

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PADA SEKTOR
PERHOTELAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD (BSC) BERBASIS DATA
*ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)***

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi



Disusun Oleh :

Tazkira Fatharani Dewi

NIM. 2107843

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

2025

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PADA SEKTOR PERHOTELAN
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(BSC) BERBASIS *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA)**

Oleh
Tazkira Fatharani Dewi

Sebuah skripsi yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana
Akuntansi pada Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis

© Tazkira Fatharani Dewi 2025
Universitas Pendidikan Indonesia
Agustus 2025

Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Skripsi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa ijin dari penulis.

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PADA SEKTOR PERHOTELAN
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(BSC) BERBASIS *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA)**

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Tazkira Fatharani Dewi

2107843

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing 1



**Denny Andriana SE., PgDip., MBA., Ph.D.,
Ak., CMA., CA., CFP**
NIP. 19811101 201012 1 002

Dosen Pembimbing 2



Dr. Hj. Alfira Sofia, ST, MM., QRMA.
NIP. 19730112 200212 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Akuntansi FPEB



Dr. Aristanti Widyaningsih, S.Pd., M.Si., CPMA., CRMP., CSRS., CSP., CGRCP.
NIP. 19740911 200112 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH

Dengan ini saya menyatakan skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Pada Sektor Perhotelan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Berbasis *Data Envelopment Analysis* (DEA)” beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian naskah ini.

Bandung, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,

Tazkira Fatharani Dewi

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT sang pemilik segala hal di dunia dan di akhirat, atas karunia-Nya penulis diberi kesehatan dan kekuatan dalam menyelesaikan karya ilmiah ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia.

Sebuah kehormatan bagi penulis untuk mengungkapkan perasaan terima kasih kepada pihak-pihak yang terlibat langsung dalam teknis penelitian dan penulisan karya ilmiah ini maupun pihak-pihak yang memberikan kontribusi non-teknis bagi penulis sehingga dapat terselesaikan karya ilmiah dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Pada Sektor Perhotelan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Berbasis *Data Envelopment Analysis* (DEA)”.

Terima kasih yang pertama dan yang tak pernah terkira adalah untuk kedua orangtua, Teteh, Mas, dan Pijar yang selalu memberikan kasih sayang, mengorbankan banyak waktu, merelakan kenyamanan pribadinya, menjadi sahabat diskusi, menghibur penulis dikala sedih, dan selalu menjadi tempat pulang untuk penulis.

Ucapan terima kasih yang kedua Adalah kepada dosen-dosen program studi akuntansi FPEB UPI terutama bagi Pak Denny Andriana SE., PgDip., MBA., Ph.D., Ak., CMA., CA.,CFP dan Ibu Dr. Hj. Alfira Sofia, ST, MM.,QRMA. Selaku dosen pembimbing yang sangat baik, sabar, telaten, serta teman diskusi yang menyenangkan dan sangat membantu dalam memberikan arahan selama penelitian ini. Terima kasih Pak, Bu. Rasa terimakasih ini pun ingin penulis sampaikan pada ibu Dr. Aristanti Widyaningsih, S.Pd., M.Si., CPMA., CRMP., CSRS., CSP., CGRCP selaku ketua program studi akuntansi yang selain memberikan banyak masukan konstruktif dalam penelitian ini, juga mengajarkan banyak hal terutama tentang ketelatenan dan ketelitian dalam penelitian ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh dosen akuntansi UPI yang memberikan banyak ilmu dan pengalaman selama masa perkuliahan.

Terima kasih juga penulis sampaikan untuk Diva Ainurahman yang memberikan banyak dukungan, mencurahkan banyak waktunya, serta memberikan kasih sayang selama tiga tahun kebersamaan.

Tak lupa penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan syukurnya kepada teman-teman yang mengelilingi penulis dalam segala keadaan hidup sehingga membentuk diri penulis hari ini yaitu antara lain:

- a) Sahabat surgaku, Yaqra Mirrikh, Amanda Rahmandita, dan Syifa Fauziyah sebagai sahabat diskusi penulis yang tidak pernah bosan meluangkan waktunya untuk menemani, mendengarkan keluh, dan memberikan sudut pandang baru dalam memandang kehidupan dari remaja hingga remaja dewasa ini.
- b) Teman Bala-bala, Fadzya Az-Zhifa, Hasna Fariha, Helmi Rachman, Linggar Aditya, dan Zahra Zeida. Sahabat yang selalu menghibur, terima kasih atas keceriaan, kebersamaan, serta pengertiannya selama ini.
- c) Sahabat BFF, Ivan Fadillah dan Haikal Akram. Sahabat diskusi yang kehadirannya selalu menebar kegembiraan untuk orang di sekitar.
- d) Teman seperjuangan skripsi, Mutiara Eka, sebagai salah satu sahabat yang memberi banyak dukungan, teman bermain, serta selalu meyakinkan penulis untuk bisa menyelesaikan karya ilmiah ini.
- e) Teman-teman kuliah Angkatan 2021: Wis, Najip, Sasa, Otin, Rere, dan Rahmi yang berkenan menjadi teman diskusi, teman cerita, dan memberikan banyak kesan selama masa perkuliahan serta teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.

Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk semua pihak, khususnya bagi mahasiswa di Universitas Pendidikan Indonesia.

Bandung, Agustus 2025

Tazkira Fatharani Dewi

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PADA SEKTOR PERHOTELAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC) BERBASIS *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA)

Oleh:

Tazkira Fatharani Dewi

NIM.2107843

Dosen Pembimbing:

Denny Andriana SE., PgDip., MBA., Ph.D., Ak., CMA., CA.,CFP

Dr. Hj. Alfira Sofia, ST, MM.,QRMA.

Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja perusahaan sektor perhotelan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan mengintegrasikan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Sampel terdiri dari delapan perusahaan subsektor *Tourism, Restaurant, and Hotel* tahun 2024, dipilih berdasarkan kelengkapan pelaporan dan fokus bisnis. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan dan laporan keuangan, mencakup indikator keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil menunjukkan lima perusahaan (BUVA, INPP, JIHD, PJAA, SHID) mencapai efisiensi penuh (skor = 1), sementara tiga lainnya (PSKT, PNSE, JSPT) belum efisien. *Benchmarking* mengidentifikasi *peer group* sebagai acuan perbaikan, di mana perusahaan efisien memiliki strategi diversifikasi pendapatan, efisiensi biaya, dan inovasi layanan. Analisis proyeksi DEA menunjukkan potensi peningkatan signifikan pada pendapatan dan produktivitas perusahaan belum efisien. Integrasi BSC dan DEA terbukti efektif dalam memberikan gambaran komprehensif kinerja dan strategi peningkatan efisiensi.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, *Data Envelopment Analysis*, efisiensi teknis, kinerja perusahaan, perhotelan.

ABSTRACT

**PERFORMANCE ANALYSIS OF COMPANIES IN THE HOSPITALITY
SECTOR USING THE BALANCED SCORECARD (BSC) APPROACH
BASED ON DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)**

Author:

Tazkira Fatharani Dewi

NIM.2107843

Dosen Pembimbing:

Denny Andriana SE., PgDip., MBA., Ph.D., Ak., CMA., CA.,CFP

Dr. Hj. Alfira Sofia, ST, MM.,QRMA.

This study aims to measure the performance of hospitality sector companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) by integrating the Balanced Scorecard (BSC) and Data Envelopment Analysis (DEA). The sample consists of eight companies in the Tourism, Restaurant, and Hotel subsector in 2024, selected based on the completeness of reporting and primary business focus. Secondary data were obtained from annual reports and financial statements, covering financial, customer, internal business process, and learning and growth indicators. The results show that five companies (BUVA, INPP, JIHD, PJAA, SHID) achieved full efficiency (score = 1), while three others (PSKT, PNSE, JSPT) were not yet efficient. Benchmarking identified peer groups as improvement references, where efficient companies applied consistent strategies in revenue diversification, cost efficiency, and service innovation. DEA projection analysis revealed significant potential for increasing revenue and productivity in inefficient companies. The integration of BSC and DEA proved effective in providing a comprehensive overview of performance and strategies to improve efficiency.

Keywords: Balanced Scorecard, Data Envelopment Analysis, technical efficiency, company performance, hospitality.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II	7
KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori dan Konseptual	7
2.1.1 Teori Perusahaan (<i>Theory of the firm</i>)	7
2.1.2 Perusahaan Jasa Perhotelan	10
2.1.3 Manajemen Kinerja	18
2.1.4 Balance-Scorecard (BSC)	19
2.1.5 Data Envelopment Analysis (DEA)	21
2.1.6 <i>Peer Group</i>	26
2.2 Mengembangkan Kerangka Konseptual Model BSC dan DEA	26
2.2.1 Perbandingan Penelitian BSC di Industri Perhotelan	27
2.2.2 Perbandingan Penelitian DEA di Industri Perhotelan	31
2.2.3 Penentuan variabel	35
2.3 Penelitian Terdahulu	40
2.4 Kerangka Pemikiran	47
BAB III	50
METODE PENELITIAN	50

3.1	Pendekatan Penelitian	50
3.2	Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	50
3.2.1	Variabel <i>Input</i> dan <i>Output</i>	50
3.2.2	Operasionalisasi Variabel.....	52
3.3	Populasi Penelitian	55
3.4	Tahapan Penelitian	56
3.5	Sumber Dan Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.6	Teknik Analisis Data.....	58
BAB IV		61
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		61
4.1	Hasil Penelitian.....	61
4.1.1	Tinjauan Umum Subjek Penelitian	61
4.1.2	Analisis Statistika Deskriptif	62
4.1.3	Analisis Data.....	69
4.2	Pembahasan	83
4.2.1	Pengukuran Kinerja Perusahaan Perhotelan dengan Data Envelopment Analysis (DEA) pada kerangka <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	83
4.2.2	Kondisi Perusahaan untuk Mendukung Perbaikan Kinerja Perusahaan Di Masa Depan Berbasis DEA	92
BAB V.....		103
KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN.....		103
5.1	Kesimpulan Penelitian.....	103
5.2	Keterbatasan Penelitian	104
5.3	Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA		107
LAMPIRAN.....		112

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Klasifikasi Hotel Berdasarkan Bintang.....	12
Tabel 2.2 Perbandingan Penelitian BSC di Industri Perhotelan	28
Tabel 2.3 Variabel Beririsan Pada Penelitian BSC di Industri Perhotelan	30
Tabel 2.4 Perbandingan Penelitian DEA di Industri Perhotelan.....	31
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel	52
Tabel 3.2 Populasi Penelitian.....	56
Tabel 3.3 Sumber Pengumpulan Data.....	58
Tabel 4. 1 Analisis Statistika Deskriptif Perspektif Finansial	63
Tabel 4. 2 Analisis Statistika Deskriptif Perspektif Pelanggan	65
Tabel 4. 3 Analisis Statistika Deskriptif Perspektif Bisnis Internal.....	66
Tabel 4. 4 Analisis Statistika Deskriptif Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	68
Tabel 4. 5 Hasil Efisiensi Perspektif Balanced Scorecard	70
Tabel 4. 6 Analisis Peer Group Perspektif Finansial	72
Tabel 4. 7 Analisis Peer Group Perspektif Pelanggan	73
Tabel 4. 8 Analisis Peer Group Perspektif Bisnis Internal.....	73
Tabel 4. 9 Analisis Peer Group Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	74
Tabel 4. 10 Analisis Peer Group Tiap Perspektif.....	75
Tabel 4. 11 Hasil Uji Korelasi Seleksi Variabel	77
Tabel 4. 12 Analisis Efisiensi Keseluruhan	78
Tabel 4. 13 Analisis Peer Group Keseluruhan	78
Tabel 4. 14 Target Perbaikan Perspektif Finansial	79
Tabel 4. 15 Target Perbaikan Perspektif Pelanggan	80
Tabel 4. 16 Target Perbaikan Perspektif Bisnis Internal.....	81
Tabel 4. 17 Target Perbaikan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	81
Tabel 4. 18 Target Perbaikan Variabel Pendapatan	82
Tabel 4. 19 Target Perbaikan Variabel Produktivitas Karyawan.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tingkat Penghunian Kamar Hotel Bintang	2
Gambar 2.1 Perbandingan Model CRS dan VRS	26
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	49
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	57
Gambar 4. 1 Grafik Efisiensi DEA Pada Perspektif BSC.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabulasi Data Perspektif Finansial	112
Lampiran 2 Tabulasi Data Perspektif Pelanggan	112
Lampiran 3 Tabulasi Data Perspektif Bisnis Internal	112
Lampiran 4 Tabulasi Data Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	113
Lampiran 5 Hasil Perhitungan MAXDEA Perspektif finansial	114
Lampiran 6 Hasil Perhitungan MAXDEA Perspektif Pelanggan	114
Lampiran 7 Hasil Perhitungan MAXDEA Perspektif Bisnis Internal	115
Lampiran 8 Hasil Perhitungan MAXDEA Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	115
Lampiran 9 Hasil Perhitungan MAXDEA Keseluruhan.....	116
Lampiran 10 Frekuensi Bimbingan Dosen Pembimbing 1	117
Lampiran 11 Frekuensi Bimbingan Dosen Pembimbing 2	118
Lampiran 12 Matriks Perbaikan Seminar Dosen Penguji 1	119
Lampiran 13 Matriks Perbaikan Seminar Dosen Penguji 2	119
Lampiran 14 Matriks Perbaikan Seminar Dosen Penguji 3	120

DAFTAR PUSTAKA

- Adistya, A., Oksalia, E. P., & Kemala, N. (2024). Measurement of Agricultural Supply Chain Performance: A Sysematic Literature Review. *Jurnal MeA (Media Agribisnis)*, 9(1), 59-65.
- Ahmed Abdel-Maksoud, Hany Kamel, Said Elbanna, Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 59, 2016, Pages 95-104, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.006>.
- Amado, C. A., Santos, S. P., & Marques, P. M. (2012). Integrating the Data Envelopement Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment. *Omega*, 40(3), 390-403.
- ANALYSIS (DEA) UNTUK MENGUKUR EFISIENSI KINERJA REKSA DANA SAHAM. Universitas Tarumanagara
- Aryanezhad, M. & Najafi, Eliya & Farkoosh, S.. (2011). A BSC-DEA approach to measure the relative efficiency of service industry: A case study of banking sector. *International Journal of Industrial Engineering Computations*. 2. 10.5267/j.ijiec.2010.03.004.
- Ashrafi, A., Seow, H. V., Lee, L. S., & Lee, C. G. (2013). The efficiency of the hotel industry in Singapore. *Tourism Management*, 37, 31-34.
- Asmild, M., Paradi, J. C., Reese, D. N., & Tam, F. (2007). Measuring overall efficiency and effectiveness using DEA. *European Journal of Operational Research*, 178(1), 305-321.
- Azmy, A (2022). *Dasar Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pramadina Repository.
- Balanced Scorecard. Harvard Business School.
- Bamatraf, L., & Prabowo, R. (2024). Pengukuran Kinerja Institusi dengan Pendekatan BSC (Balanced Scorecard) dan DEA (Data Envelope Analysis) Dalam Peningkatan Efisiensi Organisasi (Studi Kasus: Satuan Polisi Pamong Praja-Kabupaten Kampar, Provinsi Riau). *Nusantara of Engineering (NOE)*, 7(2), 150-159.

- Basso, A., Casarin, F., & Funari, S. (2018). How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museums. *Omega*, 81, 67-84.
- Bhat, R., Verma, B. B., & Reuben, E. (2001). Methodology note: Data Envelopment Analysis (DEA). *Journal of Health Management*.
- Butterworth-HeinemannChavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of management development*, 28(5), 393-406.
- Cahyani, N., Akbar, M. S., & Susilaningrum, D. (2012). *Kajian Tentang Tingkat Efisiensi Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Pemerintah*.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444.
- Chen, F. H., Hsu, T. S., & Tzeng, G. H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908-932.
- Chen, Y., Jermias, J., & Panggabean, T. (2016). The role of visual attention in the managerial Judgment of Balanced-Scorecard performance evaluation: Insights from using an eye-tracking device. *Journal of accounting research*, 54(1), 113-146.
- Chiang, W. E. (2006). A hotel performance evaluation of Taipei international tourist hotels—using data envelopment analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(1), 29-42.
- Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/b136381>
- Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Tone, K. (2007). *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software* (2nd ed.). Springer.
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the royal statistical society series a: statistics in society*, 120(3), 253-281.

- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International journal of hospitality management*, 91, 102656.
- Fuadah, L. L (2020). *Akuntansi Manajemen Lingkungan*. Semarang: Tigamedia Pratama.
- Ginting, S. W. B. (2025). TEORI PERUSAHAAN (THEORY OF FIRM): KAJIAN TEORI EKONOMI MIKRO DALAM PERSPEKTIF EKONOMI SYARIAH. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 6(1), 28-41.
- Hadinata, I., & Manurung, A. H. (2010). *PENERAPAN DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA) UNTUK MENGUKUR EFISIENSI KINERJA REKSA DANA SAHAM*. Universitas Tarumanegara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Haryadi, A. (2011). *ANALISIS EFISIENSI TEKNIS BIDANG PENDIDIKAN (Penerapan Data Envelopment Analysis)*. Universitas Indonesia.
- Higuerey, A., Viñan-Merecí, C., Malo-Montoya, Z., & Martínez-Fernández, V. A. (2020). Data envelopment analysis (DEA) for measuring the efficiency of the hotel industry in Ecuador. *Sustainability*, 12(4), 1590.
- Huang, C. W., Ho, F. N., & Chiu, Y. H. (2014). Measurement of tourist hotels' productive efficiency, occupancy, and catering service effectiveness using a modified two-stage DEA model in Taiwan. *Omega*, 48, 49-59.
- Jauhariyah, N. A., Mahmudah, M., & Munadifah, E. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Perhotelan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam*, 7(1), 154-168.
- Kabupaten/Kota Di Jawa Timur Menggunakan Metode PCA-DEA. *Jurnal*
- Kang, J. S., Chiang, C. F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy Into Action: The* Kebudayaan Republik Indonesia.
- Lado-Sestayo, R., & Fernández-Castro, Á. S. (2018). The impact of tourist destination on hotel efficiency: A data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*, 272(2), 674-686.
- Min, H., Min, H., & Joo, S.-J. (2008). A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4).
- Min, H., Min, H., Joo, S. J., & Kim, J. (2008). A data envelopment analysis for establishing the financial benchmark of Korean hotels. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(2), 201-217.
- Nataraja, N. R., & Johnson, A. L. (2011). Guidelines for using variable selection techniques in data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 215(3), 662-669.
- Oukil, A., Channouf, N., & Al-Zaidi, A. (2016). Performance evaluation of the hotel industry in an emerging tourism destination: The case of Oman. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 60-68.
- Prasetya, H. E., Subroto, B., & Saraswati, E. (2015). Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard dan data envelopment Analysis. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 5(1).
- Pratiwi, T. R., Soedarsa, H. G., & Ratna, M. D. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus pada Hotel Sahid Bandar Lampung). *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 9(2), 14-23.
- Rampai, B. (2023). *Manajemen kinerja (perspektif balanced scorecard)*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Ribeiro, M.L., Vasconcelos, M.L. and Rocha, F. (2019), "Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 790-811. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0178>

- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159.
- Sains Dan Seni ITS.
- Sami Ben Aissa, Mohamed Goaid, Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency, *Tourism Management*, Volume 52, 2016, Pages 478-487, ISSN 0261-5177, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.015>.
- Setiono, B. A. (2018). Teori Perusahaan/theory of the firm: kajian tentang teori bagi Hasil perusahaan (profit and loss sharing) dalam perspektif ekonomi syariah. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 5(2), 153-169.
- Singh, R., Charan, P., & Chattopadhyay, M. (2022). Evaluating the hotel industry performance using efficiency and effectiveness measures. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(2), 408-431.
- Styaningrum, Farida, and Asri L. Riani. "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta." *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, vol. 1, no. 1, 2015.
- Suwandi, M. M., Mananeke, L., & Taroreh, R. N. (2015). the Influence of Brand Image, Price, Service Quality and Facilities on Customer Satisfaction At Aston Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3.
- Suwithi, N. W. (2013). Industri perhotelan. Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia
- Tyaswening. E, Kuntari. R (2023). Dasar-dasar Perhotelan. Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Wade, D., & Recardo, R. (2008). *Corporate Performance Management*.
- Zhu, J. (2014). *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets and DEA Excel Solver*. Springer.