidentifikasi *stakeholder contribution* dan *stakeholder satisfaction* yang hasilnya identifikasi dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

**Tabel 1.** Kepuasan stakeholder

<i>stakeholder</i>	No	Kepuasan stakeholder
Karyawan	1	Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan
	2	Pemberian hari libur yang sesuai
	3	Ketepatan waktu pemberian tunjangan
	4	Ketepatan waktu pemberian gaji
	5	Kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman dan menyenangkan
	6	Rekan kerja yang baik dan dapat bekerjasama
	7	Prosedur kerja yang jelas
	8	Sarana dan prasarana yang memadai
	9	Hubungan antara guru, kepala sekolah dan karyawan yang baik
	10	<i>Stakeholder</i> sekolah menghargai kebersihan, kedisiplinan sekolah
	11	Pimpinan yang melaksanakan tugasnya secara profesional
Guru	1	Selalu memiliki persiapan yang matang sebelum mengajar
	2	Kondisi ruangan kelas yang aman, nyaman dan menyenangkan
	3	Siswa yang mudah diajak bekerjasama dalam interaksi belajar mengajar
	4	Murid selalu datang tepat waktu
	5	Mempersiapkan latihan untuk siswa dengan menerapkan konsep yang dipelajari
	6	Siswa selalu memberikan umpan balik kepada guru
	7	Siswa memiliki persiapan sebelum mulainya kegiatan belajar mengajar
	8	Sikap siswa yang santun terhadap guru
	9	Selalu mengadakan rapat antara guru
	10	Rekan kerja yang mudah di ajak kerja sama
	11	Kepala sekolah yang tidak objektif melakukan penilaian kedisiplinan terhadap para guru
	12	Tantangan terhadap pencapaian target kerja yang tinggi
	13	Kejujuran siswa
Kepala sekolah	1	Kejujuran karyawan
	2	Kejujuran guru
	3	Kedisiplinan guru
	4	Kedisiplinan karyawan
	5	Transparansi keuangan sekolah
	6	Akuntabilitas keuangan
	7	Kemudahan mendapatkan informasi berhubungan dengan keberlangsungan evaluasi kinerja guru dan karyawan
	8	Pemeliharaan disiplin dan keamanan sekolah
	9	Orang tua yang ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah
	10	Pemeliharaan dan pengembangan hubungan sekolah dengan lembaga lain (pemerintah/swasta)
Komite sekolah	1	Kualitas proses pembelajaran
	2	Kualitas pengajaran
	3	Hasil dari proses pembelajaran
	4	Kenyamanan kondisi sekolah
	5	Pemeliharaan kondisi sekolah
	6	Orang tua yang ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah
	7	Mengadakan pertemuan atau rapat
	8	Ketersediaan dana sekolah

**Tabel 2.** Hasil Identifikasi kontribusi *stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	No.	Kontribusi <i>Stakeholder</i>
Karyawan	1	Memberikan pelayanan dengan baik bagi siswa atau orangtua
	2	Bekerja dengan jujur, disiplin, dan taat pada peraturan
	3	Memberikan laporan
	4	Memberikan keamanan dan kenyamanan pada <i>stakeholder</i> sekolah
	5	Membuat laporan pengurusan kenaikan gaji berkala
	6	Membuat laporan pengurusan kenaikan tingkat/pangkat
	7	Membuat laporan pengurusan usulan pensiun
	8	Membuat laporan pengurusan mutasi keluar/ mutasi masuk
	9	Membuat dan memverifikasi semua data guru dan non guru/ DUK (Daftar Urut Kepangkatan)
	10	Membuat absensi guru
	11	Membuat laporan tunjangan guru/pegawai
	12	Membuat format penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai)
	13	Membuat laporan usulan SKPP (Surat Keterangan Pemberhentian Pembayaran gaji)
	14	Membantu menyusun RAPBS
	15	Pembuatan kartu pegawai
	16	Membuat laporan usulan untuk BPJS, taspen.
Guru	1	Mengadakan pertemuan antara wali kelas dengan orang tua siswa
	2	Mengadakan pertemuan antara guru dan orang tua siswa
	3	Datang dan mengajar tepat waktu
	4	Mempersiapkan siswa agar berani berinteraksi dengan masyarakat (mengunjungi museum, memperingati hari-hari besar keagamaan dan nasional)
	5	Memberikan pendalaman materi berupa materi keagamaan kepada siswa
	6	Memberikan materi berupa moral dan etika kepada siswa
	7	Mempersiapkan materi dengan matang
	8	Mengajar para siswa dengan profesional
Kepala sekolah	1	Mengawasi para karyawan dan guru
	2	Menjalin hubungan baik dengan BP3 (Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan)
	3	Mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru
	4	Memfasilitasi dan mendorong para guru untuk terus meningkatkan kompetensinya
	5	Melakukan kunjungan kelas terhadap guru yang sedang mengajar
	6	Menyelenggarakan rekreasi bersama para guru dan karyawan
Komite sekolah	1	Membantu meningkatkan kelancaran kegiatan belajar mengajar di sekolah (sarana, prasarana)
	2	Melakukan pembinaan perilaku terhadap para siswa di sekolah
	3	Membantu usaha pemantapan sekolah dalam pengembangan ketakwaan siswa
	4	Mencari sumber pendanaan bagi siswa yang kurang mampu
	5	Memberikan sebuah penghargaan kepada sekolah dalam hal manajemen
	6	Mengadakan pertemuan rutin untuk pembahasan anggaran pendapatan dan belanja sekolah

Langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi masing-masing tujuan *stakeholder*. Tujuan *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Hasil identifikasi tujuan

No.	Tujuan
1	Pembuatan laporan kepegawaian tepat waktu, jelas, dan akurat.
2	Meningkatkan keamanan dan kenyamanan sekolah
3	Meningkatkan kebersihan lingkungan sekolah
4	Meningkatkan pencapaian sasaran kerja guru
5	Meningkatkan minat siswa untuk belajar lebih baik
6	Meningkatkan kepuasan siswa terhadap lingkungan belajar mengajar di sekolah.
7	Meningkatkan moral siswa
8	Meningkatkan iman keagamaan siswa
9	Meningkatkan loyalitas karyawan dan guru
10	Meningkatkan kualitas karyawan dan guru
11	Meningkatkan kepuasan karyawan dan guru terhadap hak yang diberikan oleh kepala sekolah
12	Meningkatkan kepuasan karyawan dan guru terhadap lingkungan kerja
13	Meningkatkan kedisiplinan karyawan dan guru
14	Meningkatkan hubungan baik antara sekolah dengan orang tua siswa
15	Memberikan citra yang positif bagi masyarakat sekitar
16	Meningkatkan peminat calon siswa
17	Membuat reputasi sekolah menjadi lebih baik dimata masyarakat.

Setelah menentukan tujuan, kemudian tujuan tersebut dijadikan dasar untuk menentukan strategi, proses, dan kapabilitas. Menentukan strategi, proses, dan kapabilitas merupakan hal yang sangat penting, karena penentuan *indicator* kinerja (*Performance Indicators*).

Identifikasi strategi dilakukan untuk mengetahui strategi apa saja yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan *stakeholder*. Identifikasi proses digunakan untuk mengetahui proses apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai strategi yang sudah ditentukan sebelumnya. Identifikasi kapabilitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses yang sudah ditentukan.

Setelah menentukan strategi, proses, dan kapabilitas, langkah selanjutnya yaitu menentukan *Performance Indicators* (PI). Menentukan indikator kinerja dirancang berdasarkan tujuan, strategi, proses, dan kapabilitas yang telah ditentukan sebelumnya. PI digunakan untuk mencapai tujuan instansi. PI dapat digunakan untuk mengukur ke tiga aspek, yaitu, strategi, proses, dan kapabilitas.

Untuk mendapatkan KPI dengan menggunakan AHP, terlebih dahulu membuat hierarki. Hierarki membantu untuk melakukan tahap pembobotan KPI dengan AHP. Hierarki dibentuk dari stakeholder, tujuan, dan PI

Hierarki yang sudah dibuat berdasarkan tujuan dan PI menjadi dasar dalam melakukan pembobotan menggunakan AHP. Pembobotan dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing *stakeholder*, Tujuan, dan PI yang kemudian hasilnya diolah dan menghasilkan KPI. KPI ditentukan melalui hasil bobot keseluruhan, yang kemudian diurutkan dari mulai bobot terbesar sampai bobot terkecil, lalu di pilih lah 10 atribut PI yang memiliki bobot paling besar. Penentuan KPI dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Hasil urutan PI berdasarkan bobot keseluruhan

No	Urut bobot	Kode	PI
1	0.22911	KE43	Tingkat pelanggaran yang dilakukan guru dalam disiplin (keterlambatan mengajar, melebihi waktu mengajar)
2	0.12164	KE42	Tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan (keterlambatan atau kesalahan pembuatan laporan)
3	0.08627	KE21	Jumlah guru berpendidikan D-IV/S1
4	0.08002	KE24	Jumlah guru yang mengikuti seminar penunjang keprofesian
5	0.05298	KO42	Jumlah keluhan masyarakat terhadap sikapnya diluar lingkungan sekitar sekolah
6	0.04567	KO21	frekuensi kegiatan positif yang melibatkan masyarakat sekitar
7	0.04291	KE41	Frekuensi rapat antara kepala sekolah, guru, dan karyawan
8	0.04247	KE23	Jumlah tenaga tata usaha yang berpendidikan D-III
9	0.03461	KE31	Rasio komplain terhadap kelonggaran yang diberikan dalam pekerjaan (izin, absen,
10	0.02704	KE52	Frekuensi pemeriksaan tempat kerja
11	0.02596	KE12	Jumlah keluhan terhadap kesalahan penilaian
12	0.02543	K21	Jumlah keterlambatan waktu pembuatan laporan
13	0.02051	G53	Pembacaan ayat-ayat suci Al-Quran sebelum pelajaran dimulai
14	0.01954	KO11	frekuensi pertemuan antara orang tua siswa dengan guru
15	0.01752	G21	Keterampilan mengadakan variasi belajar
16	0.01453	KE22	Jumlah guru yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang diampu
17	0.01269	K22	Jumlah kesalahan pembuatan laporan
18	0.01034	G31	Persentase guru yang melanggar aturan
19	0.00977	G34	Jumlah siswa yang memiliki nilai dibawah KKM
20	0.00901	KE51	frekuensi pelaksanaan kerja bakti sekolah
21	0.00817	G41	Persentase pelajaran moral yang diberikan pada saat mata pelajaran utama
22	0.00759	G51	Persentase pelajaran keagamaan yang diberikan pada saat mata pelajaran utama
23	0.00649	KE11	Jumlah keluhan terhadap kepemimpinan sekolah
24	0.00599	G22	Keterampilan menjelaskan materi mata pelajaran
25	0.00589	KO41	Jumlah keluhan masyarakat terhadap sikap sekolah
26	0.00560	KO33	Jumlah siswa yang pindah ke sekolah lain
27	0.00453	K11	frekuensi aktifitas keamanan
28	0.00408	G42	Durasi guru memberikan pesan moral kepada siswa
29	0.00394	G52	Durasi guru memberikan nasihat/ceramah kepada siswa
30	0.00388	K31	frekuensi melakukan kerja bakti
31	0.00335	G32	Persentase perlakuan fisik kepada siswa
32	0.00222	G11	Jumlah dokumen/laporan yang terkumpul
33	0.00205	G23	Keterampilan membuka dan menutup mata pelajaran
34	0.00184	KO31	Jumlah peminat calon siswa baru
35	0.00136	G33	Persentase perlakuan verbal kepada siswa
36	0.00111	G12	Kualitas/mutu dokumen
37	0.00091	K12	Jumlah <i>security</i> yang dimiliki
38	0.00078	K32	Persentase sampah yang dapat didaur ulang

39	0.00078	K33	Persentase sampah yang dapat digunakan kembali
40	0.00060	KO32	Jumlah siswa pindahan dari sekolah lain

#### D. Kesimpulan

*Performance Indicators* (PI) SMPN 18 terbentuk dari proses, strategi dan kapabilitas yang telah diidentifikasi. SMPN 18 memiliki 40 butir *Performance Indicators* (PI) untuk menentukan KPI maka pembobotan pada PI menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berdasarkan hasil pembobotan PI, 10 PI yang memiliki bobot terbesar akan dipilih menjadi *Key Performance Indicators* (KPI). KPI urutan ke-1 Tingkat pelanggaran yang dilakukan guru dalam disiplin (keterlambatan mengajar, melebihi waktu mengajar), ke-2 Tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan (keterlambatan atau kesalahan pembuatan laporan), ke-3 Jumlah guru berpendidikan D-IV/S1, ke-4 Jumlah guru yang mengikuti seminar penunjang keprofesian, ke-5 Jumlah keluhan masyarakat terhadap sikapnya diluar lingkungan sekitar sekolah, ke-6 frekuensi kegiatan positif yang melibatkan masyarakat sekitar, ke-7 Frekuensi rapat antara kepala sekolah, guru, dan karyawan, ke-8 Jumlah tenaga tata usaha yang berpendidikan D-III, ke-9 Rasio komplain terhadap kelonggaran yang diberikan dalam pekerjaan (izin, absen), ke-10 Frekuensi pemeriksaan tempat kerja.

PI yang sudah dirancang berdasarkan berbagai sudut pandang *stakeholder* tersebut dapat dijadikan alat dasar pengukuran kinerja pada SMPN 18 yang sebelumnya tidak ada alat ukur dan dapat dijadikan indikator sekunder, dan 10 PI dengan bobot terbesar ditentukan menjadi KPI atau indikator kinerja utama pada SMPN 18.

#### E. Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, saran yang dapat diberikan yaitu menerapkan metode *performance prism* dalam hal pengukuran kinerja sekolah. Dengan menggunakan metode *performance prism* untuk perancangan PI dan KPI maka dapat menghasilkan indikator kinerja yang berdasarkan kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder*, strategi, proses, dan kemampuan serta memiliki tujuan masing-masing pada *stakeholder*. Karena alat ukur kinerja seharusnya dilihat dari berbagai macam sudut pandang termasuk *stakeholder*. Jika alat ukur kinerja hanya dirancang berdasarkan satu sudut pandang maka hanya akan menjadi bias. Maka dari itu kinerja bersifat multidimensional. KPI yang sudah ditentukan dapat dijadikan dasar alat ukur utama pada SMPN 18 dan PI yang sudah dirancang dapat dijadikan alat ukur sekunder.

*Stakeholder contribution* dapat ditambahkan lagi bahkan kontribusi sekecil apapun dapat dimasukkan, agar tujuan bisa lebih jelas lagi. *Stakeholder satisfaction* dapat ditambahkan lagi untuk mengetahui hal kecil apa saja yang dapat membuat *stakeholder* merasa puas. Dengan bertambahnya *stakeholder contribution* dan *stakeholder satisfaction* tujuan masing-masing *stakeholder* pun dapat bertambah dan lebih banyak acuan untuk dipertimbangkan atribut mana yang akan dijadikan prioritas utama dalam indikator kinerja.

Perspektif strategi masih dapat ditambahkan lagi agar lebih banyak cara untuk mencapai tujuan masing-masing *stakeholder*. Pada perspektif proses dapat ditambahkan lagi, proses apa saja yang dapat dilakukan untuk melaksanakan strategi. Pada perspektif kapabilitas dapat ditambahkan lagi apa saja kemampuan *stakeholder* untuk melakukan proses dan melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan masing-masing *stakeholder*.

#### Daftar Pustaka

Artley, W., dan Stroch, S. 2001. *Establishing an Integrated Performance Measurement*

- Systems*: Oak Ridge Institute For Science And Education.
- Bhargava, M., Dubelaar, C., & Ramaswami, S. 1994. *Reconciling Diverse Measure of Performance : A Conceptual Framework and Test of a Methodology*. Journal of Business Research. Vol, 31 p. 235-246.
- Budi P. S dan Ashari.2005.*Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*.Yogyakarta. : Andi Offset.
- Clarkson, M. 1994. "A Risk Based of Stakeholder Theory : Toronto". Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Center for Corporate Social Performance and Ethics, University Toronto. Toronto.
- Eliza G.C. Collins., Anne D. M. 1992. *The Portable MBA*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Furtwengler, D, 2002. *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja : Menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam Sepuluh Menit*. Andi. Yogyakarta.
- Gasperz, V. 2007. *GE Way and Malcolm Balridge Criteria for Performance Excellence*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Helfert, E, A. 1996. *Teknik Analisis Keuangan*. Erlangga. Jakarta.
- Istijanto, M. M..M.Com. 2005, *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kaplan, R, S. and David P, N. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Li, M & Simerly, R.L. 1998. *The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship*. Strategic Management Journal. Vol. 19. p. 169-179.
- Mulyadi dan Setyawan, 1999. *Sistem Perancangan Dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Salema. Jakarta.
- Mulyadi. 2001 *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Murphy, G.B. Traveler, JW & R.C. Hill. 1996. *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*. Journal of Business Research. Vol. 36.
- Narbuko, C., & Achmadi, A. 2002. *Metodologi penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, H. 2008. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. USU Press. Medan.
- Neely, A., and Kennerly, M., 2000, *The New Spectrum: How The Performance Prism Frameworks Helps*, Centre for Business Performance. Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., and Adams, C.A, 2000. *Perspective on performance : the performance prism*. Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., dan Adams, C.A. 2000a, *Perspective on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance. Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., and Adams, C.A, 2001. *The performance prism in practice*. Cranfield School of Management, UK.
- Parmenter, D. 2010. *Key Performance Indicators*. Edisi kedua. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Prabarini, N, A.. 2015. *Menentukan Key Performance Indicators (KPI) sebagai Alat Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus di Batik Agung Wibowo)*. Surakarta: UNS-F. Teknik Jur. Teknik Industri.
- Saaty, T.L. 2008. *Decision Making with the analytic hieararchy process*. University of

- Pittsburgh: USA.
- Saputra, A, Y. 2008. *Evaluasi Kinerja PT. Balai Pustaka (Persero) Menggunakan Pendekatan Malcolm Balridge Criteria for Performance Excellence Sebagai Upaya Perbaikan Kinerja*.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : ALFABETA.
- Srimindarti, C. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi, Vol 3 No 1.
- Sunarya, Y. 2001. *Pencemaran Air, Udara, dan Tanah*. Bandung: Grafindo Media Pratama.
- Sekaran, U. 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. 2009, *Research Methods For Business (Metodologi Penelitian untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja*. Erlangga. Jakarta.
- Wiklund, J. 1999. *The Sustainability of the Entrepreneurship Orientation Performance Relationship*. Entrepreneurship Theory and Practice. Fall. p. 37-55.
- Zarkasyi, M, W. 2008. *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung : Alfabeta.

