

Identifikasi *Critical Success Factors* sebagai dasar dalam merancang *Balanced Score Card* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sumenep

Alwiyah

Universitas Wiraraja

Abstrak

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sumenep sebagai satu-satunya perusahaan daerah yang bergerak di sektor pelayanan umum, utamanya di sektor air bersih, perusahaan ini senantiasa terus ikut mendukung program-program pemerintah dalam menunjang laju pertumbuhan di berbagai sektor pembangunan. Dari latar belakang permasalahan ini, penulis mencoba menyajikan pengukuran/penilaian kinerja perusahaan dengan mengidentifikasi *Critical Success Factors* sebagai dasar dalam merancang *Balanced Score Card* PDAM Sumenep. Penelitian ini berupa penelitian survei yang didukung data-data primer sekunder yang berasal dari PDAM Kabupaten Sumenep, BPS Kabupaten Sumenep serta instansi lain yang relevan. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah : (1) Melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) perusahaan, (2) Menghubungkan strategi perusahaan dengan mengidentifikasi *Critical Success Factors* pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* kemudian dituangkan dalam 3 prinsip *Balanced Scorecard*. (3) Menentukan *critical success factors* (CSFs) yang digunakan sebagai pengukuran pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*. (4) Membuat model *balanced scorecard* yang sesuai dengan keadaan perusahaan sehingga mempermudah penerapannya dan dapat menunjukkan adanya keterkaitan antara masing-masing perspektif. Dari hasil tinjauan dapat disimpulkan sebagai berikut: Identifikasi *critical success factors* pada PDAM Kabupaten Sumenep dapat dikatakan telah mengalami peningkatan dalam hal pencapaian strategi, hal ini ditunjukkan dengan hasil pengukuran indikator kinerja dari tahun 2004 – 2006. Pada saat ini perusahaan telah berupaya melaksanakan strategi yang tepat, seperti halnya pemberian pelayanan yang optimal sesuai dengan tingkat kebutuhan pelanggan. Dengan meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, maka diharapkan mampu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan demikian jumlah pelanggan baru akan terus meningkat berarti pendapatan perusahaan dapat ditingkatkan. Berdasarkan analisa SWOT yang telah dijabarkan sebelumnya, yaitu: perusahaan berada pada posisi Proses Bisnis Internal. Hal ini dibuktikan dari hasil analisa banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan yang mengacu pada kondisi optimalisasi internal perusahaan.

Keyword : Critical Success Factors, Balanced Score Card, PDAM Sumenep

Latar Belakang Masalah

Secara substansial proses bisnis merupakan interaksi antara manusia dan teknologi, sehingga pengukuran kinerja yang mempertahankan pada kriteria finansial tidak berefisien adanya teknologi baru. Dengan adanya kelemahan atas pengukuran kinerja seperti di atas maka muncullah konsep-konsep baru terhadap aspek keuangan dan non keuangan. Salah satu alat ukur yang memasukkan unsur non finansial dalam kinerja perusahaan adalah *Balanced Scorecard*.

Seperti halnya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sumenep sebagai satu-satunya perusahaan daerah yang bergerak di sektor pelayanan umum, utamanya di sektor air bersih, perusahaan ini senantiasa terus ikut mendukung program-program pemerintah dalam menunjang laju pertumbuhan di berbagai sektor pembangunan.

Dari latar belakang permasalahan ini, penulis mencoba menyajikan pengukuran/penilaian kinerja perusahaan dengan mengidentifikasi *Critical Success Factors* sebagai dasar dalam merancang *Balanced Score Card* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sumenep.

Critical success factors merupakan faktor-faktor yang menjadi ukuran penting jangka panjang (seperti: kualitas, dan pangsa pasar) dan return jangka pendek (seperti: profitabilitas) yang ingin dicapai oleh perusahaan, dan bila faktor-faktor ini diidentifikasi dengan tepat akan menjamin kesuksesan bersaing perusahaan, namun sebaliknya bila tidak diidentifikasi dengan tepat maka akan menyebabkan kinerja perusahaan menurun. Pengidentifikasian *critical success factors* memerlukan pemahaman secara menyeluruh terhadap kondisi perusahaan dan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Untuk pengembangan sistem informasi strategik dapat dilakukan dalam bentuk *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* digunakan untuk menghubungkan *Critical Success Factors* dengan strategi dan untuk memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan strategiknya.

Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah "Bagaimanakah menghubungkan strategi perusahaan dengan 3 prinsip *Balanced Scorecard* dalam rangka mengidentifikasi *Critical Success Factors* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sumenep?"

Landasan Teori

1. Visi, Misi, dan Strategi

Yuwono dkk. (2004: 103) mengatakan bahwa visi adalah "Gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi di masa yang akan datang yang akan menajamkan tugas-tugas strategik perusahaan."

Menurut Yuwono dkk. (2004: 103), misi adalah mendefinisikan bisnis bahwa organisasi berada atau harus berada pada nilai-nilai dan

keinginan *stakeholder* yang meliputi: produk, jasa, pelanggan, pasar, dan seluruh kekuatan perusahaan.

2. **Critical Success Factors (CSFs)**

Critical success factors merupakan faktor-faktor yang menjadi ukuran penting jangka panjang (seperti: kualitas, dan pangsa pasar) dan return jangka pendek (seperti: profitabilitas) yang ingin dicapai oleh perusahaan, dan bila faktor-faktor ini diidentifikasi dengan tepat akan menjamin kesuksesan bersaing perusahaan, namun sebaliknya bila tidak diidentifikasi dengan tepat maka akan menyebabkan kinerja perusahaan menurun.

a. Karakteristik *Critical Success Factors*

Menurut Anthony, Dearden, dan Govindarajan (1995: 28), *critical success factors* mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Sangat penting dalam menjelaskan kesuksesan dari kegagalan setiap unit bisnis.
- 2) Dapat berubah secara cepat, meskipun untuk alasan yang tidak tepat dikendalikan oleh manajer.
- 3) Perubahan tidak dapat diprediksikan.
- 4) Ini sangat berarti ketika perubahan terjadi, tindakan cepat dilakukan.
- 5) Variabel dapat diukur, secara langsung maupun melalui perwakilan.

b. Identifikasi *Critical Success Factors*

Maksud dari identifikasi *critical success factors* adalah tahap dimana menentukan ukuran yang spesifik sehingga memungkinkan perusahaan untuk memonitor perkembangan dalam pencapaian tujuan strategik perusahaan baik dari Karakteristik industri (*Industry characteristics*), Strategi kompetitif (*Competitive strategy*), Kekuatan Lingkungan (*Environment Force*), Masalah-masalah Penting (*Significant Problem*), Persoalan Fungsional (*Functional Issue*). (Marcielo dan Kirby, 1994: 79)

c. *Critical Success Factors* dan Analisis SWOT

Analisis SWOT mengarahkan analisis strategik dengan cara memfokuskan perhatian terhadap kekuatan (strength), Kelemahan (weakness), peluang (opportunity), dan ancaman (threats) yang merupakan hal kritis bagi keberhasilan perusahaan.

d. *Sistem Informasi Critical Success Factors*

Blocer, Chen, dan Lin berpendapat bahwa dalam mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan pengembangan pengukuran CSFs adalah "mengembangkan sistem informasi strategik untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan dan untuk melaporkan *critical success factors* kepada para manajer yang sesuai".

Tabel. 1
Critical Success Factors dan Bagaimana Mengukurnya

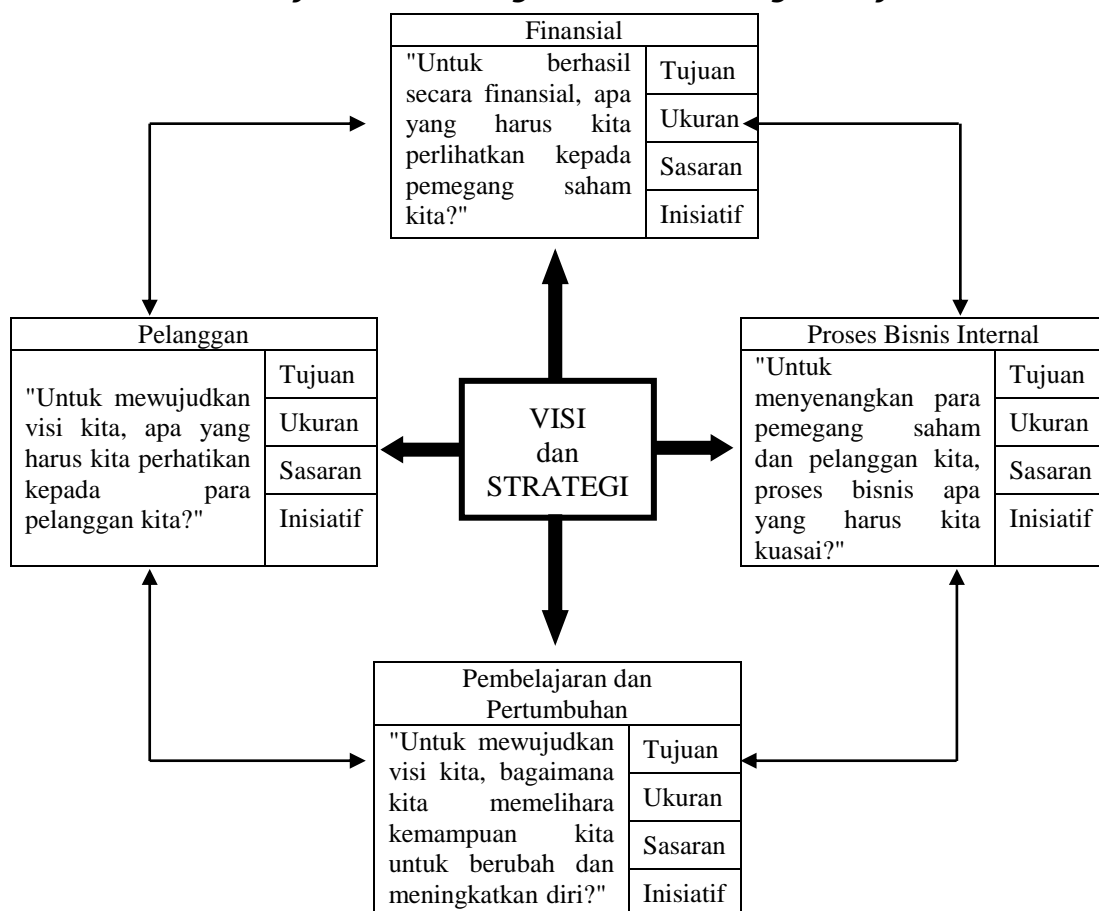
Critical Success Factors (CSFs)	Bagaimana Mengukur CSFs
Faktor Keuangan	
Profitabilitas	Laba operasi, trend laba
Likuiditas	<i>Cash flow adequacy, trend in cash flow, kemampuan membayar bunga tingkat perputaran persediaan, dll.</i>
Penjualan	Tingkat penjualan pada kelompok pelanggan utama, trend penjualan.
Market Value	Harga saham.
Faktor Pelanggan	
Kepuasan Pelanggan	Pengambilan produk dan keluhan pelanggan, penelitian tentang pelanggan.
Dealer dan distributor	Kekuatan hubungan dengan dealer dan distributor.
Pemasaran dan penjualan	Trend kinerja penjualan, aktivitas pelatihan dan riset pasar.
Ketepatan pengiriman	Kinerja ketepatan waktu pengiriman, waktu mulai pemesanan sampai pengiriman kepada pelanggan.
Kualitas	Keluhan pelanggan, biaya jaminan, kecepatan dan keefektifan pelayanan.
Faktor Proses Bisnis Internal	
Kualitas	Jumlah produk cacat, jumlah sisa produksi, jumlah perbaikan, dll.
Produktifitas	Waktu siklus, jumlah pemborosan, perbaikan dan sisa produksi.
Fleksibilitas	Waktu setup, waktu siklus, keefektifan dan penjadwalan.
Kesiapan peralatan	<i>Down time</i> , kapasitas mesin, aktivitas pemeliharaan, dan pengalaman operator.
Keamanan	Jumlah kecelakaan dan dampaknya.
Faktor pembelajaran dan Inovasi	
Inovasi produk	Jumlah perubahan desain, jumlah hak cipta, keahlian staf riset & pengembangan.
Ketepatan waktu produk baru	Jumlah kelebihan atau pengurangan hari dari tanggal pengiriman.
Pengalaman keahlian	Jumlah penelitian & peningkatan keahlian.
Moral pekerja	Tingkat perputaran pekerja, jumlah keluhan.
Kompetensi	Kemampuan beradaptasi, pengalaman, pelatihan, tingkat perputaran.

Sumber: Edward J. Blocher, Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2000. Manajemen Biaya. Jilid Satu. Terjemahan DRA. A Susty Ambarriani, M.SI., Akt. Hal: 45

3. **Balanced Scorecard**

Balanced scorecard adalah sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja perusahaan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam suatu kerangka kerja yang seimbang (*balanced*) yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth (infrastructure) perspective*), sebagai tolak ukurnya dan merupakan penggabungan segi keuangan dan non keuangan.

Gambar.1
Balanced Scorecard Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi ke Dalam Kerangka Kerja



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 2000. 1996. *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Hal. 8.

4. **Komponen Balanced Scorecard**

Balanced scorecard memiliki empat perspektif sebagai komponennya, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif

bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

5. Manfaat *Balanced Scorecard*

Perusahaan yang inovatif dalam bidang usahanya menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang dan untuk menghasilkan beberapa proses manajemen. Perusahaan menggunakan *balanced scorecard* untuk:

- a. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi yang menghasilkan suatu konsensus mengenai strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi. (Kaplan & Norton, 2000: 17)

6. Hubungan *Balanced Scorecard*, Strategi, dan CSFs

Kaplan dan Norton (2000: 27) mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* organisasi terkait dengan strategi yaitu: hubungan sebab akibat, faktor pendorong kinerja, dan keterkaitan dengan ukuran finansial.

- a. Hubungan sebab akibat
Strategi dapat dikatakan sebagai kumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat, yaitu suatu hubungan yang dapat dinyatakan melalui keterkaitan antara pernyataan jika-maka (*if-then*).
- b. Faktor pendorong kinerja
Kaplan dan Norton (2000: 130) mengatakan sebuah *balanced scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh unit bisnis strategik.
- c. Keterkaitan dengan ukuran finansial

Semua pengukuran yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhirnya. Hubungan antara *balanced scorecard*, strategi, dan *critical success factors* (CSFs) adalah *balanced scorecard* digunakan untuk menghubungkan CSFs dengan strategi dan untuk memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan strategiknya.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini berupa penelitian survei yang didukung data-data primer sekunder yang berasal dari PDAM Kabupaten Sumenep, BPS Kabupaten Sumenep serta instansi lain yang relevan. Data yang diperoleh dalam proses pengumpulan data kemudian diolah untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan rumusan masalah yang ada. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah:

1. Melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) perusahaan.
2. Menghubungkan strategi perusahaan dengan mengidentifikasi *Critical Success Factors* pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* kemudian dituangkan dalam 3 prinsip *Balanced Scorecard*.
3. Menentukan *critical success factors* (CSFs) yang digunakan sebagai pengukuran pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.
4. Membuat model *balanced scorecard* yang sesuai dengan keadaan perusahaan sehingga mempermudah penerapannya dan dapat menunjukkan adanya keterkaitan antara masing-masing perspektif.

Hasil dan Pembahasan

1. Menentukan Critical Success Factors

a. Melakukan Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

1) Kekuatan (*strength*)

Kekuatan-kekuatan bisnis yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi persaingan adalah:

- a) Reputasi dan *delivery* tepat waktu yang telah dikenal baik oleh pelanggan.
- b) Kualitas dan mutu produk yang terjamin aman dan bersih.
- c) Merupakan satu-satunya perusahaan daerah yang bergerak dalam bidang penyediaan air bersih.

2) Peluang (*opportunity*)

Hasil dari analisa eksternal didapatkan bahwa, peluang yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Sumenep adalah:

- a) Daya beli masyarakat cukup tinggi, hal ini tercermin dari rata-rata tingkat pendapatan PDAM Kabupaten Sumenep
- b) Konsumsi konsumen existing PDAM rata-rata 19 m³/bulan, dikaitkan dengan mayoritas penduduk beragama Islam yang hamper 100%, maka dapat dipastikan kebutuhan akan air bersih cukup besar.

- c) Dukungan dari Pemda dan DPRD cukup besar, hal ini tercermin dari dikeluarkannya Perda kenaikan tariff dan dukungan bantuan anggaran.
 - d) Tidak adanya sumber alternatif air bersih di beberapa tempat wilayah pelayanan.
 - e) Pertumbuhan pembangunan kompleks perumahan yang sangat besar.
- 3) Kelemahan (*weakness*)
Kelemahan-kelemahan yang dihadapi perusahaan adalah:
- a) Sistem produksi pada kelengkapan peralatan belum memadai seperti tidak adanya meter induk.
 - b) Sistem distribusi tidak adanya katup pengurusan dan pencucian pipa induk tidak dilakukan secara rutin. Blok sistem belum seluruhnya selesai, sehingga tingkat kebocoran sangat tinggi, kelengkapan peralatan distribusi seperti wash out, regulator valve, dan lain-lain tidak tersedia lengkap.
 - c) Kehilangan air di atas 60%.
 - d) Forum komunikasi pelanggan belum terbentuk.
 - e) Tingkat kepuasan terhadap kualitas, kuantitas dan kontinuitas baru mencapai rata-rata 60% pada musim kemarau.
 - f) Hutang jangka panjang yang cukup besar.
 - g) Rasio operasi 53% yang artinya bahwa tariff air hanya mampu membiayai 53% dari kebutuhan biaya operasional.
 - h) Tingkat pendidikan karyawan masih rendah.

4) Ancaman (*threats*)

Ancaman dan kendala yang dihadapi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sumenep adalah:

- a) Masyarakat banyak yang memilih untuk melakukan alternatif pengeboran sumur dalam menyediakan air bersih untuk kebutuhannya.
- b) Munculnya perusahaan-perusahaan swasta yang menyediakan air minum, misalnya CV. Sarwa Subur dan usaha-usaha kecil yang menyediakan isi ulang air minum.

Dari hasil analisa SWOT dapat disimpulkan bahwa: Kelemahan (*Weakness*) masih lebih besar daripada Kekuatan (*Strength*), dan Peluang (*Opportunity*) dan lebih besar daripada Ancaman (*Threats*), maka PDAM Kabupaten Sumenep berada pada Kuadran III dengan strategi Optimalisasi Internal dengan memperbaiki kelemahan.

b. Melakukan Analisis Terhadap Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Adapun visi dari perusahaan adalah terwujudnya komitmen PDAM Kabupaten Sumenep sebagai pelayanan terdepan secara baik dan ramah kepada masyarakat. Sedangkan misinya adalah Memberikan kepuasan pelayanan air minum secara berkesinambungan kepada masyarakat sesuai dengan standart kesehatan.

Dalam usaha mencapai visi dan misi yang akan mendukung pencapaian kinerjanya maka pihak manajemen perusahaan telah menerapkan strategi yang tepat, antara lain:

- a) Terus berupaya untuk memberikan pelayanan terdepan kepada para pelanggan dalam hal penyediaan fasilitas dalam pelayanan keluhan-keluhan pelanggan sehubungan dengan permasalahan yang terjadi.
- b) Meningkatkan pendapatan dengan memperluas jaringan instalasi untuk lebih menjangkau seluruh pelosok desa secara berkesinambungan.
- c) Memberikan kepuasan dalam penyediaan air bersih yang aman dan higienis kepada para pelanggan.

3. Menghubungkan strategi perusahaan dengan Mengidentifikasi *Critical Success Factors* pada Masing-masing Perspektif *Balanced Scorecard* Kemudian Dituangkan dalam 3 prinsip *Balanced Scorecard*

Penerjemahan strategi ke dalam langkah-langkah tindakan yang komprehensif diperlukan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan kerangka *Balanced Scorecard*, strategi yang telah dirumuskan kemudian diterjemahkan ke dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*.

Sebelum diterjemahkan dalam *Balanced Scorecard*, strategi harus dihubungkan dulu dengan *Balanced Scorecard* menggunakan 3 prinsip *Balanced Scorecard* yaitu:

- a. Hubungan sebab akibat
- b. Faktor pendorong kinerja
- c. Keterkaitan dengan ukuran financial

a. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan perhitungan nilai kinerja perusahaan diperoleh melalui hasil dari nilai indikator kinerja, sebagai berikut:

Tabel. 2
Nilai Indikator Kinerja Terhadap Perspektif Keuangan pada Kantor PDAM Sumenep

No	Indikator	Skor (Nilai)		
		2004	2005	2006
1.	Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif	1	1	1
2.	Rasio Laba terhadap Penjualan	1	1	1
3.	Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi	1	1	1
4.	Rasio Laba Operasi (sebelum penyusutan) terhadap Angsuran Pokok	1	1	1
5.	Jatuh Tempo Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	5	5	5
Jumlah		10	9	9

Sumber: Data Perusahaan (diolah oleh penulis)

1) Hubungan sebab akibat

Strategi yang diterapkan pada perspektif ini adalah Meningkatkan pendapatan (rasio) laba terhadap aktiva produktif dengan memperluas jaringan instalasi untuk lebih menjangkau seluruh pelosok desa secara berkesinambungan.

Keberhasilan upaya-upaya tersebut akan membawa perluasan kepada sumber pendapatan. Dengan demikian hasil pengukuran finansial akan membaik.

2) Faktor pendorong kinerja

Berdasarkan Table 2 di atas, realisasi nilai dari tahun 2004 - 2006 terhadap perspektif keuangan Kantor PDAM Sumenep mempunyai nilai skor sama yaitu skor 1 dengan rasio di bawah 0% yang diperoleh dari perhitungan rasio laba terhadap aktiva produktif, hal ini disebabkan karena PDAM Sumenep mengalami kerugian dari tahun 2004 s/d 2006, hal ini terjadi juga pada rasio laba terhadap penjualan disebabkan tidak adanya peningkatan rasio laba terhadap penjualan.

Pada perhitungan nilai rasio laba operasi (sebelum penyusutan) terhadap angsuran pokok jatuh tempo mengalami penurunan skor dari tahun 2004 – 2006, hal ini disebabkan karena rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan pada tahun 2005 – 2006 terus mengalami penurunan. Sedangkan pada perhitungan rasio aktiva produktif terhadap penjualan air dari tahun 2004 – 2006 tidak mengalami kenaikan maupun penurunan skor yaitu tetap dengan skor 5 dan rasio kurang dari atau sama dengan 2,0.

Strategic initiative yang ditetapkan pada perspektif ini adalah:

- a. Meningkatkan tingkat pengembalian hutang dengan memperkecil piutang usaha yang berorientasi pada rasio laba operasi.
- b. Memperluas jaringan instalasi baru yang berorientasi pada peningkatan penjualan.
- c. Meningkatkan efektifitas operasional manajemen dalam penggunaan biaya operasionalnya untuk menghasilkan keuntungan. Keuntungan tersebut merupakan hasil operasional atas penggunaan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva.
- d. Mengoptimalkan penggunaan laba bersih setelah pajak yang diperoleh untuk pengembalian investasi perusahaan.
- e. Mengendalikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi laba.

3) Keterkaitan dengan ukuran finansial

Dalam upaya mengatasi permasalahan di atas, hal yang dapat dilakukan adalah peningkatan efektifitas operasional manajemen dalam penggunaan biaya operasionalnya untuk menghasilkan keuntungan. Keuntungan tersebut merupakan hasil operasional atas penggunaan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva sehingga laba yang akan diperoleh perusahaan juga akan lebih stabil serta akan mengalami peningkatan.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan perhitungan nilai kinerja perusahaan diperoleh melalui hasil dari nilai indikator kinerja, sebagai berikut:

Tabel. 3
Nilai Indikator Kinerja Terhadap Perspektif Keuangan
pada Kantor PDAM Sumenep

No	Indikator	Skor (Nilai)		
		2004	2005	2006
1.	Cakupan Pelayanan	1	1	1
2.	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi	3	3	4
3.	Tingkat Kehilangan Air	1	2	2
4.	Peneraan Meter Air	3	2	3
5.	Rasio Karyawan Per 1.000 Pelanggan	4	4	4
Jumlah		13	11	17

Sumber: Data Perusahaan (diolah oleh penulis)

1) Hubungan sebab akibat

Perusahaan menyadari bahwa pelanggan adalah partner dalam menunjang keberhasilan dan perkembangannya. Oleh karena itu, demi kepuasan pelanggan, perusahaan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan dengan harga yang memadai.

Dengan meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, maka diharapkan mampu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan demikian jumlah pelanggan baru akan terus meningkat.

2) Faktor pendorong kinerja

Berdasarkan Tabel 3 di atas, realisasi nilai dari tahun 2004 - 2006 terhadap perspektif pelanggan Kantor PDAM Sumenep pada cakupan pelayanan mengalami peningkatan yang cukup pesat pada tahun 2006, hal ini disebabkan jumlah penduduk yang terlayani pada tahun 2006 lebih banyak dari jumlah penduduk tahun 2004 - 2005.

Pada produktivitas pemanfaatan instalasi diketahui pada tahun 2004 - 2005 tidak mengalami penurunan maupun penambahan skor, namun pada tahun 2006 mengalami kenaikan. Pada tingkat kehilangan air mengalami kenaikan skor pada tahun 2005 - 2006 karena disebabkan kebocoran-kebocoran akibat kerusakan pipa, sedangkan pada peneraan meter air mengalami penurunan pada tahun 2005 dan naik lagi pada tahun 2006. Untuk rasio karyawan per 1.000 pelanggan tidak mengalami kenaikan maupun penurunan dalam arti tetap tidak ada perubahan.

Strategic initiative yang ditetapkan pada perspektif ini adalah:

- a) Mengukur kualitas pelayanan dan citra perusahaan di mata pelanggan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Kualitas pelayanan dapat diukur dari banyaknya proyek yang tidak dikomplain dibagi dengan total jumlah proyek/order yang diterima.
 - b) Melakukan riset untuk mengetahui kualitas pelayanan
 - c) Menerima dan menampung keluhan pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung dan mengevaluasinya secepat mungkin.
 - d) Melakukan evaluasi per periode tertentu terhadap pelayanan yang telah dilakukan.
 - e) Menjaga kelancaran proses pelayanan dengan menjalani kerja sama yang baik antara karyawan.
 - f) Mengukur dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menambah pelanggan baru.
 - g) Meningkatkan citra positif di mata pelanggan dengan selalu memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas.
- 3) Keterkaitan dengan ukuran finansial
- Berdasarkan atas cakupan pelayanan, produktivitas pemanfaatan instalasi produksi, tingkat kehilangan air, peneraan meter air, dan rasio karyawan per 1.000 pelanggan, seluruh tolak ukur tersebut berhubungan langsung dengan perspektif finansial yaitu peningkatan laba perusahaan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal perhitungan nilai kinerja perusahaan diperoleh melalui hasil dari nilai indikator kinerja, sebagai berikut:

Tabel. 4
 Nilai Indikator Kinerja Terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal pada Kantor PDAM Sumenep

No	Indikator	Skor (Nilai)		
		2004	2005	2006
1.	Kualitas Air Distribusi	2	2	2
2.	Kontinuitas Air	2	1	1
3.	Kecepatan Penyambungan Baru	1	2	2
4.	Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per Bulan	2	2	2
5.	Kemudahan Pelayanan	2	2	2
Jumlah		9	9	9

Sumber: Data Perusahaan (diolah oleh penulis)

- 1) Hubungan sebab akibat
- Peningkatan kepuasan dan kepercayaan pelanggan akan berpengaruh terhadap peningkatan kegiatan operasional

perusahaan. Perusahaan juga mengukur kemampuan fasilitas yang dimilikinya agar dapat memilih dan memutuskan proses mana yang lebih unggul dari para pesaingnya. Selain itu proses pelayanan yang berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan merupakan suatu strategi yang mampu untuk mempertahankan pangsa pasar.

2) Faktor pendorong kinerja

Berdasarkan Tabel 4 di atas, realisasi nilai dari tahun 2004 - 2006 terhadap perspektif proses bisnis internal Kantor PDAM Sumenep, Kualitas Air Distribusi, Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per Bulan dan Kemudahan Pelayanan tidak mengalami peningkatan maupun penurunan dalam arti tetap, sedangkan perspektif bisnis internal pada item kontinuitas air tahun 2005 - 2006 mengalami penurunan karena belum semua pelanggan mendapat aliran air selama 24 jam. Pada item kecepatan penyambungan baru pada tahun 2004 untuk penyambungan baru masih membutuhkan waktu lebih dari 6 hari kerja, sedangkan untuk tahun 2005 - 2006 tidak mengalami perubahan karena perusahaan sudah menerapkan pelayanan penyambungan baru secara lebih cepat.

Strategic initiative yang ditetapkan pada perspektif ini adalah:

- a) Meningkatkan respons atau tanggapan pada keinginan *customers*.
Respons atau tanggapan keinginan pelanggan terhadap produk perusahaan dapat diketahui dari ketepatan waktu perusahaan dalam melakukan perbaikan poses terhadap produknya.
- b) Melakukan komunikasi dengan calon *customer* baru untuk menanamkan "*Awareness*" dan meningkatkan "*Interest*" kepada perusahaan.
- c) Melakukan alternatif dengan penambahan jaringan pemasaran melalui kantor cabang dan perwakilan.
- d) Meningkatkan kualitas pelayanan *delivery time* (penyelesaian order tepat waktu) demi menjaga citra perusahaan.
Kualitas pelayanan merupakan salah satu kunci kesuksesan perusahaan demi menjaga citra perusahaan.
- e) Pencapaian target penjualan dengan jalan penyerahan pekerjaan tepat waktu dan mutu yang baik.

3) Keterkaitan dengan ukuran finansial

Dengan memperhatikan kondisi internal perusahaan, serta mengetahui kelebihan dan kelemahan dalam proses bisnis internal yang dimiliki oleh perusahaan, maka perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat dalam mengatasi permasalahan, hal yang dapat dilakukan adalah peningkatan kualitas layanan bagi para pelanggan, peningkatan tersebut tentu saja memberikan dampak adanya pengeluaran-pengeluaran tambahan yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Namun manfaatnya apabila kepuasan pelanggan tercapai, maka akan

tercipta loyalitas dari pelanggan, dan laba yang akan diperoleh perusahaan juga akan lebih stabil serta akan mengalami peningkatan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perhitungan nilai kinerja perusahaan diperoleh melalui hasil dari nilai indikator kinerja, sebagai berikut:

Tabel. 5
 Nilai Indikator Kinerja Terhadap Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada Kantor PDAM Sumenep

No	Indikator	Skor (Nilai)		
		2004	2005	2006
1.	Rencana Organisasi dan Uraian Tugas	3	3	3
2.	Prosedur Operasi Standar	3	3	3
3.	Pedoman Penilaian Kerja Karyawan	3	3	3
4.	Tertib Laporan Internal	1	1	2
5.	Tertib Laporan Eksternal	1	1	2
Jumlah		11	11	13

Sumber: Data Perusahaan (diolah oleh penulis)

1) Hubungan sebab akibat

Keberhasilan suatu perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanannya, menjalankan teknologi baru dan menjalankan proses layanan pelanggan yang terintegrasi, sangat dipengaruhi oleh SDM dalam hal ini adalah karyawan yang dimilikinya.

Dalam mengoperasikan proses bisnis internal tersebut, perusahaan membutuhkan karyawan yang produktif dan berwawasan luas tentang bidangnya. Dari sini dapat dilihat bahwa loyalitas karyawan berpengaruh pada proses pembelajaran yang lebih baik dan mengarahkan pertumbuhan perusahaan ke arah yang lebih positif. Karyawan yang berwawasan luas yang memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik dan benar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2) Faktor pendorong kinerja

Tujuan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mengetahui dan memotivasi karyawan dalam kemampuan dan kedisiplinan agar karyawan memiliki keinginan untuk belajar dan bertumbuh dan dapat memainkan perannya dengan baik.

Berdasarkan Tabel 5 di atas, realisasi nilai dari tahun 2004 - 2006 terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Kantor PDAM Sumenep, pada item rencana organisasi, uraian tugas prosedur operasi standar, dan pedoman penilaian kerja karyawan tidak mengalami perubahan dalam arti tetap dengan skor 3. Sedangkan pada item tertib laporan internal dan tertib laporan

eksternal tahun 2006 mengalami kenaikan skor, hal ini disebabkan karena pada pada tahun 2006, dalam pelaksanaan kedua item tersebut telah sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Strategic initiative yang ditetapkan pada perspektif ini adalah:

- a) Meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan guna kelancaran proses pelayanan.
 - b) Mengikutsertakan karyawan dalam diklat dan *training* yang dapat menambah wawasan dan pengetahuan di bidangnya.
 - c) Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM secara berkesinambungan.
 - d) Meningkatkan produktivitas karyawan
Tingkat produktivitas dapat dilihat dari besarnya penjualan yang dicapai perusahaan.
 - e) Peningkatan produktivitas untuk mendukung bisnis perusahaan.
 - f) Peningkatan budaya perusahaan
Peningkatan etos kerja melalui implementasi budaya perusahaan diantaranya adalah faktor inisiatif individu, arahan integrasi, dukungan manajemen, pengendalian, dan pola komunikasi dalam perusahaan.
 - g) Penurunan tingkat ketidakpuasan karyawan
Untuk menurunkan ketidakpuasan karyawan, maka perusahaan dapat menetapkan penyusunan sistem pengembangan karir dan kompetensi karyawan melalui studi banding dan konsep pengembangan karier dan kompetensi karyawan.
 - h) Menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja.
- 3) Keterkaitan dan ukuran finansial
Upaya peningkatan kualitas dan produktivitas karyawan dilakukan dalam rangka meningkatkan produktivitas dari masing-masing karyawan, dampaknya kebutuhan dana perusahaan untuk keperluan training dan juga pelatihan juga akan meningkat, efisiensi dan efektifitas kerja dari karyawan akan meningkat, yang pada akhirnya perusahaan laba yang akan diperoleh juga akan semakin meningkat.

Berdasarkan hubungan strategi perusahaan dengan mengidentifikasi *Critical Success Factors* pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang dituangkan dalam 3 prinsip *Balanced Scorecard*, dapat ditentukan faktor dominan dalam menetapkan strategi perusahaan ke depan dengan menggunakan analisa SWOT yang telah dijabarkan sebelumnya, yaitu: perusahaan berada pada posisi Proses Bisnis Internal. Hal ini dibuktikan dari hasil analisa banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan yang mengacu pada kondisi optimalisasi internal perusahaan, seperti halnya:

1. Penambahan kelengkapan peralatan seperti halnya meter induk untuk menambah kelancaran sistim produksi.

2. Sistem distribusi, yaitu penyediaan peralatan seperti: katup pengurasan, wash out, regulator valve, dan lain-lain serta penyelesaian pada Blok Sistem untuk menghindari tingkat kebocoran yang cukup tinggi dan melakukan pencucian pipa induk secara rutin.
3. Peningkatan kepuasan terhadap kualitas, kuantitas, dan kontinuitas sehingga pada musim kemarau tingkat kepuasannya menjadi lebih meningkat, hal ini sangat erat kaitannya dengan pelayanan.
4. Membentuk forum komunikasi pelanggan untuk meningkatkan pelayanan dalam hal pengaduan pelanggan.
5. Peningkatan SDM karyawan, karena diketahui tingkat pendidikan karyawan di PDAM Sumenep masih dikatakan rendah.

4. Critical Success Factors pada Masing-masing Perspektif Balanced Scorecard

Informasi faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan kritikal bagi perusahaan dan telah dirangkum berdasarkan 4 perspektif *balanced scorecard* pada tabel berikut ini :

a. Perspektif Keuangan

Tabel. 6
Analisis CSFs Perspektif Keuangan
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sumenep

No	Kunci Keberhasilan	Indikator/Rumusan	satuan
1.	Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif	$\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100\%$	%
2.	Rasio Laba terhadap Penjualan	$\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	%
3.	Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi	$\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$	%
4.	Rasio Laba Operasi (sebelum penyusutan) terhadap Angsuran Pokok Jatuh Tempo	$\frac{\text{Laba Opr. sblm Biaya Penyust}}{\text{(Angs.Pokok+Bunga) Jatuh Tempo}}$	%
5.	Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	$\frac{\text{Aktiva Produktif}}{\text{Penjualan Air}}$	%

Sumber: Data intern perusahaan (Diolah oleh penulis)

b. Perspektif Pelanggan

Tabel. 7
Analisis CSFs Perspektif Pelanggan
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sumenep

No	Kunci Keberhasilan	Indikator/Rumusan	satuan
1.	Cakupan Pelayanan	$\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk}} \times 100\%$	%
2.	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi	$\frac{\text{Kapasitas Produksi}}{\text{Kapasitas Terpasang}} \times 100\%$	%
3.	Tingkat Kehilangan Air	$\frac{\text{Jml m}^3 \text{ air yg didistribusikan} - \text{yg terjual}}{\text{Jml m}^3 \text{ air yg didistribusikan}} \times 100\%$	%
4.	Peneraan Meter Air	$\frac{\text{Jml pelanggan yg meter airnya ditera}}{\text{Jml seluruh pelanggan}} \times 100\%$	%

5.	Rasio Karyawan Per 1.000 Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah karyawan}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$	%
----	------------------------------------	---	---

Sumber: Data intern perusahaan (Diolah oleh penulis)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel. 8

Analisis CSFs Perspektif Proses Bisnis Internal
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sumenep

No	Kunci Keberhasilan	Indikator/Rumusan	satuan
1.	Kualitas Air Distribusi	Memenuhi syarat air minum Memenuhi syarat air bersih Tidak memenuhi syarat	-
2.	Kontinuitas Air	Semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam Belum semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam	-
3.	Kecepatan Penyambungan Baru	Berdasarkan lama waktu <= 6 hari kerja > 6 hari kerja	Hari
4.	Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per Bulan	$\frac{\text{Jml pengaduan yg tlg ditangani}}{\text{Jml seluruh pengaduan}} \times 100\%$	%
5.	Kemudahan Pelayanan	Tersedianya service point di luar kantor pusat Tersedia Tidak tersedia	-

Sumber: Data intern perusahaan (Diolah oleh penulis)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel. 9

Analisis CSFs Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sumenep

No	Kunci Keberhasilan	Indikator/Rumusan	satuan
1.	Rencana Organisasi dan Uraian Tugas	Sepenuhnya di pedoman Dipedomani sebagian Memiliki, belum dipedomani Tidak memiliki	-
2.	Prosedur Operasi Standar	Sepenuhnya di pedoman Dipedomani sebagian Memiliki, belum dipedomani	-

		Tidak memiliki	
3.	Pedoman Penilaian Kerja Karyawan	Sepenuhnya di pedoman Dipedomani sebagian Memiliki, belum dipedomani Tidak memiliki	-
4.	Tertib Laporan Internal	Dibuat tepat waktu Tidak tepat waktu	-
5.	Tertib Laporan Eksternal	Dibuat tepat waktu Tidak tepat waktu	-

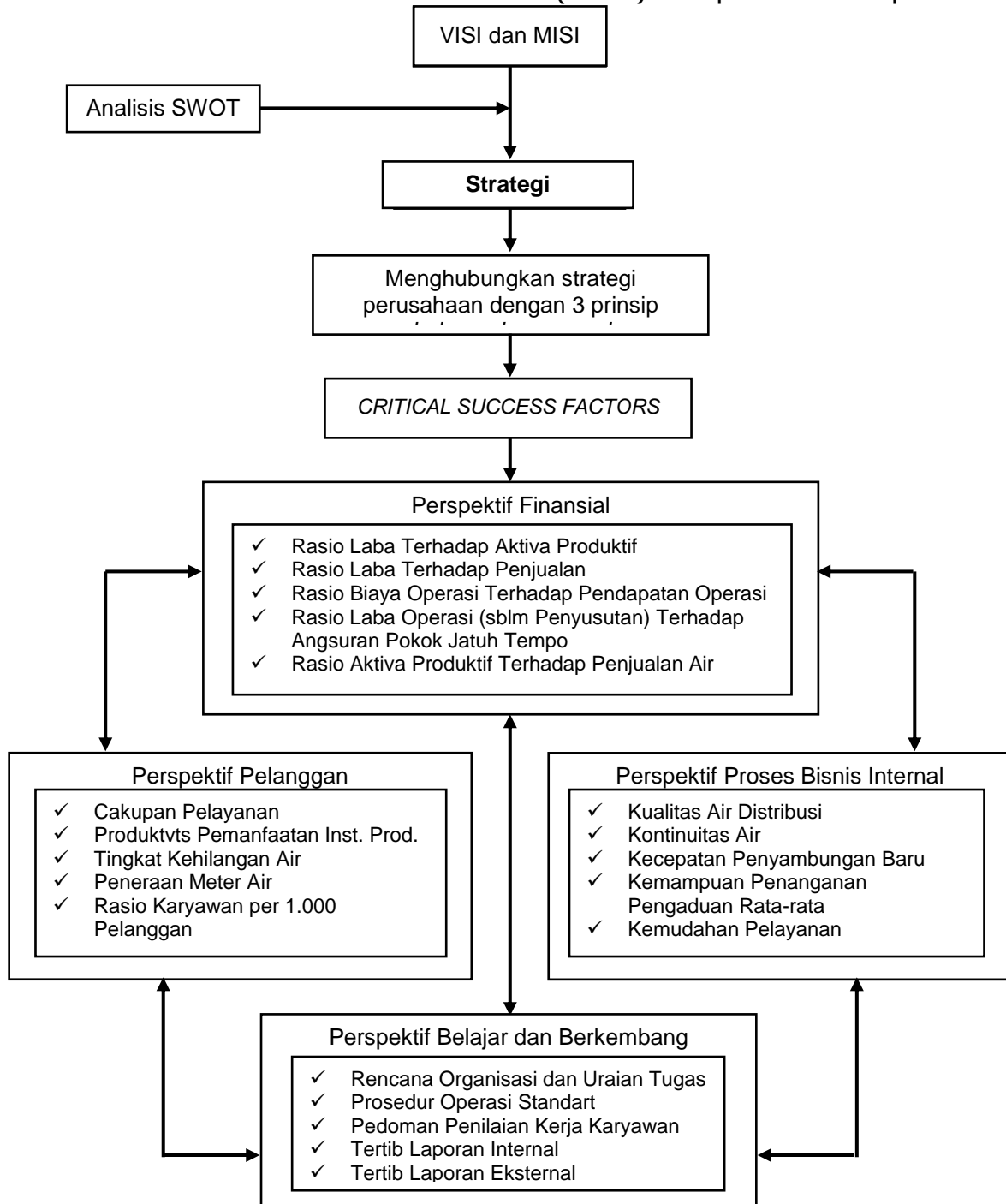
Sumber: Data intern perusahaan (Diolah oleh penulis)

5. **Proses Merancang Model *Balanced Scorecard***

Pada bagian ini akan dilakukan pembuatan model *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan keadaan perusahaan. Pada awalnya perusahaan perlu terlebih dahulu mengidentifikasi CSFs mereka dengan mengacu pada visi dan strategi perusahaan serta dilakukannya analisa terhadap *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats* (SWOT) yang dimiliki oleh perusahaan.

Setelah melakukan identifikasi dan melakukan analisis terhadap *Critical Success Factors* (CSFs) yang akan dimasukkan dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard*, maka selanjutnya dapat dilihat bagaimana bentuk dari hubungan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dengan strategi perusahaan yang telah dihubungkan dengan tiga prinsip *Balanced Scorecard*.

Gambar. 2
 Proses Merancang Model *Balanced Scorecard*
 Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sumenep



Sumber: Data diolah penulis

Kesimpulan

Dari hasil tinjauan terhadap data-data yang dikumpulkan, baik dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan maupun dari hasil pembahasan terhadap bab-bab sebelumnya mengenai identifikasi *critical success factors* sebagai dasar dalam merancang *balanced scorecard* pada kantor PDAM Kabupaten Sumenep, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Identifikasi *critical success factors* adalah tahap dimana menentukan ukuran yang spesifik sehingga memungkinkan perusahaan untuk memonitor perkembangan dalam pencapaian tujuan strategik perusahaan. Pengidentifikasian *critical success factors* memerlukan pemahaman secara menyeluruh terhadap kondisi perusahaan dan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan *balanced scorecard* merupakan *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan yang mencakup perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Berdasarkan hasil Identifikasi *critical success factors* pada PDAM Kabupaten Sumenep dapat dikatakan telah mengalami peningkatan dalam hal pencapaian strategi, hal ini ditunjukkan dengan hasil pengukuran indikator kinerja dari tahun 2004 – 2006. Pada saat ini perusahaan telah berupaya melaksanakan strategi yang tepat, seperti halnya pemberian pelayanan yang optimal sesuai dengan tingkat kebutuhan pelanggan. Dengan meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, maka diharapkan mampu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan demikian jumlah pelanggan baru akan terus meningkat berarti pendapatan perusahaan dapat ditingkatkan
3. Setelah menghubungkan strategi perusahaan dengan mengidentifikasi *Critical Success Factors* pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang dituangkan dalam 3 prinsip *Balanced Scorecard*, dapat ditentukan faktor dominan dalam menetapkan strategi perusahaan ke depan dengan menggunakan analisa SWOT yang telah dijabarkan sebelumnya, yaitu: perusahaan berada pada posisi Proses Bisnis Internal. Hal ini dibuktikan dari hasil analisa banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan yang mengacu pada kondisi optimalisasi internal perusahaan.
4. Dalam penilaian kinerjanya, perusahaan telah menerapkan tolok ukur kinerja untuk tujuan pencapaian strateginya sesuai dengan Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) oleh Dirjen Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Departemen Dalam Negeri tahun 1999.

Saran

Dari penelitian yang telah penulis lakukan, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Memperluas jaringan instalasi baru yang berorientasi pada peningkatan penjualan karena diketahui dengan tidak adanya sumber alternatif air bersih di beberapa tempat wilayah pelayanan.
2. Mengukur kualitas pelayanan dan citra perusahaan di mata pelanggan secara berkesinambungan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.
3. Menerima dan menampung keluhan pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung dan mengevaluasinya secepat mungkin
4. Meningkatkan kualitas pelayanan delivery time (penyelesaian order tepat waktu) demi menjaga citra perusahaan. Ini dimaksudkan karena kualitas pelayanan merupakan salah satu kunci kesuksesan perusahaan demi menjaga citra perusahaan
5. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM secara berkesinambungan.
6. Penyediaan perlengkapan peralatan sebaiknya segera dilakukan, hal ini untuk menunjang peningkatan pada sistim produksi dan sistim distribusi, hal ini dilakukan untuk lebih meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada pada PDAM Kabupaten Sumenep.

Daftar Pustaka

- Anthony, Dearden, dan Govindarajan. 1995. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Penerbit: PT. Salemba Empat. Jakarta.
- Dirjen Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Departemen Dalam Negeri, **Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)**, 1999.
- Edward J. Blocher, Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2000. **Manajemen Biaya**. Jilid Satu. Terjemahan DRA. A. Susty Ambarriani, M.Si. Penerbit: PT. Salemba Empat. Jakarta.
- Munawir, **Analisa Laporan Keuangan**, Edisi Kelima, Penerbit Liberty Yogyakarta, 1995.
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 2000. 1996. **The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action**. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.
- Suwardi Luis dan Prima A. Biromo. 2007. **Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards**. Penerbit: PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Yuwono, dkk. 2004. **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard**. Penerbit: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.