

PENGGUNAAN METODE *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PROBOLINGGO

TRIVOSA APRILIA NOVADIANI HAIDIPUTRI*, RATIH NUR CAHYANTY²

Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen Universitas Pancamarga Probolinggo

ARTICLE INFO



Authors Email :
putrivosa@upm.ac.id

Keywords:
Company Performance Measurement,
Balance Scorecard.

DOI:
<https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221>

ABSTRACT

The study was conducted with the aim of finding out the results of the company's performance analysis using the Balance Scorecard (BSC) method. This type of research is quantitative descriptive, variables used are financial perspective, customer, business / internal, learning and growth perspective. Data used from 2015-2017. The results showed that the financial perspective was considered unfavorable because the value of ROE and ROA was still below the standard. From the customer's perspective, it is considered quite good because the customer acquisition value is good, and customer retention is quite good. From an internal business perspective, it is considered good because the MERR value is good. In the perspective of learning and growth is considered good because the value of employee retention, training and absenteeism is good. The results of performance measurement from the four perspectives of the Balance Scorecard are considered quite good.

ABSTRAK

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hasil analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balance Scorecard (BSC). Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, variabel yang digunakan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis/internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan dari tahun 2015-2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai ROE dan ROA masih dibawah standart. Pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik karena nilai akuisis pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif Bisnis Internal dinilai baik karena nilai MERR baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena nilai retensi karyawan, training dan absensi baik. Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif Balance Scorecard dinilai cukup baik.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi saat ini, mengakibatkan iklim persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Hal ini mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi hal yang sangat dibutuhkan. Adanya informasi yang signifikan untuk setiap aktivitas perusahaan, yakni dengan cara memperoleh data dan gambaran aktivitas yang dilakukan perusahaan berdasarkan informasi yang diperoleh dari pihak perusahaan. Informasi yang telah diperoleh tersebut, akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan dimasa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu (Susanto, 2013).

Keberhasilan dan kegagalan perusahaan tidak hanya diukur dalam jangka pendek dengan melihat keuangannya saja, tetapi bagaimana cara perusahaan tersebut mempertahankan kinerjanya. Pengukuran kinerja pada perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan. Suatu metode yang menyeimbangkan aspek keuangan dan non keuangan secara umum dinamakan *Balance Scorecard* (Mulyadi dalam Tahaka, 2013).

Balance Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information*. *Balance Scorecard* diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya hanya berfokus pada aspek keuangan saja. *Balance Scorecard* lebih komprehensif dan seimbang karena meliputi (a) Aspek keuangan (*finance*), (b) Aspek pelanggan (*customer*), (c) Aspek bisnis internal (*internal business*) dan (d) Aspek pembelajaran dan Pertumbuhan (*growth and learning*), (Sumarsan, 2011)

Balance scorecard merupakan sebuah teknik evaluasi dan pengendalian strategi. Menurut (Suryadana, 2015), "*Balance Scorecard* adalah alat manajemen strategis yang mengukur kinerja dan link tujuan startegis organisasi untuk indikator yang komprehensif tertentu."

Menurut (Sumarsan, 2011) *Balanced Scorecard* merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan, dapat dilihat penerapan analisis *Balance Scorecard* sebagai berikut:

Tabel 1. Variabel perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

No	Perspektif	Indikator	Skala
1.	Keuangan	Current Ratio	$\frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$
		ROE (Return on Equity)	$\frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$
		ROA (Return on Assets)	$\frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total aktifa}} \times 100\%$
2.	Pelanggan	Customer retention	$\frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$
		Customer acquisition	$\frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$
3.	Bisnis/ internal	MERR	$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Melakukan Kesalahan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Employe retention	$\frac{\text{total karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
		Employe training	$\frac{\text{total karyawan yang di training}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
		Absenteeism	$\frac{\text{total absensi}}{\text{jumlah hari kerja}} \times 100\%$

Sumber: Data diolah 2018

Menurut (Kasmir, 2016), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode. Dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian yang harus dimiliki. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu menilai sukses tidaknya suatu organisasi, program atau kegiatan. Menurut Robertson *dalam* Mahmudi (2015:6), “pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan”

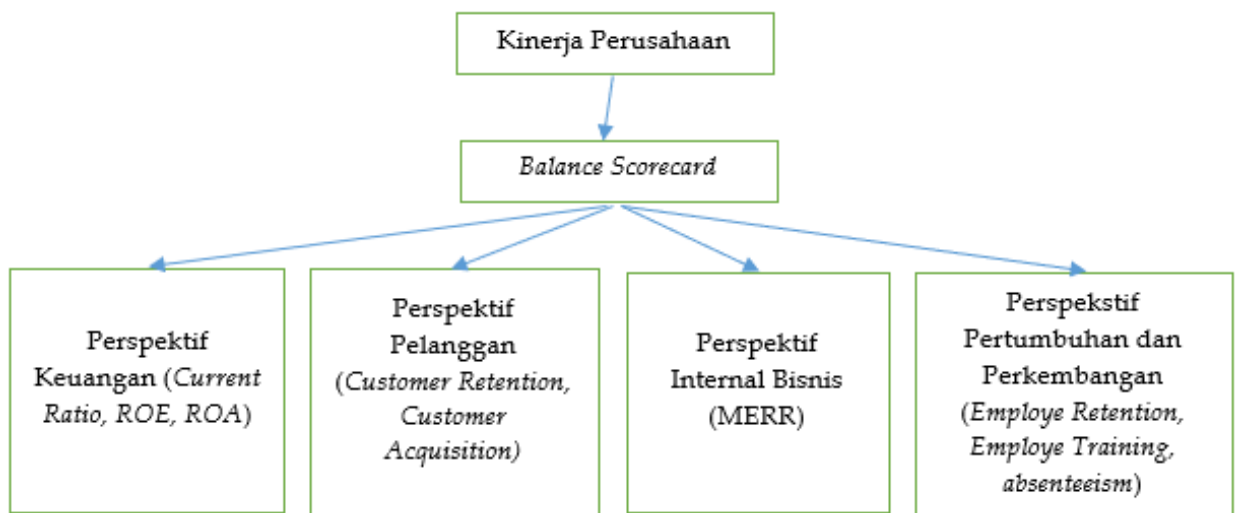
Menurut (Ulum, 2009) dalam melakukan pengukuran kinerja, informasi yang digunakan dikelompokkan ke dalam dua kategori: (a) Informasi finansial, yaitu penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan dan (b) Informasi non finansial, yaitu informasi non finansial dapat dijadikan sebagai tolak ukur lainnya. Informasi non finansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen.

PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo adalah Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak dibidang jasa penyediaan air bersih yang mempunyai upaya untuk optimalisasi pelayanan meliputi kualitas dan kuantitas yang cukup tersedia (prima), serta harga pasang baru dan tarif air PDAM terjangkau bagi masyarakat Kota Probolinggo. Saat ini PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) mengukur kinerja hanya dilakukan dengan analisis keuangannya saja. Padahal sebenarnya banyak perspektif yang bisa di analisis dari PDAM ini.

Terdapat beberapa pengukuran kinerja non keuangan yang bisa digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan. Walaupun pengukuran kinerja dari aspek keuangan dapat dikatakan penting, namun jika tidak disertai dengan proyek non keuangan akan kurang akurat untuk kondisi saat ini. Selama ini perusahaan belum mengkaji secara spesifik aspek-aspek lain (non finansial) dalam menilai kinerja perusahaan. Untuk menilai kinerja PDAM Kota Probolinggo sudah bisa dikatakan baik atau buruk serta dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis, maka perusahaan perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat, yaitu dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

Beberapa penelitian yang menjadi dasar penelitian ini, antara lain, (Tahaka, 2013), Hasil analisis kinerja yang dinilai pada 4 perspektif menunjukkan perspektif pelanggan dinilai belum maksimal, sedangkan 3 perspektif lainnya cukup baik. Penelitian pada PT Bank Sulut, (Rumintjab, 2013), Hasil analisis kinerja yang dinilai pada 4 perspektif menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih kurang maksimal, sedangkan 3 perspektif lainnya cukup baik. Penelitian pada RSUD Noongan dan (Wibawa, 2017), Hasil analisis kinerja yang dinilai pada 4 perspektif menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih kurang maksimal, sedangkan 3 perspektif lainnya cukup baik. Penelitian pada PT Pembangunan Jawa, Bali, Surabaya.

Dalam penelitian ini kami mencoba menghadirkan kerangka konseptual dan hipotesis yang menjadi dasar dari alur pemikiran yang pada akhirnya akan memudahkan peneliti dalam menganalisis urutan demi urutan peristiwa yang terjadi di lokasi penelitian, Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: *Data diolah (2018)*

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, (H1) Diduga hasil analisis kinerja yang dinilai pada 4 perspektif menunjukkan perspektif pelanggan dinilai belum maksimal, sedangkan 3 perspektif lainnya cukup baik, (H2) Diduga hasil analisis kinerja yang dinilai pada 4 perspektif menunjukkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai masih kurang maksimal, sedangkan 3 perspektif lainnya cukup baik, (H3) Diduga Hasil analisis kinerja yang dinilai pada 4 perspektif menunjukkan, kinerja baik dan (H4) Diduga Hasil analisis kinerja yang dinilai pada 4 perspektif menunjukkan, perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik, sedangkan perspektif konsumen dan proses bisnis internal dinilai baik

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif menekankan pada angka-angka sehingga informasi dari perusahaan dapat diukur dengan menggunakan rumus-rumus tertentu yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Balance Scorecard* pada PDAM Kota Probolinggo.

Dalam penelitian ini, guna mendapatkan sumber data dan informasi yang nantinya akan digunakan sebagai bahan penyusunan sekaligus sebagai bahan evaluasi. Sumber data yang diperlukan adalah sebagai berikut, (1) Data Primer, dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan oleh peneliti diantaranya wawancara dan (2) Data Sekunder, data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia, serta data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu melalui studi kepustakaan dengan menggunakan buku, jurnal, maupun artikel, laporan keuangan (neraca dan laba rugi), data pelanggan, data karyawan PDAM dari tahun 2015-2017, data juga diperoleh dari internet tentang kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

Populasi yang digunakan adalah laporan keuangan, data pelanggan dan data karyawan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015-2017. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Perspektif keuangan, berupa laporan keuangan (neraca dan laba-rugi) PDAM

Kota Probolinggo tahun 2015-2017, (2) Perspektif pelanggan, berupa jumlah pelanggan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015-2017, (3) Prespektif internal bisnis, berupa data jumlah karyawan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015-2017 dan (4) Perspektif pertumbuhan dan perkembangan, berupa data jumlah karyawan

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Interview (wawancara), Dalam penelitian ini data yang diperoleh berupa informasi langsung tentang PDAM Kota Probolinggo dari pegawai ahli yang berwenang, (2) Dokumentasi, dalam penelitian ini data yang digunakan adalah neraca, laporan laba rugi, data pelanggan, data karyawan dan dokumen-dokumen lainnya yang berada pada PDAM Kota Probolinggo, (3) Observasi, dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah hasil pengamatan mengenai kinerja PDAM dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dan (4) Studi Pustaka, studi pustaka merupakan data yang dikumpulkan berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dilaporkan, data-data yang digunakan untuk bahan-bahan yang mendukung materi untuk proses penyusunan penelitian ini.

Dalam penelitian ini digunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut dilakukan dengan penilaian terhadap persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dikenal dengan metode *Balance Scorecard*

Tabel 2. Metode Analisis Data

No.	Indikator	Interval Presentase	Kriteria
1.	<i>Current Ratio</i>	>240%	Baik
		220% - 239%	Cukup
		<180% - 219%	Kurang
2.	<i>ROE</i>	>12%	Baik
		8% - 12%	Cukup
		<8%	Kurang
3.	<i>ROA</i>	>8%	Baik
		5% - 8%	Cukup
		<5%	Kurang
4.	<i>Costumer Retention</i>	>80%	Baik
		70% - 80%	Cukup
		<70%	Kurang
5.	<i>Costumer Acquisition</i>	>15%	Baik
		10% - 15%	Cukup
		<10%	Kurang
6.	<i>Minimize Error Rate and Rework</i>	<5,0%	Baik
		5,0% - 7,5%	Cukup
		>7,5%	Kurang
7.	<i>Employee Retention</i>	>2%	Baik
		3%-8%	Cukup
		>8%	Kurang
8.	<i>Employee Training</i>	>50%	Baik
		25% - 50%	Cukup
		<25%	Kurang
9.	<i>Absenteeism</i>	<10%	Baik
		10% - 20%	Cukup
		>20%	Kurang

Sumber: (Budiarti dalam Susanto, 2013)

Tabel 3. Bobot Nilai Balance Scorecard

Kriteria	Bobot Nilai
Kurang	-1
Cukup	0
Baik	1

Sumber: (Mulyadi dalam Tahaka, (2013)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data Penelitian

1. Perspektif keuangan

Current Rasio

Tabel 4. Hasil Current Ratio PDAM Kota Probolinggo, 2015-2017

Tahun	Aktiva lancar (a)	Hutang Lancar (b)	Current Ratio (a : b x 100%)
2015	4.513.146.674,14	402.292.974,17	1121,86%
2016	5.833.019.265,05	458.411.356,92	1272,44%
2017	7.118.449.860,83	272.515.216,62	2612,13%
Rata-rata			1668,81%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

a. ROE

Tabel 5. Hasil ROE PDAM Kota Probolinggo, 2015-2017

Tahun	Laba Bersih (a)	Ekuitas (b)	ROE (a : b x 100%)
2015	757.793.538,61	16.955.635.186,41	4,47%
2016	1.016.394.632,51	17.813.174.437,56	5,71%
2017	1.104.414.655,85	18.917.589.095,13	5,84%
Rata-rata			5,34%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

b. ROA

Tabel 6. Hasil ROA PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Laba Bersih (a)	Total Aktiva (b)	ROA (a : b x 100%)
2015	757.793.538,61	18.383.017.333,58	4,12%
2016	1.016.394.632,51	19.942.788.139,48	5,10%
2017	1.104.414.655,85	22.663.715.936,75	4,87%
Rata-rata			4,70%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

2. Perspektif Pelanggan

a. Customer Retention

Tabel 7. Hasil Customer Retention PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama (a)	Jumlah Pelanggan (b)	Customer retention (a : b x 100%)
2015	17.663	18.021	98,01%

2016	17.886	18.252	97,99%
2017	18.073	18.698	96,65%
Rata-rata			97,55%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

b. Customer Acquisition

Tabel 8. Hasil Customer Acquisition PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru (a)	Jumlah Pelanggan (b)	Customer Acquisition (a : b x 100%)
2015	358	18.021	1,99%
2016	336	18.252	2%
2017	625	18.698	3,34%
Rata-rata			2,44%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. MERR (Minimize Rate and Rework)

Tabel 9. Hasil MERR PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Jumlah karyawan yang melakukan kesalahan (a)	Jumlah karyawan (b)	MERR (a : b x 100%)
2015	0	78	0%
2016	0	78	0%
2017	0	86	0%
Rata-rata			0%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Employee Retention

Tabel 10. Hasil Employee Retention PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Jumlah karyawan yang keluar (a)	Jumlah karyawan (b)	Employee Retention (a : b x 100%)
2015	2	78	2,56%
2016	2	78	2,56%
2017	1	86	1,16%
Rata-rata			2,09%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

b. Employee Training

Tabel 11. Hasil Employee Training PDAM Kota Probolinggo 2015- 2017

Tahun	Jumlah karyawan yang ditraining (a)	Jumlah karyawan (b)	Employee Training (a : b x 100%)
2015	42	78	53,84%
2016	36	78	46,15%
2017	85	86	98,83%
Rata-rata			66,27%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

c. Absenteeism

Tabel 12. Hasil Absenteeism PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Total Absen (a)	Jumlah hari kerja (b)	Absenteeism (a : b x 100%)
2015	21	246	8,53%
2016	19	246	7,72%
2017	26	245	10,61%
Rata-rata			8,95%

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

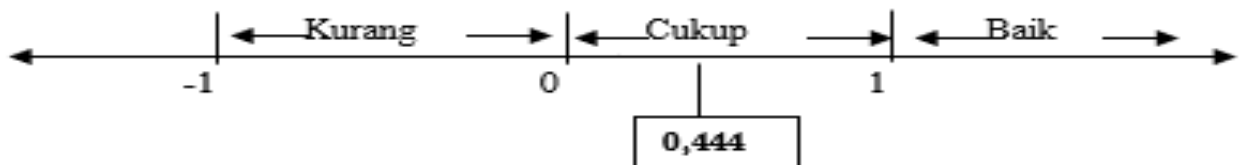
Tabel 13. Hasil Pengukuran kinerja PDAM Kota Probolinggo dengan Balance Scorecard tahun 2015-2017

Jenis perspektif	Hasil yang Dicapai			Rata-rata	Standart Interval Prosentase	Skor
	2015	2016	2017			
Perspektif Keuangan						
Current Ratio	1121,86%	1272,44%	2,612,13%	1668,81%	>240%	1
					220%-219%	0
					<180%-219%	-1
ROE	4,47%	5,17%	5,84%	5,34%	>12%	1
					8% - 12%	0
					<8%	-1
ROA	4,12%	5,10%	4,87%	4,70%	>8%	1
					5% - 8%	0
					<5%	-1
Perspektif Pelanggan						
Customer Retention	98,01%	97,99%	96,65%	97,55%	>80%	1
					70% - 80%	0
					<70%	-1
Customer Acquisition	1,99%	2%	3,34%	2,44%	>15%	1
					10% - 15%	0
					<10%	-1
Perspektif Proses Bisnis Internal						
MERR	0%	0%	0%	0%	<5,0%	1
					5,0% - 7,5%	0
					>7,5%	-1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
Employee Retention	2,56%	2,56%	1,16%	2,09%	>2%	1
					3% - 8%	0
					>8%	-1

Jenis Perspektif	Hasil yang Dicapai			Rata-rata	Standart Interval Prosentase	Bobot
	2015	2016	2017			
Employe Training	53,84%	46,15%	98,83%	66,27%	>50%	1
					25% - 50%	0
					<25%	-1
Absenteeism	8,53%	7,72%	10,61%	8,95%	<10%	1
					10% - 20%	0
					>20%	-1
Total Skor						4

Sumber: PDAM Kota Probolinggo (2018)

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor. Nilai “baik” jika >80% rata-rata skor 0,6-100, nilai “cukup baik” jika 50%-80% rata-rata skor 0-0,6, nilai “kurang baik” jika <50% rata-rata skor -1-0. Pengukuran kinerja PDAM Kota Probolinggo dengan *Balance Scorecard* memiliki total bobot skor 4 dari total bobot standar 9, karena terdiri dari 9 ukuran hasil, sehingga rata-rata skor adalah $4/9 = 0,444$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PDAM Kota Probolinggo diukur dengan metode *Balance Scorecard* terletak didaerah “Cukup Baik” karena nilainya terletak diantara 0 - 0,6 atau diantara 50% - 80% seperti gambar dibawah ini.



Gambar 2 : Skala Kinerja

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu, dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik, karena hasil nilai ROE dan ROA masih di bawah standar. Sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dinilai sudah cukup baik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan penelitian yaitu, Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai ROE dan ROA masih dibawah standart. Pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik karena nilai akuisisi pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif Bisnis Internal dinilai baik karena nilai MERR baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena nilai retensi karyawan, training dan absensi baik. Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif *Balance Scorecard* dinilai cukup baik.

Dari hasil analisis perhitungan kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balance Scorecard* diatas, peneliti memberikan saran kepada PDAM Kota Probolinggo antara lain (1) Hasil penelitian dalam hal perspektif keuangan terutama dalam hal ROA dan ROE, diharapkan PDAM Kota Probolinggo meningkatkan penjualan untuk mencapai laba sebesar-besarnya guna

meningkatkan ROA dan ROE, (2) Dalam hal perspektif Pelanggan terutama *Costumer Retention* dinyatakan cukup, untuk itu sebaiknya pihak PDAM Kota Probolinggo harus membuat strategi kembali agar lebih banyak menarik pelanggan baru, seperti melakukan promosi atau melakukan sosialisasi tentang penggunaan air bersih, pemasangan baru tanpa biaya di wilayah tertentu agar masyarakat tertarik untuk menggunakan PDAM Kota Probolinggo dan (3) diharapkan dapat terus menerus mengembangkan strategi yang lebih optimal agar kinerja non keuangan terus mengalami peningkatan sehingga berdampak pula terhadap peningkatan perspektif keuangan.

REFERENSI

- Azwar, Saifuddin. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP SPTIM YKPN.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumarsan, Thomas. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT Indeks.
- Suryadana, Liga. 2015. *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Budy. 2013. *Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard (study kasus pada PT. WIJAYA KARYA BETON Tbk Kantor Cabang Pasuruan)*. Universitas Jember.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Tahaka, Yane Kristiani. 2013. *Penerapan Balance Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. BANK Sulut*. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara