

**ANALISIS STRATEGI BISNIS BERDASARKAN PENDEKATAN
TERINTEGRASI SWOT DAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS PT ADI SARANA ARMADA
KOTA BANDAR LAMPUNG)**

(Skripsi)

Oleh:

Arviza Ika Permata Putri



**JURUSAN S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2024

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS BERDASARKAN PENDEKATAN TERINTEGRASI SWOT DAN *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PT ADI SARANA ARMADA KOTA BANDAR LAMPUNG)

Oleh:

Arviza Ika Permata Putri

Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis perusahaan PT ASSA *Rent* Lampung berdasarkan empat perspektif *balance scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode campuran yaitu dengan metode kualitatif untuk pengumpulan data dan metode kuantitatif dalam melakukan pengolahan data. Pengumpulan data dilakukan pada bulan September 2023 hingga Desember 2023 secara wawancara dan observasi. Responden pada penelitian ini ada 3 yaitu kepala cabang, kepala departemen pemasaran, dan kepala departemen keuangan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan merupakan komponen yang paling berpengaruh untuk meningkatkan Revenue perusahaan, komponen pelanggan untuk meningkatkan penjualan, perspektif bisnis internal untuk mengembangkan proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pengembangan untuk melakukan pengembangan baik bagi perusahaan maupun karyawan. faktor internal dan eksternal perusahaan dinilai dari skor yang didapat dan menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada sel II yang merupakan kondisi *grow and build* menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan strategi intensif dan integratif berupa penetrasi pasar.

Kata Kunci: Perspektif *balanced scorecard*, Analisis SWOT, Strategi Bisnis

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY BASED ON INTEGRATED SWOT AND BALANCED SCORECARD APPROACH (CASE STUDY OF PT ADI SARANA ARMADA IN BANDAR LAMPUNG CITY)

By:

Arviza Ika Permata Putri

The objective of this research is to identify the internal and external factors influencing the business of PT ASSA Rent Lampung based on the four perspectives of the balanced scorecard. This study employs a mixed-method approach, utilizing qualitative methods for data collection and quantitative methods for data processing. Data collection was conducted from September 2023 to December 2023 through interviews and observations. The respondents in this study included three key individuals: the branch manager, the head of the marketing department, and the head of the finance department. The results of this study indicate that the financial perspective is the most influential component for increasing the company's revenue, the customer component is crucial for boosting sales, the internal business perspective is essential for developing business processes, and the learning and growth perspective is vital for fostering development for both the company and its employees. The internal and external factors of the company were evaluated based on the scores obtained, revealing that the company's position is in cell II, indicating a grow and build condition. This suggests that the company requires intensive and integrative strategies, such as market penetration.

Keywords: *Balanced Scorecard perspective, SWOT analysis, Business Strategy*

**ANALISIS STRATEGI BISNIS BERDASARKAN PENDEKATAN
TERINTEGRASI SWOT DAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS PT ADI SARANA ARMADA
KOTA BANDAR LAMPUNG)**

Oleh:

Arviza Ika Permata Putri

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
Sarjana Manajemen**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2024

Judul Skripsi

**: ANALISIS STRATEGI BISNIS
BERDASARKAN PENDEKATAN
TERINTEGRASI SWOT DAN *BALANCED*
SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT ADI
SARANA ARMADA KOTA BANDAR
LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa

: Arviza Ika Permata Putri

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2051011001

Jurusan

: S1 Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Ribhan, S.E.,M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003**

**Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E.,M.Si.
NIP. 19770324 200812 2 001**

2. Ketua Jurusan Manajemen

**Dr. Ribhan, S.E.,M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003**

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

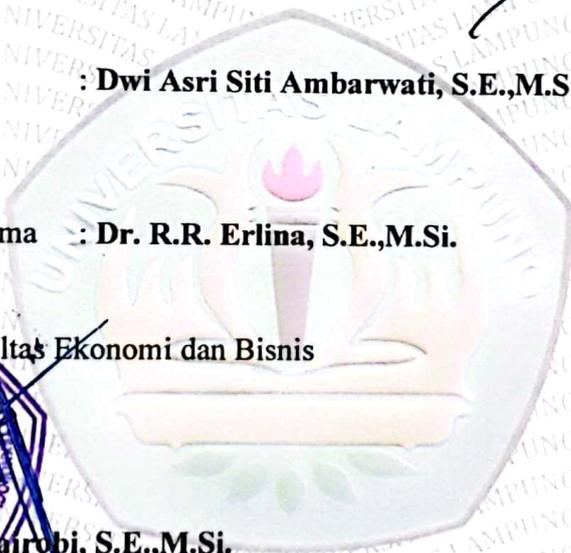
Ketua : Dr. Ribhan, S.E.,M.Si.

Sekretaris : Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E.,M.Si.

Penguji Utama : Dr. R.R. Erlina, S.E.,M.Si.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E.,M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 04 Juni 2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Arviza Ika Permata Putri
Nomor Pokok Mahasiswa : 2051011001
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Berdasarkan Pendekatan Terintegrasi SWOT dan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT Adi Sarana Armada Kota Bandar Lampung)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 14 Juni 2024

Yang membuat pernyataan



Arviza Ika Permata Putri

2051011001

RIWAYAT HIDUP

Penulis memiliki nama lengkap Arviza Ika permata Putri yang biasa dipanggil Viza dilahirkan di Jakarta, 05 Agustus 2002, anak pertama dari dua bersaudara. Dilahirkan dan dibesarkan oleh kedua orang tua yaitu Bapak Dwisatio Ariyanto dan Ibu Vivi Taurusia Eka Putri. Mempunyai satu saudara kembar yang bernama Arviya Ika Mutiara Putri

Penulis mengawali pendidikan di SDN Tebet Timur 19 pada tahun 2008. Kemudian melanjutkan pendidikan pada sekolah menengah pertama di SMPN 73 Jakarta. pada tahun 2014. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan pada sekolah menengah atas di SMAN 26 Jakarta pada tahun 2017 dan menyelesaikan pendidikan sekolah pada tahun 2020. Pada tahun 2020, penulis melanjutkan studi untuk meraih gelar sarjana di Universitas Lampung, dengan program studi manajemen dan mengambil konsentrasi bisnis melalui Seleksi Mandiri Masuk Perguruan Tinggi Negeri Wilayah Barat (SMM PTN-Barat).

Selama menjadi mahasiswa penulis aktif berorganisasi, salah satu organisasi yang aktif diikuti adalah organisasi AIESEC. Kemudian pada tahun 2023, penulis mengikuti program magang di PDAM Way Rilau dan ASSA *Rent* Cabang Lampng di Jl. Pangeran Emir M Noer No. 57, Kel. Pengajaran Kec. Teluk Betung Utara, Bandar Lampung, Pengajaran, Kec. Tlk. Betung Utara, Kota Bandar Lampung, serta mengikuti program pengabdian masyarakat yaitu Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sumber Agung, Kabupaten Pesisir Barat, Provinsi Lampung selama 40 hari

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“ Sesungguhnya beserta Kesulitan itu ada kemudahan”

(Q.S Al Insyirah : 6)

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

“Sesungguhnya Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S Al Baqarah : 286)

Keberanian adalah kunci untuk membuka pintu menuju impian

(Maya Angelou)

PERSEMBAHAN

Dengan segala rasa syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Maka karya ini saya persembahkan kepada :

Orang Tuaku Tercinta

Ayahanda Dwisatio Ariyanto dan Ibunda Vivi Taurusia Eka Putri

Yang telah merawat, membesarkan, mendidiku tanpa lelah, memberikan dukungan dan doa yang tiada henti untuk kesuksesanku. Semoga aku bisa selalu menjadi kebanggaan bagi kalian

Serta Almamaterku, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Strategi Bisnis berdasarkan Pendekatan Terintegrasi SWOT dan *balanced Scorecard* (Studi Kasus PT Adi Sarana Armada Kota Bandar Lampung)”. Terwujudnya skripsi ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak yang telah bersedia memberikan waktu, tenaga, motivasi dan bimbingan kepada penulis. Maka dari itu, dengan sungguh penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Nairobi, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
4. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing pertama yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc. selaku dosen pembimbing kedua yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku dosen penguji utama yang telah memberikan kritik, saran, nasihat, motivasi dan bimbingan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari.
7. Ibu Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing akademik yang selalu meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan masukan

motivasi dan nasihat serta bantuan selama proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pembelajaran yang sangat berharga selama perkuliahan.
9. Seluruh staf akademik, administrasi, tata usaha, pegawai, serta staf keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu dalam semua proses yang dilalui penulis, baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
10. Kepala Cabang dan pimpinan perusahaan serta seluruh Pegawai ASSA Rent Lampung yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian dan memberikan bantuan terkait data dan informasi yang dibutuhkan guna menyelesaikan skripsi ini
11. Papa Dwisatio Ariyanto dan Mama Vivi Taurusia Eka Putri yang selalu memberikan banyak kasih sayang, doa dan dukungan kepada anaknya untuk dapat mewujudkan semua mimpi dan cita-citanya.
12. Kembaranku Muti dan seluruh keluargaku yang selalu memotivasi dan mendoakan .penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-teman terdekat di perkuliahan yaitu Duta, Ninis, Arridha, Hellen, Atikah, Nesya terima kasih karena sudah berjuang bersama dan atas hiburan-hiburannya yang membuat semua perjalanan di perkuliahan menjadi penuh kenangan dan kebahagiaan.
14. Teman-teman di *AIESEC* khususnya teman-teman di bagian AFL terimakasih karna telah mengisi kehidupan penulis di perkuliahan dengan penuh pembelajaran dan kebahagiaan yang sangat bermanfaat dalam pengembangan diri penulis.
15. Teman-teman Squad Dufan, yang telah menjadi pendukung maupun penghibur dalam meringankan beban penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Teman-teman seperjuangan dalam bimbingan Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. dan Ibu Dwi Siti Ambarwati yang mana telah memberikan banyak bantuan selama proses skripsi ini. Serta seluruh mahasiswa S1 Manajemen

Universitas Lampung angkatan 2020 yang telah memberikan banyak dukungan, motivasi, pencerahan dan masukan bagi penulis selama proses perkuliahan.

17. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberi masukan serta inspirasi bagi penulis.

Bandar Lampung, 31 Mei 2024

Arviza Ika Permata Putri

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR.....	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR LAMPIRAN	iv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Strategi Bisnis.....	10
2.1.2 Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	11
2.1.3 Analisis SWOT.....	13
2.2 Penelitian Terdahulu.....	17
III. METODE PENELITIAN	20
3.1 Jenis Penelitian	20
3.3 Lokasi Penelitian	20
3.4 Sumber Data	21
3.5 Teknik Pengumpulan Data	21
3.6 Definisi Operasional	23
3.7 Teknik Analisis Data	24
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1 Gambaran Umum	30
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan ASSA Rent Lampung	31
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan ASSA Rent Lampung.....	31
4.2 Analisis dan Pembahasan	33
4.2.1 Analisis Faktor Internal	33
4.2.2 Faktor Analisis Ekstenal.....	38

4.2.3 Matriks IE (Internal - Eksternal)	42
4.3 Analisis Matriks SWOT	43
V. KESIMPULAN DAN SARAN	49
5.1 Kesimpulan.....	49
5.2 Saran.....	50
DAFTAR PUSTAKA	51
LAMPIRAN.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1 Pertambahan unit kendaraan bisnis rental.....	2
2 Matrix IE	15
3 Matriks SWOT	16
4 Struktur Organisasi ASSA Rent Lampung	28
5 Matriks IE Total Skor	39

DAFTAR TABEL

Tabel.....	Halaman
1 Daftar pesaing ASSA Rent cabang Lampung.....	5
2 Penelitian Terdahulu.....	17
3 Definisi operasional.....	23
4 Matriks analisis faktor lingkungan internal.....	26
5 Matriks analisis faktor lingkungan eksternal.....	28
6 Analisis Faktor Internal.....	33
7 Matriks IFE ASSA Rent.....	37
8 Analisis Faktor Eksternal.....	38
9 Matriks EFE ASSA Rent.....	41
10 Matriks SWOT ASSA Rent Lampung.....	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran.....	Halaman
11 Pembobotan Faktor Internal Kepala departemen Pemasaran.....	56
12 Pembobotan Faktor Internal Kepala Cabang.....	61
13 Pembobotan Faktor Internal Kepala Departemen Keuangan.....	62
14 Pembobotan Faktor Eksternal kepala Departemen Pemasaran ASSA Rent Lampung.....	62
15 Pembobotan Faktor Eksternal Kepala Cabang Assa Rent Lampung.....	63
16 Pembobotan Faktor Eksternal Kepala Departemen Keuangan.....	63
17 Bobot, rating dan skor dari faktor internal Kepala Departemen Pemasaran....	64
18 Bobot, rating dan skor dari faktor internal Kepala Cabang.....	64
19 Bobot, rating dan skor dari faktor internal Kepala Departemen Keuangan....	65
20 Bobot, rating dan skor dari faktor eksternal Kepala Departemen.....	65
21 Bobot, rating dan skor dari faktor eksternal Kepala Cabang.....	66
22 Bobot, rating dan skor dari faktor eksternal Kepala Departemen keuangan....	66
23 Rekapitulasi Rating Faktor Internal.....	67
24 Rekapitulasi Rating Faktor Eksternal.....	67
25 Rekapitulasi bobot faktor internal ASSA Rent Lampung.....	68
26 Rekapitulasi bobot faktor Eksternal ASSA Rent Lampung.....	68

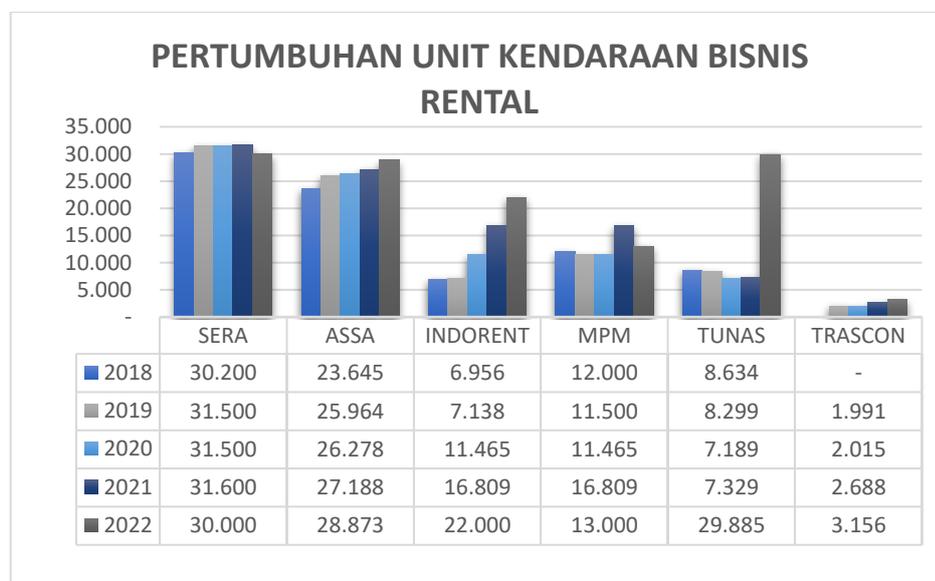
I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setelah berhasil melewati masa pandemi Covid-19 terciptalah sebuah perbaikan di sisi perekonomian dunia dari sebuah krisis perekonomian. Bukan hanya Indonesia yang mengalami krisis perekonomian pada awal selesai pandemi, namun semua negara pun mengalami hal tersebut. Hingga sekarang perekonomian dunia masih lambat atau bisa kita katakan masih dalam tahap lemah, namun pertumbuhan perekonomian Indonesia pada saat ini mulai meningkat dan sudah cukup kuat dibandingkan dengan negara-negara lain. Terbukti dari data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia pada triwulan I 2023 tercatat sebesar 5,03% (*yoy*), sedikit meningkat dibandingkan dengan pertumbuhan pada triwulan sebelumnya sebesar 5,01% (*yoy*). Ke depan, pertumbuhan ekonomi 2023 diperkirakan tetap kuat pada batas atas kisaran 4,5-5,3%, didorong oleh perbaikan permintaan domestik dan tetap positifnya kinerja ekspor. Perekonomian Indonesia yang semakin meningkat inilah yang membuat bisnis-bisnis di Indonesia mulai jalan kembali.

Hal ini sangat menguntungkan bisnis yang bergerak di bidang penyewaan jasa transportasi yaitu rental kendaraan oleh perusahaan-perusahaan untuk kendaraan operasional. Salah satu perusahaan yang mengalami keuntungan tersebut adalah PT. Adi Sarana Armada Tbk atau biasa disebut oleh ASSA *Rent*. ASSA *Rent* merupakan perusahaan layanan transportasi terbesar di Indonesia yang menyediakan jasa penyewaan kendaraan korporasi, transportasi logistic, layanan pengemudi, balai lelang otomotif *car sharing*

jual beli kendaraan *online*, dan layanan pengiriman parcel. Sejak akhir tahun 2022 kemarin mulai kembali mendapatkan banyak pemesanan dari berbagai perusahaan, baik perusahaan swasta maupun lembaga-lembaga pemerintahan. Pada tahun 2022 ASSA Rent mengalami peningkatan pendapatan sebesar 15,37% dari tahun 2021, oleh karena itu ASSA Rent menargetkan pada tahun 2023 ini dapat menyediakan armada rental sekitar 30.000 unit. Dengan makin meningkatnya jumlah pemesanan armada dan makin meningkatnya keuntungan bisnis yang didapatkan ASSA Rent mengharuskan ASSA Rent untuk menjaga kualitas bisnisnya dengan selalu menganalisis posisi perusahaan secara berkala untuk melindungi ASSA dari para pesaing. Berikut merupakan grafik pertumbuhan unit kendaraan antara ASSA Rent dengan para pesaingnya di bisnis rental:



Gambar 1 Pertambahan unit kendaraan bisnis rental
Sumber: Laporan Keuangan ASSA Tahun 2022

Data pada gambar 1 menunjukkan pertumbuhan unit kendaraan perusahaan bisnis rental mulai dari tahun 2018 hingga tahun 2022. Grafik diatas menggambarkan semakin banyaknya unit kendaraan yang dimiliki oleh perusahaan menunjukkan semakin meningkatnya penjualan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut karena semakin meningkatnya permintaan oleh *customer* untuk melakukan rental atau penyewaan kendaraan, sehingga unit kendaraan yang dimiliki oleh perusahaan akan bertambah.

Dapat kita lihat dari grafik tersebut bahwa posisi *ASSA Rent* masih berada di posisi kedua diantara para pesaing, namun *ASSA Rent* memiliki pergerakan penjualan yang bergerak positif setiap tahunnya dan tidak mengalami penurunan, selalu mengalami pertumbuhan selama 5 tahun terakhir. Oleh karena itu dibutuhkan analisis strategi bisnis secara tepat agar tidak menurunkan kualitas bisnis yang sudah dimiliki oleh *ASSA Rent* dengan menciptakan suatu strategi yang tepat untuk menjaga keberlanjutan pada perusahaan agar *ASSA Rent* tetap bisa mempertahankan posisi untuk saat ini maupun dapat meningkatkan penjualannya untuk dapat menjadi posisi pertama.

Fokus pada penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi bisnis pada *ASSA Rent* cabang Lampung yaitu merupakan salah satu kantor cabang yang dimiliki oleh *ASSA Rent*. Secara keseluruhan perusahaan *ASSA Rent* memang mengalami peningkatan penjualan selama 5 tahun terakhir, namun ternyata hal tersebut tidak sama terjadi di cabang Lampung. *ASSA Rent* Lampung di tahun 2023 ini mengalami penurunan penjualan sebesar 3,21% dibandingkan dengan jumlah penjualan di Desember tahun 2022 ke *quarter* 3 tahun 2023. Terbukti dengan *UIC (Unit in Contract)* pada perusahaan yang artinya unit yang tersewa pada desember tahun 2022 sebanyak 1.340 unit sedangkan pada *quarter* 3 di tahun 2023 unit yang tersewa sebanyak 1.297 unit yang artinya terjadi penurunan penjualan.

Dalam menjalankan usahanya *ASSA Rent* Lampung telah menjalankan beberapa strategi yang mungkin harus dianalisa kembali apakah strategi tersebut masih dapat dijalankan atau harus mengalami pengembangan maupun perbaikan karena penjualannya yang mengalami penurunan. Dari bagian keuangan strategi yang telah dijalankan adalah dengan melakukan efisiensi biaya dengan selektif dalam pemilihan konsumen agar pendapatan dan pengeluaran yang dilakukan perusahaan stabil. Strategi dari sisi konsumen atau bagian pemasaran adalah memaksimalkan *canvassing* konsumen secara *offline* dengan menghampiri perusahaan-perusahaan yang

potensial dan memperkenalkan maupun menawarkan jasa sewa kendaraan kepada perusahaan tersebut.

Selanjutnya strategi dari sisi bisnis internal adalah ASSA rent Lampung selalu mengadakan *review performance* setiap bulannya untuk setiap bagian untuk mengetahui bagaimana perkembangan setiap divisi selama sebulan. Strategi dari sisi *Learning and development* menggunakan strategi *pitstop* atau *briefing* pagi setiap harinya sebelum mulai bekerja. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan skill komunikasi dan kepercayaan diri para karyawan dalam menyampaikan report pekerjaan maupun apa pekerjaan yang akan dilakukan pada hari itu, sehingga tidak hanya untuk pengembangan *soft skill* para karyawan namun juga dapat mempermudah koordinasi antar bagian.

Dalam merumuskan strategi perusahaan ASSA Rent Lampung menggunakan analisis faktor internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Dari hasil wawancara oleh kepala cabang, kepala departemen pemasaran, dan kepala departemen keuangan menyatakan bahwa faktor internal yang dimiliki ASSA yaitu dari segi kekuatan ASSA Rent Lampung memiliki sistem keuangan *accrual bisnis* yang dapat menguntungkan para konsumen dalam melakukan pembayaran. Dari sisi Kelemahan terkait ketersediaan *stock* mobil yang dimiliki oleh perusahaan seringkali menjadi kendala bagi perusahaan dalam melakukan penjualan. selanjutnya Faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan berupa peluang dan ancaman. Perusahaan memiliki peluang dari letak perusahaan yang strategis yaitu terletak di Lampung yang merupakan pintu masuknya pulau sumatera dari Pulau Jawa hal ini membuat Lampung memiliki peluang usaha yang tinggi, terbukti dengan banyaknya perusahaan komoditas di Lampung dan hal ini sangat menguntungkan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyewaan mobil yaitu ASSA Rent Lampung. Faktor ancaman yang dimiliki terletak pada para perusahaan pesaing yang sejenis. Ancaman datang dari persaingan harga dari para kompetitor yang seringkali lebih rendah dibandingkan dengan yang ASSA miliki. Berikut merupakan daftar perusahaan pesaing ASSA Rent cabang Lampung:

Tabel 1 Daftar pesaing ASSA *Rent* cabang Lampung

No	Nama Perusahaan Rental	Alamat
1.	TRAC Astra Rent A Car	Soekarno Hatta No.25A, Kp. Baru, Kec. Kedaton, Kota Bandar Lampung, Lampung 35141
2.	MPM Rent	Way Halim Permai, Kec. Way Halim, Kota Bandar Lampung, Lampung
3.	INDORENT	Jl. Senopati No.24 Rt.05/Lk.01, Kelurahan Korpri Jaya, Kec Sukarame, Bandar Lampung.

Sumber: Data diolah, 2023

Dalam menghadapi persaingan pasar ASSA *Rent* Lampung perlu untuk menciptakan suatu efisiensi dan kesuksesan di pasarnya dengan cara melakukan perencanaan strategi yang tepat. Berdasarkan lingkungan internal dan eksternal, secara umum dalam menjalankan atau membuat strategi dibutuhkan dua kegiatan utama, yaitu: formulasi strategi dan memilih strategi terbaik dari berbagai strategi yang ditujukan untuk keberhasilan perusahaan (Singh, S. P., & Singh, P. 2018).

Dalam melakukan formulasi strategi membutuhkan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Penelitian terdahulu membantu meramalkan strategi yang tepat dalam membantu proses pengambilan keputusan untuk membuat strategi di dalam perusahaan. Analisis SWOT dapat membantu menjadi alat analisis dalam lingkungan internal dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan dan dalam menganalisis lingkungan eksternal berdasarkan peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor internal dan eksternal merupakan cara terbaik untuk menjadi pondasi dalam merumuskan sebuah strategi. Di dukung dengan penelitian terdahulu yang menggunakan SWOT dalam merumuskan strategi dari berbagai sektor industry, baik itu dari sektor industri (Wah & Merican, 2009), kesehatan (Cicea, Busu, & Armeanu, 2011), *general management* (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003).

Terdapat temuan terdahulu pada penelitian analisis SWOT yang menyatakan bahwa faktor yang dihasilkan dari metode ini tidak dapat diukur untuk memberikan pembuktian bahwa faktor-faktor tersebut memberikan pengaruh dari strategi yang dihasilkan (Chang & Huang, 2006; Masozera, Alavalapati, Jacobson, & Shrestha, 2006). Guna dapat menangani hal tersebut maka perusahaan perlu mengetahui perencanaan strategi yang baik untuk meningkatkan kinerja di perusahaan. Penggunaan metode yang tepat untuk mengetahui faktor lingkungan internal dan eksternal serta dapat mengukur kinerja perusahaan, yaitu melalui integrasi dari analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dimana menurut Rangkuti (2015) kedua metode tersebut merupakan penggabungan alat pengukuran yangimbang sehingga dapat memberikan hasil yang mudah untuk mengetahui proses jalannya bisnis.

Analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis faktor internal maupun eksternal dari perusahaan yang meliputi beberapa bagian, yaitu *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman). SWOT berfokus pada memaksimalkan faktor internal serta secara bersamaan juga dapat meminimalkan faktor eksternal, Sehingga hasil yang akan didapatkan dengan penggunaan metode ini memudahkan perusahaan dalam mempersiapkan strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya (Sari et al., 2021). Guna dapat mencakup keseluruhan perspektif baik dari strategi finansial, maupun non-finansial, maka perlu dilibatkannya implementasi perspektif berdasarkan metode *balanced scorecard*. Perspektif *Balanced Scorecard* merupakan gambaran kompleks analisis perspektif dari kinerja perusahaan yang terdiri berdasarkan 4 (empat) perspektif.

Metode *balanced scorecard* diterapkan oleh banyak bisnis untuk menilai kinerja perusahaannya dalam berbagai aspek organisasinya masing-masing yang menyesuaikan dengan beberapa perspektif tersebut. Perspektif *balanced scorecard* tersebut terdiri dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perspektif-perspektif tersebut merupakan

perkembangan atau penyempurnaan dari metode sebelumnya yang hanya memperhatikan keuangan perusahaan saja, pernyataan ini disampaikan oleh Kaplan dan Norton yang dikembangkan sejak tahun 1992. Penelitian terdahulu untuk menguji penggunaan *Balance Scorecard* yang diterapkan kepada perusahaan publik di Jerman, Austria dan Swiss, menurut Speckbacher et.al., (2003) menemukan 'hubungan yang signifikan ukuran (diukur sebagai jumlah karyawan) dan penggunaan *Balance Scorecard*. Semakin besarnya perusahaan maka semakin mungkin perusahaan untuk menggunakan metode *Balance Scorecard*.

Selain itu sejauh ini diketahui bahwa telah banyak penelitian terdahulu yang membahas terkait penggunaan dua metode yang berbeda dalam menentukan suatu posisi perusahaan dalam merumuskan strategi perusahaan, seperti SWOT dan *Balanced Scorecard*. Dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh (Mega et al., 2022) yang membahas terkait perancangan pengukuran kinerja di sebuah cafe yang bernama *Red and Blue* yang menyajikan makanan maupun minuman. Metode yang digunakan pada penelitian ini, yaitu SWOT dan *Balanced Scorecard*. Dari penelitian ini dapat diketahui posisi dari diagram SWOT dan pengukuran kinerjanya berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Sehingga perusahaan dapat mengetahui prioritas dari perpektif *Balanced Scorecard* berdasarkan nilai bobotnya.

Banyaknya penelitian terdahulu yang sudah membahas terkait strategi pengembangan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan menginformasikan bahwa metode tersebut efektif atau dapat digunakan untuk melakukan penentuan startegi pada perusahaan. Maka dari itu penggunaan metode integrasi dari analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dapat di terapkan pada PT Adi Sarana Armada (*ASSA Rent Lampung*).

Berdasarkan penjabaran latar belakang permasalahan diatas, maka penelitian ini mengambil judul yaitu “Analisis Strategi Bisnis Berdasarkan Pendekatan

Terintegrasi SWOT dan *Balanced Scorecard*". Penelitian ini bertujuan untuk pihak ASSA Rent Lampung dapat mengetahui bagaimana strategi yang tepat untuk meningkatkan kembali penjualannya yang sempat menurun pada quarter 3 tahun 2023 sebesar 3,21% dibandingkan bulan desember 2022, serta diharapkan penerapan dari strategi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat berdampak baik terhadap kinerja bisnis maupun kinerja perusahaan untuk kedepannya.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini berdasarkan penulisan latar belakang sebelumnya, yaitu:

1. Bagaimana faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi Bisnis ASSA Rent Lampung?
2. Apa saja strategi perusahaan untuk mempertahankan posisinya yang sesuai dengan metode terintegrasi SWOT dan perspektif *Balanced Scorecard* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Peneliti memiliki tujuan dalam melakukan penelitian ini, tujuannya sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis ASSA Rent Lampung.
2. Mengidentifikasi strategi bisnis ASSA Rent Lampung yang sesuai dengan metode terintegrasi SWOT dan perspektif *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat, yaitu:

1. Bagi Mahasiswa/Penulis

Penulis dapat menambah pengetahuan dan wawasan, serta dapat memahami analisis strategi perusahaan berdasarkan beberapa faktor internal dan eksternal perusahaan berdasarkan -perspektif *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Pembaca/Pihak Lain

Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca sebagai sebuah sarana referensi atau menambah wawasan pengetahuan para pembaca untuk mengetahui penyelesaian terkait topik yang ada dalam penelitian ini, yaitu analisis strategi bisnis pada perusahaan.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai sarana informasi untuk dapat membantu penyelesaian permasalahan serta sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk penerapan analisis strategi di perusahaan..

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Strategi Bisnis

Strategi bisnis berfokus kepada bagaimana sebuah bisnis dapat mencapai keunggulan kompetitif (Slater, S. F., & Olson, E. M, 2001). Dalam memberikan kontribusi dalam pembuatan bisnis strategi di masa sekarang dibutuhkan berbagai disiplin ilmu, termasuk ilmu ekonomi, manajemen strategis, perilaku organisasi dan manajemen operasi (Lewis and Gregory 1996). Ranah ilmu pemasaran pun dibutuhkan dalam membuat strategi bisnis, semenjak ilmu pemasaran dilibatkan strategi bisnis menjadi lebih tepat karena dari sisi *marketing* membuat strategi yang dibuat sesuai dengan kebutuhan konsumen dan potensi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. (Wind and Robertson 1983). Konsep strategi yang bisa dirumuskan dari beberapa pengertian tersebut diatas adalah:

- a. *Distinctive Competence*: suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik daripada yang dilakukan oleh para pesaing-pesaingnya. Atau dengan kata lain bahwa perusahaan mempunyai suatu kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh para pesaing-pesaingnya. *Distinctive Competence* ini meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.
- b. *Competitive Advantage*: merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat mempunyai suatu keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya

Keunggulan bersaing disini tentu saja dihasilkan oleh pilihan strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

2.1.2 Perspektif *Balance Scorecard*

Setiap perusahaan perlu untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaannya untuk mengetahui bagaimana kinerja dari suatu bisnis yang telah dihasilkan oleh perusahaan. Tujuan yang paling mendasar untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk melakukan *improvement* dari kinerja suatu perusahaan, sehingga dapat melayani pelanggan, karyawan, pemilik dan pemangku kepentingan dengan lebih baik (Johnson, 1981). Pada tahun 1992 Kaplan dan Norton telah mengembangkan suatu metode dalam pengukuran kinerja, yaitu *Balance Scorecard* yang menghasilkan suatu pengukuran kinerja tidak hanya berdasarkan dari sisi finansial, tetapi juga berdasarkan dari segi non-finansial.

Metode ini terus dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dengan menghubungkan *Balance Scorecard* dengan ukuran, tujuan, dan strategi bisnis (Pérez et al., 2017). *Balance scorecard* merupakan salah satu alat manajemen yang paling penting dan dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja (Costa et al., 2019), dalam menentukan strategi dalam menentukan arah organisasi dan mengukur tingkat kemajuan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan (Alobaidy, 2019), yang mengukur dengan berfokus kepada aspek finansial dan non-finansial, secara jangka pendek dan jangka panjang serta dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

Terdapat empat pengukuran dengan menggunakan SWOT *Balance Scorecard* berdasarkan empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan

Dari perspektif keuangan berhubungan terhadap pemasukan dan pengeluaran dalam bisnis, perusahaan harus dapat mengatur keuangan dengan baik agar tercipta keuangan perusahaan yang stabil, termasuk mengontrol berbagai biaya yang berhubungan terhadap proses produksi

hingga biaya pemasaran (Bach et al., 2023). Terdapat tolak ukur dari perspektif ini, diantaranya pertumbuhan dari penambahan proses bisnis internal, memaksimalkan strategi investasi, mengontrol biaya dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Kinerja keuangan diukur berdasarkan *Return On Investment (ROI)*, *Net Profit Margin (NPM)*, and *Total Assets Turn Over (TATO)*.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, perusahaan harus dapat mengidentifikasi segmentasi pasar dan pelanggan. Pada perspektif ini berfokus kepada bagaimana perusahaan menyediakan atau menghasilkan layanan untuk konsumen dengan tujuan untuk dapat dengan mudah mencapai target yang dapat menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan (Bach et al., 2023).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memiliki tujuan dan pengukuran dalam proses pembuatan produk dan pelayanan baru untuk menghadapi kebutuhan pelanggan. Dari perspektif ini mengidentifikasi inovasi dan proses baru yang bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan finansial. Indikator yang dapat digunakan dalam perspektif ini, yaitu inovasi produk, proses operasi, dan pelayanan *after-sales*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan

Indikator penilaian dari perspektif ini adalah sumber daya manusia, sistem, dan prosedur. Perusahaan harus meningkatkan kompetensi manajemennya dengan mengadakan *training*, meningkatkan system teknologi, dan mengembangkan sistem informasi untuk mencapai tujuan keuangan, pelanggan, dan proses bisnis pada perusahaan.

2.1.3 Analisis SWOT

Dalam proses penyusunan strategi bisnis perusahaan, penggunaan analisis SWOT dapat memiliki peran krusial dan berpengaruh karena mencermati faktor internal dan eksternal yang ada dalam perusahaan. Menurut Fredi Rangkuti (2004), analisis SWOT adalah suatu metode yang mempertimbangkan faktor-faktor kunci untuk merancang strategi perusahaan yang efektif. Perancangan strategi tersebut berfokus pada memaksimalkan faktor-faktor kekuatan dan peluang, sambil meminimalkan faktor-faktor kelemahan dan ancaman dalam waktu yang bersamaan. Misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan saling terkait dan mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam perusahaan (Victor, 2020), sehingga analisis faktor-faktor SWOT sangat mempengaruhi strategi perusahaan.

Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor dalam analisis SWOT:

1. Kekuatan (*Strength*): Merupakan faktor internal dari perusahaan yang memiliki dampak positif dan membangun. Ini bisa menjadi aspek dominan dalam perusahaan.
2. Peluang (*Opportunity*): Merujuk pada lingkungan sekitar perusahaan yang positif dan membuka peluang-peluang baru. Jika dimanfaatkan dengan baik, peluang ini dapat meningkatkan sumber daya dan manajemen perusahaan.
3. Kelemahan (*Weakness*): Merupakan faktor internal perusahaan yang perlu ditingkatkan karena dapat berdampak negatif jika terus ada dalam perusahaan.
4. Ancaman (*Threats*): Mengacu pada faktor-faktor eksternal yang dapat mengancam perusahaan, seperti masalah dalam manajemen, pemasaran, dan lain-lain. Ancaman ini harus diantisipasi agar tidak menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Penerapan analisis yang efektif dalam manajemen strategi perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan metode analisis SWOT. Semakin baik manajemen strategi perusahaan, semakin baik pula perkembangan perusahaan ke depannya. Analisis SWOT mempertimbangkan faktor internal

dan eksternal dalam penyusunan strategi, yang terdiri dari tiga tahap: masukan strategi, pencocokan, dan pengambilan. Analisis SWOT memiliki keunggulan karena menghubungkan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal untuk menghasilkan matriks strategi yang relevan dengan perbaikan strategi perusahaan.

Metode SWOT melibatkan faktor-faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang disebut sebagai IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*). Dalam tahap ini, perusahaan akan menganalisis faktor-faktor yang terkait dengan kekuatan dan kelemahan. Analisis IFAS dimulai dengan memberikan bobot perbandingan untuk setiap faktor internal perusahaan. Pembobotan dilakukan dengan memberi nilai 1 untuk faktor yang sangat penting dan nilai 0 untuk faktor yang tidak penting, dan bobot dihitung berdasarkan banyaknya faktor yang dianggap penting dibagi total keseluruhannya (David, 2010). Selanjutnya, faktor-faktor internal tersebut diberikan *rating* sesuai dengan tingkat kekuatan yang berpengaruh pada perusahaan, serta mempertimbangkan aspek positif dan negatif. Faktor positif termasuk kekuatan dan peluang, sedangkan faktor negatif mencakup kelemahan dan ancaman (David, 2010). Akhirnya, skor dari setiap faktor kekuatan dan kelemahan dihitung dengan mengalikan nilai bobot dan *rating* dari masing-masing faktor. Proses yang sama juga berlaku pada analisis EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*), tetapi fokusnya pada faktor-faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Proses pengolahan data yang terdiri dari diagram SWOT untuk menentukan posisi perusahaan, terbagi menjadi empat diagram berbeda, serta matriks SWOT sebagai alternatif strategi untuk menghadapi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan, baik secara positif maupun negatif. Proses analisis IFAS dan EFAS menggunakan metode SWOT akan menghasilkan informasi tentang posisi perusahaan atau organisasi yang telah menerapkan analisis SWOT. Diagram SWOT terdiri dari empat kuadran yang memberikan gambaran situasi dan strategi yang berbeda-beda.

		Total Skor IFE			
		4,0 Tinggi	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah	1,0
Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I	II	III	
	Sedang 3,0	IV	V	VI	
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX	

Gambar 2 Matrix IE
Sumber: David, 2010

Melihat penjelasan dari setiap posisi pada Matrix I-E dapat menginformasikan strategi yang sebaiknya digunakan, yaitu sebagai berikut (David, 2016):

1. Sel I, II, IV

Pada sel I,II, dan IV menandakan perusahaan dalam posisi *growth and build*. Pada posisi ini perusahaan membutuhkan strategi intensif atau strategi integrative. Strategi untuk meningkatkan posisi perusahaan diantara para pesaing melalui produk yang ada.

2. Sel III, V, VII

Pada sel ini menandakan bahwa perusahaan dalam posisi "*hold and maintain*". Pada posisi ini menandakan bahwa perusahaan memerlukan strategi yang mengarah kepada pengembangan produk maupun melakukan penetrasi pasar.

3. Sel VI, VII, IX

Pada sel ini menandakan bahwa perusahaan sedang dalam posisi "*harvest and divest*". dalam hal ini perusahaan memerlukan strategi yang bersifat pengurangan asset atau usahanya.

Pembahasan berikutnya masih merupakan bagian dari analisis SWOT, yaitu matriks SWOT berisikan alternatif strategi yang dipilih karena sesuai dan dianggap dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dari faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Memah and Potolau, 2019). Seperti halnya gambar berikut yang memperlihatkan bagian-bagian dari matriks SWOT.

		Internal	
		Strength	Weakness
Eksternal	Opportunity	SO Strategy	WO Strategy
	Threat	ST Strategy	WT Strategy

Gambar 3 Matriks SWOT
Sumber: David, 2010

Terdapat empat strategi yang terbentuk dalam matriks SWOT, dimana strategi strategi tersebut dapat memberikan masukan terhadap hasil analisis nilai SWOT yang ada pada perusahaan.

1. Strategi S-O (*strength-opportunity*)

Strategi ini berfokus pada kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Perancangan strategi ini dilakukan dengan memperhatikan kekuatan sebagai acuan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada untuk dapat meningkatkan strategi perusahaan kearah yang lebih baik.

2. Strategi S-T (*strength-threat*)

Pembuatan strategi yang memperhatikan faktor kekuatan dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Dikarenakan faktor ancaman ini akan memberikan dampak yang tidak baik bagi perusahaan maka penyusunan strategi S-T ini akan mengutamakan factor kekuatan untuk menyelesaikan permasalahan dari ancaman yang dapat muncul pada perusahaan.

3. Strategi W-O (*weakness-opportunity*)

Strategi ini terdiri dari kelemahan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Terdapatnya pemanfaatan faktor peluang yang dapat menjadi pengaruh baik bagi perusahaan akan meminimalkan faktor-faktor kelemahan yang ada pada perusahaan.

4. Strategi W-T (*weakness-threat*)

Strategi yang terbentuk berawal dari kelemahan dan ancaman yang ada di perusahaan. Maka dari itu strategi yang dirumuskan memperhatikan kelemahan yang perlu diminimalkan sehingga perusahaan dapat terlepas dari ancaman.

2.2 Penelitian Terdahulu

Table 2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Peneliti
1.	Paul Phillips and Panos Louvieris	Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective	Dalam penelitian ini membuktikan bahwa empat perspektif <i>Balance Scorecard</i> mampu mendorong kinerja di seluruh industry. Pengamplikasian dari perspektif finansial dapat menghasilkan pengendalian anggaran untuk meningkatkan revenue, selanjutnya dai perspektif <i>customer</i> mengarahkan kepada hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan kualitas pelanggan dan retensi pelanggan, selanjutnya dari perspektif bisnis internal menciptakan suatu strategi manajemen dalam mengelola bisnis internal, dan yang terakhir perspektif <i>learning and development</i> yang menghasilkan kolaborasi baik dengan internal maupun eksternal perusahaan.

Bersambung

Lanjutan Tabel 2

2.	Rafael A. Zazueta Salido, Ernesto A. Lagarda-Leyva, Doris G. Lozoya Díaz	Strategic Plan for a Regional Innovation Center and Business Accelerator of Southern Sonora Using Megapanning and Balanced Scorecard	Penyelarasan organisasi menggunakan perspektif <i>Balance Scorecard</i> dalam pembangunan regional berkelanjutan dengan variabel model <i>complexity economic</i> secara taktis dan operasional terbukti menjadi metode yang berhasil dalam memasuki pasar internasional. strategi untuk sebuah inovasi ekosistem. Model akselerasi yang dirancang dan alat pengumpulan data bisa digunakan sebagai acuan kebutuhan penilaian oleh UKM yang memerlukannya meningkatkan daya saing mereka.
3.	Youn Sun Hwang, PhD, RN, Tae Wha Lee, PhD, RN	Development of Performance Indicators for Clinical Research Coordinators Using the Balanced Scorecard in South Korea	Penelitian ini membahas mengenai pengembangan indikator kinerja manajemen <i>clinical research coordinators (CRCs)</i> yang bekerja di bidang uji klinis, penelitian ini menggunakan <i>Balance Scorecard</i> sebagai sistem pendukung yang menghubungkan antara indikator kinerja yang dimiliki dengan empat perspektif <i>Balance Scorecard</i> yang diperoleh dari visi dan strategi perusahaan terhadap organisasi maupun karyawan di dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dalam mengembangkan <i>Balance Scorecard</i> , perusahaan menetapkan indikator-indikator yang menjadi prioritas sesuai dengan visi dan strategi perusahaan
4.	Luis E. Quezada, Eduardo A. Reinao, Pedro I. Palominos, Astrid M. Oddershede	Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard	Menggunakan alat analisis SWOT menimbulkan alternatif-alternatif strategis untuk menghadapi faktor-faktor internal dan eksternal. Di sisi lain, tujuan strategis BSC berasal dari studi sebelumnya dan sejauh mana tujuan tersebut telah dicapai. Penelitian tersebut menemukan strategi yang ditemukan dapat digunakan untuk memfokuskan upaya dan sumber daya pada elemen-elemen strategis yang lebih penting. penilaian tujuan strategis adalah penawaran yang diperhitungkan dan pandangan terpadu dari seluruh perusahaan.

Bersambung

Lanjutan Tabel 2

	Y. H. Chen a , S. C. Chen b & C. L. Tsay	Business strategies in the banking industry: How to construct the most appropriate strategy by applying the BSC and AHP	Bank harus memperkuat manajemen risikonya suku bunga simpanan dan pinjaman, memperkuat pendidikan dalam layanan dan manajemen pengetahuan, menerapkan prosedur bersama dengan manajemen berkelanjutan, dan menetapkan prosedur internal sebagai target jangka pendeknya. Tujuan dari strategi ini adalah untuk mengakomodasi operasi berisiko tinggi, meningkatkan konsensus manajemen internal dan memungkinkan bank memperoleh keuntungan permanen selama periode yang sangat kompetitif ini ketika memperoleh keuntungan menjadi rendah. Hanya dengan cara inilah bank dapat menjamin operasi permanennya.
--	--	---	---

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan *mixed methods* yaitu metode gabungan antara kualitatif dan kuantitatif. Dengan desain sekuensial eksplorasi yang merupakan jenis desain penelitian metode campuran di mana mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif dan kemudian menindaklanjuti hasilnya dengan fase kuantitatif. Peneliti menggunakan metode kualitatif untuk mengumpulkan data dan melakukan metode kuantitatif untuk melakukan pengolahan data menggunakan integrasi SWOT dan perspektif *Balance Scorecard*.

3.2 Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah analisis strategi perusahaan berdasarkan pengaruh lingkungan internal dan eksternal serta penerapannya terhadap perspektif *Balance Scorecard* yang berhubungan dengan penerapan strategi di perusahaan *ASSA Rent Lampung*.

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan *ASSA Rent Lampung* yang terletak di Jl. Pangeran Emir M Noer No. 57, Kel. Pengajaran Kec. Teluk Betung Utara, Bandar Lampung, Pengajaran, Kec. Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung, Lampung 40115.

3.4 Sumber Data

Untuk mendapatkan suatu informasi yang mendukung proses penelitian ini berikut merupakan sumber data yang digunakan untuk dapat memperoleh data yang sesuai dengan penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer

Proses pemerolehan data ini didapatkan langsung dari sumber utama kejadian yang sedang dikaji. Seperti dengan cara melakukan observasi atau pengamatan yang digunakan karena berbagai alasan. Dalam observasi akan diadakan pengamatan secara langsung serta memeriksa data dan fakta di lapangan. Selain itu pengumpulan data juga dilakukan dengan cara wawancara yang terstruktur. Para responden wawancara adalah kepala cabang, kepala departemen pemasaran, dan kepala departemen keuangan yang sudah di bidangnya dan berhubungan langsung dengan objek penelitian.

2. Data Sekunder

Berasal dari sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara. melalui studi literatur yang pada dasarnya meneliti sebuah dokumen agar nantinya dapat ditarik kesimpulan ataupun makna dari literatur tersebut. Contohnya berdasarkan hasil kegiatan berupa penelitian dengan menggunakan berbagai metode yang telah didukung oleh data yang reliabel dan valid. Serta dengan memperoleh data dari dokumen perusahaan yang stabil dan berguna sebagai bukti untuk suatu pengujian. Kemudian hasil pengkajian ini akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas ilmu pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Beberapa teknik pengumpulan data dilakukan pada penelitian ini guna dapat mengetahui informasi yang mendukung jalannya penelitian tugas akhir ini, sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

Teknik studi pustaka ini merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data yang bersumber dari perusahaan, seperti laporan keuangan perusahaan, laporan penjualan perusahaan, jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan, dan lain sebagainya. Data yang diperoleh dari teknik ini tidak hanya data perusahaan, tetapi didapat juga dari buku, jurnal, artikel, dan *website* lainnya yang dapat mendukung jalannya penelitian.

2. Studi Lapangan

Teknik pengumpulan data yang termasuk dalam studi lapangan dapat diketahui sebagai pendekatan untuk mendapatkan data yang saling berhubungan secara langsung dengan objek penelitiannya. Beberapa teknik pengumpulan data yang dilakukan pada studi lapangan.

3. Observasi Lapangan

Teknik pengumpulan data ini dilakukan secara langsung pengamatan ke lokasi penelitian untuk mengetahui secara langsung keadaan dan situasi yang terjadi di perusahaan.

a. Wawancara

Pelaksanaan pengambilan data menggunakan teknik wawancara secara langsung kepada expert dengan pegawai dari perusahaan ASSA Rent Lampung yaitu kepada kepala cabang, ketua departemen pemasaran, dan kepala departemen keuanagn yang mengetahui secara dalam tentang perusahaan tersebut. Hasil dari wawancara yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini terlebih dahulu mendapatkan persetujuan atau validasi sehingga setiap tahapan pengolahan data dapat berjalan dengan baik. Perusahaan dapat mengetahui hasil dari pengolahan datanya dengan cara penyampaian melalui berkas yang tersurat dan diikuti dengan penjelasan secara lisan.

b. Kuesioner

Studi lapangan yang dilakukan untuk mengumpulkan data salah satunya dengan menggunakan kuesioner. Pada penelitian ini kuesioner ditujukan kepada pihak yang terkait yaitu kepada kepala cabang, kepala departemen pemasaran, dan kepala departemen keuangan. Kepala cabang dan kepala departemen pemasaran lah yang menentukan bobot dan rating pada analisis SWOT dan penentuan pembobotan pada indikator perspektif *Balanced Scorecard* karena sudah bekerja lebih dari satu tahun di perusahaan tersebut. Hasil dari setiap sesi pertemuan akan disampaikan kepada expert perusahaan. Selain itu setiap hasil yang telah didapatkan dalam pengolahan data analisis SWOT dan perspektif *Balanced Scorecard* akan disampaikan kepada pihak perusahaan (tertulis atau dalam bentuk berkas) dan diikuti dengan penjelasan secara lisan kemudian jika sudah divalidasi maka pengolahan data dapat dilanjutkan menuju tahap selanjutnya.

3.6 Definisi Operasional

Tabel 3 Definisi operasional

No	Variabel	Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	Pengukuran
1.	<i>Strength</i>	- Keuangan - Customer - Bisnis Internal - Learning and Development	Wawancara dan Studi literatur
2.	<i>Weakness</i>	- Keuangan - Customer - Bisnis Internal - Learning and Development	Wawancara dan Studi literatur
3.	<i>Opportunity</i>	- Keuangan - Customer - Bisnis Internal - Learning and Development	Wawancara dan Studi literatur
4.	<i>Threat</i>	- Keuangan - Customer - Bisnis Internal - Learning and Development	Wawancara dan Studi literatur

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik Analisis Data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan Analisis SWOT dilakukan untuk menentukan strategi-strategi yang dibutuhkan oleh ASSA Rent Lampung. Berdasarkan data yang didapat dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner kepada orang yang *expert* di perusahaan tersebut yaitu kepada kepala cabang, kepala departemen pemasaran, dan kepala departemen keuangan. Tahap Analisis data yang dilakukan, sebagai berikut:

1. Melakukan analisis faktor internal/matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan analisis faktor Eksternal EFE (*External Factor Evaluation*). Berikut merupakan indikator untuk membuat matriks IFE dan EFE

- a. Analisis Faktor Internal

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan faktor kelemahan yang harus diselesaikan, kedua faktor tersebut diidentifikasi menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dengan langkah sebagai berikut (David, 2010):

- 1) Menentukan faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) berdasarkan perspektif *Balance Scorecard*:

- a) Keuangan

Komponen ini digunakan untuk melihat kekuatan dan kelemahan dari sisi finansial perusahaan, seperti dari segi investasi, pendapatan, maupun biaya-biaya yang harus dikeluarkan.

- b) Pelanggan

Komponen ini diperlukan untuk mengidentifikasi kondisi pasar perusahaan, serta menganalisis apa saja kelebihan dan kelemahan dari segi pelayanan maupun pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

c) **Bisnis Internal**

Komponen ini dibutuhkan mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan proses bisnis internal perusahaan, seperti inovasi terhadap jasa layanan yang diberikan untuk menciptakan kepuasan pelanggan.

d) **Pembelajaran dan Pengembangan**

Identifikasi kekuatan dan kelemahan dibutuhkan untuk komponen ini agar pembelajaran dan pengembangan yang dilakukan perusahaan tepat sasaran.

- 2) Melakukan pembobotan berdasarkan kepentingan relatif setiap faktor internal. Penentuan bobot dilakukan dengan memberikan penilaian atau pembobotan angka pada masing-masing faktor. Penilaian angka pembobotan adalah sebagai berikut: 2 jika faktor vertikal lebih penting dari faktor horizontal, 1 jika faktor vertikal sama pentingnya dengan faktor horizontal dan 0 jika faktor vertikal kurang penting dari faktor horizontal.
- 3) Memberikan skala *rating* 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengetahui faktor yang mewakili, kelemahan utama diberi nilai 1, pada kelemahan kecil diberi nilai 2, kekuatan kecil diberi nilai 3, dan kekuatan utama diberikan nilai 4. Kekuatan hanya dapat mendapatkan *rating* 3 dan 4 dan kelemahan hanya mendapatkan *rating* 1 dan 2
- 4) Mengalikan bobot dengan *rating* untuk mendapatkan skor tertimbang.
- 5) Melakukan penjumlahan semua skor untuk mendapatkan skor total. Pada nilai 1 menunjukkan bahwa kondisi internal sangat baik, nilai rata-rata yang dibobotkan adalah 2,5. Jadi jika nilai lebih kecil dari 2,5 menunjukkan bahwa kondisi internal lemah, namun jika nilai lebih besar dari 2,5 akan menunjukkan bahwa kondisi internal kuat. Berikut merupakan matriks analisis faktor lingkungan internal pada tabel dibawah ini

Tabel 4 Matriks analisis faktor lingkungan internal

Faktor internal	Bobot	<i>Rating</i>	BobotX <i>Rating</i>
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1		

Sumber: David, 2010

b. Analisis Faktor Eksternal

Analisis eksternal diperlukan untuk mengetahui untuk mengetahui peluang maupun ancaman yang dapat terjadi kepada perusahaan. Analisis eksternal ini menggunakan matriks EFE (External Factor Evaluation) dengan langkah-langkah sebagai berikut (David, 2010):

1) Menentukan faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*)

berdasarkan perspektif *Balance Scorecard*

a) Keuangan

Komponen ini diperlukan untuk mengukur bagaimana kondisi permodalan dari perusahaan ini, yang dimana perusahaan ini merupakan perusahaan terbuka sehingga dari segi permodalan/investasi sangat berpengaruh kepada pihak eksternal.

b) Pelanggan

Pelanggan didasarkan tidak hanya dari faktor eksternal. Untuk dapat menciptakan loyalitas pelanggan diperlukan analisis lebih lanjut terhadap para pesaing oleh karena itu komponen ini diperlukan untuk mencari tahu bagaimana ancaman maupun peluang perusahaan terhadap para pesaing.

c) Bisnis Internal

Komponen ini diperlukan untuk mengidentifikasi kemungkinan ancaman yang akan terjadi jika tidak melakukan sebuah *improvement* pada proses bisnis yang ada, dan membuka mata akan peluang-peluang yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan *improvement* pada proses bisnisnya.

d) Pembelajaran dan Pengembangan

Komponen ini penting untuk diidentifikasi untuk mengetahui apa saja ancaman yang mungkin terjadi jika tidak dilakukan pembelajaran dan suatu peluang pengembangan dalam sistem di dalam perusahaan, untuk mengatasi kerahasiaan data perusahaan, *cyber crime*, dan lain sebagainya.

- 2) Melakukan pembobotan berdasarkan kepentingan relatif setiap faktor eksternal. Penentuan bobot dilakukan dengan memberikan penilaian atau pembobotan angka pada masing-masing faktor. Penilaian angka pembobotan adalah sebagai berikut: 2 jika faktor vertikal lebih penting dari faktor horizontal, 1 jika faktor vertikal sama pentingnya dengan faktor horizontal dan 0 jika faktor vertikal kurang penting dari faktor horizontal.
- 3) Memberikan peringkat (*rating*) 1 sampai 4 pada peluang dan ancaman untuk menunjukkan seberapa efektif strategi mampu merespon faktor-faktor eksternal yang berpengaruh tersebut. Nilai peringkat berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 4 jika jawaban rata-rata dari responden sangat baik dan 1 jika jawaban menyatakan buruk.
- 4) Menentukan skor tertimbang dengan cara mengalikan bobot dengan rating.
- 5) Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan total skor. Nilai 1 menunjukkan bahwa respon terhadap faktor eksternal sangat buruk dan nilai 4 menunjukkan sangat baik. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5. Nilai lebih kecil dari 2,5 menunjukkan respon terhadap eksternal masih lemah, sedangkan nilai lebih besar dari 2,5 menunjukkan respon yang baik. Analisis faktor lingkungan eksternal dapat menggunakan matriks Tabel 5

Tabel 5 Matriks analisis faktor lingkungan eksternal

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	BobotXRating
Peluang:			
Ancaman:			
Total	1		

Sumber: David, 2010

2. Menentukan posisi perusahaan berdasarkan hasil pembobotan matriks IFE-EFE

Menurut David (2010) matriks IE memposisikan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam tampilan 9 sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IE total pada sumbu X dan skor bobot EFE total pada sumbu Y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE ditingkat perusahaan.

Masing-masing komponen SWOT pada kuadran IFE-EFE diberikan bobot dan rating. Bobot diperoleh dari nilai rotasi faktor yang dikalikan dengan nilai varian. Sedangkan, rating diperoleh dari hasil penilaian terhadap variabel-variabel yang diuji. Hasil pembobotan dan penilaian selanjutnya dijumlahkan untuk masing-masing komponen SWOT kemudian dicari selisih antara komponen internal (S dan W), dan selisih antara komponen eksternal (O dan T). Selisih komponen internal kemudian menjadi nilai sumbu x dan hasil selisih komponen eksternal selanjutnya menjadi nilai sumbu y, sehingga pada kuadran IFE-EFE didapatkan posisi kuadran.

Matriks IE memiliki 3 (tiga) implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

- a) Ketentuan-ketentuan untuk suatu divisi organisasi berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai bertumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi-strategi yang cocok bagi divisi ini adalah strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product*

development atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*.

- b) Divisi yang berada pada sel III, V atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi divisi yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi panen atau divestasi (*harvest atau divestiture*). *market penetration* dan *product development*.
 - c) Divisi yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi panen atau divestasi (*Harvest atau Divestiture*).
 - d) Perusahaan dianggap paling sukses jika mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I
3. Pembuatan matrix SWOT. Matriks ini akan menghasilkan 4 set kemungkinan strategi antara lain strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil dari analisis faktor internal perusahaan ASSA Rent Lampung diperoleh bahwa perspektif yang paling berpengaruh merupakan perspektif keuangan terhadap perusahaan yaitu pada bagian kelebihan menggunakan sistem *accrual* bisnis dan pada bagian kelemahan kurangnya komitmen konsumen terhadap pembayaran merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap faktor internal perusahaan dengan total skor yang dihasilkan matriks IFE sebesar 2,83.
2. Hasil dari analisis faktor eksternal diperoleh bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif yang paling berpengaruh terhadap faktor eksternal perusahaan dengan peluang bisnis perusahaan yang naik setiap tahunnya dan ancaman unit tidak tersewa merupakan faktor eksternal yang sangat mempengaruhi perusahaan. Perolehan total skor yang dihasilkan oleh matriks EFE sebesar 3,56.
3. Hasil perhitungan matriks IFE dan EFE ditemukan letak posisi perusahaan ASSA Rent Lampung pada Matriks IE pada sel II yang menunjukkan bahwa strategi yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah strategi *grow and built* sesuai dengan teori David pada posisi sel II ASSA Rent Lampung perlu melakukan strategi intensif dan integratif yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk jasa layanan sewa yang dimiliki.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan

- Dalam perspektif keuangan meningkatkan selektifitas dalam pemilihan konsumen dan melakukan reminder otomatis untuk tenggat waktu pembayaran kepada konsumen melalui E-Mail sejak *H-7* sebelum tenggat waktu penjualan. membuat video yang menarik mengenai tata cara merawat kendaraan yang baik dan benar dari segala kondisi untuk mengurangi biaya-biaya pengeluaran untuk perawatan mobil.
- Dalam perspektif konsumen/pelanggan melakukan peningkatan kualitas layanan dengan meningkatkan *customer retention* dan melakukan peningkatan penjualan dengan *digital marketing* memanfaatkan social media dengan membuat konten-konten di Instagram yang dimiliki oleh ASSA Rent Lampung
- Dalam perspektif Bisnis Internal memanfaatkan digitalisasi untuk meningkatkan kualitas layanan dalam segi service yaitu mengoptimalkan online tracking kendaraan yang sedang di *service* sehingga konsumen dapat mengecek kapan kendaraan akan selesai dari *handphone* masing-masing. Melakukan pengintegrasian sistem penyimpanan data menggunakan *IDOCS*.
- Dalam perspektif *learning and development* melakukan peningkatan akselerasi karir dengan cara lebih transparan dalam proses seleksi dan lebih informatif untuk program tersebut.

2. Bagi peneliti untuk melanjutkan penelitian tidak hanya sebatas menggunakan perspektif *balanced scorecard*, namun melanjutkan untuk menggunakan metode *balance scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan setelah strategi yang telah dirumuskan dari penelitian ini untuk dapat diukur keberhasilannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alobaidy, RJA. 2019. Integration of lean accounting techniques and a balanced scorecard to evaluate the performance of economic units: An exploratory or applied study in Iraq. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7 (4), 1812–1820.
- APRILLIANA, T. 2022. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Integrasi Swot Dan Balanced Scorecard Dengan Pendekatan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)(Studi Kasus Pt Sapta Mitra Abadi Kota Balikpapan)*.
- Badan Pusat Statistik Nasional. 2023. *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia dalam Angka 2023*. BPS Indonesia. Jakarta
- Chang, H. H., & Huang, W. C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modeling*, 43(1–2), 158–169.
- Chen, Y. H., Chen, S. C., & Tsay, C. L. 2010. Business strategies in the banking industry: How to construct the most appropriate strategy by applying the BSC and AHP. *Journal of Statistics and Management Systems*, 13(5), 979-1001.
- Cicea, C., Busu, C., & Armeanu, E. (2011). The SWOT analysis of the Romanian health care system and the key elements for resources allocation. *Management Research & Practice*, 3(3).
- Costa, MLR da, Giani, EG de S., & Galdamez, EVC. 2019. Vision of The Balanced Scorecard in Micro, Small, and Medium Enterprises. *Electronic Journal of Management & Systems*, 14 (1), 131–141.
- David, Fred. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- De La Mano, M., & Creaser, C. 2016. The impact of the Balanced Scorecard in libraries: From performance measurement to strategic management. *Journal of librarianship and information science*, 48(2), 191-208.
- Hwang, Y. S., & Lee, T. W. 2019. Development of Performance Indicators for Clinical Research Coordinators Using the Balanced Scorecard in South Korea. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*.

- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. 2003. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Lewis, M.A. and Gregory, M.J. 1996. Developing and applying a process approach to competence analysis. In Sanchez. R. Heene. A. and Thomas, H. (eds). *Dynamics of Competences-Based Competition: theory and Practice in the New Strategic Management*, London, UK: *Elsevier*.
- Memah, H. F. V., & Potolau, M. J. N. 2019. Performance Measurement with SWOT Balanced Scorecard Analysis at Local Cooperatives in Minahasa Selatan District. *Media ekonomi dan Manajemen*.
- Phillips, P., & Louvieris, P. 2005. Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211.
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Singh, S. P., & Singh, P. 2018 .An Integrated AFS-Based SWOT Analysis Approach for Evaluation of Strategies Under MCDM Environment. *Journal of Operations and Strategic Planning*.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. 2001. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic management journal*, 22(11), 1055-1067.
- Speckbacher G, Bischof F and Pfeiffer T. 2003. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research* 14: 361–387.
- Suseno, N. S., Ungkari, M. D., & Barlian, R. G. 2023. *Small and Medium Enterprise Development Strategy: SWOT-Balance Scorecard Perspective*. *Kajian Akuntansi*, 24(2), 1-20.
- Teichgräber, U., Sibbel, R., Heinrich, A., & Güttler, F. 2021. Development of a balanced scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center. *Insights into Imaging*, 12(1), 1-8.
- Wah, K., & Merican, Z. (2009). Expanding marine fish culture in Malaysia. *Aqua Culture Asia Pacific*, 5(2), 12-21.
- Wind. Y.J. and Robertson. T.S. 1983. Marketing strategy: new direction for theory and research. *Journal of Marketing*. 47(2), 12-25