



Evaluasi kinerja perusahaan daerah kebersihan menggunakan *balanced score card*

Betty Wargadinata¹, M. Dana Prihadi²

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung

¹bettywargadinata@stiabandung.ac.id, ²m_danaprihadi@stiabandung.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 20 Juni 2022

Disetujui 15 Agustus 2022

Diterbitkan 25 Agustus 2022

Kata kunci:

Kinerja perusahaan;
Keuangan; Pelanggan;
Proses bisnis internal;
Pembelajaran dan
pertumbuhan; *Balanced scorecard*

Keywords :

Company performance;
Finance; Customer;
Internal business processes;
Learning and growth;
Balanced scorecard

ABSTRAK

Pada era globalisasi saat ini, setiap badan usaha, termasuk PD Kebersihan perlu dikelola secara profesional. Untuk itu peningkatan kinerja organisasi, keselarasan tujuan organisasi dan tujuan setiap individu sangat penting. Untuk itu, diperlukan sistem penilaian kinerja secara komprehensif. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternative pengukuran kinerja yang menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PD Kebersihan, menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, dengan mengukur empat aspek, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan produktivitas pegawai, masih rendah, persentase pelatihan pegawai yang terampil setiap tahun masih rendah. Hal ini memicu tingkat kepuasan pegawai masih tidak puas. Perspektif bisnis internal, tingkat pelayanan belum memuaskan pelanggan.

ABSTRACT

In the current era of globalization, every business entity, including PD Hygiene, needs to be managed professionally. For this reason, improving organizational performance, alignment of organizational goals and individual goals is very important. For this reason, a comprehensive performance appraisal system is needed. The Balanced Scorecard is an alternative performance measurement that combines financial and non-financial performance measures. This measurement is the result of a process based on the mission and strategy of a company. This study aims to determine how the performance of PD Hygiene, using the Balanced Scorecard concept, by measuring four aspects, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. From the research results, it is known that the learning and growth perspective shows that employee productivity is still low, the percentage of skilled employee training every year is still low. This triggers the level of employee satisfaction is still not satisfied. Internal business perspective, the level of service has not satisfied customers.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Reformasi di Indonesia merupakan gerakan yang meng-hendaki adanya perubahan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara ke arah yang lebih baik, secara kontitusional. Demokratisasi dalam pemerintahan diwujudkan dengan desentralisasi. Desentralisasi adalah pelimpahan tanggung jawab administrasi kebijakan, fiskal dan politik dari pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah (Adisasmita, 2011:16). Masih menurut Adisasmita (2011) bahwa diantara tujuan dari desentralisasi meliputi; desentralisasi politik, administrasi, fiskal, dan ekonomi. Pemerintah Daerah Kabupaten/kota, berkewajiban melaksanakan pelayanan publik sesuai dengan kewenangan /urusan pemerintahan yang diserahkan ke pemerintah daerah. Salah satu urusan yang wajib dilaksanakan adalah urusan pengelolaan lingkungan hidup. Urusan Pengelolaan lingkungan hidup, yang terkait dengan pelayanan publik adalah penyediaan prasarana perumahan dan permukiman. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 9 Tahun 2009, tentang pedoman Penyerahan Prasarana, Sarana, Dan Utilitas Perumahan Dan Permukiman Di Daerah, dalam Pasal 8, meliputi; jaringan jalan, saluran pembuangan air limbah, pembuangan saluran air hujan, dan tempat pembuangan sampah.

Penyediaan tempat pembuangan sampah, bukan hanya menyediakan tempat sampah semata, tetapi juga meliputi pengelolaan sampah secara menyeluruh. Pengelolaan sampah adalah kegiatan yang

sistematis, menyeluruh, dan berkesinambungan yang meliputi pengurangan dan penanganan sampah. Berdasarkan hal ini, asas, dan tujuan pengelolaan sampah tersebut, Pemerintah Daerah harus melaksanakannya secara sistematis, dan berkelanjutan yang meliputi berbagai aspek; (a) kelembagaan, (b) peraturan, (c) teknis dan operasional, (d) pembiayaan, dan (e) peran masyarakat. Kelima aspek dalam pengelolaan sampah tersebut, tidak dapat berdiri sendiri, tetapi harus dilaksanakan secara terintegrasi dan menyeluruh serta saling terkait satu dengan lainnya. Di era otonomi dan globalisasi saat ini, pada umumnya Pemerintah Daerah, belum mampu melaksanakan sistem pengelolaan sampah secara terintegrasi dan menyeluruh. Oleh karena itu permasalahan yang dihadapi semakin kompleks, mencakup berbagai disiplin ilmu.

Secara terinci perkembangan volume sampah di Kota Bandung dari tahun 2019 – 2022, dapat dilihat dalam tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan timbulan & volume sampah terangkut di kota Bandung

No	Tahun	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Timbulan Terangkut		Realisasi (%)
			Ton*)		
1	2019	2.329.931	522.214	347.027	66,5
2	2020	2.424.957	528.795	375.658	71,0
3	2021	2.602.848	560.523	357.267	63,7
4	2022	2.748.733.	601.973	389.459	64,7

Sumber: PD. Kebersihan Kota Bandung

Berdasarkan data tersebut, sampah yang belum terangkut oleh PD Kebersihan mencapai 30 - 35 %., dari total timbulan. Hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan sarana alat angkut dan jarak tempuh ke tempat Pembuangan akhir, cukup jauh. Namun dari aspek luas TPA 25 Ha, berdasarkan perhitungan bisa menampung seluruh timbulan sampah Kota Bandung setiap hari. Adapun sampah yang tidak terangkut, masih ada di TPS, dimanfaatkan oleh masyarakat (didaur ulang dan dikomposkan), serta ada yang dibuang dimana saja. Begitu juga dengan peningkatan partisipasi masyarakat saat ini belum menjadi fokus PD Kebersihan. Manajemen masih berkonsentrasi pada aspek teknis operasional, hal mana PD Kebersihan bertanggung jawab melaksanakan penyapuan jalan dan pengangkutan sampah dari TPS ke TPA.

Guna meningkatkan efektivitas PD kebersihan, maka evaluasi kinerja secara komprehensif menjadi sangat penting, sebagai bahan untuk perencanaan masa depan. Pengukuran tersebut, tidak hanya terfokus pada aspek keuangan, tetapi harus mengukur aspek non keuangan. Salah satu model pengukuran yang menilai kinerja organisasi secara komprehensif adalah Balanced Score Card (BSC). Berdasarkan identifikasi permasalahan dan fenomena yang terjadi, penelitian ini diajukan untuk mengkaji evaluasi kinerja perusahaan daerah kebersihan menggunakan balanced score card di kota Bandung. Adapun yang menjadi fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah; bagaimana kinerja perusahaan daerah kebersihan kota Bandung dengan menggunakan model balanced score card? Hal ini juga untuk melihat keterkaitan antara kinerja keuangan dan non keuangan dalam perspektif pelanggan dan bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan observasi partisipatif yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung melalui wawancara. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang dilakukan secara wawancara dengan para pejabat dilingkungan PD. Kebersihan Kota Bandung. Teknik sampling dalam memilih nara sumber untuk perspektif pelanggan masyarakat adalah dengan teknik bola salju, yaitu memilih narasumber yang mempunyai karakteristik langka dan unit-unit tambahan yang ditunjukkan oleh responden sebelumnya. Penetapan narasumber dengan menggunakan teknik ini dilakukan secara bertahap serta dilakukan di kecamatan Andir dengan 8 lokasi. Selain teknik wawancara, kajian literature dan dokumen yang berada pada PD. Kebersihan Kota Bandung juga menjadi pelengkap dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

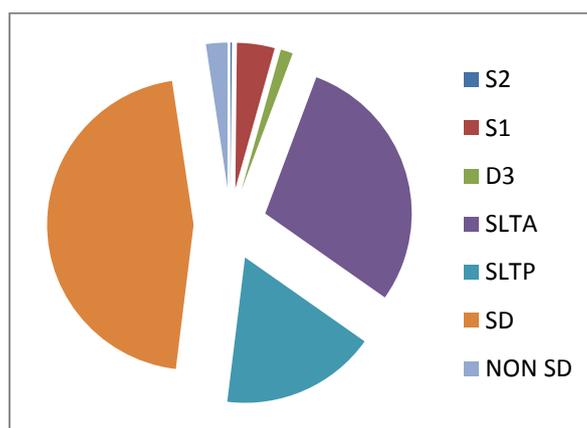
Dari hasil survey maka didapatkan responden dengan persentase sebagai berikut:

Tabel 1. Komposisi pegawai PD. Kebersihan berdasarkan Jabatan

NO	JABATAN	JUMLAH	%
1	Direksi	2	0.13
2	Kepala Bidang / Satuan	12	0.76
3	Kepala Seksi / Peneliti dan Pengawas Muda	54	3.42
4	Kepala Urusan	55	3.48
5	Pengawas Lapangan	55	3.48
6	Staf / Pelaksana Administrasi	152	9.63
7	Penagih dan Pendata	143	9.06
8	Penyapu Jalan	629	39.84
9	Penyapu Pasar	44	2.79
10	Juru Sapu TPA	3	0.19
11	Pengemudi	152	9.63
12	Kru Angkutan	209	13.24
13	Operator Alat Berat	3	0.19
14	Operator Mesin Pres Sampah	5	0.32
15	Petugas Bengkel	32	2.03
16	Petugas TPA	13	0.82
17	Petugas Jaga	16	1.01
JUMLAH TOTAL		1579	100.00

Sumber: Bidang SDM PD. Kebersihan

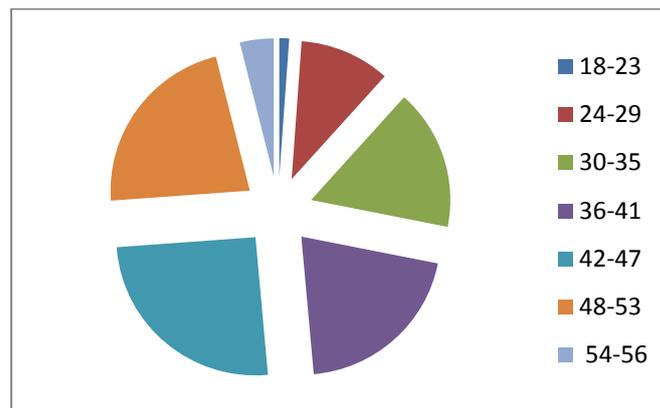
Berdasarkan komposisi pendidikan SLTA mencapai 29 %, dan D3 sd S1 mencapai 5,51 %, serta S2 baru ada 0,17 %. Berdasarkan data-data tersebut penulis interpretasikan bahwa perusahaan belum mampu meningkatkan pendidikan pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan ka Sub Bag Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, menyatakan bahwa : Perusahaan belum mampu membiayai pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya. Tahun 2000 ada beberapa orang yang ikut pendidikan ke tingkat D3, di Lembaga Pendidikan Pekerjaan Umum (LPPU) dengan biaya dari Kementrian.



Gambar 1. Komposisi Pegawai Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan pada usia responden diperoleh pegawai PD kebersihan berada pada kelompok usia : 42-47 tahun (25,27 %), menjelang pensiun 48-53 tahun (22,23 %), dan 36-41 tahun (20,46%). Kelompok usia pensiun pada umumnya bekerja di bidang operasional kewilayahan, yaitu 93 orang di wilayah operasional Bandung Barat, dan 90 orang di Bandung Selatan. Para pegawai yang berusia

menjelang pensiun pada umumnya bekerja di wilayah operasional sebagai pengemudi dan kru angkutan.



Gambar 2. Komposisi pegawai berdasarkan usia

Untuk mengukur kinerja PD Kebersihan, sesuai dengan rerangka BSC, penulis menterjemahkan sasaran strategik, berdasarkan rumusan sebagai berikut:

Tabel 2. Ukuran Hasil dan Ukuran Kinerja

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik	
	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicators)
<i>Shareholder Value</i>		
S1 Pertumbuhan ROI	Meningkatnya tingkat pengembalian investasi	Rencana Likuidasi PD Kebersihan
S2 Pertumbuhan Pendapatan	Meningkatnya Pendapatan	Kenaikan tarif jasa layanan pengelolaan sampah sesuai dengan Perwal No 316 tahun 2013
<i>Firm Equity</i>		
F1 Meningkatkan peran serta masyarakat	Menurunnya timbulan sampah dari sumbernya sebesar 20 %	Sampah bernilai ekonomis
F2 Kemitraan dengan swasta	Meningkatnya Perusahaan yang bekerjasama	Pembangunan Lingkungan berkelanjutan
<i>Organizational Capital</i>		
O 1 Meningkatkan sarana & Prasarana Pengumpulan	Kondisi jalan bersih dari sampah	Mendukung Visi “Bandung Juara”
O 2 Meningkatkan sarana dan Prasarana pengangkutan	Meningkatnya volume sampah terangkut Kondisi TPS Bersih	
O 2 Pemanfaatan teknologi	Terbangunnya PLTSA	Lokasi TPA saat ini sangat jauh
<i>Human Capital</i>		
H 1 Meningkatkan Kapabilitas Personel	Penerimaan operasional per pegawai	Peningkatan gaji sesuai UMK
H 2 Meningkatkan Komitmen Personel	Komitmen pegawai operasional tinggi	Sulitnya lapangan pekerjaan

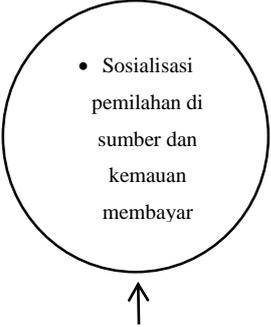
Dari hasil wawancara, pada umumnya narasumber menyatakan bahwa: “ Selama bekerja di PD Kebersihan kami belum pernah mutasi ke bidang lain”. Pendapat ini diperkuat oleh narasumber pejabat struktural :“ mutasi pegawai untuk para pelaksana belum pernah dilakukan sehingga ada pegawai yang dari mulai bekerja sampai pensiun bekerja pada satu bidang. Hal ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai”. Berdasarkan kondisi tersebut, penulis interpretasikan bahwa penempatan pegawai pada tempat yang sama dapat berdampak positif maupun negatif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Dampak positif akan terjadi bagi pegawai yang memiliki komitmen dapat meningkatkan kompetensinya.

Dalam penelitian ini penulis mewawancarai pegawai yang bekerja di bidang teknik perbengkelan, dan administrasi untuk mengetahui komitmennya dalam meningkatkan komptensinya. Dari hasil wawancara narasumber menyatakan : “sebagai pegawai dengan latar belakang pendidikan kejuruan, bekerja dibagian bengkel sejak dari awal sampai sekarang, menjadikan keahlian saya bertambah. Pada awalnya saya hanya mampu melakukan satu pekerjaan yaitu mengelas. Setelah bekerja hampir dua puluh tahun, kemampuan teknik mengelas saya meningkat, saat ini saya mampu membuat satu unit container ukuran 10 M3 dalam waktu 1 minggu. Bila tidak ada pekerjaan memperbaiki atau membuat container, saya selalu ikut menangani perbaikan mobil truk LH, yang rusak. Dengan seringnya ikut memperbaiki truk LH, akhirnya saya menjadi bisa. Kemampuan ini untuk bekal apabila saya sudah pensiun, saat ini saya juga sering diminta pihak kontraktor untuk membuat container.

Kesadaran pegawai untuk meningkatkan kapasitasnya, baik untuk peningkatan ketrampilan maupun peningkatan pendidikan formal tidak dimiliki oleh seluruh pegawai. Hal ini terlihat dari kualifikasi Pendidikan pegawai saat ini, pegawai berpendidikan SLTA mencapai 29 %, D3 sd S1 mencapai 5,51 %, serta S2 baru ada 0,17 %. Mayoritas pegawai berpendidikan SD dan Non SD mencapai 45,7 %, dan sampai pensiun, pegawai tersebut pendidikannya tidak meningkat. Berdasarkan data-data tersebut penulis interpretasikan bahwa perusahaan belum mampu meningkatkan kualitas pegawai, baik pendidikan formal maupun pendidikan ketrampilan. Dari hasil wawancara dengan narasumber lainnya di bidang SDM menyatakan: Perusahaan belum mampu membiayai pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya. Tahun 2019 ada beberapa orang yang ikut pendidikan ke tingkat D3, di Lembaga Pendidikan Pekerjaan Umum (LPPU) dengan biaya dari Departemen Pekerjaan Umum”. Untuk mencapai proses produktif dan biaya yang efektif, sesuai pendapat Yasin, menurut penulis PD kebersihan perlu mengelola sumber daya organisasi dengan baik. Dengan demikian perusahaan perlu didukung oleh pegawai yang mempunyai kapabilitas dan komitmen. Sehubungan dengan hal itu, maka PD Kebersihan perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Program tersebut untuk menghasilkan pegawai yang kompeten dan berkomitmen, untuk mewujudkan visi perusahaan. Namun sampai saat ini, sasaran strategik meningkatkan kualitas managerial, belum diterjemahkan kedalam program dan kegiatan peningkatan kualitas pegawai secara berkelanjutan sesuai kebutuhan.

Tabel 3. Pemetaan ukuran hasil kinerja berdasarkan perspektif BSC

No	Perspektif	Peta Strategi	Bobot Perspektif Anggaran	Sasaran Strategi	Target	Realisasi	Skor
1	Keuangan		10	Pertumbuhan Pendapatan	9,60	9,20	10,87
					34,2	19,50	

2	Pelanggan		0,5	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam membayar tarif jasa layanan kebersihan • Menurunnya timbulan sampah 	0,46	0,34	0,37
					34,2	19,50	
					20	32	
3	Proses Bisnis Internal		88,5	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi Jalan bersih dari sampah • Meningkatnya volume sampah terangkut • Menambah Jumlah armada angkutan • Meningkatnya jumlah TPS 3 R • Perbaiki TPS 	89,73	89,38	88,15
					100		
					1100	1060	
					4	4	
					5	3	
					5	5	
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan		1	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya kemampuan manajerial pengelolaan sampah dalam manajemen Perusahaan Daerah. • Meningkatnya pengetahuan, kemampuan teknis dan keterampilan bagi jajaran karyawan PD Kebersihan dalam hal teknologi terbaru 	0,98	0,68	0,69
					75	50	
					-	-	

Belum optimalnya kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menyebabkan ketidakmampuan dalam mendukung kinerja proses bisnis internal. Dukungan anggaran yang diberikan cukup besar mencapai 89,30 %, dan realisasi 89,90 %, dari total pengeluaran, dengan total skor mencapai 88,15. Pencapaian bobot tersebut hampir mendekati bobot yang ditetapkan yaitu 88,5. Walaupun realisasi melebihi dari anggaran, kinerja pada proses bisnis internal belum mampu menciptakan kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan. Kelebihan realisasi anggaran menjadi bukti bahwa anggaran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, digunakan untuk menutupi proses bisnis internal. Demikian juga dengan anggaran perspektif pelanggan. Untuk meningkatkan kesadaran masyarakat pada perspektif pelanggan, belum menjadi fokus manajemen. Hal ini terlihat dari kecilnya anggaran sebesar 0,48 % dan realisasi mencapai 0,34 % dari total anggaran, dengan total skor 0,37, belum mencapai bobot skor yang ditetapkan sesuai anggaran yaitu 0,5. Disamping anggaran, kualifikasi SDM bidang Humas, juga belum optimal untuk menjadi tim marketing perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada uraian pada bab IV, evaluasi kinerja PD Kebersihan dalam pengelolaan sampah di Kota Bandung, menggunakan balance scorecard, penulis simpulkan bahwa belum

optimalnya produktivitas pegawai PD Kebersihan akan mempengaruhi terhadap berbagai pelaksanaan proses bisnis internal dalam meningkatkan pelayanan. Pelayanan saat ini belum sesuai dengan harapan pelanggan, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian sasaran strategik perspektif keuangan. Perspektif bisnis internal, merupakan inti dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi PD. Kebersihan. Indikator yang digunakan untuk mencapai sasaran tersebut adalah: kondisi jalan protokol sudah bersih dari sampah, sedangkan untuk jalan lingkungan, penyapuan jalan dibantu oleh tenaga outsourcing yang ditempatkan di kelurahan-kelurahan. Volume sampah terangkut belum meningkat, baru 1000- 1100 Ton/hari. Penambahan armada angkutan dan prasarana angkutan belum bisa meningkatkan volume sampah terangkut. Hal ini disebabkan jumlah kendaraan tidak mencukupi, volume sampah terus meningkat seiring dengan pertumbuhan ekonomi. Dengan demikian target sasaran yang telah ditetapkan belum tercapai. Jumlah TPS terpadu jumlah belum meningkat baru ada 12 TPS tersebar di beberapa lokasi. Strategi yang disusun dalam rangka meningkatkan equitas perusahaan (Firm Equity), PD Kebersihan sudah berorientasi kepada pelanggan. Kinerja keuangan yang terus merugi dari tahun ke tahun, berdampak terhadap pelayanan yang diberikan belum optimal, sebagai bagian dari perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup. Hal ini cukup sulit bagi PD Kebersihan untuk mewujudkan visinya. Belum terwujudnya visi, disebabkan oleh internalisasi visi belum dipahami oleh seluruh stakeholder.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Nurmadi. 2014. Edisi Revisi Cetakan ke empat Manajemen perkotaan; Aktor, Organisasi, Pengelolaan Daerah Perkotaan dan Metropolitan Di Indonesia, Yogyakarta : Sinergi Publishing.
- Amin Tunggal Wijaya,. 2003. Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard. Jakarta : Harvarindo.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005, Perilaku dan Budaya Organisasi, cetakan pertama, Penerbit : Remaja Rosda Karya, Malang.
- Dougall. Mc. R. Forbes. 2010. Integrated Solid Waste Management : A Life Cycle Inventory. USA : Blackwell Science Ltd.
- Andi Prastowo,. 2010. Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif. Yogyakarta : Diva Press.
- Freddy Rangkuti, 2013. SWOT Balance Scorecard: teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko. Cetakan keempat. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Gareth R Jones. 2007. Organizational Theory, Design, and Change. New Jersey : Pearson Education
- Haris Herdiansyah,. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta : Salemba Hamanika.
- Irham Fahmi, 2011. Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Jeff, Davidson. 2002. The Complete Ideal's Guide: Change Management. Alih bahasa oleh Dudy Priatna. Jakarta : Prenada Media.
- John Cresswell W. 2009. Research Design Qulaitativ, Quantitative, and Mixed Methodes Approachess. Third Edition. London: Sage Publication Ltd.
- Jonathan Sarwono. 2006. Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Yogyakarta : Graha Ilmu..
- Kasmir. 2009. Analisis Laporan Keuangan. Edisi 1 cetakan ke 2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kuncoro Sejati. 2004. Pengolahan Sampah Terpadu Dengan Sistem Node, Sub Point, Center Point. Yogyakarta Kanisius.
- Laura. J Weber. 2002. Solid Waste Handbook, New York : St.Regis Mohawk Tribe, Akwesane,.
- Lexy J Meleong. 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mahmuddin Yasin,. 2012. Membangun Organisasi Berbudaya- Studi BUMN. Jakarta : Expose (PT Mizan Publika).
- Armstrong. 2006. A Handbook Of Human Resource Management Practice. Tenth Edition. London : Cambridge University Press.
- Michael D Myers. 2013. Qualitative Research in Business & Management. Second Edition, London : Sage Publications Ltd
- Moelyono, Djokosantoso, 2004. Reivensi, Empat strategi Membangun BUMN kelas Dunia. Jakarta : Elex Media Komputindo, Gramedia,.
- Moh Tika Pabundu, 2008, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Kedua. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahyudin Zarkasyi. 2008. Good Corporate Governance, Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya. Cetakan kesatu. Bandung : Alfabeta,
- Muhadjir Noeng. 2000. Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi IV. Yogyakarta : Rake Sarasin.

- Mulyadi, 2001. Balance Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan, Edisi Kedua Cetakan Pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- M. Natsir. 2003. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nigel King and Christine Horrocks. 2010. Interviews In Qualitative Research. First Published. London : Sage Publication Ltd.
- Paul. R. Niven. 2008. Balanced Scorecard. Step - By – Step For Government and Non Profit Agencies. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken,
- Payaman, J Simanjuntak. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Fakultas Ekonomi. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Rahardjo Adisasmita. 2011, Manajemen Pemerintah Daerah. Makasar : Graha Ilmu.
- Robert S Kaplan. dan David P. Norton. 2000. Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari Balance Scorecard : Translating Strategi Into Action (1996). Jakarta : Erlangga.
- Stephen P. Robbins. 1994. Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi. Alih bahasa Oleh Yusuf Udaya dari Organization Theory: Structure, Design And Application (1990). Jakarta : Arcan..
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Ulber Silalahi,. 2010. Metodologi Penelitian Sosial. Bandung : Refika Aditama.
- Vincent Gasperz,. 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balance Scorecard dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan Pemerintahan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Waluyo. 2007. Manajemen Publik Konsep Aplikasi dan Implementasinya dalam pelaksanaan otonomi daerah Bandung : Mandar Maju.
- Enri Damanhuri, et all. 2005. Evaluation of Waste Recycling Potential In Bandung Municipal Solid Waste. Journal Environment and Waste Management. Vol x. No x, xxx
- Peraturan Daerah No 09 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Sampah.
- Peraturan Daerah No 14 Tahun 2011 tentang Perusahaan Daerah Kebersihan kota Bandung.
- Peraturan Walikota No 316 tahun 2013 tentang Tarif Jasa Pengelolaan Sampah
- “Corporate Plan” Perusahaan Daerah Kebersihan Tahun 2012- 2016
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Bandung Tahun 2014-2018.
- Solid Waste and Emergecy Response. Singgih, L. Moses, dkk, (2001), “pengukuran dan Analisis Kinerja Dengan Metoda Balanced Scorecard,
- Inna Savova (2014). Harian Kompas 4 Pebruari 2014
- Harian Kompas 24 April 2014.
- Harian Pikiran Rakyat 23 Mei 2014.
- Harian Pikiran Rakyat, 19 Desember 2014
- Gita pratiwi 2013. Harian Koran Sindo, Sabtu 21 Desember 2013.
- LP3E. Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran, 2010. Kajian Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bandung, Laporan Akhir.
- Laporan Auditor Independen Atas Laporan Keuangan PD Kebersihan Kota Bandung, Tahun 2008 sampai dengan tahun 2014.
- Laporan Kinerja PD Kebersihan Tahun 2013.
- Laporan Tahunan Bidang Penagihan periode tahun 2008 sampai dengan 2013.
- Laporan Akhir Kajian Bisnis Pengelolaan Sampah Kota Bandung Tahun 2015..