

## ANALISA KINERJA PDAM TIRTA KAHURIPAN, KABUPATEN BOGOR DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Abdul Gani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana, Jakarta  
ganiumb@gmail.com

### ABSTRACT

The test results CFA (Confinmantory Factor Analysis) as shown in the following figure, that the value of MSA (Measure of Sampling Adequacy) amounted to 0.731 greater than the required value of 0.50 It can be concluded that the number of samples taken is representative. While based on the reliability test, as shown in the table below shows the value "of its Cronbach's Alpha of 0.798. This shows that the indicator / variable on the respondent's answer is "reliable / realibel" or stable. The data processing performance Customer Perspective in total assessed customer satisfaction performance PDAM Tirta Kahuripan Bogor rated good. It is seen from achieving total customer satisfaction index of 3.24. The performance aspect is obtained from i) Production-quality, ii) Distribution, iii) Water Account, iv) Water Meter and v) Aspects of Complaint Services. Respondents gave the highest score on the Index Account pelayana aspects Air (3.61) and the lowest index value respondents Aspect Customer Service Complaints (3.24). Whereas based on data from the addition of new connections compared to the total connections, we can conclude that taps the ability to attract new customers PDAM Bogor Regency pretty good. It is seen from the increasing number of water connections that 8698 new Sambangan in 2014 and became 11 111 connections in 2015 or the ability to attract new connection rate of 8.34%.

**Keywords:** performance assessment, customer perspective, internal bussiness process.

### ABSTRAK

Hasil pengujian CFA (Confinmantory Factor Analysis) sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut, bahwa nilai MSA (Measure of Sampling Adequacy) sebesar 0,731 lebih besar dari nilai yang disyaratkan sebesar 0,50 Hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa jumlah sampel yang dilakukan adalah representatif. Sedangkan berdasarkan hasil uji realibilitas sebagaimana ditampilkan pada tabel dibawah ini terlihat nilai "Cronbach's Alpha nya sebesar 0,798. Hal ini menunjukkan bahwa indicator/ variabel atas jawaban responden adalah "handal/ realibel" atau stabil. Bahwa hasil pengolahan data kinerja Perspektif Pelanggan secara total dinilai kinerja kepuasan pelanggan PDAM Tirta Kahuripan Bogor dinilai **Cukup Baik**. Hal ini dilihat dari total indeks kepuasan pelanggan mencapai 3,24. Kinerja tersebut diperoleh dari aspek i) Kulit Produk, ii) Distribusi, iii) Rekening Air, iv) Meter Air dan v) Aspek Pelayanan Pengaduan. Responden memberikan nilai tertinggi pada Indeks aspek pelayana Rekening Air (3,61) dan Nilai indeks terendah responden menilai pada Aspek Pengaduan Pelayanan Pelanggan (3,24). Bahwa berdasarkan data penambahan jumlah sambungan baru dibandingkan dengan total sambungan, dapat kita simpulkan bahwa kemampuan PDAM dalam menjangkau pelanggan baru PDAM Kabupaten Bogor cukup baik. Hal ini dilihat dari adanya peningkatan jumlah sambungan air minum yaitu 8.698 sambungan baru di tahun 2014 dan menjadi 11.111 sambungan pada tahun 2015 atau tingkat kemampuan menarik sambungan baru mencapai 8,34%.

**Kata kunci:** penilaian kinerja, perspektif pelanggan, proses bisnis internal.

## PENDAHULUAN

PDAM Tirta Kahuripan, Kabupaten Bogor merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Sedangkan tujuannya dibentuknya PDAM adalah untuk mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan tujuan lainnya adalah untuk ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan perekonomian guna mendukung pembangunan daerah dengan mrrmperluas lapangan pekerjaan serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah.

Dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran organisasi, PDAM memerlukan sistem manajemen yang baik yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, untuk mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan anggaran perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi PDAM Kabupaten Bogor sebagai penyelenggara pelayanan publik. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan balik untuk penyempurnaan rencana kinerja selanjutnya

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999, sistem penilaian kinerja PDAM menggunakan penilaian kinerja yang meliputi; aspek keuangan, operasional dan administrasi perusahaan. Penilaian tersebut hanya melihat dari sisi internal perusahaan, memberikan bobot terbesar pada aspek keuangan, dan kurang memperhatikan pengintegrasian dari penetapan visi, misi, tujuan strategis perusahaan termasuk dari sisi kepentingan pihak eksternal. Begitu pula apabila kita melihat dari analisa Kinerja dari BPPS PAM yang mengacu pada KEPMEN PU No 18/ 2007, titik fokus penilaian kerjanya masih belum beroreintasi pada pengintegrasian terhadap “ Rencana Strategis perusahaan.

Merujuk pada kondisi tersebut diatas, dengan berbagai keterbatasan system penilaian tersebut perlu didesain suatu Indikator keberhasilan yang merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk financial tapi juga dengan indikator lain seperti pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan agar visi yang ditetapkan benar-benar dapat dicapai.

Mengingat keterbatasan-keterbatasan di atas, muncul suatu bentuk pengukuran kinerja baru yaitu *balanced scorecard* yang merupakan suatu sistem manajemen yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi, menerjemahkan strategi menjadi tindakan, dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat. *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan bagaimana untuk menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, bagaimana organisasi meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, menarik untuk menganalisis penilaian kinerja yang beroreintasi pada rencana strategis perusahaan PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

## METODE PENELITIAN

### Tempat Penelitian

Dalam objek penelitian ini peneliti melakukan penelitian di PDAM Tirta Kahuripan, Kabupaten Bogor, selanjutnya disebut “PDAM Kabupaten Bogor” Adapun alasan pemilihan obyek tersebut adalah karena penulis menilai bahwa salah satu Kinerja Pelayanan Air Minum Terbaik di Indonesia adalah “PDAM Kabupaten Bogor” Hal ini berdasarkan hasil penilaian dari PERPAMSI sebagai lembaga profesional dari asosiasi perusahaan air minum seluruh Indonesia.

### Jenis & Data Penelitian

Penelitian mengenai kinerja PDAM Kabupaten Bogor dengan pendekatan *balanced scorecard* ini berjenis penelitian deskriptif Penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesis atau tidak menguji hipotesis, melainkan hanya mendeskriptifkan informasi apa adanya sesuai dengan variabel yang diteliti (Mardalis, 1990,p.26 dalam M Tanggung, 2006,p.103).

Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data melalui wawancara dengan unsure pimpinan PDAM, analisis dokumen, diskusi terfokus atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder untuk menganalisis kinerja *balanced scorecard* meliputi Perspektif Pelanggan dan Perspektif Proses Bisnis Internal. Data primer dan data sekunder diperoleh dengan cara:

#### A. Data Primer

Data primer diperoleh dari dua sumber yaitu pihak unsur pimpinan perusahaan dan pihak ekstern (pelanggan PDAM Kabupaten Bogor).

#### B. Data Sekunder

Data sekunder dilakukan dengan teknik dokumentasi, dengan data antara lain diperoleh dari Corporate Plan, Bussines Plan, Company profile, Laporan Kinerja PDAM Kabupaten Bogor dan data sekunder dari sumber lainnya yang dinilai relevan dan kompeten dengan kegiatan penelitian.

### Populasi dan Sampel Penelitian

#### A. Perpektif Pelanggan

Populasi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan adalah pelanggan berjenis rumah tangga PDAM Kabupaten Bogor . Alasan pemilihan populasi pelanggan berjenis rumah tangga sebagai sasaran penelitian karena merupakan populasi terbesar pelanggan PDAM Kabupaten Bogor (77,20%). Pengambilan sampel pelanggan berdasarkan rumus Slovin:

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

N

1 + N. e

dimana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan e (sampel yang ditolerir sebesar 10%)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menguraikan bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bogor dilihat dari dua perspektif *Balanced Scorecard*. Kinerja PDAM Kabupaten Bogor akan digambarkan secara seimbang dalam Perspektif Pelanggan dan Perspektif Proses Bisnis Internal dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan.

Untuk mengetahui perspektif kinerja pelanggan telah dilakukan penyebaran kuesioner (daftar pertanyaan) yang dilakukan secara sampling terhadap pelanggan golongan rumah tangga PDAM Kabupaten Bogor, sebanyak 100 responden dengan waktu penyebaran selama 10 hari dengan wilayah penyebaran kuesioner berbagai Kelurahan di Kecamatan Ciomas.

Sedangkan untuk mengetahui perspektif proses bisnis internal dilakukan dengan FGD (focus group discussion) dengan Direksi, Kepala Litbang, Kabag Humas dan para Kepala Bagian yang terkait dengan kegiatan penelitian. Sumber data primer diperoleh dari hasil kuesioner terutama aspek kualitas produksi, kontinuitas dan kuantitas pengaliran air.

### Kinerja Perspektif Pelanggan

Dengan rumus Slovin, jumlah sampel yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan sebanyak 100 responden golongan rumah tangga. Kuesioner terdiri dari 5 kategori dengan menggunakan skala likert 1 – 5. Penyebaran kuesioner kepada pelanggan dilaksanakan selama 10 (sepuluh) hari yaitu pada tanggal 5 April s/d 14 April 2016 dengan obyek penyebaran dilakukan melalui loket pembayaran PDAM dan melalui kantor kelurahan di wilayah Kecamatan Ciomas. Berdasarkan jumlah responden tersebut, dilakukan suatu proses pengolahan data dengan menggunakan program SPSS, deskripsi hasil uji analisis, sebagai berikut:

### Uji CFA

Hasil pengujian CFA (Confinmantory Factor Analysis) sebagaimana ditampilkan pada gambar berikut, bahwa nilai MSA (Measure of Sampling Adequacy) sebesar 0,731 lebih besar dari nilai yang disyaratkan sebesar 0,50 Hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa jumlah sampel yang dilakukan adalah representatif

Tabel 5. 1 : KMO and Bartlett's Test

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .731    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 687.928 |
|  | df                 | 190     |
|  | Sig.               | .000    |

### Uji Realibilitas

Hasil uji realibilitas sebagaimana ditampilkan pada tabel dibawah ini terlihat nilai “Cronbach’s Alpha nya sebesar 0,798. Hal ini menunjukkan bahwa indicator/ variabel atas jawaban responden adalah “ handal/ realibel” atau stabil

Tabel 5.2 : Reliability Statistics

| ronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|-----------------|--|------------|
| .798            | .861   | 5          |

### Tingkat Kepuasan Pelanggan

Statistik *deskriptif* yang digunakan sebagai ukuran adalah ukuran dari masing-masing proporsi (mean) indeks kepuasan kerja yang diperoleh dari kuesioner. Data responden diolah dengan metode statistik deskriptif yang dapat menggambarkan kondisi variabel kepuasan pelayanan PDAM Kabupaten Bogor.

Perspektif pelanggan mengukur kinerja layanan perusahaan untuk memenuhi & memuaskan kebutuhan pelanggan. Kinerja layanan kepada pelanggan diukur dengan lima skala likert (1 s/d 5) tingkat kepuasan pelanggan (*sangat tidak puas, tidak puas cukup puas, puas, dan sangat puas*) atas aspek kualitas produk, distribusi, rekening, pencatatan meter, pelayanan pengaduan. Interval yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan, seperti tabel berikut :

| INTERVAL    | PENILAIAN KINERJA |
|-------------|-------------------|
| 1,00 – 1,99 | Tidak Puas        |
| 2,00 – 2,99 | Kurang Puas       |
| 3,00 – 3,99 | Cukup Puas        |
| 4,00 – 4,99 | Puas              |
| 5,00        | Sangat Puas       |

### Aspek Produksi

Kinerja kepuasan pelanggan dari *aspek produksi* mencapai nilai 3,57 yang termasuk dalam kategori *cukup puas*. Pada aspek produksi responden memberikan tertinggi pada air yang sampai kerumah jernih dan tidak berbau, dengan nilai indeks 3,71 dari nilai maksimal 5. Sedangkan nilai terendah responden memberikan penilaian terhadap sumber air PDAM sudah dapat digunakan sebagai air minum dengan nilai indeks 3,46. Selanjutnya secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel : 5.4 Indeks Kepuasan Aspek Produksi

| No | Pernyataan  | Skor        |
|----|---|-------------|
| 1  | Kualitas air PDAM lebih baik dari air tanah dan hujan | 3,48        |
| 2  | Air PDAM saat ini sudah digunakan sebagai air minum   | 3,46        |
| 3  | Air yang sampai ke rumah jernih dan tidak berbau      | 3,71        |
| 4  | Kualitas air PDAM semakin baik dari waktu ke waktu    | 3,63        |
|    | <b>Nilai Rata –Rata</b>                               | <b>3,57</b> |

Sumber: Data diolah (kuesioner)

### Aspek Distribusi

Kinerja kepuasan pelanggan dari *aspek distribusi* mencapai nilai 3,61 yang termasuk dalam kategori *cukup puas*. Pada aspek distribusi responden memberikan tertinggi pada ketersediaan air saat ini perlu ditambah untuk kebutuhan sehari-hari, dengan nilai indeks 3,69 dari nilai maksimal 5. Sedangkan nilai terendah responden menilai air yang mengalir selama ini digunakan sebagai air minum 3,50. Selanjutnya secara rinci dapat dilihat pada Tabel 5.5

Tabel 5.5 : Indeks Kepuasan Aspek Distribusi

| No | Pernyataan   | Skor        |
|----|--|-------------|
| 1  | Air mengalir kontinyu dirumah selama 24 jam                          | 3,63        |
| 2  | Air yang mengalir selama ini digunakan sebagai sumber air minum      | 3,50        |
| 3  | Ketersediaan air saat ini perlu ditambah untuk kebutuhan sehari-hari | 3,69        |
| 4  | Kuantitas air PDAM bertambah dari Waktu ke waktu                     | 3,62        |
|    | <b>Nilai Rata –Rata</b>  | <b>3,61</b> |

Sumber : Data diolah (kuesioner)

### Aspek Rekening Air

Kinerja kepuasan pelanggan dari *aspek rekening air* mencapai nilai 3,58 yang termasuk dalam kategori *cukup puas*. Pada aspek ini responden memberikan nilai tertinggi pada nilai pembayaran rekening air sesuai dengan pemakaian, dengan nilai indeks 3,69 dari nilai maksimal 5. Sedangkan nilai terendah responden menilai ketersediaan alternatif outlet pembayaran rekening air minum 3,48. dilihat pada tabel 5.6 dibawah ini:

Tabel 5.6: Indeks Kepuasan Aspek Rek. Air

| No | Pernyataan   | Skor        |
|----|--|-------------|
| 1  | PDAM menyediakan cukup banyak outlet pembayaran rekening     | 3,48        |
| 2  | Informasi tentang outlet dan cara pembayaran lengkap & jelas | 3,58        |
| 3  | Petugas loket pembayaran PDAM ramah                          | 3,59        |
| 4  | Nilai rekening air yang dibayar sesuai dengan pemakaian      | 3,69        |
|    | <b>Nilai Rata –Rata</b>                                      | <b>3,58</b> |

Sumber : Data diolah (kuesioner)

### Aspek Meter Air

Kinerja kepuasan pelanggan dari *aspek meter air* mencapai nilai 3,60 yang termasuk dalam kategori *cukup puas*. Pada aspek ini responden memberikan nilai tertinggi pada petugas pencatat meter datang kerumah pelanggan setiap bulannya , dengan nilai indeks 3,68 dari nilai maksimal 5. Sedangkan nilai terendah responden menilai konsistensi pembaca meter mencatat meter air pelanggan 3,55. Selanjutnya secara rinci dapat dilihat pada Tabel 5.7:

Tabel 5.7 : Indeks Kepuasan Aspek Meter Air

| No | Pernyataan   | Skor |
|----|--|------|
| 1  | Petugas pencatat meter datang kerumah rutin setiap bulan | 3,68 |

|   |  |             |
|---|--|-------------|
| 2 | Petugas mencatat meter konsisten sesuai dengan jadwal          | 3,55        |
| 3 | Kondisi meter air baik dan selalu dicek petugas pencatat meter | 3,59        |
| 4 | Nilai pemakaian air yang dicatat sesuai dengan pemakaian       | 3,61        |
|   | <b>Nilai Rata -Rata</b>  | <b>3,60</b> |

Sumber : Data diolah (kuesioner)

### Aspek Pelayanan Pengaduan

Kinerja kepuasan pelanggan dari *aspek pelayanan pengaduan* mencapai nilai 3,22 yang termasuk dalam kategori *cukup puas*. Pada aspek ini responden memberikan nilai tertinggi pada penilaian secara umum tentang kondisi pelayanan PDAM, dengan nilai indeks 3,66 dari nilai maksimal 5. Sedangkan nilai terendah responden menilai yaitu tentang sikap petugas dalam melayani pengaduan pelanggan/ masyarakat 3,06. Selanjutnya secara rinci seperti Tabel berikut:

Tabel 8. Indeks Kepuasan Aspek Pelayanan

| No | Pernyataan   | Skor        |
|----|--|-------------|
| 1  | Keluhan / pengaduan cepat ditanggapi dan diselesaikan petugas PDAM | 3,11        |
| 2  | Sikap petugas dalam melayani pengaduan / keluhan ramah             | 3,06        |
| 3  | Setiap saat bisa menyampaikan keluhan dengan mudah                 | 3,16        |
| 4  | Secara umum kondisi pelayanan PDAM baik                            | 3,66        |
|    | <b>Nilai Rata –Rata</b>  | <b>3,24</b> |

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Kinerja dari aspek pelanggan yang didasarkan atas survey kepuasan pelanggan adalah secara umum mengenai kinerja pelayanan PDAM Kabupaten Bogor saat ini cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan *Indeks Kepuasan Aspek Pelayanan sebesar 3,24*. Namun demikian ada beberapa kondisi pelayanan PDAM yang masih perlu perhatian oleh manajemen PDAM
2. Kondisi pelayanan yang relatif perlu perbaikan terutama mengenai bagaimana sikap / respon dari petugas PDAM dalam menanggapi keluhan pelanggan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai indeks kuesioner baru mencapai 3,11. Berdasarkan distribusi jawaban, masih terdapat 19 % responden yang menyatakan “kurang puas”.
3. Kemampuan PDAM dalam menarik pelanggan baru sudah baik. Hal ini ditunjukkan oleh adanya penambahan jumlah sambungan baru yang meningkat dari waktu ke waktu. Untuk periode tahun 2015 angka kemampuan melayani sambungan baru mencapai 8,30%.
4. Untuk aspek proses bisnis internal kegiatan dan program inovasi yang dilaksanakan PDAM masih terbatas pada sarana dan prasarana untuk proses pembayaran rekening air. Seperti system On Line Billing System/ SMS Gateway. Sedangkan untuk inovasi proses peningkatan kualitas air bersih menjadi sumber air yang langsung diminum belum menjadi program prioritas

## Saran

1. Sesuai dengan visi, misi, dan tujuan strategis PDAM Kabupaten Bogor, perlu dipertimbangkan oleh manajemen dalam penyusunan “ Corporate Plan” bahwa perlu ditetapkan kartu kinerja (score card) yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan/ stakeholder.
2. Efektifitas pengelolaan pengaduan pelanggan, dipandang perlu direncanakan “ *Sistem Informasi Pelanggan Terpadu*” untuk mendukung proses dokumentasi, informasi dan sistem koordinasi dan integrasi pelaporan terkomputerisasi untuk mencapai efektifitas efiseinsi operasional pelayanan gangguan.
3. Untuk memanfaatkan perkembangan Teknologi Informasi dan paradigm baru pelayanan, perlu disosialisasi tentang opsi “ **Proses Sambungan Baru Berbasis On-Line**” untuk memudahkan calon pelanggan air minum.
4. Untuk mencapai optimalisasi kualitas, kontinuitas dan kuantitas air yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, PDAM perlu melakukan **manajemen benchmarking** sebagai sarana untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru di industri air minum

## DAFTAR PUSTAKA

- Bacal R (2002) *Performance Management*, terjemahan Surya Dharma & Yanuar Irawan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Becker, huselid & Ulrich (2000) *Human resources Scorecard linking People , Strategy and Performances*, terjemahan Surya Dharma & Yanuar Irawan, Jakarta : Penerbit Majalah Usahawan.
- Gaspersz V (2003) *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Gani Abdul (2007) *Performance Benchmarking for Water Supply*, PERPAMSI, Jakarta
- Hunger D.j & Wheelen T.L (2003) *Strategic Manajemen*, terjemahan Julianto Agung, Yogyakarta : Penerbit ANDI
- Oto H (2001) *The World Best Management Practices*, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Mahsun M (2006) *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : Penerbit BPF
- Mangkunegara A.P (2006) *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : Penerbit Refika Aditama.
- Mulyadi (2007) *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personil Berbasis Balanced Scorecard* Yogyakarta Penerbit : STIM YKPN
- Niven P. R (2003) *Balanced Scorecard for Government and Non Profit Agencies*, New Jersey, Jhon Wiley & Sons, Inc, Hoboken.
- PDAM Kabupaten Bogor, *Corporate Plan Periode Tahun 2011 – 2015*, PDAM Kota Bogor
- PERPAMSI (2005) *Sistem Benchmarking PDAM*, Jakarta Mott Mc Donald Consultant
- Ruky, A.S (2004) *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Shapiro J (2008) *Strategic Planning Toolkit*, Melalui <http://www.civicus.org>
- Soetjipto B.W & rekan (2007) *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Amara Books
- Suwarni A.T (2007) *Bahan Kuliah Manajemen Strategi* , Jakarta : Universitas Mercu Buana
- Tunggal A.W (2001) *Memahami Konsep Balanced Scorecard*, Jakarta : Penerbit Harvarindo
- Umar H (2005) *Strategic Management in Action*, Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utam