

## MEMPERKUAT MANAJEMEN STRATEGIS DENGAN PENGUKURAN KINERJA DALAM PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Muhammad Nawawi

STIE Trisna Negara

Email: [nawawi.azkia@gmail.com](mailto:nawawi.azkia@gmail.com)

**Abstrak :** *Manajemen strategis dipahami lebih dari sekedar membuat dan mengimplementasikan perencanaan strategis, namun dalam cakupan yang lebih luas merupakan proses yang bersifat terus-menerus mencakup seluruh aktivitas yang dilakukan untuk membuat rencana, tindakan, dan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan atau misi perusahaan. Ada tiga macam analisis yang diperlukan untuk mempersiapkan manajemen strategis bagi perusahaan manufaktur yaitu analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal dan analisis pilihan strategis. Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan metode SWOT (strengths, weaknesses, opportunities dan threats ) sangat diperlukan untuk mendapatkan pilihan-pilihan strategi yang berguna dilakukan pada masa yang akan datang, membangun kekuatan, mengurangi kelemahan, memperluas kesempatan dan menangkal ancaman. Ada beberapa hal yang berpengaruh dalam memperkuat manajemen strategis suatu perusahaan yaitu: pentingnya pelanggan, perbaikan yang bersifat terus-menerus, pengukuran kinerja, transformasi kultural, dan keterlibatan manajemen perusahaan. Dalam artikel ini, selain membahas berbagai konsep dalam pengukuran kinerja dalam perusahaan manufaktur, pembahasan juga akan difokuskan pada bagaimana pengukuran kinerja perusahaan manufaktur dapat memperkuat manajemen strategis, khususnya dilihat dari pendekatan TQM.*

**Kata Kunci:** *Manajemen strategis, pengukuran kinerja, perusahaan manufaktur, pendekatan TQM*

**Abstract :** *Strategic management is understood as more than just creating and implementing strategic planning, but in a broader scope it is a continuous process that includes all activities undertaken to make plans, actions, and policies to achieve company goals or mission. There are three kinds of analysis needed to prepare strategic management for manufacturing companies, namely internal environmental analysis, external environmental analysis and strategic choice analysis. Analysis of the company's internal and external environment using the SWOT method (strengths, weaknesses, opportunities and threats) is needed to obtain useful strategic choices in the future, build strengths, reduce weaknesses, expand opportunities and ward off threats. There are several things that are influential in strengthening the strategic management of a company, namely: the importance of customers, continuous improvement, performance measurement, cultural transformation, and company management involvement. In this article, apart from discussing various concepts in performance measurement in manufacturing companies, the discussion will also focus on how the performance measurement of manufacturing companies can strengthen strategic management, especially in terms of the TQM approach.*

**Keywords:** *strategic management, performance measurement, manufacturing companies, TQM approach*

## **PENDAHULUAN**

Membahas manajemen strategis dapat dikatakan membicarakan hubungan antara perusahaan dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Lingkungan perusahaan akhir-akhir ini tidak saja semakin bergejolak mengalami perubahan, namun juga saling berhubungan secara lebih erat. Hal tersebut menuntut perusahaan untuk berpikir strategis, mampu menerjemahkan inputnya menjadi strategi yang efektif, serta mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pelaksanaan strateginya. Semuanya diharapkan akan dapat memberikan petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, bahkan memberi petunjuk kepada pimpinan agar mampu mengendalikan perubahan yang terjadi pada lingkungan tersebut, dan tidak sekedar bersikap memberikan reaksi terhadapnya.

Dengan demikian fokus manajemen strategis adalah menghubungkan organisasi/perusahaan dengan lingkungannya, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik. Organisasi/perusahaan juga diharapkan akan mampu mengendalikan arah pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Ada beberapa hal yang berpengaruh dalam memperkuat manajemen strategis suatu perusahaan yaitu: pentingnya pelanggan, perbaikan yang bersifat terus-menerus, pengukuran kinerja, transformasi kultural, dan keterlibatan manajemen perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah tidak langsung yakni studi kepustakaan. Pada bagian awal karya ilmiah ini akan dibahas konsep dasar dan manfaat manajemen strategis, cakupan perusahaan manufaktur, berbagai konsep dalam pengukuran kinerja dalam perusahaan manufaktur, meliputi dimensi, tujuan, kendala dan tantangan pengukuran perusahaan manufaktur. Pembahasan akan difokuskan pada bagaimana pengukuran kinerja perusahaan manufaktur dapat memperkuat manajemen strategis, khususnya dilihat dari pendekatan Total Quality Management (TQM).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Konsep Dasar dan Manfaat Manajemen Strategis dalam perusahaan manufaktur Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu perspektif baru yang menyoroti tentang pentingnya perusahaan untuk memberikan lebih banyak perhatian pada perumusan strategi dan perubahan lingkungan. Strategi perusahaan yang tepat untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan yang berubah sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Ibrahim (2008), manajemen strategis pada prinsipnya adalah kemampuan manajemen organisasi untuk mengadaptasi masa depan yang umumnya bersifat jangka pendek serta menengah. Strategi penting karena merupakan proses untuk menentukan arah yang harus dijalani agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Strategi juga dapat memberikan dasar yang masuk akal untuk keputusan-keputusan yang akan menuntun ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Keputusan strategis akan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan.

Menurut Johnson dan Scholes (2002) dalam Bovaird (2003), keputusan strategis menaruh perhatian pada ruang lingkup aktivitas organisasi, penyesuaian aktivitas organisasi dan lingkungannya, alokasi dan realokasi sumber daya utama dalam organisasi, nilai, harapan

dan tujuan dari strategi yang berpengaruh, serta implikasi perubahan operasional pada seluruh organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang dalam setiap tahapnya memerlukan partisipasi dari semua pihak, dan pertanggungjawaban dari pemimpin. Dengan demikian manajemen strategis meliputi penetapan kerangka kerja untuk melaksanakan berbagai proses tersebut.

Menurut Steiner dan Miner (1997), proses manajemen strategis meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengawasan perubahan lingkungan.
2. Identifikasi lingkungan peluang dan ancaman untuk dihindarkan.
3. Evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
4. Perumusan misi dan sasaran.
5. Identifikasi strategi untuk pencapaian tujuan organisasi.
6. Evaluasi strategi dan pilihan strategi yang akan diimplementasikan.
7. Penetapan dan pemantauan proses untuk meyakinkan bahwa strategi diimplementasikan dengan tepat.

Menurut Carter (1991), kinerja merupakan konsep yang luas yang didalamnya tercakup memiliki arti yang beragam, untuk audiens yang berbeda, dan konteks yang berbeda. Akibatnya, desain indikator kinerja bagi organisasi swasta/sector publik menjadi sulit. Disamping kendala teknis dalam operasionalisasi konsep yang abstrak, seperangkat indikator kinerja yang sama mungkin dibutuhkan guna menjawab pertanyaan tentang dimensi yang berbeda dari kinerja keduanya. Terdapat dua alasan yang biasa digunakan untuk menjelaskan perbedaan pengukuran kinerja antara organisasi publik dan swasta. Pertama, karena organisasi swasta dianggap melekat pada garis bawah persyaratan laba, pengukuran kinerja merupakan sebuah prosedur teknis yang dapat dibandingkan dan langsung. Kedua, adanya tekanan sosial dan politik tertentu pada agen organisasi sektor publik. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment system.

Fitzgerald et al.'s (1991) dalam Wilson (2000), mengemukakan bahwa sektor pelayanan menyarankan adanya 2 kategori utama dalam pengukuran kinerja, satu kategori berhubungan dengan hasil akhir atau outcomes dan yang lain berkaitan dengan faktor yang menentukan. Outcomes dibagi dalam kinerja keuangan dan daya saing. Sedangkan faktor yang menentukan dibagi lagi menjadi beberapa kategori yaitu kualitas pelayanan, fleksibilitas, inovasi, dan pemanfaatan sumber daya.

Tujuan Pengukuran Kinerja perusahaan manufaktur merupakan alat untuk menilai kesuksesan perusahaan, dalam konteks organisasi/perusahaan akan digunakan untuk mendapatkan dukungan dan legitimasi dari stakeholder. Stakeholder akan menilai keberhasilan organisasi/perusahaan lewat kemampuan organisasi/perusahaan dalam memberikan layanan yang relatif murah dan berkualitas. Sehingga pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi/perusahaan dan pimpinan dalam menghasilkan pelayanan yang lebih baik.

Teague dan Eilon (1973) dalam Wilson (2000), mengemukakan bahwa menurut pandangan tradisional, pengukuran kinerja memiliki tiga tujuan penting yaitu: menjamin pencapaian tujuan atau sasaran, mengevaluasi, mengendalikan dan meningkatkan prosedur dan

proses, serta untuk membandingkan dan menilai kinerja organisasi, tim dan individu yang berbeda.

Menurut Mardiasmo (2004), secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengkomunikasikan strategi secara lebih baik dengan menggunakan metode top down dan bottom up.
2. Mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan level bawah serta memotivasi untuk mencapai goal congruence.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional Kendala dan Tantangan.

Menurut Neely (2004), ada empat proses dasar pengukuran kinerja yang sekaligus memunculkan tantangan yang dihadapi terutama dalam desain dan implementasi sistem pengukuran kinerja, yaitu:

1. Desain sistem pengukuran

Pada proses ini, letak tantangannya adalah pada memilih desain pengukuran yang tepat, karena pada akhir tahun 1980an, masalah yang dihadapi banyak organisasi adalah mereka mengukur hal yang salah, kebanyakan berorientasi pada aspek finansial dan historis.

Namun sifat pengukuran ini telah mengalami perubahan utamanya dalam banyak hal. Masalah yang sering muncul adalah adanya pengukuran yang berlebihan, dengan mengkuantifikasikan segala hal. Sebagai contoh, jika berfokus pada pelanggan, maka yang akan diukur meliputi keluhan, kepuasan, loyalitas, kemampuan mendatangkan keuntungan, penolakan dan jaminan terhadap klaim, dan lain-lain. Jadi tantangan yang sesungguhnya adalah bukan pada pentingnya mengidentifikasi apa yang dapat diukur, namun mengidentifikasi apa yang kita butuhkan untuk diukur.

2. Implementasi

Pada proses ini, tantangan yang dihadapi terletak pada dua hal yaitu masalah akses data, terutama kebutuhan untuk mendapatkan akses pada data yang tepat dan benar. Kekhawatiran manajemen perusahaan terhadap pengukuran dan peran yang seharusnya mereka mainkan, sehingga sampai ada usaha untuk memanipulasi target yang ditetapkan untuk menjamin bahwa target dapat dicapai dan tidak ada kesalahan yang dilakukan. Untuk mengatasi permasalahan ini, anggota organisasi harus diberi pendidikan untuk memahami tujuan dan kegunaan sistem pengukuran.

3. Manajemen pengukuran

Pada proses manajemen pengukuran, adanya perubahan kultur pada banyak organisasi/perusahaan merupakan tantangan bagi organisasi/perusahaan untuk menaruh perhatian pada target yang sesungguhnya. Masalahnya adalah banyak organisasi, pimpinan lebih sering menyampaikan tampilan data yang masih bersifat mentah dan mengesampingkan untuk menggambarkan kesimpulan mereka sendiri. Mereka dapat memimpin untuk menggunakan waktu dan memperbesar debat yang tidak penting untuk memberikan justifikasi gambaran individual dengan tetap fokus pada situasi yang sedang berlangsung. Pelajaran yang dapat diambil adalah selalu fokus bagaimana target dapat dicapai.

4. Penyegaran/refreshing sistem pengukuran

Tantangan yang paling nyata dalam desain dan implementasi sistem pengukuran kinerja adalah pada proses ini. Di dalam organisasi, manajer dapat memperkenalkan laporan kinerja untuk merespon berbagai masalah spesifik yang dihadapi. Karena hal ini akan membawa ke arah pengenalan laporan kinerja yang baru, namun sekaligus akan menjadi usang, karena masalah-masalah yang sebelumnya dihadapi telah berhasil dipecahkan. Untuk menjamin bahwa sebagaimana halnya perubahan organisasi, sistem pengukuran juga akan berjalan serasi, maka diperlukan manajer kinerja yang memiliki peran untuk mengatur sistem pengukuran.

Perbedaan lain dimensi dalam pengukuran kinerja juga dijumpai. Pada tahun 1980an fokusnya adalah pada '3S', ekonomis, efektif dan efisien, sedangkan pada tahun 1990an perhatian beralih pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ada tiga kecenderungan utama dalam pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Pengembangan sistem pengukuran yang memungkinkan perbandingan aktivitas yang sama pada area yang berbeda (instrumen benchmarking, seperti citizens charters dan penghargaan pada kualitas).
2. Usaha-usaha pada pengukuran kepuasan konsumen (citizen surveys, output indicators), seperti jumlah komplain, dan proksi-proksi yang bersifat tidak langsung untuk mengukur dampak langsung suatu program pada kelompok sasaran.
3. Berkurangnya perhatian pada dampak jangka panjang program, khususnya dalam evaluasi program.

Menurut Mardiasmo ( 2004), pengukuran kinerja dapat berguna untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan reward dan punishment secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Perbandingkan dengan organisasi yang lain, bagaimana melaporkan pencapaian pada para stakeholder, serta bagaimana mendapatkan umpan balik dari stakeholder. Salah satu strategi untuk merealisasikan misi organisasi adalah dengan memanfaatkan pendekatan manajemen mutu terpadu (Total Quality Management/TQM). TQM adalah salah satu konsep manajemen yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming, yang merupakan komitmen yang sungguh-sungguh untuk meningkatkan kualitas jangka panjang dan membutuhkan penggunaan peralatan maupun teknik-teknik tertentu, walaupun yang paling utama adalah lebih pada adanya sebuah komitmen ( Salusu, 2006: 456).

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) dalam Ibrahim (2008), TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha organisasi yang mencoba untuk meningkatkan daya saing organisasi dan lingkungannya serta untuk mencapainya harus fokus pada pelanggan, memiliki obsesi tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang dan membutuhkan kerja sama. TQM adalah manajemen yang menciptakan dan mengembangkan seperangkat nilai dan keyakinan yang dapat membuat setiap orang mengetahui bahwa kualitas untuk konsumen adalah tuntutan yang paling utama dan dalam pelaksanaannya membutuhkan kerja sama yang baik dan terpadu. Dalam rumusan lain yang lebih komprehensif, TQM juga dipahami sebagai komitmen yang terpadu dan penuh dedikasi terhadap kualitas melalui penyempurnaan proses yang terus-menerus oleh semua anggota organisasi. TQM sering disebut sebagai manajemen berdasar fakta dan data karena ia bekerja berdasar data dan fakta.

Pengaruh pendekatan Deming dapat dilihat dalam teori dan praktek manajemen strategis lebih dari dua dekade. Dalam manajemen strategis kontemporer, pengaruh pendekatan Deming tampak sangat signifikan dalam hal bagaimana dia telah mampu membuka hati masyarakat, karena sebelumnya pendekatan manajemen strategis dilihat hanya untuk kepentingan yang terbatas. Kontribusi seperti fokus pada hubungan dengan pelanggan, telah menciptakan area baru perhatian serta membuka pintu lebar-lebar untuk menginterpretasikan kembali pentingnya konsep klasik manajemen strategis. Pada sisi lain, tak perlu dipertanyakan lagi bahwa kerja Deming telah sangat berpengaruh dalam hal bagaimana pendekatan manajemen strategis didesain dan diimplementasikan dalam organisasi masa kini.

Deming, Vinzant dan Vinzant (1999) sangat percaya pada pentingnya informasi, yang dibangun dengan apa yang disebutnya sebagai pengendalian proses statistik sebagai dasar peningkatan kualitas dan manajemen. Dia berargumen bahwa jika organisasi tidak mengukur dan mendokumentasikan apa yang telah dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan, maka tidak ada jalan bagi manajemen atau karyawan untuk membuat sistem kerja yang lebih baik. Sedangkan pengendalian dan proses evaluasi telah lama direkomendasikan sebagai bagian yang penting dari manajemen strategis.

Streib and Poister (1990) mengemukakan bahwa masalah kunci dalam implementasi manajemen strategis adalah kemampuan untuk memonitor rencana dan menunjukkan suatu perubahan yang signifikan. mengembangkan desain dan manfaat sistem pengukuran kinerja sebagai bagian pendekatan manajemen strategis (Kravchuk and Schack, 1996:200). Kerja Deming menfokuskan diri pada pengukuran peningkatan dalam proses produksi dan hasilnya dalam usaha-usaha yang luas untuk mengimplementasikan analisis proses kerja dan pengukuran. Hasilnya, organisasi yang pada suatu saat tidak mempunyai keinginan atau tidak mampu untuk mengukur sejumlah aktivitasnya dapat menerimanya sebagai bagian penting dari praktek manajemen yang efektif. Beragamnya artikel dalam mainstream jurnal manajemen menunjukkan bahwa desain sistem pengukuran kinerja dan usaha-usaha implementasi telah masuk dalam organisasi swasta dan publik. Pendekatan Deming telah merubah secara efektif praktik manajemen dan kultur dalam banyak organisasi swasta dan publik untuk membangun dan memanfaatkan manajemen strategis, yaitu proses pembuatan keputusan berbasis data.

Pada studi kasus di Inggris Raya, Greiling (2005) mengemukakan bahwa adanya pemikiran untuk menggunakan sistem pengukuran kinerja sebagai alat manajemen untuk mengimplementasikan strategi. Contohnya adalah British Local Government Act 2000, yang mensyaratkan bahwa semua otoritas lokal harus menyiapkan strategi komunitas untuk

mempromosikan atau meningkatkan lingkungan yang mendukung secara ekonomis dan sosial pada wilayah mereka, dan untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian pembangunan yang berkelanjutan di Inggris Raya.

Indikator yang digunakan untuk memformulasikan sebuah strategi komunitas dan untuk mengukur bagaimana strategi telah direalisasikan dengan baik. Pada sektor swasta, pelaporan quality-of-life juga merupakan bagian integral dari penggunaan yang lebih strategis dari pengukuran kinerja di sektor publik. Konsep manajemen strategis dengan demikian harus mewujudkan prinsip-prinsip dan praktek manajemen umum yang dilakukan sebagai upaya untuk merumuskan strategi dan implementasinya dalam organisasi. Walaupun manajemen strategis bukanlah obat mujarab dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi organisasi dan juga bukan merupakan jaminan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, namun setidaknya hal tersebut akan lebih membuka jalan ke arah yang lebih baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Dari hasil pembahasan diatas diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Keberadaan organisasi/perusahaan tidak terlepas dari misi tertentu, bahkan faktor kritis kesuksesan organisasi/perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana mereka mencapai misi yang diembannya. Salah satu strategi untuk merealisasikan misi organisasi adalah dengan memanfaatkan pendekatan TQM, yang sering disebut sebagai manajemen berdasar fakta dan data karena ia bekerja berdasar data dan fakta.
- b. Pendekatan Deming telah merubah secara efektif praktik manajemen dan kultur dalam banyak organisasi/perusahaan untuk membangun dan memanfaatkan manajemen strategis, yaitu proses pembuatan keputusan berbasis data. Pengukuran kinerja membawa banyak dampak positif dalam organisasi/perusahaan yang pada akhirnya membawa implikasi pada penguatan manajemen strategis yaitu: membawa ke arah transparansi, merupakan insentif bagi output, serta merupakan cara yang elegan untuk menciptakan akuntabilitas.

Namun demikian juga tidak dapat dihindarkan bahwa pengukuran kinerja organisasi pada sisi lain dapat menimbulkan sejumlah dampak yang bersifat negatif, yaitu diantaranya mendorong adanya game playing, menghalangi inovasi, menghalangi ambisi, mematikan profesionalisme, dan mematikan sistem pertanggungjawaban. Sehingga hal yang harus dipikirkan para pimpinan organisasi adalah sejumlah proses dasar pengukuran kinerja yang sekaligus mengandung tantangan dalam hal desain pengukuran, implementasi, manajemen pengukuran, dan refreshing pengukuran.

Dengan demikian, pengukuran kinerja sangat penting dilakukan oleh organisasi/perusahaan karena dapat membantu meningkatkan kualitas alokasi sumberdaya dan keputusan manajerial lain, dapat memfasilitasi manajemen berdasarkan data dan fakta untuk masa depan dengan menyediakan dasar perencanaan, serta memonitor dan melakukan kontrol terhadap perencanaan. Selain hal tersebut, pengukuran kinerja juga sangat penting untuk meningkatkan akuntabilitas dengan membuat pertanggungjawaban yang bersifat eksplisit dan menyediakan bukti keberhasilan atau kegagalan, serta mampu menyediakan dasar sistematis untuk menilai dan memotivasi staf.

## **2. Saran**

Bagi perusahaan manufaktur diharapkan untuk lebih detail dalam perencanaan manajemen strategis dan didukung penuh agar kinerja perusahaan meningkat. Sedangkan untuk peneliti selanjutnya diharapkan adanya penambahan pendekatan dalam pengukuran kinerja agar semakin bagus hasil pengukurannya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bovaird, Tony (Diedit oleh Tony Bovaird dan Elke Löffler)., 2003, *Strategic Management in Public Sector Organizations* ( dalam buku Public Management and Governance), New York
- Greiling, Dorothea., 2005, *Performance Measurement in the Public Sector: the German experience*, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 54 No. 7, 2005 pp. 551-567q Emerald Group Publishing Limited 1741-0401 DOI 0.1108/17410400510622223
- Ibrahim, Amin., 2008, *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung, Refika Aditama
- Kouzman, Alexander, et. al., 1999, *Benchmarking and Performance Measurement in Public Sectors Towards Learning for Agency Effectiveness*, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 121-144, © MCB University Press, 0951-3558
- Mardiasmo., 2004, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta, Penerbit Andi
- Neely, Andi., 2004, *The Challenges of Performance Measurement*, *Management Decision* (2004) Vol. 42 No. 8, pp. 1017-1023, © Emerald Group Publishing Limited 0025- 747 DOI 10.1108/00251740410555515
- Salusu, J., 2006, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta, Grasindo
- Vinzant, Janet C., dan Vinzant, Douglas H., 1999, *Strategic Management Spin-offs of The Deming Approach*. *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 8, 1999, pp. 516-531,© MCB University Press, 1355-252X
- Wilson, Alan., 2000, *The Use of Performance Information in the Management of Service Delivery*, *Marketing Intelligence & Planning* 18/3 [2000] 127-134, © MCB University Press [ISSN 0263-4503]