
PENERAPAN PETA STRATEGI DAN BALANCE SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAJEMEN (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu)

¹Fenny Marietza, ²Fallen Agesty

²Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu

Article Info

Article history:

Received November 17, 2022

Accepted February 01, 2023

Keywords:

Balance Scorecard,
Management Performance,
Strategy Map, SWOT Analysis

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has brought about a marked slowdown in global economic development. Institutions must adopt new managerial guidelines to adapt to the difficult conditions of the current pandemic, including in the service sector, namely hospitals. The occurrence of an increase in patients at the Bengkulu Province Mental Special Hospital became the background of this study. Improved managerial performance in hospitals is assisted by the implementation of strategy maps and balanced scorecards. This study aims to find out how to implement a strategic map that includes vision, mission and goals as well as four perspectives of a balanced scorecard containing finance, customers, internal business processes and learning growth which are analyzed using SWOT analysis to improve the management performance of the Bengkulu Province Mental Hospital. This study used a qualitative approach by collecting secondary data and primary data by interviewing four informants who participated in managing and implementing the hospital's strategy map and balanced scorecard.

Based on the research that has been done at Soeprapto Mental Hospital Bengkulu and analyzed, it can be concluded that the strategy map is of good value because it is able to realize and link the vision, mission and goals of Soeprapto Mental Hospital Bengkulu. The balance scorecard is of good value because it is able to explain the positive relationship between the strategy map and the four perspectives of the balanced scorecard. SWOT analysis as a method of measuring the balance scorecard is of good value because it is able to analyze strengths, weaknesses, threats and opportunities that can occur next. In conclusion, the strategy map and balanced scorecard to improve management performance are of good value because they are able to explain the interrelationships between variables and describe the SWOT matrix and the balanced scorecard strategy map matrix to improve management performance.



© 2022 by the authors; licensee FEB UMP. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Corresponding Author:

Fenny Marietza,
Universitas Bengkulu,
Email:

1. PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 tidak hanya meresahkan dalam bidang kesehatan, namun juga di bidang sosial, ekonomi dan bisnis. COVID-19 membawa perlambatan yang nyata dalam perkembangan ekonomi global. Perusahaan telah dipaksa untuk mengadopsi pedoman manajerial baru untuk beradaptasi dengan kondisi yang sulit dan untuk bertahan hidup di masa pandemi seperti sekarang termasuk pada sektor pelayanan dan jasa yaitu rumah sakit. (Putri Diah Januar Perdamaian et al., 2022). Peran manajerial diperlukan dalam menyusun tujuan strategis organisasi karena dalam mengelola manajemen dibutuhkan potensi dan ide yang harus dimanfaatkan secara optimal baik dalam sumber daya manusia maupun teknologi yang akan digunakan perusahaan (Ashshidiqy & Ali, 2019), sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan dari kinerja manajemen ialah untuk menciptakan budaya organisasi yang mendorong individu dan kelompok untuk bertanggung jawab dan berkembang melalui kegiatan perusahaan.

Menurut (Iskandar, 2018) kinerja organisasi merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap lembaga atau institusi karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya. Sistem pengukuran kinerja dapat diukur dengan metode balance scorecard. Sistem ini mampu melihat kinerja dari sudut pandang multi deminsional dari perspektif yang berbeda juga mendukung inovasi dan pembelajaran untuk perkembangan organisasi. Membahas mengenai balance scorecard, tidak lepas dari pemetaan strategi yang menggambarkan keempat perspektif balance scorecard. Hasil penelitian dari (Kala & Bagri, 2016) menjelaskan bahwa peta strategi adalah cara yang efektif dan pendekatan yang dapat membantu mempertahankan perusahaan pada puncak persaingannya, meningkatkan kinerja organisasi dan membantu manajer untuk menganalisis serta mengidentifikasi lajur perbaikan yang layak untuk keempat perspektif balance scorecard agar dapat meningkatkan nilai perusahaan. Selaras dengan penelitian (Nurchayo et al., 2018) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan keberlanjutan perusahaan, pengambil keputusan harus fokus pada kelompok penyebab serta indikator yang telah memberikan kontribusi dalam menyediakan pengambil keputusan dengan pendekatan sistematis dalam membangun peta strategi.

Namun, menurut hasil penelitian (Rompho, 2012) diimplikasikan bahwa peta strategi saja tidak dapat meningkatkan pengambilan keputusan manajemen dalam penerapan tujuan strategis perusahaan. Hubungan sebab dan akibat yang sederhana tidak cukup untuk memberikan pemahaman tentang hubungan yang kompleks antar perspektif balance scorecard yang dimuat dalam peta strategi. Berdasarkan pemaparan diatas peneliti menemukan kesenjangan pendapat pada penelitian terdahulu. Kemudian, peneliti memuat kebaharuan penelitian dengan menerapkan peta strategi dan balance scorecard untuk meningkatkan kinerja manajemen perusahaan. Peneliti melakukan penelitian pada sektor pelayanan dan jasa yaitu di rumah sakit. Hal ini dilakukan mengingat, banyaknya fenomena yang berkaitan dengan kesehatan pasca pandemi COVID-19 yang juga mempengaruhi dunia bisnis, sehingga pihak manajemen harus mengantisipasi serta memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penelitian akan dilakukan pada industri pelayanan dan jasa yaitu Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu. Hal ini karena peneliti menemukan fenomena mengenai lonjakan pasien yang cukup tinggi pada rumah sakit tersebut. Lonjakan tersebut terjadi karena banyaknya pasien yang terdampak akibat pandemi COVID-19 salah satunya di PHK oleh perusahaan sehingga mengalami kesulitan ekonomi yang berdampak pada kesehatan mentalnya. Merujuk kesimpulan masalah di atas, maka pada penelitian ini akan membahas lebih lanjut tentang kinerja manajemen menggunakan peta strategi dan balance scorecard dengan judul penelitian yaitu

“Penerapan Peta Strategi dan Balance Scorecard untuk Meningkatkan Kinerja Manajemen (Studi Kasus pada Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu)”.

2. METODE

Jenis Penelitian

Ditinjau menurut jenis datanya, dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berarti bahwa data penelitian diperoleh melalui data empiris (teramati). Penelitian kualitatif secara luas mengacu pada kategori pendekatan penelitian yang menghasilkan temuan tanpa bergantung pada pengukuran kuantitatif atau analisis statistik. Metode kualitatif biasanya mencakup wawancara individu dan kelompok fokus, partisipan observasi, etnografi, dan beberapa pendekatan lainnya. Secara tradisional, metode kualitatif telah digunakan di berbagai disiplin ilmu untuk menjelaskan bagaimana keadaan suatu objek yang sebenarnya (Sugiono, 2016). Maka dari itu, penelitian dilakukan dengan teknik pengumpulan observasi dan wawancara mendalam, sehingga harus berinteraksi langsung dengan sumber data. Penelitian kualitatif yang baik adalah yang kuat, terinformasi dengan baik, dan didokumentasikan secara menyeluruh.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat di mana peneliti melakukan penelitian terhadap objek yang diteliti. Lokasi pada penelitian ini adalah di Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu.

Informan dan Fokus Penelitian

Penelitian ini memfokuskan pada pihak manajemen, yang ikut serta dalam mengelola dan menerapkan peta strategi serta balance scorecard perusahaan. Pihak manajemen yang dimaksud ialah:

1. Kasubbag Tata usaha
2. Kasi Pelayanan Medik dan Keperawatan
3. Kasi Penunjang Medik dan Non Medik
4. Penanggung Jawab Bidang Keuangan

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain, peneliti sendiri, pedoman wawancara (interview guide), catatan lapangan (field note), perekam suara, dan kamera.

Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer
Merupakan data yang diambil yang di ambil secara langsung melalui wawancara dan observasi kepada informan di Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu.
2. Data Sekunder
Data yang diperoleh dari berbagai sumber sehingga tidak bersifat otentik lagi, data sekunder dalam penelitian ini dan data-data pendukung lainnya yang berkenaan dengan penerapan peta strategi dan balance scorecard di Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu.

Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2012), Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi dan wawancara. Dalam prakteknya, kedua metode tersebut dapat digunakan secara bersamaan artinya ketika wawancara juga melakukan observasi atau sebaliknya. Wawancara akan

berlangsung baik apabila telah tercipta rapport antara peneliti dan yang diwawancarai. Maka dari itu, dalam penelitian ini menerapkan metode wawancara terstruktur secara tatap langsung maupun via daring yang dilakukan dengan cara tanya jawab kepada informan di Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu dalam jangka waktu kurang lebih satu bulan. Data-data yang diperoleh dalam kegiatan pengamatan akan dicatat dalam suatu catatan observasi. Selanjutnya, salah satu metode pengumpulan data dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat.

Metode Analisis

1. Pengumpulan Data (Data Collection)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan observasi, wawancara (offline atau online) dan studi dokumentasi. Pengumpulan data dimulai dari wawancara pada informan penelitian.

2. Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan. Reduksi data dalam penelitian ini adalah mengambil data yang relevan atau yang sesuai dengan pertanyaan, sehingga data yang diambil dari informan adalah data inti dan memisahkan dari data yang kurang tepat.

3. Display Data

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan, penyajian data dapat berbentuk matrik, diagram, tabel, dan bagan.

4. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (Conclusion Drawing and Verification)

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan akhir dari analisis data berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berkelanjutan, berulang dan terus-menerus. Masalah redaksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dan verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang terkait. Selanjutnya data yang telah dianalisis, dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendeskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinnya. Verifikasi penelitian ini dilakukan setelah semua tahapan penting dalam penelitian sudah terlaksana dengan baik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peta Strategi dan Balance Scorecard untuk Meningkatkan Kinerja Manajemen

Peta strategi dan balance scorecard dinalisis menggunakan SWOT. Analisis SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi manajemen yang menggambarkan secara jelas bagaimana rumah sakit saling berkaitan terhadap kinerja manajemen. Matriks di bawah ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yang dapat diambil oleh manajemen dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas hasil analisis SWOT strategi RSKJ Soeprapto Bengkulu adalah sebagai berikut :

Internal Eksternal	<p style="text-align: center;">STRENGTHS–S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai dokter spesialis kejiwaan. 2. Mempunyai fasilitas dan sarana memadai yang dapat menunjang dalam pelayanan kesehatan jiwa. 3. Mempunyai rehabilitasi khusus pengguna narkoba. 4. Mempunyai dana yang mencukupi untuk melaksanakan pelayanan. 5. Dapat menerima rujukan dari rumah sakit lain. 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES–W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan di rumah sakit masih banyak bersifat manual belum menggunakan teknologi 2. Kurangnya program promosi kepada masyarakat. 3. Fasilitas dan sarana yang dimiliki belum dimanfaatkan secara optimal. 4. Masih sering dijumpai dokter tidak ada di tempat. 5. Penempatan sumber daya manusia banyak yang belum sesuai dengan potensi yang dimiliki.
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES–O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satu-satunya rumah sakit khusus jiwa di Provinsi Bengkulu. 2. Satu-satunya RS di Provinsi Bengkulu yang memiliki dokter spesialis jiwa. Melayani pasien dari 3. Provinsi lain. Banyak instansi dan 4. perusahaan yang ingin dan bisabekerjasama dengan Rumah Sakit Jiwa Soeprapto Bengkulu. Sudah adanya peraturan yang mewajibkan 5. pengguna narkoba untuk rehabilitasi. 	<p style="text-align: center;">SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka pelayanan baru dengan mengoptimalkan fasilitas dan dana yang ada 2. Menggunakan SDM yang dimiliki untuk bekerjasama dengan instansi lain maupun perusahaan yang ada di Provinsi Bengkulu. 3. Meningkatkan dan memperkuat hubungan dengan pemerintah dan instansi pendidik. 4. Meningkatkan pelayanan rumah sakit. 	<p style="text-align: center;">WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan penggunaan teknologi di RSKJ Soeprapto Bengkulu 2. Melakukan pelatihan rutin bagi SDM untuk meningkatkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Melakukan evaluasi 3. sebagai upaya peningkatan tata kelola manajemen rumah sakit

THREATS–T	ST	WT
1. Masih kurangnya kesadaran pasien dan keluarga untuk melakukan <i>chek up</i> setiap bulannya. 2. Masih rendahnya tingkat ekonomi masyarakat, sehingga belum sadar pentingnya kesehatan mental. 3. Masih tingginya persepsi/pemikiran negatif masyarakat terhadap rumah sakit khusus jiwa. 4. Kurangnya kesadaran dan kemauan pengguna narkoba untuk	1. Melakukan penyuluhan terkait pentingnya kesehatan mental dan bahaya narkoba pada masyarakat. 2. Promosi untuk menghilangkan persepsi negatif terhadap rumah sakit khusus jiwa.	1. Melakukan promosi baik dengan media cetak dan elektronik untuk mengurangi persepsi di masyarakat terhadap rumah sakit khusus jiwa. 2. Menjalin komunikasi yang baik antara tenaga kesehatan dan pasien

Tabel Matriks SWOT RSKJ Soeprapto Bengkulu

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa adanya peta strategi dan balance scorecard yang dianalisis dengan SWOT membantu dalam menentukan strategi manajemen untuk meningkatkan kinerja rumah sakit kedepannya. Apabila dalam pembentukan strategi tidak memperhatikan keempat perspektif balance scorecard maka kinerja yang dihasilkan tentunya tidak maksimal, begitu pula sebaliknya. Dalam matrik SWOT telah memperlihatkan empat set alternatif yang dapat dilakukan pihak manajemen, meliputi:

1. *Strength* (kekuatan) dan *opportunities* (peluang)
2. *Weakness* (kelemahan) dan *opportunities* (peluang)
3. *Threats* (ancaman) dan *Strength* (kekuatan)
4. *Threats* (ancaman) dan *Weakness* (kelemahan)

Kemudian matriks tersebut di kaitkan dengan indikator yang ada pada peta strategi RSKJ Soeprapto menghasilkan matriks peta strategi *balance scorcard* sebagai berikut :

Perspektif	Peta Strategi	Faktor Keberhasilan
Keuangan	1. Pertumbuhan pendapatan 2. Peningkatan CRR RS 3. Efisiensi anggaran	1. Peningkatan PAD 2. Kemampuan rumah sakit menutup biaya dengan penerimaan retribusi pasien 3. Melakukan investasi pada sarana dan SDM
Pelanggan	1. Loyalitas pasien 2. Kemitraan 3. Kepuasan Pasien 4. Peningkatan Kunjungan Pasien	1. Memiliki pasien dari berbagai daerah 2. Bekerjasama dengan instansi lain maupun perusahaan yang ada di Provinsi Bengkulu 3. Peningkatan jumlah kemitraan 4. Peningkatan kunjungan di poli yang ada di rumah sakit

Proses Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terakreditasi layanan dan pendidikan 2. Pelayanan unggulan 3. Sistem jaringan rujukan yang efektif 4. Sarana dan prasarana sesuai perkembangan teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan dan memberi layanan pada instansi pendidik seperti perguruan tinggi. 2. Membuka pelayanan baru dengan mengoptimalkan fasilitas 3. Melayani pasien baru/rujukan dari dalam maupun luar Provinsi Bengkulu. 4. Mempunyai sarana dan prasarana yang memadai
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Implementasi SDM 2. Penerapan dan tata kelola RS 3. Optimalisasi SIM RS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelatihan rutin bagi SDM 2. Evaluasi sebagai upaya peningkatan tata kelola 3. Meningkatkan penggunaan teknologi

Tabel Matriks Peta Strategi Balance Scorecard Soeprapto Bengkulu

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada RSKJ Soeprapto Bengkulu dan di analisis maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan hasil penelitian peta strategi adalah bernilai baik karena mampu mewujudkan dan mengaitkan antara visi, misi dan tujuan RSKJ Soeprapto Bengkulu.
2. Berdasarkan hasil penelitian balance scorecard adalah bernilai baik karena mampu menjelaskan keterkaitan yang positif antara peta strategi dengan keempat persektif balance scorecard.
3. Berdasarkan hasil penelitian analisis SWOT sebagai metode pengukuran yang menghubungkan peta strategi dan balance scorecard adalah bernilai baik karena mampu menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dapat terjadi selanjutnya.
4. Berdasarkan hasil penelitian peta strategi dan balance scorecard untuk meningkatkan kinerja manajemen adalah bernilai baik karena mampu menjelaskan keterkaitan antar variabel dan menggambarkan matriks SWOT serta matriks peta strategi balance scorecard untuk meningkatkan kinerja manajemen.

Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan proses penyusunan penelitian ini, peneliti menyadari masih adanya kekurangan dalam pengumpulan data, misalnya masih kurang pemahaman dan terbukanya informan dalam proses penggalan informasi yang berkaitan dengan peta strategi dan balance scorecard. Maka, dalam penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan agar dapat menggali informasi juga dari sisi pelanggan dan karyawan dalam jumlah yang lebih banyak agar dapat dilakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerja manajemen RSKJ Soeprapto Bengkulu.

REFERENSI

- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 194–205. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.6>,
- Amin Jamal, (2017). (2017). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Penilaian Kinerja Pengelola Pajak Bumi Dan Bangunan. 1–17.

- Armstrong, R. (2019). Revisiting strategy mapping for performance management: a realist synthesis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 721–752. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2017-0192>.
- Ashshidiqy, N., & Ali, H. (2019). Penyelarasan Teknologi Informasidengan Strategi Bisnis. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(1), 51–59. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i1.46>.
- Ayoup, H. (2018). The Application of Strategy Map in the Balanced Scorecard Implementation: A Case of a Public Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8- i8/4628>.
- Bénet, N., Deville, A., & Naro, G. (2019). BSC inside a strategic management control package. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(1), 120–132. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2016-0109>.
- Budiastuti, D., & Bandur, A. (2018). Validitas dan Reabilitas Penelitian. In Binus. <https://doi.org/10.31219/osf.io/tr4m7>
- Dewi, E. P. (2021). Balanced Score Card (Kartu Stok Berimbang) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 3(2), 87–96. <https://e-journal.jurwidyakop3.com/index.php/jurnal-ilmiah/article/view/236>
- Dorf, R. C., & Raitanen, M. (2005). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. In *Proceedings of the IEEE* (Vol. 85, Issue 9, pp. 1509–1510). <https://doi.org/10.1109/jproc.1997.628729>.
- Dudin, M. N., & Frolova, E. E. evna. (2015). The balanced scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation. *Asian Social Science*, 11(3), 282–288. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n3p282>.
- Ellitan, L., & Anatan, L. (n.d.). Implementation of Balanced Scorecard and the Successful of Implemetation Strategy: a Review. 1997, 1–8.
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 950–954. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>.
- González-Rodríguez, M. R., Jiménez-Caballero, J. L., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M.A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72(November 2017), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>.
- Hamilton, A. B., & Finley, E. P. (2019). Qualitative methods in implementation research: An introduction. *Psychiatry Research*, 280(August). <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112516>.
- Handoko, T. H. (2012). Pengantar Manajemen Karangan T . Hani Handoko Bab 2. Faizal Nuzul Razak Hamid, S.E, 1(1), 30. https://www.academia.edu/12124668/BUKU_KARYA_T.HANI_HANDOKO
- Hasdiana, S., & Insan, I. A. (2022). SEIKO : Journal of Management & Business Merancang Strategi Bisnis di Era New Normal dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard pada CV Ildan Warinie Perkasa Abstrak. 4(2), 155–170. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i2.1131>.

- Hasyim, M. A. N., Tyas, H. N., Bismahogra Budiswara, I. G. P. B., & Ulla, I. T. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 144–153. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8405>.
- Heyrman, J., & Goedhuys, J. (2010). The Multiple Key Informant Survey: A method for the comparison of international qualitative data. 67, 1–10.
- Hicks, N., Millar, R. J., Girling, L. M., Yamashita, T., & Cummins, P. A. (2021). Conducting virtual qualitative interviews with international key informants: Insights from a research project. *Qualitative Report*, 26(9), 2857–2871. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4909>,
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664–676. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.09.026>,
- Indrayanti, D., Sunarni, T., & Purwidyaningrum, I. (2020). Analisis Kinerja Dalam Rangka Penyusunan Peta Strategi Instalasi Farmasi Rumah Sakit Airlangga Jombang dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *JPSCR: Journal of Pharmaceutical Science and Clinical Research*, 5(2), 121. <https://doi.org/10.20961/jpscr.v5i2.39048>.
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>.
- Kala, D., & Bagri, S. C. (2016). Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of balanced scorecard using DEMATEL technique. *International Journal of Business Excellence*, 10(2), 240–263. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2016.078005>.
- Kristan, K., Hidayah, N., & Farid Abidin, M. (2020). Strategi Manajemen Konflik Dimasa Pandemi Covid-19 Mahasiswa Keperawatan Kota Makassar. *Jurnal Kesehatan*, 13(2), 97. <https://doi.org/10.24252/kesehatan.v13i2.17754>.
- Ledin, P., & Machin, D. (2016). The evolution of performance management discourse in corporate strategy diagrams for public institutions. *Discourse, Context and Media*, 13, 122–131. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2016.05.004>.
- Lueg, R. (2015). Strategy maps: The essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34–40. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2013-0101>.
- Mufahamah, E. (2020). Mengidentifikasi kinerja manajerial dalam meningkatkan nilai rumah sakit tipe d di Provinsi Lampung. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(1), 13–31. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i1.22>.
- Nurcahyo, R., Pustiwari, S., & Gabriel, D. S. (2018). Developing a strategy map based on sustainability balanced scorecard framework for manufacturing industry in Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2), 48–51. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.34.13910>.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2). <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Okongwu, U., Brulhart, F., & Moncef, B. (2015). Causal linkages between supply chain management practices and performance: A balanced scorecard strategy map perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 678–702. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2013-0002>.

- Pechlaner, H., & Smeral, E. (2015). Tourism and leisure: Current issues and perspectives of development. *Tourism and Leisure: Current Issues and Perspectives of Development*, 1– 389. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06660-4>.
- Perdamaian, P. D. J., Puspita, A., & Frida, N. (2020). ... Strategi Mempertahankan dan Mengembangkan Bisnis di Tengah Pandemi COVID-19 Serta Mengetahui Dampak Perkembangan dan Pertumbuhan COVID-19 di *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2(3), 28–36. <https://aktiva.nusaputra.ac.id/article/view/61>
- Pratiwi, U. (2010). Balanced Scorecard Dan Manajemen Strategik Pratiwi Fakultas Ekonomi Universitas Soedirman Jalan HR. Bunyamin Grendeng Purwokerto Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 166–174.
- Pratiwi, Y. T. (2016). Strategy Map Balanced Scorecard: Sistem Manajemen Untuk Implementasi Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pt Erratisa Purnama). *Buletin Studi Ekonomi*, 20(1), 34–42.
- Putri, E. Y., Hayyin, F., & Saefullah, S. (2020). Penerapan metode Balanced scorecard dalam industri pariwisata pasca Pandemi Covid-19: Literature Review. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 12(2), 240. <https://doi.org/10.22441/oe.2020.v12.i2.009>.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>.
- Raco, J. (2018). Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>.
- Rahimi, H., Bahmaei, J., Shojaei, P., Kavosi, Z., & Khavasi, M. (2018). Developing a strategy map to improve public hospitals performance with balanced scorecard and dematel approach. *Shiraz E Medical Journal*, 19(7). <https://doi.org/10.5812/semj.64056>.
- Rompho, N. (2012). An experiment in the usefulness of a strategy map. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 55–69. <https://doi.org/10.1108/13683041211230320>.
- Rosmadi, M. L. N. (2021). Penerapan Strategi Bisnis di Masa Pandemi Covid-19 *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika Vol 4 No 1 Bulan Maret 2021. Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 4(1), 122–127.
- Saputera, D., Amr, W. A. A., Affandi, R. M. T. N., & Alam, G. N. (2021). Balance Scorecard a Tool for Performance Evaluation: A Specific Geographical Setting Case Study on Bank Central Asia Tbk, Indonesia. *Review of International Geographical Education Online*, 11(1), 469–483. <https://doi.org/10.33403/rigeo.800583>.
- Sciences, H. (2016). 濟無 No Title No Title No Title. *Journal of Modern African Studies*, 4(1), 1–23. <https://www.mimosa.co/technology/>
- Sekolah, M., & Efektifitas, D. A. N. (2017). Kinerja Manajerial, Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Sekolah Dan Efektifitas Implementasi Rencana Strategik. *None*, 24(1), 130–140. <https://doi.org/10.17509/jap.v24i1.6501>.
- Setiabudiarto, N. (2020). Peta Strategi Teknologi Informasi. 2, 175–185.
- Silalahi, C., Puskesmas, M., Sakit, D. R., & Wahid, A. (1118). Manajemen SDM di masa pandemi Covid-19 di Industri Kesehatan (Rumah Sakit Related papers).
- Sugiono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Metode Penelitian Kuantitatif*,

kualitatif , dan R&D (p. 334).

Tsauri, S. (2014). MANAJEMEN KINERJA Performance Management. In STAIN Jember Press.

Vinet, L., & Zhedanov, A. (2011a). A “missing” family of classical orthogonal polynomials. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), 1–9. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>.

Vinet, L., & Zhedanov, A. (2011b). A “missing” family of classical orthogonal polynomials. In *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical* (Vol. 44, Issue 8). <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>.

W.Creswell, J. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. 175– 176.

Wang, G., Wan, J., & Zhao, L. (2014). Strategy map for Chinese science parks with KPIs of BSC. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 5(2), 82–105.