

## STRATEGI USAHA MENINGKATKAN PENDAPATAN UPTD BPSJ DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*

Dwi Retno Murdiyanti<sup>1\*</sup>, Chriswardani Suryawati<sup>2</sup>, Cahya Tri Purnami<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro

Email Korespondensi: yunikofinno@gmail.com

Disubmit: 14 Januari 2025

Diterima: 24 Juli 2025

Diterbitkan: 01 Agustus 2025

Doi: <https://doi.org/10.33024/mahesa.v5i8.19135>

### ABSTRACT

*UPTD Balai Pelayanan dan Saintifikasi Jamu (UPTD BPSJ) strives to increase income to maintain its sustainability in the future. Therefore, UPTD BPSJ needs to regulate business strategies to achieve revenue targets. One way to get a business strategy is with the Balance Scorecard. Balance Scorecard is a way for management to achieve goals by analyzing four perspectives including financial perspectives, learning and growth, internal business processes, and customers. This study was conducted to analyze the business strategy of UPTD BPSJ to increase revenue using the Balance Scorecard method. This type of research is qualitative with a case study design. The results of this study are known based on the financial perspective of UPTD BPSJ inefficient in managing the budget. As for the learning perspective, it was obtained information that productivity decreased due to lack of cooperation with the herbal industry, employee competence is lacking in terms of public speaking skills, using computers, introducing services through digital marketing, lack of communication between employees and units. From an internal business perspective, it is known that obstacles to innovation are that officers feel overlapping work, lack of supervision of minimum service standards and working according to standard operating procedures. Based on the customer perspective, information was obtained that customers feel that product prices are relatively expensive, lack of employee skills in conditioning visitors, the location of UPTD BPSJ cannot be accessed by public transportation, Google directions are not specific enough, and the service of the Laboratorium Saintifikasi Jamu unit is considered slow. The conclusion of this study is that UPTD BPSJ needs to optimize assets and employees to introduce UPTD BPSJ services, improve public speaking and digital marketing competencies of employees, improve effective communication, improve supervision of quality management systems and minimum service standards, evaluate service prices, improve collaboration so that access to UPTD BPSJ is easy and fast service.*

**Keywords:** *Balance Scorecard, Revenue, Strategy, UPTD BPSJ*

### ABSTRAK

UPTD Balai Pelayanan dan Saintifikasi Jamu (UPTD BPSJ) berupaya untuk meningkatkan pendapatan untuk menjaga keberlangsungannya di masa depan. Oleh karenanya UPTD BPSJ perlu mengatur strategi usaha mencapai target pendapatan. Salah satu cara mendapatkan strategi usaha yaitu dengan Balance

Scorecard. Balance Scorecard adalah cara manajemen mencapai tujuan dengan menganalisis empat perspektif meliputi perspektif keuangan, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi usaha UPTD BPSJ meningkatkan pendapatan dengan metode *Balance Scorecard*. Jenis penelitian ini kualitatif dengan disain studi kasus. Pengumpulan data dengan observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil penelitian ini diketahui berdasarkan perspektif keuangan UPTD BPSJ kurang efisien mengelola anggaran. Adapun dari perspektif pembelajaran didapatkan informasi produktivitas menurun karena kurangnya kerjasama dengan industri herbal, kompetensi karyawan kurang dalam hal kemampuan *public speaking*, menggunakan komputer, mengenalkan layanan melalui digital marketing, kurangnya komunikasi antar karyawan dan unit. Dari perspektif bisnis internal diketahui kendala berinovasi yaitu petugas merasa tumpang tindih pekerjaan, kurangnya pengawasan standar pelayanan minimal serta bekerja sesuai standar operasional prosedur. Berdasarkan perspektif pelanggan didapatkan informasi pelanggan merasa harga produk relatif mahal, kurangnya ketrampilan karyawan mengkondisikan pengunjung, lokasi UPTD BPSJ belum bisa diakses dengan kendaraan umum, petunjuk arah google kurang spesifik, pelayanan Laboratorium Sainifikasi Jamu dinilai lambat. Kesimpulan penelitian ini yaitu UPTD BPSJ perlu mengoptimalkan asset dan karyawan untuk mengenalkan layanan UPTD BPSJ, meningkatkan kompetensi public speaking serta digital marketing karyawan, meningkatkan komunikasi efektif, meningkatkan pengawasan sistem manajemen mutu dan standar pelayanan minimal, mengevaluasi harga layanan, meningkatkan kolaborasi agar akses menuju UPTD BPSJ mudah dan cepat pelayanannya.

**Kata Kunci:** Balance Scorecard, Pendapatan, Strategi, UPTD BPSJ

## PENDAHULUAN

Keberlangsungan hidup perusahaan di masa depan tergantung dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (Averio, 2020). Perusahaan perlu strategi usaha untuk menjaga citra baik perusahaan dan dapat mengungguli pesaingnya (Harianto, 2020). Balance Scorecard merupakan salah satu metode untuk merumuskan strategi usaha (Suwardi, 2007). Dengan melihat empat perspektif Balance Scorecard, diharapkan mendapatkan informasi spesifik, up to date untuk berinovasi dan menentukan strategi usaha (B. D. Handayani, 2011). Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis strategi usaha meningkatkan pendapatan UPTD Balai Pelayanan dan Sainifikasi

Jamu dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

## KAJIAN PUSTAKA

**Strategi Usaha Meningkatkan Pendapatan dengan Metode *Balance Scorecard* (BSC)**

Strategi usaha adalah pilihan yang dibuat untuk melakukan kegiatannya yang mendukung dan memberikan citra baik perusahaan. (Thomas L. Wheelen, J. David Hunger Alan N. Hoffman, 2001) Balance Scorecard merupakan salah satu metode untuk merumuskan strategi usaha (Suwardi, 2007). Pendapatan adalah balas jasa yang diterima hasil dari sumbangan tenaga dan pikiran yang dicurahkan. (Hanum, 2017) Dengan melihat empat perspektif Balance

Scorecard, diharapkan mendapatkan informasi spesifik, up to date untuk berinovasi dan menentukan strategi usaha (B. D. Handayani, 2011).

## Perspektif Balance Scorecard

### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yaitu gambaran keuangan perusahaan yang dapat memberi petunjuk strategi perusahaan meningkatkan laba. (Saadah & Moh Jafar Sodik Maksom, 2018). Hal yang dapat meningkatkan pendapatan dari Perspektif keuangan yaitu :

#### a) Penghematan

Penghematan merupakan menggunakan dana yang ada untuk memperoleh sesuatu secara cermat dan tidak boros. (Yaman, 2022) Penghematan dapat diukur melalui rasio ekonomi. Rasio ekonomi menggambarkan kehematan penggunaan anggaran untuk melaksanakan suatu kegiatan. (Dona & Lestari, 2020)

Rasio Ekonomi = 
$$\frac{\text{realisasi pengeluaran}}{\text{anggaran pengeluaran}} \times 100\%$$

Hasil dikatakan ekonomis bila hasil kurang dari 100%, bila hasilnya = 100% masuk kategori ekonomis berimbang, bila hasil lebih dari 100% masuk kategori tidak ekonomis. (Saadah & Moh Jafar Sodik Maksom, 2018)

#### b) Efisiensi

Efisiensi adalah menggunakan sumber daya yang ada secara tepat sesuai dengan rencana dan tujuan. (Pristianingrum, 2017) Gambaran efisiensi dapat diukur dengan rasio efisiensi. Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara realisasi belanja terhadap realisasi pendapatan. (Saadah & Moh

Jafar Sodik Maksom, 2018)

Rasio Efisiensi =

$$\frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Realisasi Pendapatan

Hasil dikatakan sangat efisien bila hasilnya kurang dari 60%, bila hasilnya antara 60-80% dikatakan efisien, bila hasil 80,01-90% menunjukkan bahwa cukup efisien, bila hasilnya 90,01-100% masuk kategori kurang efisien, dan bila hasil lebih dari 100% masuk kategori tidak efisien. (Saadah & Moh Jafar Sodik Maksom, 2018)

#### c) Pencapaian Target/ Efektifitas Efektivitas

merupakan tercapainya tujuan kebijakan perusahaan. (Retnosari et al., 2022)

Rumus Rasio Efektifitas =

$$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

Target Pendapatan

Hasil dikatakan tidak efektif bila hasilnya kurang dari 60%, bila hasilnya antara 60,01-80% dikatakan kurang efektif, bila hasil 80,01-90% menunjukkan bahwa cukup efektif, bila hasilnya 90,01-100% masuk kategori efektif, dan bila hasil lebih dari 100% masuk kategori sangat efektif. (Saadah & Moh Jafar Sodik Maksom, 2018).

Efektifitas berpengaruh untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. (Effendi, 2021)

### 2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah aspek yang perlu dibangun perusahaan untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dalam jangka panjang. (Saadah & Moh Jafar Sodik Maksom, 2018) Adapun faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan laba dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

#### a) Produktivitas

Produktifitas kerja adalah kegiatan menghasilkan barang/ jasa sebaik mungkin dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada secara efisien. (Saadah & Moh Jafar Sodiq Maksum, 2018) Produktivitas akan meningkatkan daya saing perusahaan sehingga tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba dapat tercapai. (Pristianingrum, 2017)

Rumus Produktivitas Kerja =  $\frac{\text{Pengeluaran} \times 100\%}{\text{Pendapatan}}$

Produktifitas dinilai baik jika menghasilkan output yang besar. (Saadah & Moh Jafar Sodiq Maksum, 2018)

b) Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan adalah kemampuan karyawan untuk bekerja berdasarkan keterampilan dan pengetahuan serta didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Palan., 2007) Karyawan yang kompeten akan meningkatkan produktivitas kerja. (Chandra Dewi et al., 2022)

c) Kemampuan Penggunaan Teknologi Informasi Digital

Kemampuan penggunaan teknologi informasi digital adalah kegiatan mengolah data dan informasi dengan komputer yang terhubung internet. (Rajaraman, 2018) Penerimaan karyawan dalam menggunakan teknologi informasi digital perlu diperhatikan meliputi persepsi kemudahan, manfaat, kemampuan, dan sikap penggunaan teknologi informasi digital. (W. P. P. Handayani & Harsono, 2016) Dengan mengetahui kendala teknis dalam penerimaan

penggunaan teknologi informasi digital dapat mengurai kendala dalam penggunaan teknologi informasi digital. (Sugiyono & Sulaiman, 2024)

d) Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan psikologi seseorang untuk melaksanakan suatu tujuan. (Pengaruh et al., 2019) Karyawan yang termotivasi cenderung lebih berdedikasi dan kreatif dalam mencari solusi untuk meningkatkan pendapatan.

e) Pendapatan

Pendapatan adalah balas jasa yang diterima hasil dari sumbangan tenaga dan pikiran yang dicurahkan. (Hanum, 2017) Pendapatan dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan lebih berusaha untuk mengerjakan pekerjaannya agar dapat memenuhi target dan mendapatkan pendapatan sesuai dengan harapan. (F. Handayani, 2020)

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah aspek proses yang perlu dilakukan perusahaan untuk mendukung produk/ jasa yang diminati pelanggan dan mewujudkan tujuan keuangan. (Gaspersz Vincent, 2002)

Adapun faktor keberhasilan dalam meningkatkan pendapatan dari perspektif proses bisnis internal meliputi :

a) Proses Inovasi

Menurut Damanpour, proses inovasi merupakan proses pembuatan produk atau jasa baru yang dilakukan perusahaan. (Damanpour, 1998) Inovasi produk dapat meningkatkan pendapatan

perusahaan.(Putri & Arif, 2023)  
Rumus proses inovasi =  
$$\frac{\text{pendapatan jasa baru}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$$

Bila ada penurunan persentase inovasi dari tahun ke tahun berarti telah terjadi penurunan inovasi.(B. D. Handayani, 2011)

b) Proses Operasi

Proses operasi merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk kepada pelanggan. Proses operasi dapat dibakukan kegiatannya melalui pengendalian kualitas setiap prosesnya melalui kegiatan manajemen mutu.(Gaspersz Vincent, 2002) Dengan adanya peningkatan mutu, perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangannya.(Muthia Basri, 2010)

c) Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual adalah layanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen setelah konsumen membeli produk yang meliputi perbaikan pelayanan.(Saadah & Moh Jafar Sodiq Maksom, 2018) Kepuasan pelanggan yang baik berpengaruh dengan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.(Prakarsa & Tarigan, 2016)

#### 4. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah cara pandang pelanggan mengenai produk atau layanan perusahaan.(Fajriansyah & Riski, 2020). Dengan tingginya kepuasan pelanggan dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.(Prakarsa & Tarigan, 2016)

Faktor yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan meliputi(Saadah & Moh Jafar Sodiq Maksom, 2018) :

a) Kualitas Produk atau Layanan

Kualitas produk atau layanan merupakan kemampuan produk atau layanan untuk berfungsi sesuai harapan.(Kotler, 2016) Kualitas produk atau layanan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan menggunakan produk yang dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.(Prakarsa & Tarigan, 2016)

b) Harga Produk atau Layanan

Harga merupakan jumlah nilai yang dibayar konsumen untuk mendapatkan manfaat dari suatu produk atau layanan. Harga yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. (Wahyono & Saputra, 2023)

c) Faktor Emosional

Faktor emosional adalah perasaan bangga dan yakin konsumen setelah menggunakan produk atau layanan. Faktor emosional dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.(Asrizal Efendy Nasution & Nasution, 2021)

d) Faktor Biaya

Faktor biaya adalah pengorbanan yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan produk atau pelayanan dengan mudah, nyaman dan efisien seperti lokasi yang mudah dijangkau dan pelayanan yang cepat. Pelanggan akan puas bila pelayanan mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan produk atau layanan. (Asrizal Efendy Nasution & Nasution, 2021)

#### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kualitatif yang

dilakukan dengan teknik wawancara mendalam (*indepth interview*).

Informan utama terdiri dari Kepala UPTD BPSJ, Koordinator Unit Klinik Sainifikasi Jamu, Koordinator Unit Laboratorium Sainifikasi Jamu, Koordinator Unit Pengelola Pasca Panen Tanaman Obat.

Informan triangulasi terdiri dari Kepala Dinas Kesehatan Kota Pekalongan, Kasubbag Perencanaan dan Keuangan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Kepala UPTD Wisata Kesehatan Jamu, 2 orang Pengguna Jasa unit Laboratorium Sainifikasi Jamu, 2 orang Pengguna Jasa unit Klinik Sainifikasi Jamu, 2 orang konsumen Produk Inovasi, 2 orang konsumen Pelatihan produk inovasi, 2 orang pengguna jasa kunjungan wisata edukasi jamu, 1 orang pengguna jasa pengeringan simplisia.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam menggunakan daftar pertanyaan terstruktur. Data sekunder didapatkan dari laporan keuangan UPTD BPSJ

Data dianalisis secara kualitatif dengan analisis konten. Informan memberikan pendapat jawaban sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya mengenai UPTD BPSJ.

## HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di UPTD BPSJ yang merupakan unit pelaksana teknis daerah Dinas Kesehatan Kota Pekalongan yang melaksanakan kegiatan teknis penunjang dibidang penelitian, pengembangan dan pelayanan saintifikasi jamu. UPTD BPSJ memiliki tiga unit usaha meliputi unit Klinik Sainifikasi Jamu, unit Laboratorium Sainifikasi Jamu, dan unit Pengolahan Pasca Panen Tanaman Obat.

Pada penelitian ini akan menganalisis strategi usaha meningkatkan pendapatan UPTD BPSJ dengan metode *Balance Scorecard*. Adapun data perhitungan keuangan UPTD BPSJ yaitu terlampir di tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Perhitungan Keuangan UPTD BPSJ**

	2022	2023	2024	Keterangan Hasil
Rasio Ekonomi (%)	88,38%	77,94%	89,85%	Ekonomis
Rasio Efisiensi (%)	94,89%	99,66%	97,39%	Kurang Efisien
Rasio Efektifitas (%)	94,89%	80,86%	95,42%	Efektif
Produktivitas Kerja (%)	94,89%	99,65%	97,38%	Adanya penurunan produktivitas ditahun terakhir
Proses Inovasi (%)	35,63 %	30,02 %	35,02 %	Adanya kenaikan nilai proses inovasi ditahun terakhir
Pendapatan Klinik Sainifikasi Jamu	5,18%	3,45%	3,05%	Adanya penurunan pendapatan
Pendapatan Laboratorium Sainifikasi Jamu	11,50%	9,47%	13,64%	Adanya pendapatan yang fluktuatif
Pendapatan Pasca Panen Tanaman Obat	82,02%	81,57%	83,29%	Adanya pendapatan yang fluktuatif

## PEMBAHASAN

Analisis strategi usaha meningkatkan pendapatan UPTD BPSJ dengan metode *Balance Scorecard* yaitu sebagai berikut :

### 1. Perspektif Keuangan

#### a) Penghematan

Berdasarkan hasil perhitungan rasio ekonomi di tahun 2024 UPTD BPSJ dibawah 100% yang berarti bahwa UPTD BPSJ sudah ekonomis berhemat dalam penggunaan anggaran.

#### b) Efisiensi

Berdasarkan perhitungan rasio efisiensi UPTD BPSJ menunjukkan hasil kurang efisien. Hal ini menunjukkan pengelolaan anggaran belanja yang dilakukan UPTD BPSJ belum dapat mencapai penggunaan dana yang minimum untuk mencapai hasil yang maksimal.

Efisiensi dapat dilakukan dengan menekan belanja pegawai yang menyebabkan penggunaan anggaran belanja menjadi tidak tepat guna atau tidak tepat sasaran untuk memaksimalkan program kerjanya. (Ardilla & Putri, 2015)

#### c) Efektifitas

Berdasarkan perhitungan rasio efektivitas, di tahun 2024 menunjukkan hasil yang efektif. Hal ini menunjukan bahwa UPTD BPSJ berhasil menjalankan program kerjanya, dapat merealisasikan pendapatan yang ditargetkan sebelumnya. (Ardilla & Putri, 2015)

Berdasarkan hasil wawancara, terjadi penurunan pendapatan di unit Klinik Sainifikasi Jamu dan fluktuatifnya pendapatan di unit Laboratorium Sainifikasi Jamu, hal tersebut terjadi karena

masyarakat banyak yang tidak tahu ada Klinik Sainifikasi Jamu dan unit Laboratorium Sainifikasi Jamu seperti pernyataan informan sebagai berikut:

“...masyarakat kurang tahu adanya klinik sainifikasi jamu...”IU2

“...belum banyak sekolah atau perguruan tinggi yang tahu adanya laboratorium sainifikasi jamu ...”IU4

Kurang dikenalnya layanan dapat dilakukan dengan melakukan sosialisasi seperti pernyataan informan berikut ini :

“..perlunya adanya sosialisasi diberbagai kegiatan, pengenalan layanan di media sosial...”IT3

Sosialisasi adalah proses mengkomunikasikan informasi kepada masyarakat. (Normina, 2014) Pameran dapat menjadi ajang untuk mengkomunikasikan produk kepada pelanggan, mendapatkan pelanggan baru, menjalin kerjasama dengan mitra terkait, serta perusahaan dapat menganalisis kompetitor dalam pameran tersebut. (Budiyanto et al., 2020) Pemanfaatan media sosial dapat menjadi sarana memasarkan produk atau layanan sehingga dapat menarik pelanggan untuk membeli. (Hariyanti & Wirapraja, 2018)

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara fluktuatifnya pendapatan unit Laboratorium Sainifikasi Jamu karena kurangnya optimalisasi penggunaan alat, seperti pernyataan informan dibawah ini:

“...alat ada yang belum difungsikan seperti Laminar Air Flow untuk bisa melaksanakan uji sterilitas ....”IT13

Manajemen aset perlu dilakukan secara berkala agar manfaat dari aset tersebut dapat diperoleh untuk mendatangkan pendapatan. (Aswat & Hijriah, 2023)

Berdasarkan hasil wawancara, pendapatan unit Pengolahan Pasca Panen Tanaman Obat fluktuatif naik turun karena UPTD BPSJ tidak menerima jasa pengeringan dari industri obat tradisional seperti pernyataan informan sebagai berikut :

“...selama dua tahun ini PT. Bintang Toedjoe belum mengirimkan jahe merah basah untuk dikeringkan di BPSJ...”IU3

Berdasarkan hasil wawancara, hal yang dapat dilakukan UPTD BPSJ untuk mencapai target pendapatan dari perspektif keuangan yaitu koordinasi dengan berbagai pihak yang berkepentingan membuat kajian proposal untuk dianggarkan kebutuhannya harapannya bisa mengungkit pendapatan seperti yang informan sampaikan sebagai berikut:

“...Bekerja sama antara UPTD BPSJ dan Dinkes Kota Pekalongan untuk membuat kajian proposal meyakinkan untuk diajukan ke TAPD (Tim Anggaran Pemerintah Daerah) untuk dianggarkan kebutuhannya harapannya bisa mengungkit pendapatan BPSJ, dijelaskan akan melakukan strategi apa saja sehingga akan menghasilkan potensi pendapatan sekitar berapa...”IT2

Potensi usaha perlu dioptimalkan dengan berkolaborasi dengan berbagai pihak terkait untuk membuka banyak peluang kerjasama untuk

mengembangkan usaha.(Winarno et al., 2021)

## 2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

### a) Produktivitas

Berdasarkan data tabel 1, terdapat penurunan persentase produktivitas kerja yang menunjukkan hasil yang kurang baik.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, didapatkan informasi bahwa penurunan produktivitas kerja UPTD BPSJ karena UPTD BPSJ tidak menerima jasa pengeringan dari industri farmasi, seperti pernyataan informan sebagai berikut :

“...Penurunan produktivitas UPTD BPSJ karena sejak tahun 2023 UPTD BPSJ tidak menerima jasa pengeringan dari PT Bintang Toedjoe sehingga BPSJ kehilangan pendapatan dari jasa pengeringan yang mengakibatkan pemasukan menurun...”IU1

Potensi usaha perlu dioptimalkan dengan berkolaborasi dengan berbagai pihak terkait untuk membuka banyak peluang kerjasama untuk mengembangkan usaha.(Winarno et al., 2021)

### b) Kompetensi Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan informasi terdapat karyawan UPTD BPSJ yang kurang kompeten dibidang ketrampilan *public speaking* menghadapi pelanggan, kemampuan menggunakan komputer dan mempromosikan produk dan layanan melalui digital marketing, seperti yang disampaikan informan sebagai berikut :

“...Menurut saya kemampuan marketing memperkenalkan produk belum bisa diandalkan karena belum mahir operasikan komputer dan jalankan digital marketing melalui media sosial...”IU2

Perusahaan perlu memiliki karyawan yang mampu berbicara didepan umum untuk mempromosikan produk dan menjelaskan mengenai hal unik dari produk tersebut yang dapat menarik pelanggan potensial meningkatkan pendapatan. (Setyowati et al., 2023)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, UPTD BPSJ tidak melakukan kegiatan peningkatan kompetensi selama tiga tahun terakhir karena UPTD BPSJ lebih memprioritaskan pemenuhan kebutuhan operasional dibandingkan untuk meningkatkan kompetensi seperti pernyataan informan berikut ini :

“...Idealnya ada kegiatan untuk meningkatkan kemampuan karyawan tetapi karena kebutuhan operasional, manajemen lebih mendahulukan kebutuhan operasional UPTD BPSJ...”IU1

Peningkatan kompetensi karyawan perlu dilakukan perusahaan untuk memelihara, mempertahankan karyawan meningkatkan keahliannya dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan bertambah dan keuntungan perusahaan tercapai. (Rudhaliawan, 2013)

c) Kemampuan Penggunaan Teknologi Informasi

Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan informasi kemampuan

penggunaan teknologi informasi petugas marketing masih kurang seperti pernyataan informan sebagai berikut :

“...Menurut saya kemampuan marketing memperkenalkan produk belum bisa diandalkan, kurang kompeten, yang belum mahir operasikan komputer dan jalankan media sosial...”IU2

Peningkatkan keterampilan kemampuan sumber daya manusia menggunakan teknologi informasi untuk bekerja perlu dilakukan perusahaan agar tidak tertinggal memanfaatkan teknologi. (Zaal & Albuflasa, 2019)

Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan informasi bahwa dari segi kemudahan, ada hambatan dalam menerapkan teknologi informasi digital bagi petugas marketing karena belum terbiasa menggunakan komputer, dan kesulitan mempelajari aplikasi baru untuk mengenalkan layanan seperti pernyataan informan berikut ini :

“...marketing mengalami kesusahan dalam menggunakan komputer karena karena belum terbiasa menggunakan komputer, dan kesulitan mempelajari aplikasi sosial media untuk mengenalkan layanan ...(IT15)

Menurut studi literatur, perlu adanya komunikasi yang efektif dalam perusahaan saat ada kesulitan. Komunikasi efektif bisa dicapai dengan saling menghargai, saling empati mendengarkan, saling

memahami, dibicarakan dan disampaikan dengan baik. (Anwar, 2015).

d) Motivasi

Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan informasi bahwa UPTD BPSJ perlu meningkatkan komunikasi antar karyawan dan antar unit, selain itu perlunya pemimpin yang konsisten mengontrol pekerjaan, seperti pernyataan informan sebagai berikut:

“...Komunikasi yang terbuka kurang, jadi perlu adanya pengarahan lebih intens ...”IU3

“...pemimpin perlu konsisten mengontrol pekerjaan bawahannya..”IU4

Pengawasan perlu dilakukan untuk mengantisipasi penyimpangan yang ada di perusahaan serta agar hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana. (Mardin et al., 2016)

e) Pendapatan Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan informasi gaji tenaga non PNS di UPTD BPSJ masih dibawah UMR (Upah Minimum Regional) Kota Pekalongan, namun UPTD BPSJ memberikan apresiasi lebih bagi karyawan dengan memberikan tambahan jasa pelayanan yang diberikan berdasarkan kontribusi karyawan yang memungkinkan karyawan non PNS menerima pendapatan diatas upah minimum regional Kota Pekalongan, seperti pernyataan informan sebagai berikut:

“...Untuk tenaga non PNS gaji dibawah UMR, UPTD BPSJ memberikan apresiasi dengan memberi jasa pelayanan berdasarkan kontribusinya, kalau kontribusi banyak maka akan dapat jasa pelayanan lebih banyak ...”IU1

“...dengan sistem keungan BLUD, maka memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pendapatan lebih dari jasa pelayanan setelah mendapatkan gaji, maka dari itu perlu meningkatkan kinerja agar mendapatkan pendapatan lebih di BPSJ...”IT1.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

a) Proses Inovasi

Berdasarkan hasil perhitungan proses inovasi menunjukkan adanya kenaikan persentase proses inovasi ini menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, terdapat kendala dalam berinovasi yaitu keterbatasan waktu dan banyaknya tugas yang dilaksanakan sehingga terjadi tumpang tindih pekerjaan dan tidak fokus untuk berinovasi, seperti pernyataan informan berikut ini :

“...kendala dalam berinovasi adalah keterbatasan waktu dan tugas yang merangkap. Karena karyawan yang memproduksi jamu juga ada yang merangkap sebagai pembantu pengurus barang, administrasi maupun bendahara yang harus membuat laporan, maka waktu yang dipunyai untuk memikirkan inovasi juga semakin sedikit...”IU1

Adanya kendala berupa tumpang tindih pekerjaan bisa diurai dengan melaksanakan

kegiatan pengorganisasian distribusi pekerjaan agar tercapai tujuan perusahaan. (Hamdi, 2020)

b) Proses Operasi

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan UPTD BPSJ sudah mempunyai standar operasional prosedur untuk bekerja namun belum adanya tim yang mengawasi jalannya standar pelayanan minimal dan SOP, seperti pernyataan informan berikut ini:

“...UPTD BPSJ menerapkan standar operasional prosedur, namun belum ada tim kerja mengawasi jalannya SPM dan SOP...”IU4

Untuk dapat mengawasi jalannya sistem manajemen mutu dan standar pelayanan minimal, perlu adanya evaluasi sistem manajemen mutu dan standar pelayanan minimal secara berkala dengan bekerjasama, berkoordinasi bersama unit terkait untuk dapat mencapai mutu dan standar pelayanan minimal mutu yang telah ditentukan. (Widana & Muliani, P. L, 2020)

c) Pelayanan Purna Jual

Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan informasi bahwa UPTD BPSJ melakukan layanan purna jual dengan komunikatif menerima masukan dan menjawab pertanyaan tentang hal yang belum jelas mengenai produk atau layanan UPTD BPSJ, seperti pernyataan informan sebagai berikut :

“...di unit Klinik SJ, Lab SJ, P4TO, kami menerima pertanyaan customer bila setelah sampai rumah ada yang

kurang paham penggunaan produk/ jasa UPTD BPSJ ...”IU1

“...Ya saat setelah pelatihan kami ada kendala, dari BPSJ mau untuk mengarahkan...”IT10

“...Komunikasi kami baik, selama ini belum ada complain...”IT14

#### 4. Perspektif Pelanggan

a) Kualitas

Menurut hasil wawancara didapatkan informasi semua informan menyatakan kualitas produk layanan UPTD BPSJ sudah baik sesuai pernyataan informan sebagai berikut:

“...Hasil produk ekstrak di BPSJ sesuai ...”IT5

“...Kualitas pelayanan klinik sj menurut saya sae...”IT7

“...Produk menurut saya bermanfaat berkhasiat ...”IT9

“...Saat workshop sudah baik, menurut saya kualitasnya bagus...”IT11

“...Menurut saya bagus sih pelayanan wisata edukasinya...”IT13

“...Baik sih bu hasil pengeringan dari BPSJ memenuhi syarat...”IT14

b) Harga

Menurut hasil wawancara didapatkan informasi perlu penyesuaian harga agar lebih ekonomis dan diharapkan ada evaluasi penetapan harga jual produk atau layanan, seperti pernyataan informan sebagai berikut:

“...Menurut saya produk jamu botol perlu penyesuaian harga, dibuat kemasan ekonomis 1 botol 5000 agar bisa bersaing dengan minuman kekinian...”IT8

“...pasien Klinik Saintifikasi Jamu dapat ramuan jamu 65.000 untuk 1 minggu ada

yang merasa keberatan dan lebih memilih pengobatan dengan asuransi BPJS...”IT1

Penentuan harga jual perlu mempertimbangkan biaya dan laba. Biaya yang perlu diperhatikan meliputi biaya pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya pemasaran, biaya administrasi. Penetapan keuntungan sebaiknya tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah, karena keuntungan yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kerugian jangka panjang perusahaan dan membuat konsumen beralih pada perusahaan lain yang sejenis. (Henri Slat, 2013)

c) Faktor Emosional

Menurut kegiatan wawancara, didapatkan informasi faktor emosional yang perlu dibangun UPTD BPSJ yaitu ketrampilan menghadapi *customer*, seperti pernyataan informan sebagai berikut:

“...Untuk wisata edukasi jamu dalam mengkondisikan siswa harus dengan gurunya karena siswa TK biasanya mau dikondisikan dengan orang yang dikenalnya dulu, jadi perlu skill menghadapi pelanggan...”IT12

Memperkenalkan sesuatu dengan model wisata edukasi dapat untuk memberikan pengalaman mendalam kepada pengunjung, terutama siswa-siswi sekolah, untuk memperkenalkan kekayaan sejarah dan budaya. (Surya, 2024)

d) Faktor Biaya

Menurut hasil wawancara didapatkan informasi bahwa lokasi UPTD BPSJ belum bisa diakses dengan kendaraan

umum, seperti pernyataan informan berikut ini :

“...Akses menuju UPTD BPSJ tidak bisa dilewati kendaraan umum...”(IT12)

Akses transportasi dapat meningkatkan jumlah pengunjung dan perkembangan wisata karena akses menuju tempat yang dituju semakin mudah dan biaya yang dikeluarkan semakin ekonomis, adanya transportasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. (Suprptini & Supriyadi, 2020)

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara didapatkan informasi UPTD BPSJ perlu memudahkan pelanggan wisata edukasi jamu dengan memberikan paket harga wisata edukasi jamu beserta kendaraannya yang mempermudah pengunjung menuju UPTD BPSJ, seperti pernyataan informan sebagai berikut

“...baiknya UPTD BPSJ memberikan kemudahan dengan penawaran biaya wisata edukasi jamu beserta kendaraan jadi kami pihak guru tidak susah koordinasi mencari kendaraan...” (IT12)

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan informasi bahwa arahan google tidak akurat memberikan kemudahan menuju UPTD BPSJ, seperti pernyataan informan berikut ini :

“...Pengguna jasa wisata edukasi jamu diarahkan google masuk ke UPTD BPSJ menggunakan jalan yang kurang baik...”(IT13)

Idealnya pelanggan mendapatkan informasi jelas, tepat, mudah dimengerti agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. (Ronaldo Sae et al., 2022)

Adapun berdasarkan hasil wawancara, dari segi kecepatan pelayanan di unit Pelayanan Laboratorium Sainifikasi Jamu dinilai kurang cepat melayani pelanggan, seperti pernyataan informan berikut ini :

“...Laboratorium Sainifikasi Jamu menurut saya kurang cepat dalam melayani pelanggan...”IT12

Adanya waktu tunggu konsumen yang cepat serta komunikasi efektif dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. (Kastella, 2019)

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Berdasarkan perspektif keuangan Diketahui rasio efisiensi UPTD BPSJ menunjukkan kurang efisien karena kurangnya sosialisasi, pemanfaatan asset yang kurang optimal.
2. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diketahui produktivitas UPTD BPSJ menurun karena kurangnya kerjasama dengan industri herbal, kompetensi karyawan kurang dalam hal kemampuan *public speaking*, menggunakan komputer, mengenalkan layanan dengan digital marketing, kurangnya komunikasi antar karyawan dan unit di UPTD BPSJ, serta kurangnya pengawasan dari pimpinan atas hasil pekerjaan yang dilakukan.

3. Dari perspektif proses bisnis internal, kegiatan inovasi di UPTD BPSJ menemui kendala karena petugas merasa tumpang tindih pekerjaan sehingga kurang waktu memikirkan inovasi serta belum adanya tim yang mengawasi jalannya standar operasional prosedur dan standar pelayanan minimal.
4. Berdasarkan perspektif pelanggan diketahui menurut pelanggan harga produk UPTD BPSJ relatif mahal, dari faktor emosional karyawan UPTD BPSJ belum bisa mengkondisikan konsumen siswa TK, dari faktor biaya didapatkan informasi lokasi UPTD BPSJ belum bisa diakses dengan kendaraan umum, arahan google tidak akurat dalam memberikan kemudahan menuju UPTD BPSJ, serta dari segi kecepatan pelayanan di unit Pelayanan Laboratorium Sainifikasi Jamu dinilai lambat.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memberi saran yang berkaitan dengan strategi usaha UPTD BPSJ untuk meningkatkan pendapatan dengan pendekatan *Balance Scorecard* yaitu sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan  
UPTD BPSJ perlu melaksanakan efisiensi anggaran dengan pengoptimalan asset dan karyawan untuk melaksanakan sosialisasi ke masyarakat untuk mengenalkan layanan UPTD BPSJ.
2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran  
UPTD BPSJ perlu menjalin kerjasama dengan pihak terkait untuk membuka peluang kerjasama, meningkatkan kompetensi karyawan meliputi kemampuan *public speaking*, menggunakan komputer, mengenalkan layanan dengan

- digital marketing, melaksanakan koordinasi dan komunikasi efektif membangun kerjasama tim, serta melaksanakan pengawasan atas hasil pekerjaan yang dilakukan.
- Perspektif Proses Bisnis Internal UPTD BPSJ perlu melaksanakan kegiatan pengorganisasian distribusi pekerjaan, melaksanakan pengawasan dilakukannya standar operasional prosedur dan terpenuhinya standar pelayanan minimal di UPTD BPSJ.
  - Perspektif Pelanggan UPTD BPSJ perlu melaksanakan kajian penetapan harga jual produk dan layanan di UPTD BPSJ, berkoordinasi dengan berbagai pihak agar mempermudah akses menuju UPTD BPSJ, serta waktu tunggu pelayanan dapat sesuai standar.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, C. (2015). Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi Yang Efektif (Studi Kasus Di Departemen Purchasing Pt. Sumi Rubber Indonesia). *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 148-157.
- Ardilla, I., & Putri, A. A. (2015). Analisis Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan Value For Money Pada Pengadilan Negeri Tebing Tinggi. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 78-85.
- Asrizal Efendy Nasution, & Nasution, S. M. A. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Faktor Emosional Biaya Dan Kemudahan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Pengguna Aplikasi Jasa Gojek Di Medan. *Proceeding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 2021, Hal 142- 155, 2.
- Aswat, I., & Hijriah, A. (2023). Bagaimana Pengoptimalan Manajemen Aset Dapat Meningkatkan Laba Perusahaan. *Jurnal Audit Dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura*, 12(1), 37. <https://doi.org/10.26418/jaa.kfe.v12i1.63356>
- Averio, T. (2020). The Analysis Of Influencing Factors On The Going Concern Audit Opinion - A Study In Manufacturing Firms In Indonesia. *Asian Journal Of Accounting Research*, 6(2), 152-164. <https://doi.org/10.1108/Ajar-09-2020-0078>
- Budiyanto, H., Setiawan, A. B., & Winansih, E. (2020). Pameran Virtual Untuk Umkm Di Kota Malang Dengan Atap Panggung Tiup Sebagai Solusi Pemasaran Online Dimasa Pandemi Covid-19. *Jurnal Abdimas Universitas Merdeka Malang*, September, 1-9.
- Chandra Dewi, G., Kurniati, D., & Maswadi, M. (2022). Kompetensi Dan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Pemanenan Kelapa Sawit Di Perkebunan Plasma Talino Pa'upat. *Jurnal E-Bis*, 6(2), 712-725. <https://doi.org/10.37339/E-Bis.V6i2.1034>
- Damanpour, F. (1998). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderator* (1st Editio). Routledge.
- Dirnaeni, D., Handrijaningsih, L., Mariani T.R, S., & Anisah, A. (2021). Persepsi Kemudahan, Customer Relationship Management Dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan E-Wallet Melalui. *Ultima Management : Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(20), 287-

303.  
<https://doi.org/10.31937/Manajemen.V13i2.2203>
- Dona, E. M., & Lestari, V. A. (2020). Analisis Laporan Realisasi Anggaran Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Oku. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 5(2), 135.  
<https://doi.org/10.32502/Jab.V5i2.2877>
- Effendi, S. (2021). Pengaruh Efektifitas Dan Kontribusi Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Batam. *Jurnal Akuntansi Barelang*, 5(2), 67-73.  
<https://doi.org/10.33884/Jab.V5i2.4468>
- Fajriansyah, & Riski. (2020). *Manajemen Strategik*. Cv. Andi Offset.
- Gaspersz Vincent. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Pt. Gramedia Pustaka Utama.
- Hamdi, H. (2020). Penerapan Fungsi Manajemen Pada Kantor Kelurahan Rantau Kiwa Kecamatan Tapin Utara Kabupaten Tapin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 6(2), 155-163.  
<https://doi.org/10.35972/Jieb.V6i2.332>
- Handayani, B. D. (2011). *Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Rsud Kab. Kebumen*. 2(1), 78-91.
- Handayani, F. (2020). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pt. X Di Pasuruan. *Calyptra*, 2(2), 1-12.
- Handayani, W. P. P., & Harsono, M. (2016). Aplikasi Technology Acceptance Model (Tam) Pada Komputerisasi Kegiatan Pertanahan. *Jurnal Economia*, 12(1), 13-22.
- Hanum, N. (2017). Analisis Pengaruh Pendapatan Terhadap Perilaku Konsumsi Mahasiswa Universitas Samudra Di Kota Langsa. *Jurnal Samudra Ekonomika*, 1(2), 107-116.
- Harianto, R. (2020). Pengaruh Strategi Bisnis, Kepemilikan Institusional Dan Kebijakan Utang Terhadap Penghindaran Pajak. *Liability*, 02(1), 49-69.
- Hariyanti, N. T., & Wirapraja, A. (2018). Pengaruh Influencer Marketing Sebagai Strategi Pemasaran Digital Era Moderen (Sebuah Studi Literatur). *Jurnal Eksekutif*, 15(1), 133-146.
- Henri Slat, A. (2013). Analisis Harga Pokok Produk Dengan Metode Full Costing Dan Penentuan Harga Jual. *110 Jurnal Emba*, 1(3), 110-117.
- Kastella, N. A. F. (2019). Evaluasi Pelayanan Instalasi Farmasi Terhadap Waktu Tunggu Obat Dan Kepuasan Pelanggan Ditinjau Dari Kecepatan Pelayanan Resep Di Rumah Sakit Bhayangkara Brimob Tahun 2018. *Marsi*, 3(1), 74-84.  
<http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/marsi/article/view/387>
- Kotler, P. And K. L. K. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education, Inc.
- Mardin, R. A., Susilo, H., Ruhana, I., Administrasi, F. I., & Brawijaya, U. (2016). Analisis Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Dan Mengawasi Karyawan (Studi Pada Pt. Citra Perdana Kendedes Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1), 184-191.  
<https://media.neliti.com/me>

- dia/Publications/86653-Id- Analisis-Peran-Pemimpin- Dalam-Memotivasi.Pdf
- Maulina, F., & Rhea. (2019). Analisis Rasio Keuangan Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat). In *Jurnal Obis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* (Vol. 2, Issue 1, Pp. 11-22). <https://jurnal.polteq.ac.id/index.php/obis/article/download/30/12>
- Muthia Basri, Y. (2010). Hubungan Antara Strategi Organisasi Praktik Total Quality Management Dengan Financial Performance Pada Perusahaan Jasa Di Provinsi Riau. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 5(2). <https://doi.org/10.37301/jka.a.V0i0.5072>
- Normina. (2014). Masyarakat Dan Sosialisasi. *Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah Xi Kalimantan*, 12(22), 107-115.
- Palan., R. (2007). *Competency Management*. Ppm.
- Pengaruh, A., Efektif, K., & Koordinasi, D. A. N. (2019). Analisis Pengaruh Komunikasi Efektif Dan Koordinasi Terhadap Motivasi Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pt Garuda Indonesia(Persero) Tbk. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 9(2), 184-196. <https://doi.org/10.35968/M-Pu.V9i2.346>
- Prakarsa, M. L., & Tarigan, J. (2016). Pengaruh Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Intervening Pada Berbagai Sektor Perusahaan Di Indonesia. *Business Accounting Review*, 4(1), 362-372.
- Pristianingrum, N. (2017). Peningkatan Efisiensi Dan Produktivitas Perusahaan Manufaktur Dengan Sistem Just In Time. *Assets - Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi Keuangan Dan Pajak*, 1(1), 41-53.
- Putri, A., & Arif, M. (2023). Pengaruh Digital Marketing Dan Inovasi Produk Terhadap Pendapatan. *Jesya*, 6(1), 194-208. <https://doi.org/10.36778/Jesya.V6i1.915>
- Rajaraman, V. (2018). *Introduction To Information Technology*. Phi Learning Pvt. Ltd.
- Retnosari, M. C., Suryawati, C., & Harto, P. (2022). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Di Rsup Dr. Kariadi Semarang. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 10(3), 231-240. <https://doi.org/10.14710/jmki.10.3.2022.231-240>
- Ronaldo Sae, M., Udayana, I. B. N., & Maharani, B. D. (2022). Pengaruh Kualitas Informasi, Nilai Yang Dirasakan Pelanggan, Dan Kualitas Pengalaman Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Shopeefood. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 2369-2382. <https://doi.org/10.47467/Alkharaj.V5i6.2310>
- Rudhaliawan, V. M. (2013). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 4(2), 1-10.
- Saadah, L., & Moh Jafar Sodik Maksu. (2018). *Balance Scorecard Teori Dan Aplikasi*. Deepublish.
- Setyowati, R., Wibowo, A., & Mulyadi, F. P. (2023). Pelatihan Peningkatan Kompetensi Public Speaking

- Dan Komunikasi Bahasa Inggris Untuk Pemandu Wisata Di Desa Berjo Karanganyar. *Dinamika: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 12-15. <https://doi.org/10.56457/Dinamika.V1i1.361>
- Sugiyono, S., & Sulaiman, E. O. P. (2024). Penerimaan Teknologi Pendidikan Dengan Menggunakan Technology Acceptance Model (Tam) Studi Kasus Pada Aplikasi Ruang Guru. *Intecoms: Journal Of Information Technology And Computer Science*, 7(1), 268-281. <https://doi.org/10.31539/Intecoms.V7i1.7170>
- Suprptini, N., & Supriyadi, A. (2020). Pengaruh Fasilitas, Transportasi Dan Akomodasi Terhadap Kepuasan Wisatawan Dikabupaten Semarang. *Jmd: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(2), 121-131. <https://doi.org/10.26533/Jmd.V3i2.729>
- Surya, P. D. (2024). Strategi Komunikasi Dan Pemasaran Dalam Pengelolaan Candi Muara Takus Untuk Wisata Edukasi. *Borobudur*, xviii, 68-79.
- Suardi, L. Dkk. (2007). *Step By Step In Cascading Balanced Scorecard To Functional Scorecard*. Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger Alan N. Hoffman, C. E. B. (2001). *Strategic Management And Business Policy* (Vol. 35, Issue 3). Pearson. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Wahyono, F. N., & Saputra, R. A. (2023). Pengaruh Harga Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Warbon Kopi. 5(2), 1-11. <https://doi.org/10.59806/Tribisnis.V5i2.306>
- Widana & Muliani, P. L, W. (2020). Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan Di Rsud Kota Semarang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 3, 103-111. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jkm/article/view/11129>
- Winarno, T., Mas, M., & Said, Ud. (2021). Journal Of Governance And Local Politics Pengembangan Desa Wisata Adat Using Kemiren Melalui Pendekatan Penta Helix. *Journal Of Governance And Local Politics*, 3(2), 137-145. <http://journal.unpacti.ac.id/index.php/jglp/index>
- Yaman, A. (2022). Analisis Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Yogyakarta: Pendekatan Value For Money Dan Rasio Keuangan. *Amal: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(01), 50-66. <https://doi.org/10.33477/Eksy.V4i01.3220>
- Zaal, N., & Albuflasa, M. (2019). *The Use Of Social Media And Its Influence On Employee Performance The Case Of Zain Bahrain| International Journal Of Innovative Science And Research Technology*. 4(4). <https://ijisrt.com/the-use-of-social-media-and-its-influence-on-employee-performance-the-case-of-zain-bahrain>