

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* MEMPENGARUHI  
KINERJA PDAM KOTA PALANGKA RAYA**

Sri Hartini

Email : [sri\\_hartini@gmail.com](mailto:sri_hartini@gmail.com)

STIE Palangka Raya

**ABSTRACT**

To the face the increase of the current business environment into a more complex situation, a method of performance measurement that can accurately and comprehensively assess the company's performance is essentially needed. In this case the method which can be used is the Balanced Scorecard. The objective of the Balanced Scorecard method is to measure the performance of the company from four perspectives, namely: learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective.

The researcher conducted the research on PDAM Palangka Raya District using the data from 2017-2019 to analyze the financial perspective, while for other perspectives using company data and calculation of questionnaires distributed to employees of PDAM Palangka Raya District.

The results of the research reveals that the overall performance of PDAM Palangka Raya District is good enough, it is indicated by the value generated from the respective scorecards of each perspective. The conclusion that can be derived through the analysis is that the Balanced Scorecard is the best method in assessing the performance of the company, since the Balanced Scorecard raises the important aspects that are ignored by the traditional performance measurement, such as aspects of human resources, systems used in a corporation, operational processes, and aspects of customer satisfaction, so that the measurement results of the Balanced Scorecard is more accurate. Accurate performance measurement is very important for management, both in the process of planning, decision making, and controlling, and in realizing the vision and mission of the corporation.

**Keywords :** Performance, Financial Perspective, Bussines Internal, Learnings and growth.

## **PENDAHULUAN**

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen.

Dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui kinerja PDAM Palangka Raya dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (2) Memberikan sebuah pilihan sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan perusahaan (3) Untuk memberikan nilai tambah perusahaan jika pengukuran kinerja perusahaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian

atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Mulyadi, 2001).

Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Widyanti, R., 2019; Mulyadi, 2001).

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

## **2. Balanced Scorecard**

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Menurut Kaplan & Norton (2013) *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Amien Widjaya Tunggal (2001). Ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan Kaplan dan Norton, (2013).

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya menggabungkan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada

melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan.

Perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan proses layanan pelanggan akan terintegrasi.

Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return.

Masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variabel kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan dalam ke-3 perspektif lainnya, variabel variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (*non sampling*).

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan diukur melalui penyebaran kuisioner. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling*, dimana dilakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan perusahaan (Basuki, 2020). Jumlah populasi telah diketahui, maka ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e<sup>2</sup> = Prosentase kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir, yaitu 10 %.

Berdasarkan jumlah populasi yang ada, dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10 %, maka dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel sebesar 59 karyawan, yang perhitungannya sebagai berikut :

$$n = \frac{143}{1 + 143 (0.1)^2} = 58,84 = 59 \text{ Karyawan}$$

Metode analisis data yang digunakan adalah (a) Analisis kualitatif, Yaitu analisis yang sulit diberikan pembenaran secara sistematis karena lebih cenderung kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang meliputi pada penyampaian perasaan atau wawasan yang terdiri klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana perusahaan

(b) Analisis kuantitatif, Analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing perspektif. Rumus rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

**a. Mengukur kinerja perspektif keuangan :**

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

**b. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan :**

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tingkat Kepuasan Pelanggan = Menggunakan data pengaduan pelanggan

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

**c. Kinerja Perspektif Bisnis Internal :**

- 1) Inovasi = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
- 2) Layanan Purna Jual = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

**d. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan :**

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{jumlah pertanyaan}} \times 100$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

**HASIL PENELITIAN**

**1. Analisis Data**

**1.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan**

Dalam pengukuran perspektif keuangan ini digunakan perhitungan terhadap :

**Tabel 1**  
**Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan**

	Tahun			
	2017	2018	2019	
ROI	(10,63)%	(18,99)%	(19,13)%	(16,35) %
<i>Profit Margin</i>	(53,19)%	(35,45) %	(19,22)%	(35,95)%
<i>Operating Ratio</i>	155,80%	137,01%	135,47%	(142,76)%
Current Ratio	6,72 %	12,57 %	20,92%	13,4%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa nilai ROI mengalami penurunan 8,36% dari tahun 2017 sampai dengan 2018 dan 0,14% dari tahun 2015 sampai dengan 2019.

Meskipun angka penurunan pada tahun 2018 tidak sebesar pada tahun 2017, hal ini tentu menjadi pekerjaan yang harus diselesaikan oleh perusahaan mengingat angka ROI yang masih cenderung menurun.

Pada *Profit margin* didapatkan prosentase yang bernilai negatif, hal ini disebabkan karena perusahaan mengalami kerugian pada selang waktu tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Namun demikian kita melihat adanya tren naik yaitu 17,74% pada tahun 2018 dan 16,23% pada tahun 2019. Meskipun prosentase pada *Profit Margin* negatif, akan tetapi mengalami kenaikan yang cukup stabil yang tentu saja berdampak positif bagi kelangsungan perusahaan.

Pada *Operating ratio* terjadi penurunan yang cukup signifikan pada tahun 2018 yaitu 18,79%. Sedangkan pada tahun 2019 turun dengan angka 1,54%. Walaupun penurunan pada tahun 2018 tidak sebesar pada tahun 2017, namun hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Pada *Current ratio* mengalami tren positif yaitu mengalami angka kenaikan sebesar 5,85% pada tahun 2018 dan 8,35% pada tahun 2019.

## **1.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan**

Dari hasil pengukuran Perspektif Pelanggan dapat dilihat dari prosentase Pemerolehan Pelanggan terjadi kenaikan mulai dari tahun 2017 hingga 2019. Pada tahun 2017 naik sebesar 0,98%, sedangkan pada tahun 2018 sebesar 2,32 % dan pada tahun 2019 sebesar 4,86 %. Kenaikan ini disebabkan karena jumlah pelanggan baru mengalami kenaikan secara progresif dari tahun 2017 hingga 2019.

Sedangkan pada prosentase Retensi Pelanggan berbanding terbalik dengan Pemerolehan Pelanggan. Hal ini disebabkan banyaknya pelanggan pasif yang kemudian dilakukan pemutusan oleh perusahaan karena telah menunggak lebih dari tiga bulan. Pada prosentase Profitabilitas Pelanggan dijumpai angka negatif, hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian. Akan tetapi kalau dilihat sebenarnya mengalami kenaikan prosentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Dalam penelitian ini, kepuasan pelanggan dilihat dari data Pengaduan Pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2017 sampai tahun 2019. Dari data

di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka pengaduan pelanggan mengalami penurunan, dari tahun 2017 sejumlah 1.553 aduan, kemudian 1.524 pada tahun 2018 dan 1.437 pada tahun 2019. Dari data tersebut dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pelanggan dapat dikatakan merasa semakin puas dengan adanya angka pengaduan yang semakin menurun.

### **1.3 Kinerja Perspektif Bisnis Internal**

Adapun ukurannya sebagai berikut (a) Inovasi, Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. (b) Layanan Purna Jual, Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan 1 X 24 jam. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. selama beberapa tahun.

### **1.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan**

Pada pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan produktivitas karyawan mengalami penurunan pada tahun 2018 dan mengalami kenaikan pada tahun 2019. Sedangkan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2019, hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Pada tahun 2017 prosentase retensi karyawan mengalami kenaikan sebesar 1,44% karena ada 2 orang karyawan yang keluar.

Tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, yaitu sebesar 76.51%. Nilai kepuasan karyawan tersebut merupakan tingkat kepuasan karyawan pada tahun berjalan, data yang berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa motivasi karyawan memiliki prosentase yang cukup tinggi yaitu sebesar 83,05%, disusul kemudian kepemimpinan manajemen.

Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan manajemen dengan motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain bahwa PDAM Palangka Raya memiliki tingkat ketergantungan terhadap sosok figur seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah direktur. Aspek lain yang perlu diperhatikan perusahaan adalah kondisi fisik perusahaan yang hanya memiliki prosentase 63,28%. Hal ini tentu

sangat memprihatinkan mengingat kenyamanan dalam bekerja merupakan salah satu faktor penting demi terciptanya stabilitas dalam perusahaan.

### **1.5 Variabel Kepuasan Karyawan Terhadap Atribut Perusahaan**

Pengujian validitas dan reliabilitas kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan terdiri dari 15 pertanyaan yang dibagikan kepada 59 karyawan. Dari variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan tersebut akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Untuk pengujian validitas digunakan skor pada setiap masing-masing pertanyaan. Sementara pengujian reliabilitas digunakan skor total dari atribut pertanyaan dalam kuisisioner tingkat kepuasan karyawan (Basuki et al., 2020)

### **1.6 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *pearson correlation*. Semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid. Karena dari indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0,00 (nilai signifikansi) (Ghozali, 2012).

Pengujian dengan menggunakan SPSS, untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,65. Dengan demikian maka untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan dapat dikatakan cukup reliabel.

### **1.7 Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard***

Pengujian dan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan SPSS, untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,65. Dengan demikian maka untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan dapat dikatakan cukup reliabel. Untuk pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* seperti tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan**

	Tahun				
	2017	2018	2019		
<i>Perspektif Keuangan :</i>					
ROI	(10,63) %	(18,99) %	(19,53) %	(16,35)%	Buruk
<i>Profit</i>	(53,19) %	(35,45) %	(19,22)%	(35,95) %	Baik
<i>Margin</i>	155,80 %	137,01 %	135,47 %	142,76 %	Baik
<i>Operati ng Ratio</i>	6,72 %	12,57 %	20,92 %	13,4 %	
<i>Perspektif Pelanggan :</i>					
Pemerolehan pelanggan	0,98 %	2,32 %	4,86 %	2,72 %	Baik
Retensi pelanggan	99,02 %	97,68 %	95,13 %	97,27 %	Buruk
Profitabilitas pelanggan	(53,19)%	(35,45)%	(19,21)%	(35,95)%	Baik
	1.553	1.524	1.437	1.505	Baik
<i>Perspektif Internal Bisnis</i>	-	-	-	-	-
Inovasi perusahaan Layanan purna jual	-	-	-	-	-
<i>Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :</i>	(30.645.342)	(31.079.994)	(18.984.924)	(26.903.420)	Cukup
Produktivitas	0	1,44 %	0	0,48 %	Cukup
karyawan Retensi	%	-	%	76,51 %	Baik
karyawan Kepuasan	-	-	-	-	

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pada angka Kepuasan Karyawan sebesar 76,51%, terdapat aspek yang cukup penting yaitu motivasi bekerja yang mencapai angka 83,05 %. Keadaan ini berimbas pada kreativitas karyawan dalam memberikan pelayanan yang prima bagi konsumen dengan melakukan inovasi dan pembaharuan, dibuktikan dengan prosentase pemerolehan pelanggan yang semakin meningkat serta jumlah pengaduan yang semakin menurun.

Berdampak positif seiring dengan kenaikan prosentase *Profit Margin* dan *Current Ratio* serta diikuti dengan penurunan angka pada *Operating Ratio*, yang pada akhirnya mengakibatkan jumlah kerugian perusahaan menjadi semakin kecil. Kondisi Fisik perusahaan yang hanya mencapai angka 63,28 % , tentu saja hal ini sangat memprihatinkan karena jauh di atas rata-rata angka Kepuasan Karyawan sebesar 76,51%.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, kesimpulan hasil penelitian sebagai

berikut :

Hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dapat disimpulkan bahwa dari keenam karakteristik pengukuran, yaitu (1) kebijakan perusahaan, (2) motivasi bekerja, (3) akses informasi dan komunikasi, (4) kondisi fisik perusahaan, (5) kepemimpinan.

Beban kerja dengan gaji, menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang cukup reliabel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basuki, (2019). *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*, Penerbit LPPM Uniska MAB Banjarmasin.
- Basuki, Badawi, Ayun Madu Winarti, IGN. Anom, 2020; From Perceived Coolness to Destination Loyalty: The Role of Satisfaction and Place Attachment in West Java Indonesia, *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. No. 2020; pp.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 7, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hansen, Don R, dan Maryanne M. Mowen, (2005). *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7, Salemba Empat, Jakarta.
- Indrianto, Nur & Supomo, Bambang (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi I, BPFY Yogyakarta.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, 2013. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Lasdi, Ludovic, 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*, Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi. Vol. 2 no. 2
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- PDAM Palangka Raya, 2019. *Laporan Keuangan 2017, 2018, 2019*, PDAM Palangka Raya.
- Purwanto, Erwan Agus dan Sulistyastuti Dyah R, 2007. *Metode Penelitian Masalah masalah Sosial*. Cetakan Pertama, Gava Media, Jogjakarta.
- Widyanti, Rahmi, 2019, *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1*, Penerbit Uniska MAB Banjarmasin.

