

## PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PENGUKURAN KINERJA TRANS SARBAGITA

I Gde Eggy Prasutha Wiguna<sup>1</sup>  
Ni Gst. Putu Wirawati<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [eggyprasutha@yahoo.com](mailto:eggyprasutha@yahoo.com) telp: +62 82147074948

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Perkotaan sebagai wilayah pusat bisnis dan kepadatan penduduk yang lebih tinggi dibandingkan pedesaan, tentunya memerlukan sarana dan prasarana transportasi yang lebih lengkap. Salah satu contoh daerah yang memiliki kepadatan penduduk yang tinggi adalah wilayah Bali. Mengatasi terganggunya mobilitas masyarakat perkotaan dan di pedesaan karena kemacetan yang terjadi, maka diperlukan pengembangan transportasi masal. Salah satunya pengoperasian Trans Sarbagita di Bali. Melihat fenomena diatas maka perlu digunakan suatu model pengukuran kinerja yang mampu mengakomodasi kebutuhan untuk memandang dan menilai Trans Sarbagita secara komprehensif, yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjabarkan tolak ukur kinerja dan menganalisis dari perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang sesuai dengan penetapan visi, misi, dan tujuan Trans Sarbagita. Populasi dari penelitian ini ialah seluruh penumpang yang menggunakan jasa pelayanan Trans Sarbagita dan seluruh karyawan UPT Trans Sarbagita yang akan digunakan untuk penilaian pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini mengambil sampel dengan rumus *Slovin* dengan jumlah sampel sebesar 90 pelanggan dan 42 karyawan Sarbagita. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian dengan *Balanced Scorecard* menunjukkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh hasil yang baik.

**Kata kunci:** Transportasi, trans sarbagita, balanced scorecard

### ABSTRACT

*Urban area as a business center and population density higher than rural, of course require facilities and infrastructure more complete transportation. One example of a region with high population density is Bali. Overcoming the disruption of mobility of urban and rural communities due to the congestion that occurs, it needs the development of mass transportation. One of them is the operation of Trans Sarbagita in Bali. Looking at the phenomenon above it is necessary to use a performance measurement model that can accommodate the need to view and assess the Trans Sarbagita comprehensively, namely by using the Balanced Scorecard. The purpose of this study is to describe the performance benchmarks and analyze from the perspective of Balanced Scorecard that is financial perspective, customer perspective, internal business perspective, perspektif growth and learning in accordance with the determination of vision, mission and objectives Trans Sarbagita. The population of this study is all passengers using Trans Sarbagita services and all UPT Trans Sarbagita employees who will be used for assessment on customer perspective, internal business process, and growth and learning. This research takes samples with Slovin formula with 90 samples of customers and 42 Sarbagita employees. Data were collected through interviews, documentation, and questionnaires. Data analysis technique in this research use descriptive analysis. The*

*result of the research with Balanced Scorecard shows financial perspective, customer perspective, internal business perspective, growth perspective and learning get good result.*

**Keywords:** *Transportation, trans sarbagita, balanced scorecard*

## **PENDAHULUAN**

Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia dengan luas 1.910.931,32 km<sup>2</sup> yang terdiri dari ribuan pulau (BPS, 2013). Kebutuhan akan pengembangan teknologi dan manajemen transportasi memainkan peranan yang sangat penting dalam rangka mendukung perwujudan kesejahteraan masyarakat. Fungsi pelayanan umum transportasi adalah melalui penyediaan jasa transportasi guna mendorong pemerataan pembangunan, mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat di wilayah pedalaman dan terpencil, serta untuk melancarkan mobilitas distribusi barang dan jasa serta mendorong pertumbuhan sub sektor ekonomi nasional. Oleh sebab itu, pembangunan transportasi diarahkan untuk meningkatkan pelayanan jasa transportasi secara efisien, handal, berkualitas, aman, dan terjangkau (Kementerian Negara Riset dan Teknologi, 2010).

Transportasi merupakan unsur penting serta berfungsi sebagai urat nadi kehidupan dan perkembangan ekonomi, sosial, politik dan mobilitas penduduk yang tumbuh bersamaan dan mengikuti perkembangan ekonomi, sosial, politik dan mobilitas penduduk yang tumbuh bersamaan dan mengikuti perkembangan yang terjadi dalam berbagai bidang dan sektor tersebut (Kamaludin Rustian, 2003). Transportasi juga merupakan unsur terpenting dalam mobilitas manusia dan barang sehari-hari. Manusia tidak akan mengalami perkembangan dan kemajuan apabila tidak ditunjang transportasi. Transportasi yang baik haruslah

merupakan suatu sistem yang dapat memberikan pelayanan yang aman, nyaman, cepat dan dapat diandalkan oleh para penggunanya. Transportasi memiliki peranan yang sangat penting di perkotaan. Perkotaan sebagai wilayah pusat bisnis (*central business*) dan kepadatan penduduk yang lebih tinggi dibandingkan pedesaan, tentunya memerlukan sarana dan prasarana transportasi yang lebih lengkap. Hal ini agar segala kegiatan manusia di kota dapat didukung secara memadai (Marsy Maringgal, 2004).

Salah satu contoh daerah yang memiliki kepadatan penduduk yang tinggi adalah wilayah Bali. Luas wilayah Provinsi Bali adalah 5.636,66 km<sup>2</sup> atau 0,29% luas wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Secara administratif Provinsi Bali terbagi atas 8 kabupaten, 1 kotamadya, 55 kecamatan, dan 701 desa/kelurahan.

**Tabel 1.**  
**Luas Wilayah, Proyeksi Penduduk, Rasio Jenis Kelamin, dan Kepadatan Penduduk Menurut Kabupaten/Kota di Bali Tahun 2015**

Kabupaten/ Kota	Luas (km <sup>2</sup> )	Jumlah Penduduk (000 jiwa)			Sex Ratio	Kepadatan per km <sup>2</sup> (000 jiwa)
		Pria	Wanita	Jumlah		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Jembrana	841.80	134.8	136.8	271.6	98.54	0.323
2. Tabanan	839.33	216.5	219.4	435.9	98.68	0.519
3. Badung	418.52	314.3	302.1	616.4	104.04	1.473
4. Gianyar	368.00	249.9	245.2	495.1	101.92	1.345
5. Klungkung	315.00	86.9	88.8	175.7	97.86	0.558
6. Bangli	520.81	112.6	110.0	222.6	102.36	0.427
7. Karangasem	839.54	204.3	204.3	408.7	100.05	0.487
8. Buleleng	1 365.88	321.9	324.3	646.2	99.26	0.473
9. Denpasar	127.78	449.7	430.9	880.6	104.36	6.892

Sumber: BPS Provinsi Bali (Angka Proyeksi) 2015

Jumlah kepadatan penduduk yang sedemikian rupa, maka kebutuhan akan transportasi yang dapat diandalkan adalah sangat mutlak diperlukan. Semakin banyaknya jumlah penduduk maka akan semakin banyak pula kendaraan yang

akan beroperasi di jalan raya, hal ini akan menimbulkan kemacetan. Model transportasi di wilayah Bali dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis yaitu angkutan umum, motor dan mobil.

**Tabel 2.**  
**Banyaknya Kendaraan Bermotor Menurut Jenis Kendaraan dan Kabupaten/Kota di Bali Tahun 2013**

Kabupaten / Kota	Jenis Kendaraan						Jumlah
	Sedan	Jeep	Minibus	Truk	Pickup	Sepeda Motor	
Jembrana	463	509	4.383	338	2.971	136.189	147.484
Tabanan	2.434	2.908	15.042	617	9.029	270.428	305.838
Badung	6.227	5.153	29.135	706	7.542	329.131	381.122
Gianyar	2.508	4.187	20.460	442	7.996	276.770	314.527
Klungkung	506	741	4.374	131	2.601	77.945	88.008
Bangli	241	497	2.908	94	4.265	70.007	80.294
Karangasem	321	560	5.568	172	3.689	110.487	123.151
Buleleng	1.613	1.476	10.887	571	7.907	277.413	302.978
Denpasar	25.531	25.543	122.228	3.462	32.720	1.038.345	1.260.286

*Sumber:* Bali Dalam Angka 2014 (Angka Proyeksi)

Tabel 2 menunjukkan bahwa kabupaten Denpasar, Badung, Gianyar, dan Tabanan memiliki jumlah kendaraan yang paling banyak, dari jumlah kendaraan yang berlebih tersebut dapat menimbulkan kemacetan di kabupaten / kota tersebut. Denpasar sebagai Ibu Kota Provinsi Bali memberikan pengaruh sangat besar kepada kabupaten sekitarnya (Badung, Gianyar dan Tabanan) membentuk satu kesatuan geografis dan ekonomi yang disebut kawasan Metropolitan Sarbagita. Sebagai daerah tujuan utama, jumlah pergerakan orang keluar-masuk Bali, tahun 2010 sebanyak 21.702.308 orang atau 59.458 orang/hari dengan kenaikan dalam 12 tahun terakhir 6,62% per tahun (Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi Provinsi Bali, 2012). Pelayanan angkutan umum sangat buruk, tidak ada pilihan untuk menunjang pergerakan masyarakat, kecuali menggunakan

kendaraan pribadi, akibatnya penggunaan kendaraan pribadi 91,20% dengan kenaikan 10,89% per tahun, sedangkan infrastruktur jalan naik 1,99%/tahun. Dampak yang dirasakan adalah munculnya kemacetan lalu lintas, yang tidak hanya terjadi di pusat kota, tetapi juga terjadi pada ruas jalan penghubung lintas antar kawasan bawahan. UU 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan dalam Pasal 139 mengamanatkan bahwa Pemerintah, Pemerintah Provinsi, Kabupaten/Kota wajib menjamin tersedianya angkutan umum orang dan barang (Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi Provinsi Bali, 2012).

Kemacetan menjadi pemandangan sehari-hari pada beberapa ruas jalan di Kota Denpasar, antara lain Jalan Hasanudin, Jalan Diponegoro, Jalan Sumatera, Jalan PB Sudirman dan sebagainya. Sementara minat masyarakat Denpasar melakukan perjalanan dengan menggunakan moda angkutan umum ternyata masih rendah. Menurut Kepala Sub Dinas Perhubungan Kota Denpasar (2011), dari jumlah angkutan umum sebanyak 1043 armada, masyarakat yang memakai jasa angkutan umum hanya berkisar antara 3 – 4 %. Menurutnya, beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya minat masyarakat memanfaatkan jasa angkutan umum diantaranya pergeseran tata guna lahan sehingga banyak memunculkan bangkitan-bangkitan atau sebaran lalu lintas yang pada akhirnya banyak mendorong masyarakat memakai kendaraan pribadi. Kepemilikan kendaraan bermotor pribadi tiap tahunnya terus meningkat hingga mencapai 10 -12%, sedangkan pengembangan pembangunan prasarana jalan hanya mencapai 3%.

Pengembangan transportasi massal perlu dilaksanakan untuk mengatasi mobilitas masyarakat perkotaan yang terganggu karena kemacetan yang terjadi.

Bentuk transportasi masal sebagai upaya mengatasi kemacetan dan mereformasi transportasi umum di Bali adalah pengoperasian Trans Sarbagita. Pengembangan transportasi dimaksud, diarahkan pada penataan ulang moda transportasi terpadu, pemasyarakatan sistem angkutan umum, termasuk membangun jaringan jalan, menggalakkan penggunaan angkutan umum, dan mengurangi penggunaan kendaraan pribadi yang berlebihan. Maka pada tahun 2012, Pemerintah Bali mulai meluncurkan Trans Sarbagita sebagai tulang punggung sistem angkutan umum masal perkotaan yang diterapkan secara bertahap di Bali sebagai salah satu pilihan di samping alternatif-alternatif lain.

Keberadaan Trans Sarbagita ditujukan untuk menjadi solusi atas persoalan transportasi masal Bali. Di Bali, Trans Sarbagita dikenal dengan nama Sarbagita. Persoalan tersebut berpangkal pada masalah struktural berupa manajemen transportasi kota yang tidak teratur yang menjadikan saling tumpang tindih persoalan transportasi masal di Bali dan disertai dengan rendahnya kualitas pelayanan publik di sektor transportasi, baik yang disediakan oleh negara ataupun swasta. Keberadaan Trans Sarbagita telah menghembuskan angin segar dalam menciptakan budaya baru bertransportasi di Bali. Tidak hanya itu, keberadaannya juga menjadi bukti bahwa pelayanan publik yang memuaskan masyarakat pun bisa terwujud asalkan ada kemauan. Trans Sarbagita yang tidak hanya berdampak pada sistem transportasi masal Bali tapi juga bisa berdampak pada aspek peningkatan kualitas pelayanan publik. Menjalankan visi untuk selalu memberikan pelayanan Trans Sarbagita yang baik bagi masyarakat sekaligus memperoleh pandangan yang tepat atas perusahaan, maka diperlukan kemampuan

evaluasi atas implementasi strategi yang telah dijabarkan dalam program kerja untuk mengetahui sejauh mana strategi mampu menjawab perubahan lingkungan serta mengetahui keberhasilan kinerja sebagai bentuk pelaksanaan strategi di tingkat fungsional.

Indikator atau ukuran keberhasilan kinerja perlu disusun untuk mengetahui keberhasilan kinerja. Ukuran keberhasilan kinerja merupakan standar penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif tertentu yang harus dievaluasi secara periodik dan berkesinambungan. Ukuran keberhasilan memberikan peranan penting dalam memberikan standar yang tepat atas pengukuran kinerja Trans Sarbagita selama ini, sehingga informasi yang diperoleh dari pengukuran kinerja dapat dijadikan pertimbangan memadai bagi formulasi strategi yang *capable* terhadap perubahan serta mampu mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan. Memiliki kemampuan evaluasi yang menyeluruh, maka ukuran keberhasilan yang disusun tentunya harus memberikan informasi yang tidak parsial atas keadaan perusahaan. Oleh karena itu, indikator keberhasilan atas pengukuran kinerja bagi Trans Sarbagita sebaiknya tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan saja tetapi juga dinilai dari perspektif aktiva tak berwujud yang mampu melengkapi informasi mengenai keberhasilan kinerja perusahaan.

Pelayanan Trans Sarbagita dinilai belum maksimal terutama dengan permasalahan sistem operasi Trans Sarbagita, seperti penumpukan penumpang, keterlambatan bus, dan antrian penumpang yang menumpuk di tiap-tiap halte terutama di saat jam sibuk (*peak hour*). Sistem jaringan transportasi di Indonesia

saat ini masih jauh dari cukup. Pengembangan sistem transportasi masih sangat diperlukan, yang harus didasarkan pada analisis yang komprehensif dan pendekatan yang sistemik. Penerapan standar- standar perencanaan dan standar-standar pelaksanaan serta peraturan-peraturan transportasi harus tegas dan tidak pandang bulu. Sistem angkutan umum masal harus menjadi pilihan utama guna mengatasi kemacetan lalu lintas. Dukungan partisipasi masyarakat dan pihak swasta sangat diperlukan guna mendukung pengembangan transportasi. Kebijakan pemerintah dalam mengatur dan mewujudkan manajemen dan sistem transportasi yang ideal sangat dibutuhkan.

Berdasarkan fenomena di atas maka perlu digunakan suatu model pengukuran kinerja yang mampu mengakomodasi kebutuhan untuk memandang dan menilai Trans Sarbagita secara komprehensif dan akurat sampai pada tataran strategis, yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja dari *financial perspective* (perspektif keuangan) masa lalu.

*Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi *customers perspective* (perspektif pelanggan), *internal business process perspective* (perspektif proses bisnis internal), dan *learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran serta pertumbuhan), diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Pendekatan *Balanced Scorecard* memetakan dan menerjemahkan setiap



perspektif dalam suatu bentuk *strategy map* yang mampu menjelaskan hubungan dari setiap persepektif sampai dengan perannya dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* mampu memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba Trans Sarbagita. Sedangkan perspektif pelanggan diperlukan untuk mengetahui bagaimana pelanggan dan masyarakat menilai produk atau jasa serta perusahaan secara keseluruhan sehingga informasi tentang pelanggan dapat digunakan untuk menentukan strategi selanjutnya (Luis dan Biromo, 2007). Di dalam proses bisnis internal Trans Sarbagita sangat berkaitan dengan mutu pelayanan, sarana pelayanan oleh masyarakat, dan tingkat efisiensi perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi pekerja yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi (Luis dan Biromo, 2007).

Berdasarkan penelitian Ana Rohmatul (2013), penilaian kinerja Transjakarta dilihat dari hasil keempat perspektif *Balanced Scorecard* sebagaimana telah dihasilkan nilai kinerja Transjakarta Busway secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja Transjakarta Busway yang diukur dengan *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan baik.

Trans Sarbagita pada dasarnya merupakan organisasi yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang langsung diarahkan pada upaya peningkatan pelayanan masyarakat dibidang transportasi. Namun di satu sisi, Trans Sarbagita juga menjalankan kegiatan bisnis terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholder* Trans Sarbagita. Sehingga pembentukan kerangka kerja pengukuran *Balanced Scorecard* pada Trans Sarbagita menempatkan perspektif pelanggan sebagai prioritas pertama dari penjabaran visi, misi, dan tujuan kemudian diikuti dengan perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas penulis ingin meneliti lebih lanjut lagi mengenai kinerja Trans Sarbagita. Dalam hal ini penulis ingin menguji kinerja Trans Sarbagita dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dengan metode *Balanced Scorecard*, kinerja dalam perspektif keuangan maupun non keuangan dapat diukur, apakah kinerja Trans Sarbagita sudah memenuhi harapan atau belum. Bukan hanya itu saja, segala kelemahan-kelemahan dalam melayani para pengguna jasa ataupun aktivitas operasional yang dimiliki Trans Sarbagita akan dapat diketahui. Hal ini akan membantu Trans Sarbagita untuk mengurangi dan menutupi kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat memuaskan para pengguna jasa pada masa mendatang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana kinerja Trans Sarbagita yang diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan. 2) Bagaimana kinerja Trans Sarbagita yang diukur dengan

menggunakan *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif kepuasan pelanggan. 3) Bagaimana kinerja Trans Sarbagita yang diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif proses bisnis internal. 4) Bagaimana kinerja Trans Sarbagita yang diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk menjabarkan tolak ukur kinerja dan menganalisis dari perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan yang sesuai dengan penetapan visi, misi, dan tujuan Trans Sarbagita. 2) Untuk menjabarkan tolak ukur kinerja dan menganalisis dari perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan yang sesuai dengan penetapan visi, misi, dan tujuan Trans Sarbagita. 3) Untuk menjabarkan tolak ukur kinerja dan menganalisis dari perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif proses bisnis internal yang sesuai dengan penetapan visi, misi, dan tujuan Trans Sarbagita. 4) Untuk menjabarkan tolak ukur kinerja dan menganalisis dari perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang sesuai dengan penetapan visi, misi, dan tujuan Trans Sarbagita.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan maupun manfaat bagi: 1) Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pemahaman mengenai teknik pengukuran kinerja yang komprehensif dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada suatu entitas serta diharapkan dapat memperkaya pengetahuan di bidang kebijakan publik dan bahan pertimbangan bagi akademisi atau pihak-pihak yang akan mengadakan penelitian mengenai

kinerja suatu alat transportasi. 2) Praktis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi manajemen dan pengurus mengenai pentingnya memandang kinerja perusahaan dari perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* yaitu, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga dapat memberikan pelayanan dan kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

### **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk deskriptif. Ruang lingkup yang diteliti dalam penelitian ini adalah ruang lingkup koridor operasi Trans Sarbagita, yaitu trayek koridor I yaitu Kota – GWK PP. Koridor I digunakan dalam penelitian ini, karena rute ini banyak diminati oleh masyarakat, khususnya mahasiswa maupun dosen yang berhubungan langsung dengan Universitas Udayana, Bukit Jimbaran. Koridor ini sangat kondusif, sehingga mampu mencari data yang mendukung pengukuran kinerja *Balance Scorecard*.

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Trans Sarbagita. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini antara lain: 1) Data kuantitatif adalah data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka, yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data yang berskala interval dan rasio (Rahyuda dkk, 2004:75). Data kuantitatif dalam penelitian ini antara lain: a) Laporan keuangan perbulan selama lima tahun terakhir (tahun 2011, 2012, 2013, 2014, dan 2015); b) Data jumlah karyawan dan pernyataan responden yang diketahui dari jawaban kuisisioner yang diberikan. Data kualitatif adalah data yang bersifat hanya menggolongkan saja dan tidak

dapat diwujudkan dalam bentuk angka (Rahyuda dkk, 2004;75). Data kualitatif dalam penelitian ini antara lain: a) Data sejarah berdirinya Trans Sarbagita; b) Skema struktur organisasi Trans Sarbagita; c) Gambaran Umum Trans Sarbagita.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner mengenai kepuasan pelanggan dari perspektif pelanggan serta hasil diskusi dan wawancara pada pihak manajemen Trans Sarbagita. Data sekunder menurut Indriantoro dan Supomo (2002) adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini berupa sumber pustaka, jurnal dan artikel ilmiah, data maupun laporan perusahaan yang didokumentasikan terkait dengan permasalahan yang diangkat.

Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh penumpang yang menggunakan jasa pelayanan Trans Sarbagita dan seluruh karyawan UPT Trans Sarbagita yang akan digunakan untuk penilaian pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Karena jumlah pengguna layanan transportasi Trans Sarbagita tidak bisa diukur, maka tidak memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan. Maka dilakukan pengambilan sampel dari populasi tersebut guna memudahkan penelitian dan menyederhanakan proses penelitian tanpa mengurangi kualitas penelitian.

Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah rata-rata penumpang perhari dan seluruh karyawan UPT Trans Sarbagita yang berjumlah 72 orang terdiri dari 9 pegawai tetap dan 63 tenaga kontrak. Dalam penelitian ini penulis

mempersempit populasi yaitu jumlah rata-rata penumpang perhari sebanyak 908 dan seluruh karyawan sebanyak 72 karyawan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut Sugiyono (2011:87). Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \dots\dots\dots(1)$$

- Keterangan: n = Ukuran Sampel  
N = Ukuran Populasi  
e = Prosentase (%), toleransi ketidakteelitian karena kesalahan dalam pengambilan sampel. e=0,1<sup>2</sup>

Berdasarkan rumus Slovin tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah :

1) Pelanggan

$$n = \frac{908}{1 + 908 (0,1)^2} = 90,07 = 90 \text{ responden}$$

2) Karyawan

$$n = \frac{72}{1 + 72 (0,1)^2} = 41,88 = 42 \text{ responden}$$

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini antara lain:

- 1) Wawancara, yaitu mendapatkan data dengan mengadakan komunikasi secara langsung maupun alat komunikasi dengan bagian-bagian terkait di dalam Trans Sarbagita seperti pihak manajemen, pekerja maupun pelanggan. 2) Dokumentasi, yaitu melakukan pengumpulan data dengan cara mempelajari dan menganalisis

dokumentasi Trans Sarbagita yang terkait dengan data penelitian. 3) Kuesioner, yaitu mengajukan kuesioner mengenai kepuasan pelanggan kepada sampel pelanggan yang menggunakan jasa pelayanan Trans Sarbagita. Sedangkan item skala penilaian disusun berdasarkan skala *Likert*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis deskriptif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Trans Sarbagita merupakan angkutan umum masal yang dibentuk Pemerintah Provinsi Bali guna mengurangi jumlah kendaraan pribadi di jalan raya. Keberadaan Trans Sarbagita dimulai sejak tahun 2011 ini dilaksanakan oleh Dinas Perhubungan Informasi dan Komunikasi Provinsi Bali. Trans Sarbagita berawal dari Undang - Undang 22 tahun 2009 mengenai Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, dibentuklah sebuah Peraturan Presiden Nomor 45 tahun 2011 tentang Perencanaan Tata Ruang di Sarbagita.

Tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan diukur menggunakan survei dengan menyebarkan kuisisioner pada pelanggan dan karyawan Trans Sarbagita. Pengujian penelitian ini dibantu dengan menggunakan program SPSS untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas butir-butir instrumen tersebut.

Suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pernyataan kuisisioner mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Syarat minimum suatu kuisisioner yang memenuhi validitas adalah jika nilai korelasi lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas instrumen dalam penelitian ini terlihat dalam Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item Pernyataan	Pearson Correlation	Keterangan
Pelanggan	KP.1	0,57135	Valid
	KP.2	0,49013	Valid
	KP.3	0,74664	Valid
	KP.4	0,67891	Valid
	KP.5	0,58329	Valid
	KP.6	0,48066	Valid
	KP.7	0,68145	Valid
	KP.8	0,69149	Valid
	KP.9	0,74971	Valid
	KP.10	0,54772	Valid
Proses Bisnis Internal	PBI. 1	0,70221	Valid
	PBI. 2	0,73108	Valid
	PBI. 3	0,64772	Valid
Pembelajaran dan Pertumbuhan	PP.1	0,57135	Valid
	PP.2	0,66868	Valid
	PP.3	0,66089	Valid
	PP.4	0,71197	Valid
	PP.5	0,58329	Valid
	PP.6	0,77013	Valid
	PP.7	0,66176	Valid
	PP.8	0,68145	Valid
	PP.9	0,61026	Valid
	PP.10	0,68145	Valid
	PP.11	0,79438	Valid
	PP.12	0,74664	Valid
	PP.13	0,67891	Valid
	PP.14	0,69149	Valid

Sumber: Hasil Output SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa instrumen-instrumen pada setiap variabel dalam penelitian ini memiliki *Pearson Correlation* atau Koefisien Korelasi untuk masing-masing butir pernyataan lebih besar dari 0,30, sehingga dinyatakan valid dan dapat dipakai untuk melakukan penelitian atau menguji hipotesis penelitian.

Uji Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan apabila dilakukan pengukuran kembaliterhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama dan hasil



pengukuran yang diperoleh konsisten. Instrumen yang digunakan dikatakan reliabel jika koefisien *cronbach's alpha*  $> 0,7$ . Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pelanggan	0,902	Reliabel
Proses Bisnis Internal	0,823	Reliabel
Pembelajaran dan pertumbuhan	0,942	Reliabel

*Sumber:* Hasil Output SPSS, 2017

Tabel 4 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel pelanggan adalah 0,902. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel proses bisnis internal adalah 0,823. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel pembelajaran dan pertumbuhan adalah 0,942. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ , hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

*Balanced Scorecard* memakai tolok ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan *Return On Investment*, karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolok ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000). Pengukuran financial pada *Balance Scorecard* mempunyai dua peranan penting, pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan. Kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Tabel 5 menunjukkan hasil penilaian perspektif keuangan Trans Sarbagita.

**Tabel 5.**  
**Hasil Penilaian Perspektif keuangan**

<b>Tahun</b>	<b>Total Aktiva</b>	<b>Penjualan</b>	<b>Keuntungan</b>	<b>ROI</b>
2011	2.162.877.142	1.536.651.000	620.012.500	28,40%
2012	7.474.619.085	2.621.332.000	1.398.857.500	18,50%
2013	8.453.804.189	2.543.417.500	1.610.154.000	18,90%
2014	9.989.933.629	2.576.401.500	1.607.985.000	15,50%
2015	11.052.716.000	2.664.943.500	1.800.295.500	16,00%
<b>Rata-Rata</b>				<b>19,46%</b>

*Sumber:* Data UPT Trans Sarbagita (data diolah), 2017

Tabel di atas merupakan hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menggunakan rumus ROI. Dimana disetiap tahunnya mengalami kenaikan dan penurunan. Tahun 2011 sebesar 28,40% turun menjadi 18,50% di tahun 2012, sedangkan di tahun 2013 mengalami peningkatan menjadi 18,90%. Pada tahun 2014 kembali mengalami penurunan menjadi 15,50%, namun peningkatan terjadi di tahun 2015 yaitu menjadi 16,00%. Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan mempunyai rata-rata yang baik yaitu 19,46%, sehingga diberikan skor 1.

Perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential *customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Pengukuran dalam perspektif pelanggan terdiri dari dua kelompok, yaitu:

1) Kelompok pengukuran inti (*core measurement group*), kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolok ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. 2) Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*), kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari: atribut jasa dan produk, hubungan dengan pelanggan, citra dan reputasi.

Perspektif pelanggan adalah persepsi dari pelanggan dalam hal ini adalah penumpang atau pengguna jasa Trans Sarbagita. Untuk pengumpulan data perspektif pelanggan ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Dimana kuisioner yang disebarkan sebanyak 90 kuisioner diberikan kepada pelanggan Trans Sarbagita. Responden pada penelitian ini terdiri dari berbagai profesi, yaitu mahasiswa, karyawan hotel, buruh bangunan, dan wisatawan. Dilihat dari jasa yang diberikan Trans Sarbagita, berdasarkan jawaban responden, nampak bahwa secara rata-rata responden memberikan penilaian sangat baik. Dari 10 pernyataan yang digunakan dalam pengukuran, rata rata jawaban responden adalah 3,10, maka untuk perspektif pelanggan diberikan skor 1. Ini menandakan bahwa pelanggan Trans Sarbagita merasa senang dan nyaman menjadi pelanggan Trans Sarbagita dalam hal pelayanan, kecepatan, keamanan, lokasi halte yang mudah dijangkau, dan fasilitas tambahan lain yang diberikan.

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999). Tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu: 1) Proses inovasi, ialah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses

produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan. 2) Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi. 3) Pelayanan Penjualan, yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

Penyebaran kuesioner dilakukan untuk pengumpulan data perspektif bisnis internal. Dimana kuisisioner yang disebarakan sebanyak 42 kuisisioner diberikan kepada pegawai UPT Trans Sarbagita. Hasil penilaian perspektif kepuasan pelanggan, dimana hasil data menunjukkan rata rata yang baik yaitu 3,35, maka untuk perspektif bisnis internal diberikan skor 1. Jadi dengan demikian dapat dikatakan Trans Sarbagita telah melakukan proses inovasi dengan baik. Bila hasil inovasi dari perusahaan sudah sesuai dengan keinginan pelanggan, maka jasa yang diberikan akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Tolok ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu: 1) Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yakni kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. 2) Kapabilitas sistem informasi, tolok ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. 3) Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan. Adapun yang menjadi tolok ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang mengukur kinerja perusahaan dari segi karyawan, sistem informasi, dan kebijakan perusahaan. Dalam perspektif ini yang menjadi ukuran adalah kemampuan karyawan dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil kuesioner nampak bahwa rata-rata jawaban responden dalam peningkatan kemampuan yang dilakukan berkaitan dengan pelatihan telah dilakukan dengan baik. Rata-rata keseluruhan jawaban responden adalah 3,28, maka untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diberikan skor 1. Ini menandakan bahwa secara umum karyawan telah mendapatkan kesempatan dalam pengembangan pengetahuan dan merasa puas selama bekerja. Karyawan puas bekerja yang dilihat dari betahnya bekerja, tunjangan, ketenangan, dan kenyamanan kondisi lingkungan kerja dan hubungan baik sesama karyawan.

Berdasarkan hasil perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didapatkan hasil penilaian kinerja secara keseluruhan. Hasil penilaian kinerja secara keseluruhan ditunjukkan pada Tabel 6 berikut.

**Tabel 6.**  
**Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan**

<b>Perspektif</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Skor</b>
<i>Perspektif Keuangan</i> ROI	19,46%	Baik	1
<i>Perspektif Pelanggan</i> Kepuasan Pelanggan	3,1	Baik	1
<i>Perspektif Bisnis Internal</i> Inovasi	3,35	Baik	1
<i>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</i> Kepuasan Karyawan	3,28	Baik	1

*Sumber:* Hasil Output SPSS, 2017

Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROI mempunyai rata-rata yang baik, sehingga diberi skor 1. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 1. Karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 3,1. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Pada perspektif bisnis internal, inovasi diberi skor 1. Karena skor rata-rata inovasi sebesar 3,35. Inovasi dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 1. Karena skor kepuasan karyawan menunjukkan angka rata-rata sebesar 3,28. Dimana angka tersebut pada skala likert sudah menunjukkan angka diatas 3. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 4 skor dari total bobot skor. Sehingga rata-rata skor adalah  $4/4=1$ .

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan.

Kurang	Cukup	Baik
<hr style="width: 100%;"/>		
-1	0	1

**Gambar 1. Skala Kinerja**

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja Trans Sarbagita jika menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat pada daerah “baik”. Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 1.



## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut: 1) Pengukuran pada perspektif keuangan yang menggunakan ROI diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan baik, meskipun terjadi kenaikan dan penurunan di setiap tahunnya. 2) Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik. 3) Pengukuran pada proses bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. 4) Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan dapat dikatakan baik.

Adapun saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya, yaitu: 1) Untuk manajemen Trans Sarbagita hendaknya memperhatikan perspektif keuangan, karena disetiap tahunnya persentase yang dihasilkan naik turun. 2) Untuk manajemen Trans Sarbagita hendaknya juga memperhatikan aspek non keuangan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan. 3) Penelitian ini masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.

## REFERENSI

- Alhyari, Salah. 2011. Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard, An empirical study in Jordan. Vol. 20 No. 4, 2013 pp. 512-536
- Ali, Mutasowifin. 2002. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*, 1 (3): h:245-264.
- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Aritonang, Lerbin R. 2005. Kepuasan Pelanggan. Pengukuran dan Penganalisisan Dengan SPSS. Jakarta.: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Barndt, Richard J. 2011. An Out-of-Balance Scorecard at an Academic Institution. *Management Accounting Quarterly* Winter 2011, Vol. 12, No. 2
- Begawan, Tansri Ayu. 2012 . Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada *The Coffe Bean And Tea Leaf* Cabang Bali
- Christesen, David Allen. 2008. The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance. A Dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota
- Edwards, James B. 2001. ERP, balanced scorecard, and IT: How do they fit together? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*
- Fraser, Lyn M dan Ormiston, Aileen. 2004. *Memahami Laporan Keuangan*. Edisi 6. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Indeks
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit-Undip.
- Gulo, W. 2002. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hanafi, 2004. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFU UGM.
- Hansen, Don R., Maryanne M.Mowen. 2003. Edisi Keempat. *Cost Management-Accounting and Control*. South Western: Thompson Learning.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2008. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta. pp. 63
- Hladchenko, Myroslava. 2013. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. University of Educational Management, Kyiv, Ukraine, Vol. 29 No. 2, 2015 pp. 167-176

- Indriantoro, Nurdan dan Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kamaluddin, Rustian., 2003, *Ekonomi Transportasi* (Karakteristik, Teori, dan Kebijakan), Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David,P. (1996) : “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Massachusetts,Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000, “Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi”, Erlangga, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga
- Limbu, Wanda Pramudani. 2016. *Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard*
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo, 2007. *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Lynnbible, Stephenkerr, And Michael Zanini. 2006. *The Balanced Scorecard: Here and Back*
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Marsy Maringgian. 2004. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mulyadi, 2001, *Sistem Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Yogyakarta; UPPAMP YKPN Universitas Gajah Mada
- Mulyadi dan Setyawan , Johnny. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Othman, Rozhan. 2007. Reflective Practice Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning. Graduate School of Management, Universiti Putra Malaysia, Serdang, Malaysia, Vol. 57 No. 3, 2008 pp. 259-266
- Othman, Rozhan. 2005. Balanced scorecard and causal model development: preliminary finding, Vol. 44 No. 5, 2006 pp. 690-702
- Philbin, Simon P. 2011. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute,Vol. 15 No. 3 2011, pp. 34-45
- Pratiwi, Ni Luh Putu Andriyani. 2016. *Pengaruh Good Corporate Governance Pada Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*

- Putri, I Gst. Ag. Pramesti Dwi. 2015. Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja BPR Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*
- Puspitha, Made Yessi. 2016. Budaya Organisasi Pemoderasi Pengaruh Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Kinerja Perusahaan Berbasis *Balanced Scorecard*
- Rahyuda, I Ketut, Murjana Yasa, I Gusti Wayan, Yuliarmi, Ni Nyoman. 2004. *Metodologi Penelitian*. Dalam Buku Ajar Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Roselie McDevitt, Catherine Giapponi and Norman Solomon. 2007. Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. Charles F. Dolan School of Business, Fairfield University, Fairfield, Connecticut, USA, Vol. 22 No. 1, 2008 pp. 32-47
- Satriyadi, I Gede Hardiaksa. 2015. Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar
- Sharma, Ashu. 2008. Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement, Vol. VI, No. 1, 2009
- Simbolon, Maringan Masry. 2003. *Ekonomi Transportasi*. Jakarta. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Siregar, Syofian. (2010). Statistik deskriptif untuk penelitian. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Suchman, Edward A. 1967. Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service Action Programs. New York: Russell Sage Foundation
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sukma, Nyoman Pramesti. 2013. Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Bank Utama
- Umar, Husein. 2001. Riset Akuntansi: *Metode Riset Sebagai Cara Penelitian Ilmiah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Walker, Kenton B;Dunn, Laura M. 2006. Improving Hospital Performance And Productivity With The Balanced Scorecard. *Academy of Health Care Management Journal*
- Weston, J. Fred., dan Thomas E. Copeland, 1995, *Manajemen Keuangan*, Edisi 8. Jilid 1. Alihbahasa: Jaka Wasana dan Kirbrandoko. Gelora Aksara Pratama, Jakarta

Widnyani, Ni Luh Putu Armi. 2015. Analisis Komparatif Kinerja PT. Ena Dive Center Dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta: Perspektif *Balanced Scorecard*