

# Analysis of Performance Measurement with the Balanced Score Card Approach at the Regional Water Company (PDAM) Tirta Dharma Bengkulu City

## Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Score Card pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu

Echa Gunawan<sup>1)</sup>; Oni Yulianti<sup>2)</sup>; Wagini<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Study Program of Management Faculty of Economic, Universitas Dehasen Bengkulu

<sup>2)</sup> Department of Management, Faculty of Economic, Universitas Dehasen Bengkulu

Email: <sup>1)</sup> [echagunawan12@gmail.com](mailto:echagunawan12@gmail.com)

### ARTICLE HISTORY

Received [xx Month xxxx]

Revised [xx Month xxxx]

Accepted [xx Month xxxx]

### KEYWORDS

Balanced Scorecard,  
Financial Perspective,  
Customer Perspective,  
Internal Business  
Perspective, Learning and  
Growth.

This is an open access article  
under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### ABSTRAK

Kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam mencapai suatu hasil pada setiap perusahaan atau organisasi dalam tahap pemberian jasa atau produk kepada pelanggan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan dan melihat gambaran organisasi secara keseluruhan penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu dengan menggunakan pendekatan Balanced Score Card. dilihat dari empat perspektif, yakni: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil penelitian tentang Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu menggunakan pendekatan Balanced Scorecard pada perspektif keuangan melalui current ratio, profit margin, operation ratio, return on investment menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan dalam kondisi baik. Untuk pengukur kinerja berdasarkan pespektif pelanggan dari customer acquisition, customer retention, customer satisfaction, customer satisfaction dapat dikatakan baik. Selanjutnya hubungan/coleration dari kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada variabel motivasi, kekuasaan keselarasan, memiliki tingkat pengaruh sebesar 50,9% dengan tingkat signifikansi < 5% atau sebesar 0%, namun untuk pelatihan-pelatihan memiliki tingkat signifikansi dibawah 5% atau sebesar 0%. Sedangkan untuk kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan ekonomi perusahaan.

### ABSTRACT

This study aims to conduct and see the overall organizational picture of the Bengkulu City Water Supply Company (PDAM) performance appraisal using the Balanced Scorecard approach. seen from four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. From the results of research on the Performance Measurement of Regional Drinking Water Companies (PDAMs) Bengkulu City using the Balanced Scorecard approach from a financial perspective through current ratios, profit margins, operation ratios, return on investment shows that the company's financial performance is in good condition. For performance measurement based on customer perspective from customer acquisition, customer retention, customer satisfaction, customer satisfaction can be said to be good. Furthermore, the relationship / coleration of performance based on the perspective of internal business processes on the variables of motivation, alignment power, has a level of influence of 50.9% with a significance level of <5% or 0%, but for trainings it has a significance level of below 5% or equal to 0%. Whereas for performance based on the perspective of learning and growth on employee satisfaction, employee retention, productivity makes a positive contribution to the improvement of the company's economy.

## PENDAHULUAN

Untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan kinerja yang telah dicapai suatu organisasi, diperlukan suatu pengukuran kinerja. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kinerja dari periode yang lalu. Untuk itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk perusahaan sangatlah diperlukan agar suatu perusahaan tumbuh dan berkembang. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) diperlukan sistem pengukuran kinerja yang

tidak hanya mengukur aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non-keuangan seperti pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Score Card memiliki empat perspektif yaitu; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut diharapkan dapat memberikan pandangan baru terhadap pengukuran kinerja sehingga nantinya hasil pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menentukan strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk bagaimana pelayanan yang telah diberikan PDAM Kota Bengkulu yang menggunakan jasa atau produk kepada pelanggan dan juga ingin mengetahui apakah pengukuran kinerja PDAM Kota Bengkulu sudah dikatakan baik atau tidak pada tahun 2016 – 2019 yang diukur dengan menggunakan metode Balanced Score Card.

## LANDASAN TEORI

### Kinerja

Menurut Helfert (dalam Srimindarti, 2014:53) kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, sedangkan menurut Mangkunegara (2012:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Rai (2018:17) “Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai tingkat besarnya penyimpangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan”. Sehingga, diharapkan kinerja aktual akan berjalan beriringan dengan kinerja yang diharapkan.

Pengukuran kinerja dengan Balanced Score Card merupakan alternatif pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan penggunaan Balanced Score Card adalah pendekatan Balanced Scorecard berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan tersebut.

### Balance Score Card (BSC)

Menurut Kaplan, et al (2010:76). Balanced Score Card merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang.

### Dimensi Kinerja Dengan Balanced Scorecard

Metode Balanced Score Card memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena metode Balanced Score Card Kaplan, et al (2010:76.) menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

### Perspektif Keuangan

Menurut Mulyadi dkk (2010: 32) Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya melalui presentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Adapun rasio keuangan yang digunakan adalah Kaplan et al (2010:67):

Return On Investment (ROI) merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi dalam jangka waktu tertentu. ROI menunjukkan jumlah pengembalian atas aktiva yang digunakan perusahaan dan menunjukkan produktivitas dari keseluruhan dana perusahaan. Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan tahunan perusahaan, yaitu laporan keuangan PDAM kota Bengkulu tahun (2014- 2017).

## METODE PENELITIAN

### Metode Analisis

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2011:53) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan cara-cara ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual melalui perhitungan angka-angka statistik, baik yang bersifat inferensial maupun parametrik. Dalam penelitian ini metode kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh perspektif Balanced Score Card terhadap kinerja PDAM Kota Bengkulu. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder dan primer.

### Metode Analisis

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan variabel penelitian sesuai dengan kondisi lapangan. Dalam mendeskripsikan data tersebut, digunakan statistik deskriptif berupa nilai rata-rata, frekuensi, persentase dan standar deviasi. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengukur kinerja PDAM berdasarkan perspektif Balanced Score Card (BSC). Teori yang dipergunakan mengacu pada pendapat Kaplan et al (2010:67), analisis kuantitatif tersebut meliputi;

Kinerja berdasarkan perspektif keuangan seperti (Current ratio, Profit Margin, Operating Ratio, Return On Investment). Mengukur Kinerja berdasarkan Perspektif Pelanggan, seperti (Tingkat perolehan pelanggan, Tingkat retensi pelanggan, Tingkat kepuasan pelanggan) Kinerja berdasarkan Perspektif Bisnis Internal melalui Pembelajaran dan Pertumbuhan, seperti (Motivasi, kekuasaan dan keselarasan = Pengukuran dengan melakukan survei kuesioner kepada karyawan, Pelatihan-pelatihan = Pengukuran dengan melakukan survei kuesioner kepada karyawan). Kinerja berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, seperti (Kepuasan karyawan, Retensi karyawan, dan Produktivitas karyawan)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

Pengukuran kinerja dengan pendekatan Balanced Score Card pada PDAM Tirta Dharma Kota Bengkulu merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Untuk itu, pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan atau tidaknya suatu perusahaan dengan melalui :

#### Perspektif Keuangan

##### 1. Current Ratio (CR)

Berdasarkan Current Ratio (CR) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dari Balanced Score Card menunjukkan bahwa penilaian kinerja untuk perspektif keuangan mengalami peningkatan. Pada tahun 2016 ROI 17,73%, tahun 2017 mengalami peningkatan menjadi 10,45% dan tahun 2018 mengalami peningkatan menjadi 13,70%. Dan pada tahun 2019 juga mengalami peningkatan sebesar 54,87%, disebabkan oleh hasil penjualan produk yang diperoleh perusahaan melalui perhitungan dengan memakai rumus ROI. Dengan demikian, menurut perhitungan ROI, perusahaan dapat melihat kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva yang menghasilkan laba bersih dalam perusahaan, sehingga kemampuan modal yang diinvestasikan dalam Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu bisa dikatakan baik.

##### 2. Profit margin

Ditinjau dari profit margin atau margin laba, menunjukkan bahwa laba usaha yang berhubungan dengan penjualan mengalami penurunan, tetapi dilihat dari rata-rata nilai profit margin pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dapat dikatakan baik hanya saja pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar -1%. Tujuan dihitungnya profit margin untuk mengetahui nilai laba usaha yang berhubungan dengan penjualan di perusahaan.

Penurunan penjualan pada tahun 2016 disebabkan oleh pengiriman produk atau barang kepada konsumen yang mengalami keterlambatan. Keterlambatan terjadi karena alat transportasi yang kurang perawatan dan kurangnya kedisiplinan karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu. Dengan demikian, profit margin atau margin laba berdampak pula pada penjualan dan juga pada laba yang dihasilkan oleh perusahaan. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dalam profit margin masih dinilai kurang sehat.

### 3. Operating Ratio

Operation Ratio menunjukkan bahwa laba usaha yang berhubungan dengan penjualan mengalami kenaikan, tetapi dilihat dari rata-rata nilai profit margin pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dapat dikatakan baik, hanya saja pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar -1%. Tujuan dihitungnya profit margin untuk mengetahui nilai laba usaha yang berhubungan dengan penjualan di perusahaan. Penurunan penjualan pada tahun 2016 disebabkan oleh terdapat penunggakan dalam pembayaran dari pihak konsumen.

### 4. Return On Investment

Return On Investment menunjukkan bahwa laba usaha yang berhubungan dengan penjualan mengalami penurunan, tetapi dilihat dari rata-rata nilai Return On Investment pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dapat dikatakan baik hanya saja pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar -0.4%. Tujuan dihitungnya Return On Investment untuk mengetahui nilai laba atau investasi usaha yang berhubungan dengan penjualan di perusahaan. Penurunan penjualan pada tahun 2016 disebabkan Penjualan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu tidak stabil.

## Mengukur Kinerja Berdasarkan Pespektif Pelanggan

### 1. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (Customer Acquisition)

Berdasarkan pengukuran tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan oleh pelanggan merasa puas dengan pelayanan dan pengiriman barang tidak membutuhkan waktu yang lama. Dihitung dengan rumus Customer acquisition di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu mengalami nilai persentase berfluktuasi atau naik turun, tahun 2016 tingkat perolehan pelanggan baru sebesar 9,5%, pada tahun 2017 bertahan menjadi 9,5%, dan tahun 2018 menurun menjadi 9,4%, pada tahun 2019 meningkat menjadi 9,6%. Tujuan dihitungnya tingkat perolehan pelanggan baru untuk mengetahui berapa persentase yang dihasilkan setiap tahunnya dari perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Dapat disimpulkan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dalam memperoleh pelanggan baru dinilai baik, karena perusahaan mampu menarik pelanggan baru.

### 2. Tingkat retensi pelanggan/ kemampuan mempertahankan pelanggan lama (customer retention)

Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus customer acquisition dengan persentase kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama dapat dikatakan kurang baik, sehingga kemampuan mempertahankan pelanggan lama pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dapat dikatakan fluktuasi dalam penilaian persentase customer acquisition. Tujuan dihitungnya customer acquisition untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dihasilkan perusahaan dalam kemampuan mempertahankan pelanggan lama yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan jumlah pelanggan baru dengan memperhatikan pelayanan terhadap pelanggan.

### 3. Tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction)

Berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan diukur Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu pada kepuasan pelanggan dapat juga dilihat dari evaluasi hasil disimpulkan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dapat dikatakan baik.

## Kinerja Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

### 1. Dilihat dari perspektif bisnis internal ini diukur dengan menggunakan empat variabel yaitu, (1) motivasi (2), kekuasaan (3), keselarasan dari 50 orang karyawan yang telah mengisi kuisioner, memiliki hubungan korelasi adalah sebagai berikut:

- Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu memiliki tingkat pengaruh sebesar 66,7% dengan tingkat signifikansi < 5% atau sebesar 0%.
- Kekuasaan berpengaruh terhadap Kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu memiliki tingkat pengaruh sebesar 50,9% dengan tingkat signifikansi < 5% atau sebesar 0%.
- Keselarasan berpengaruh terhadap Kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu memiliki tingkat pengaruh sebesar 50,9% dengan tingkat signifikansi < 5% atau sebesar 0%.

- d. Kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal melalui pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pelatihan-pelatihan terhadap 50 orang karyawan menunjukkan hasil pada pelatihan pertama memiliki hubungan sebesar 59% dengan tingkat signifikansi dibawah 5% atau sebesar 0%, pada pelatihan kedua memiliki hubungan sebesar 66.7% dengan tingkat signifikansi dibawah 5% atau sebesar 0%, pada pelatihan ketiga.Memiliki hubungan sebesar 81,6% dengan tingkat signifikansi dibawah 5% atau sebesar 0%, pada pelatihan keempat.memiliki hubungan sebesar 25% dengan tingkat signifikansi dibawah 5% atau sebesar 0% dan pada pelatihan kelima.memiliki hubungan sebesar 100% dengan tingkat signifikansi dibawah 5% atau sebesar 0%.

### **Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan**

#### **1. Kepuasan karyawan**

Perhitungan dari hasil kepuasan karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu sudah menerapkan pelatihan dan pembelajaran bagi karyawan, tetapi masih ada kekurangan yaitu waktu pelatihan dan pembelajaran lama diadakan atau diselenggarakan pelatihan dan pembelajaran karyawan. Disebabkan perusahaan memfokuskan pada proses produksi dan menghasilkan laba yang berdampak kurangnya pemerhatian pada karyawan dalam pembelajaran dan pelatihan. Diharapkan perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu lebih meningkatkan waktu pelatihan dan pembelajaran karyawan. Pelatihan hendaknya dapat diadakan selama 3 (tiga) kali dalam setahun.

#### **2. Retensi karyawan**

Retensi karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu sudah menerapkan pelatihan dan pembelajaran bagi karyawan, tetapi masih ada kekurangan yaitu waktu pelatihan dan pembelajaran lama diadakan atau diselenggarakan pelatihan dan pembelajaran karyawan. Disebabkan perusahaan memfokuskan pada proses produksi dan menghasilkan laba. Dan berdampak kurangnya pemerhatian pada karyawan dalam pembelajaran dan pelatihan. Diharapkan perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu lebih meningkatkan waktu pelatihan dan pembelajaran karyawan kedepannya.

#### **3. Produktivitas**

Hasil produktivitas karyawan dihitung dalam bentuk rupiah tidak memakai peningkatan persentase pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu, sehingga mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Produktivitas naik disebabkan dari hasil penjualan produk mengalami kenaikan dari setiap tahun. Yang berdampak pada laba bersih dan juga meningkat saat dilakukannya perhitungan dengan rumus provitabilitas mengalami kenaikan setiap tahunnya. Peningkatan produktivitas akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan ekonomi perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Perspektif Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu berdasarkan Balanced Score Card dari hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa kinerja keuangan Perusahaan menunjukkan kondisi baik. Kondisi baik terlihat pada aspek current ratio perusahaan, dimana kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva menghasilkan laba bersih dalam perusahaan.
2. Perspektif pelanggan terhadap perolehan tingkat customer acquisition di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu mengalami nilai persentase yang meningkat di dalam memperoleh pelanggan baru.
3. Perspektif proses bisnis internal melalui pembelajaran dan pertumbuhan dengan hasil hubungan/correlations pada variabel motivasi, kekuasaan keselarasan, memiliki tingkat pengaruh sebesar 50,9% dengan tingkat signifikansi < 5% atau sebesar 0%, namun untuk kinerja melalui pelatihan-pelatihan karyawan menemukan hasil tingkat signifikansi dibawah 5% atau sebesar 0%.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu cukup meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen.

### **Saran**

1. Sebaiknya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu lebih memperhatikan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan Balanced Score Card, agar

keberhasilan operasional perusahaan dapat berjalan maksimal dan tidak terdapat penurunan dalam penilaian kinerja perusahaan.

2. Sebaiknya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kota Bengkulu dapat meningkatkan laba perusahaan dengan cara lebih memperhatikan proses bisnis internal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Helfert, A, Erich. 2014. Teknis Analisis Keuangan: Petunjuk Praktik untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Isa, S. M., Susena, K. C., Nugroho, E. C., Girsang, A. S., & Gunarso, D. Y. (2018, October). Business Intelligence for Analyzing Department Unit Performance in eProcurement System. In *2018 International Conference on Orange Technologies (ICOT)* (pp. 1-4). IEEE.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 2010. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2010. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Ke-2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rai, I Gusti Agung. 2018. *Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep praktik studi kasus*. Jakarta: Salemba empat.
- Srimindarti, Ceacilia. 2014. "Balanced Score Card sebagai Alternatif untuk mengukur kinerja". *Fokus Ekonomi*, Vol 3 No 1.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Susena, K. C., Simanjuntak, D. M., Fadillah, W., & Girsang, A. S. (2018, October). Business Intelligence for Evaluating Loan Collection Performance at Bank. In *2018 International Conference on Orange Technologies (ICOT)* (pp. 1-6). IEEE.
- Suwarni, S., Susena, K. C., & Gusti, W. (2018). ANALISIS KINERJA KEUANGAN PT. BANK SINARMAS Tbk, UNIT USAHA SYARIAH. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 6(1).
- Warindrani, Armila Krisna. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Jogjakarta: Graha Ilmu.