

ANALISIS KOMPARATIF KINERJA PT. ENA DIVE CENTER DAN PT. NUSA DUA WISATA TIRTA: PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Ni Luh Putu Armi Widnyani¹
Ketut Alit Suardana²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
e-mail: armymini@yahoo.com/ telp: +6282147012967

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian dilakukan dengan mengambil data sekunder dan data primer. Data sekundernya adalah PT. Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta selama 3 tahun, yaitu dari tahun 2011-2013, dan data primernya adalah hasil kuesioner kepada responden. Variabel penelitian ini adalah kinerja perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian kinerja keuangan dinilai dari *Return on Investment* (ROI), perspektif pelanggan dinilai dari Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), perspektif proses bisnis internal dinilai dengan SCE (*Service Cycle Efficiency*) yaitu penilaian koefisien waktu dalam proses pelayanan terhadap pelanggan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai dari Indeks Kepuasan Karyawan (IKK). Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Kata kunci: *balanced scorecard*, kinerja keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

ABSTRACT

The research was conducted by taking secondary data and primary data. Secondary data is PT. Dive Center and PT. Nusa Dua Water Tourism for 3 years, from 2011-2013, and is the primary data is the result of a questionnaire to the respondents. Variables examined included the performance of a customer perspective, financial, internal business processes, and learning and growth. Assessment of financial performance assessed on the *Return on Investment* (ROI), customer perspective assessed on *Customer Satisfaction Index* (IKP), internal business process perspective assessed by SCE (*Service Cycle Efficiency*) is the coefficient of time in the process of assessment of customer service. Learning and growth perspective assessed from *Employee Satisfaction Index* (CCI). The results is that there are significant differences between PT. Ena Dive Center and PT. Nusa Dua Water Tourism in performance measurement using the *balanced scorecard* method.

Key words: *balanced scorecard*, financial performance, customer perspective, internal business process, learning and growth perspective

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis, menyebabkan perusahaan-perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja pada perusahaannya. Penilaian kinerja sebuah perusahaan merupakan hal yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan agar mampu melakukan evaluasi kinerjanya (Widiastiti, 2013).

Evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan konsep pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan nonkeuangan. Pengukuran aspek keuangan dan nonkeuangan tersebut dinamakan *balanced scorecard*.

Penelitian tentang *Balance Scorecard* pada umumnya bersifat penelitian deskriptif, penelitian *Balance Scorecard* yang bersifat komparatif masih termasuk kategori sedikit. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk meneliti dan membandingkan kinerja dua perusahaan yaitu PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta. Peneliti melakukan penelitian di perusahaan ini karena pernah bekerja di perusahaan PT. Ena Dive Center sedangkan *owner* PT. Nusa Dua Wisata Tirta peneliti mengenal secara baik sehingga mudah untuk mendapatkan izin melakukan penelitian baik itu meminta data perusahaan dan penyebaran kuisioner kepada karyawan dan pelanggan.

PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta juga telah melakukan pengukuran kinerja, tetapi kedua perusahaan ini masih menggunakan pengukuran kinerja perspektif keuangan saja. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan antara rata-rata perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara kedua entitas jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pada laporan tahunan laba/rugi selama tahun 2011-2013, terlihat bahwa laba bersih dari PT. Ena Dive Center mengalami penurunan dari tahun 2011-2013, sedangkan untuk jumlah kunjungan pelanggan dari tahun 2011-2013 terus mengalami peningkatan. Berbeda halnya dengan PT. Nusa Dua Wisata Tirta dalam laporan tahunan selama tahun 2011-2013, laba bersih PT. Nusa Dua Wisata Tirta mengalami peningkatan dari tahun ketahun, dan untuk jumlah kunjungan pelanggan dari tahun 2011-2013 juga mengalami peningkatan.

Tabel 1.
Jumlah Kunjungan Pelanggan Tahun 2011-2013

Tahun	PT. Ena Dive Center	PT. Nusa Dua Wisata Tirta
2011	3.149	722
2012	5.273	787
2013	5.706	797
Total	14.128	2.306

Sumber: PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta 2013

Tabel 2.
Laba Bersih PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta Tahun 2011-2013 (dalam rupiah)

Tahun	PT. Ena Dive Center	PT. Nusa Dua Wisata Tirta
2011	152.073.713	7.175.000
2012	87.583.931	9.197.000
2013	120.972.821	10946.355
Total	120.210.155	9.100.118

Sumber: PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta 2013

Pada pengujian hipotesis peneliti menggunakan uji statistik parametrik pada perspektif keuangan dan uji yang digunakan adalah *independent sample t-test* untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan rata-rata antara dua sample yang tidak saling berhubungan, bila probabilitas ($p \text{ value}$) $\geq \alpha :2 = 0.025$ maka H_0 diterima dan sebaliknya. Sedangkan uji statistik non parametrik diuji pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan uji yang digunakan adalah uji *Mann-Whitney U* yaitu untuk menguji hipotesis yang bersifat komparatif dua sampel yang independen (Sugiyono, 2009:322), jika : *Asymp. Sig. (2-tailed)* $\geq \alpha :2 = 0.025$ maka H_0 diterima dan begitu sebaliknya.

Rumusan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata kinerja perspektif keuangan PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta
- H2: terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata kinerja perspektif pelanggan PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

H3: terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata perspektif proses bisnis internal PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta

H4: terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dan data kuantitatif yang digunakan berasal dari jawaban atas kuisisioner yang kemudian diangkakan. Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah metode teknik *non-random sampling* yaitu sampel yang dipilih dengan pertimbangan kemudahan (Sugiono, 2010:122).

Teknik analisis data yang digunakan untuk perspektif pelanggan yaitu menggunakan rumus ROI (*Return on Investment*) = $\text{Laba} / \text{Total Aktiva Produktif} \times 100\%$, perspektif pelanggan yaitu menggunakan rumus IKP (*Indeks Kepuasan Pelanggan*) = I (P-E), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu IKK (*Indeks Kepuasan Karyawan*) = I(P-E), Perspektif proses bisnis internal yaitu SCE = Waktu bernilai Tambah/Throughput Time.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Indikator keuangan yang diteliti dalam penelitian ini adalah laba bersih selama 3 tahun yaitu dari tahun 2011 sampai dengan 2013. Hasil kinerja keuangan dari masing-masing perusahaan disajikan seperti tabel berikut.

Tabel 3.
Data Pendapatan PT. Ena Dive Center
Tahun 2011 – 2013

Tahun	Aktiva Produktif	Laba	ROI (%)
2011	954,891,385	152,073,713	15,93
2012	398,158,448	87,583,931	22,00
2013	1,113,433,244	120,972,821	10,86
Rata-rata	822,161,026	120,210,155	16,26

Sumber : Data Keuangan PT. Ena Dive Center 2011 s/d 2013.

Tabel 4.
Data Pendapatan PT. Nusa Dua Wisata Tirta
Tahun 2011 – 2013

Tahun	Aktiva Produktif	Laba	ROI (%)
2011	488,295,000	7,157,000	1,47
2012	485,931,000	9,197,000	1,89
2013	497,675,000	10,946,355	2,20
Rata rata	490,633,667	9,100,118	1,85

Sumber : Data Keuangan PT. Nusa Dua Wisata Tirta 2011 s/d 2013.

Untuk mengetahui adanya perbedaan perspektif keuangan pada masing-masing perusahaan tersebut, dilakukan uji terhadap data keuangan yang telah didapatkan dengan menggunakan metode uji – t. Hasil dari uji t tersebut seperti pada table 3 dan 4 berikut.

Tabel 5.
Perhitungan Statistik Perspektif Keuangan
One-Sample Test

Test Value = 0						
			Mean	95% Confidence Interval of the Difference		
T	Df	Sig. (2-tailed)	Difference	Lower	Upper	
ROI	2.516	5	.053	.09000	-.0020	.1820

Sumber : Data diolah, 2014

Indeks kepuasan pelanggan PT. Ena Dive Center dilihat pada tabel 6 dibawah ini.

Tabel 6
Indeks Kepuasan Pelanggan PT. Ena Dive Center

No	Dimensi	Bobot	Skor Nyata Rata-Rata	Skor Harapan Rata-Rata	Selisih	IKP Nyata
		(I)	(P)	(E)	(P-E)	Ix(P-E)
1	Tangibles	14.06	3.52	4	-0.48	-0.07
2	Reliability	12.08	3.02	4	-0.98	-0.12
3	Responsibility	11.91	2.98	4	-1.02	-0.12
4	Assurance	12.07	3.02	4	-0.98	-0.12
5	Empathy	12.04	3.01	4	-0.99	-0.12
Rata-Rata		12.43	3.11	4	-0.89	-0.11

Sumber : Data diolah, 2014

Perhitungan IKP PT. Nusa Dua Wisata Tirta dilihat pada tabel 7 berikut.

Tabel 7.
Indeks Kepuasan Pelanggan PT. Nusa Dua Wisata Tirta

No	Dimensi	Bobot (I)	Skor Nyata Rata-Rata (P)	Skor Harapan Rata-Rata (E)	Selisih (P-E)	IKP Nyata Ix(P-E)
1	Tangibles	7.53	1.96	4	-2.04	-0.17
2	Reliability	9.99	2.50	4	-1.50	-0.17
3	Responsibility	10.15	2.54	4	-1.46	-0.17
4	Assurance	8.07	2.02	4	-1.98	-0.18
5	Empathy	7.87	1.96	4	-2.04	-0.18
Rata-Rata		8.72	2.19	4	-1.81	-0.17

Sumber : Data diolah, 2014

Untuk mengetahui adanya perbedaan antara kedua IKP nyata ini maka dilakukan uji beda dengan metode Mann-Whitney U dengan signifikansi sebesar 0,025.

Tabel 8.
Hasil Uji Mann-Whitney U untuk IKP Nyata antara PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta

	Y
Mann-Whitney U	.000
Wilcoxon W	15.000
Z	-2.739
Asymp. Sig. (2-tailed)	.006
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.008

Sumber : Data diolah, 2014

Jumlah sampel dalam pengukuran ini yaitu 56 orang dari PT. Ena Dive Center dan 20 orang dari PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

Tabel 8.
Hasil Perhitungan IKK pada PT. Ena Dive Center

No	Dimensi	Bobot (I)	Skor Nyata Rata-Rata (P)	Skor Harapan Rata-Rata (E)	Selisih (P-E)	IKK Nyata Ix(P-E)
1	Kerja Secara Mental	11.91	2.46	4	-1.54	-0.33
2	Ganjaran	10.63	2.60	4	-1.40	-0.27
3	Kondisi Kerja	17.68	3.82	4	-0.18	-0.06
4	Rekan Kerja	11.29	2.43	4	-1.57	-0.32
5	Kesesuaian Kepribadian dengan Kondisi Kerja	5.98	1.26	4	-2.74	-0.29
Rata-Rata		11.50	2.51	4	-1.49	-0.25

Sumber : Data diolah, 2014

Tabel 9.
IKK pada PT. Nusa Dua Wisata Tirta

No	Dimensi	Bobot (I)	Skor Nyata Rata-Rata	Skor Harapan Rata-Rata	Selisih (P-E)	IKK Nyata
			(P)	(E)		Ix(P-E)
1	Kerja Secara Mental	7.00	2.30	4	-1.70	-0.60
2	Ganjaran	7.30	2.59	4	-1.41	-0.51
3	Kondisi Kerja	7.20	2.43	4	-1.57	-0.57
4	Rekan Kerja	5.39	2.39	4	-1.61	-0.43
5	Kesesuaian Kepribadian dengan Kondisi Kerja	3.80	2.39	4	-1.61	-0.31
Rata-Rata		6.14	2.42	4	-1.58	-0.48

Sumber : Data diolah, 2014

Untuk mengetahui perbedaan rata-rata kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilakukan analisis dengan menggunakan metode Mann-Whitney U dengan signifikansi 0,025.

Hasil dari analisis ini dapat dilihat dalam tabel 4.9 berikut.

Tabel 10.
Hasil Uji Beda IKK

	Y
Mann-Whitney U	2.000
Wilcoxon W	17.000
Z	-2.193
Asymp. Sig. (2-tailed)	.028
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.032

Sumber : Data diolah, 2014

Hasil penelitian mengenai pengukuran Service Cycle Efficiency (SCE) dari kedua perusahaan dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 11.
Hasil Perhitungan SCE

Bulan	Rata-rata Waktu (Menit)	
	PT. Ena Dive Center	PT. Nusa Dua Wisata Tirta
Juni	21.00	53.00
Juli	35.00	51.00
Agustus	42.00	27.00
Rata-Rata	32.67	43.67
Standar Waktu	30	30
SCE	0.92	0.69

Sumber : Data diolah, 2014

Uji T yang dilakukan dalam uji perbedaan perspektif ini memperlihatkan bahwa ada perbedaan yang signifikan dengan nilai sig. sebesar 0.053. dengan Jumlah data (n) = 3 maka nilai r = 0.878 jika dibandingkan dengan nilai Sig. maka nilai Sig. 0.053 < 0.878, maka

berdasarkan nilai Sig. tersebut terdapat perbedaan kinerja keuangan antara PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

Perbedaan ini sangat terlihat jelas baik melalui pengamatan tabel secara langsung ataupun secara perhitungan statistik. Secara rata-rata kinerja keuangan ROI PT. Ena Dive Center sebesar 16,26% dan ROI PT. Nusa Dua Wisata Tirta sebesar 1,85%. Ini mengindikasikan kecenderungan balik modal PT. Ena Dive Center akan lebih cepat dibandingkan dengan PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

Dilihat di Tabel R pada lampiran 10 dengan Jumlah data (n) = 3 maka nilai $r = 0.878$ jika dibandingkan dengan nilai Sig. maka nilai Sig. $0.053 < 0.878$, maka berdasarkan nilai Sig. tersebut terdapat perbedaan kinerja keuangan antara PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

Hipotesis dari perspektif Keuangan adalah adanya perbedaan persepektif keuangan antara PT. Ena Dive Center dengan PT. Nusa Dua Wisata Tirta. Jika dilihat dari Nilai ROI pada hasil uji t maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini diterima karena adanya perbedaan dari perspektif keuangan PT. Ena Dive Center dengan PT. Nusa Dua Wisata Tirta

Perspektif Pelanggan

Pengukuran indeks kepuasan perspektif pelanggan dilakukan bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan metode kuisisioner. Metode kuisisioner ini disebar ke pelanggan masing-masing perusahaan dan kemudian dihitung indeks kepuasan pelanggannya. Pengukuran indeks kepuasan pelanggan ini dilakukan dengan mengambil sampel secara random di masing-masing perusahaan sebanyak 98 orang untuk PT. Ena Dive Center dan 89 Orang untuk PT. Nusa Dua Wisata Tirta. Hasil IKP dari kedua perusahaan ini kemudian dianalisa untuk mencari perbedaan hasil IKP masing-masing

perusahaan. Untuk hasil kuisioner dapat dilihat pada lampiran 3 untuk PT. Ena Dive Center dan lampiran 4 untuk PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

Pada tabel 4.6 terlihat bahwa untuk signifikansi yang diperoleh dari perhitungan ini sebesar 0,006. Jika dilihat pada tabel t maka nilai untuk signifikansi 0,025 ada 0,906. Maka apabila dibandingkan dengan signifikansi hitung Mann-Whitney U adalah $0,006 < 2,570$. Ini mengindikasikan bahwa ada perbedaan kinerja dari perspektif Pelanggan antara PT. Ena Dive Center dengan PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

Dalam hipotesis untuk indeks kepuasan pelanggan dinyatakan bahwa terdapat perbedaan rata-rata kinerja perspektif pelanggan antara PT. Ena Dive Center dengan PT. Nusa Dua Wisata Tirta. Berdasarkan nilai signifikansi yang telah disebutkan di atas maka, hal ini mengindikasikan bahwa ada perbedaan kinerja dari perspektif Pelanggan antara PT. Ena Dive Center dengan PT. Nusa Dua Wisata Tirta sehingga hipotesisnya dapat diterima.

Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil analisis uji beda ini memperlihatkan bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,028. Dengan nilai signifikansi 0,025 maka jika dibandingkan dengan nilai r didapatkan nilai sebesar 0,875. Jika dinotasikan maka $0,028 < 0,875$. Ini mengindikasikan bahwa adanya perbedaan rata-rata kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan adanya perbedaan rata-rata kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hipotesis untuk indeks kepuasan karyawan menyebutkan bahwa ada perbedaan indeks kepuasan karyawan PT. Ena Dive Center dengan indeks Kepuasan Karyawan PT. Nusa Dua Wisata Tirta. Sesuai dengan hasil nilai r yang telah disebutkan di atas maka hipotesis ini dapat diterima.

Dalam mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal, dilakukan pengukuran waktu pada setiap proses yang terjadi dalam tiap-tiap perusahaan. Proses tersebut antara lain 1) Proses Pemesanan (*Booking*), 2) Proses Pembayaran, dan 3) Proses persiapan perlengkapan alat selama bulan Juni, Juli dan Agustus 2014. Parameter yang diukur adalah waktu yang dibutuhkan untuk memproses masing-masing proses yang akan diukur dibandingkan dengan besaran waktu standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan tabel 4.10 terlihat bahwa nilai rata-rata SCE pada PT. Ena Dive Center dari bulan Juni sampai dengan Agustus 2014 sebesar 0.92 dan PT. Nusa Dua Wisata Trita Sebesar 0.69. Terlihat bahwa nilai SCE untuk PT. Ena Dive Center mendekati nilai 1 dengan selisih sebesar 0.08 dan selisih untuk nilai SCE untuk PT. Nusa Dua Wisata Trita sebesar 0,31.

Hipotesis mengenai perspektif proses internal menyebutkan bahwa ada perbedaan anatara perspektif proses bisnis internal antara PT. Ena Dive Center dengan PT. Nusa Dua Wisata Tirta. Jika dilihat dari perbedaan yang dihasilkan dalam proses perhitungan SCE jadi dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan rata-rata SCE antara PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta.

SIMPULAN DAN SARAN

Kinerja perspektif keuangan PT. Ena Dive Center memiliki nilai ROI rata-rata selama tahun 2011-2013 sebesar 16.26 dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta sebesar 1,85. Kinerja perspektif pelanggan PT. Ena Dive Center memiliki nilai IKP nyata sebesar -0.11 dengan kategori indeks kepuasan pelanggan sangat baik sedangkan PT. Nusa Dua Wisata Tirta memiliki IKP nyata sebesar -0.17 dengan kategori indeks kepuasan pelanggan baik. . Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Ena Dive Center sebesar -0,25 dengan kategori indeks kepuasan karyawan baik dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta sebesar -0,48

dengan kategori indeks kepuasan karyawan tidak baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal PT. Ena Dive Center yaitu rata-rata sebesar 0,92 dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta yaitu 0,69.

Management PT. Nusa Dua Wisata Tirta agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kualitas karyawan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja dengan membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga dapat karyawan dapat memfokuskan diri dalam bekerja. Management PT. Ena Dive Center terus meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja karyawan.

REFERENSI

- Akkermans, Henk dan Oorschot, Kim Van. 2003. Developing A Balance Scorecard with System Dynamic. *Journal of Technology Management*, 1 (1).
- Ali, Mutasowifin. 2002. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*, 1 (3): h:245-264.
- Badera, I Dewa Nyoman dan Ida Ayu Surya Antari. 2007. Pengaruh Fee Audit, Ukuran Kantor Akuntan Publik dan Lamanya Penugasan Audit terhadap Independensi Penampilan Auditor. *AUDI Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 2 (1): h: 74-87
- Edwin, Radithya. 2011. Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard terhadap efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT Auto 2000. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6.
- Laporan Tahunan. PT Ena Dive Center Tahun 2013.
- _____. PT Nusa Dua Wisata Tirta Tahun 2013.
- Parianti, Ni Putu Ika, 2012. Penilaian Kinerja RSUD Kabupaten Buleleng Dengan Perspektif Balanced Scorecard. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, Bali.
- Pienaar, Heila dan Penzhorn, Cecilia. 2000. Using the Balance Scorecard to Facilitate Strategic Management at An Academic Information Service. *Journal of Information Science*, 4(5).
- Poureisa, Arman. 2013. Balance Sorecard: A New Tool for Performance Evaluation. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4).
- Rachmat, Hidayat. 2010. Tolok Ukur Penilaian Kinerja Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit dengan Balanced Scorecard. *Jurnal Teknologi*, 3 (2).

- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV Alfabeta
- Sulastri, Atik, 2003. Penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Islam Surakarta. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Soetjipto, Budi W.1997. Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard. *Usahawan* No.6
- Sinha, Abhijid. 2006. Balance Scorecard: A Strategic Management Tool. *Journal of Commerce*, 3 (2).
- Thomas, Keith. 2007. Applying the Balance Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (4).
- Widiastiti, Kadek Yeni. 2013. Analisis Perbandingan Kinerja PT BPR Mitra Bali Jaya Mandiri dan PT BPR Cahaya Bina Werdhi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi* Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, Bali.
- Visitra, Irene Indah. 2013. Perbandingan Kinerja KSU Kuta Mimba Dan PUSKUD Bali Dwipa Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi* Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, Bali.