

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis di Indonesia semakin ketat. Ketika persaingan semakin ketat, setiap perusahaan dan organisasi perlu mengembangkan strategi bisnis yang tepat agar dapat bertahan dan menjadi yang terdepan dalam persaingan. Perusahaan dan organisasi dapat memenangkan persaingan jika memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan dan organisasi yang mempunyai sumber daya keuangan dan non keuangan yang dapat diandalkan untuk bersaing dengan perusahaan dan organisasi lain dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Perusahaan dan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif harus terus meningkatkan proses bisnisnya untuk menciptakan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan konsumen.

Memilih strategi yang tepat sangat penting bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis yang berbeda memerlukan strategi yang berbeda. Oleh karena itu, ketika merumuskan strategi perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu aspek keuangan dan non keuangan, serta lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan baik dari aspek internal maupun eksternal. Karena penentuan strategi berguna dalam pengambilan keputusan bisnis khususnya dalam persaingan .

UD. Virti Kamal Pancing adalah salah satu perusahaan yang menjual peralatan memancing seperti umpan, joran, wadah, kail dan benang pancing, selain itu perusahaan ini juga memproduksi dua jenis tanggok ikan yaitu tanggok ikan dengan bahan rotan dan tanggok ikan dengan bahan kawat yang berlokasi di jl. Kebun Kopi Pasar 4 Marendal, Kedai Durian, Kec. Deli Tua, Kota Medan, yang dimana dalam beberapa waktu terakhir usaha ini mengalami penurunan omset. Oleh karena itu, diperlukannya evaluasi keuangan dan penentuan kembali strategi yang tepat agar bisa dijadikan sebuah solusi atas permasalahan pada perusahaan tersebut.

Dalam menghadapi hal ini, UD. Virti Kamal Pancing berupaya untuk memastikan *business performance* dalam mendukung pencapaian target perusahaan, perusahaan harus memastikan bahwa strategi tersebut telah benar-

benar mampu membawa perusahaan ke arah keberhasilan. Strategi yang diterapkan tidak hanya untuk menghadapi ancaman persaingan saja, namun juga menghadapi hal yang dapat mengancam keberadaan perusahaan. Melalui beberapa alasan tersebut, penelitian ini menentukan strategi yang baik untuk perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* dan SWOT, dengan tujuan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain serta mampu memertahankan keberlangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang maka untuk mengatasi permasalahan tersebut dilakukan penelitian dengan judul “**Penentuan Strategi Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dan SWOT Pada UD. Virti Kamal Pancing**”.

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana penentuan strategi di UD. Virti Kamal Pancing dengan metode *balanced scorecard* ?
2. Bagaimana penentuan strategi di UD. Virti Kamal Pancing dengan metode SWOT ?

1.3 Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Agar dapat mengetahui penentuan strategi di UD. Virti Kamal Pancing dengan metode *balanced scorecard*
2. Agar dapat mengetahui penentuan strategi di UD. Virti Kamal Pancing dengan metode SWOT

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Agar bisa dijadikan tolak ukur untuk menentukan strategi yang baik serta bisa dijadikan sumber informasi oleh perusahaan di UD. Virti Kamal Pancing
2. Referensi mahasiswa penentuan strategi perusahaan dengan metode *balance scorecard* dan SWOT.

1.4 Batasan Masalah dan Asumsi

1.4.1 Batasan Masalah

Untuk mempermudah dalam penyusunan dan tidak terjadi kesalahan dalam melakukan penelitian, maka laporan ini dibatasi pada masalah bahwa :

1. Penelitian dilakukan pada UD. Virti Kamal Pancing berlokasi di jl. Kebun Kopi Pasar 4 Marendal, Kedai Durian, Kec. Deli Tua, Kota Medan
2. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *balance scorecard*. Dan SWOT.
3. Penelitian hanya pada penentuan strategi di UD. Virti Kamal Pancing berlokasi di jl. Kebun Kopi Pasar 4 Marendal, Kedai Durian, Kec. Deli Tua, Kota Medan

1.4.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam studi tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Kegiatan produksi diperusahaan berjalan tanpa kendala
2. Data yang didapat bersumber dari perusahaan yang dianggap sudah benar

1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar batas dan luasnya penelitian ini, maka peneliti akan merancang hasil penelitian ini dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah dan asumsi yang digunakan serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi teori-teori yang mendukung pemecahan masalah penelitian. Teori yang digunakan berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja terhadap kepuasan pelanggan serta penjelasan konsep-konsep dalam pengolahan data.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, objek penelitian, variable penelitian, metode pengumpulan data, dan metode pengolahan data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisikan tentang pengumpulan data baik data primer dan data sekunder, dan langkah-langkah pengolahan data.

BAB V ANALISA DAN EVALUASI

Pada bab ini berisikan tentang analisa terhadap pengolahan data dapat dilakukan evaluasi agar dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dan mengevaluasi perbedaan yang dapat dilihat selama penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini terdiri dari kesimpulan seta saran yang merupakan pernyataan yang singkat, jelas, dan tepat yang dipaparkan dari hasil penelitian yang dimana saran tersebut dapat ditujukan untuk universitas dan pembaca

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Konsep mengenai strategi terus berkembang dari waktu ke waktu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi berbeda dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Distinctive competence*, Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. identifikasi *distinctive competence* dalam organisasi meliputi :

- a. Keahlian tenaga kerja.
- b. Kemampuan sumber daya.

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2. *Competitive advantage*, Keunggulan bersaing disebabkan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik, yaitu:

- a. Strategi Diferensiasi, strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga.

- b. Strategi Keunggulan Biaya Rendah, Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.
- c. Strategi Fokus, fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Jadi, strategi merupakan deklarasi maksud yang mendefinisikan cara untuk mencapai tujuan, dan memperhatikan alokasi sumberdaya perusahaan yang penting untuk jangka panjang dan mencocokkan sumberdaya dan kapabilitas dengan lingkungan eksternal. Strategi merupakan perspektif, dimana isu kritis atau faktor keberhasilan dapat dibicarakan, serta keputusan strategik bertujuan untuk membuat dampak yang besar serta jangka panjang kepada perilaku dan keberhasilan organisasi.

2.2 Tujuan Strategi

Tujuan strategi mengacu pada sasaran atau hasil akhir yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi melalui perencanaan dan pelaksanaan tindakan tertentu. Strategi merupakan kerangka kerja yang memandu pengambilan keputusan dan tindakan dalam mencapai tujuan jangka panjang. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari penerapan strategi:

1. **Mencapai Keunggulan Kompetitif:** Strategi membantu organisasi untuk menonjol di pasar dengan menawarkan produk atau layanan yang unik dan bernilai bagi pelanggan, sehingga sulit bagi pesaing untuk meniru atau menggantikannya.
2. **Mengoptimalkan Sumber Daya:** Melalui strategi, organisasi dapat mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif, termasuk tenaga kerja, modal, dan teknologi, untuk mencapai tujuan mereka.
3. **Meningkatkan Kinerja Keuangan:** Strategi yang baik dapat meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan dengan merancang rencana yang fokus pada peningkatan penjualan, pengurangan biaya, dan peningkatan efisiensi operasional.

4. **Memperluas Pasar:** Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat menjangkau pasar baru, baik secara geografis maupun melalui segmen pasar baru, untuk meningkatkan pangsa pasar dan memperluas basis pelanggan.
5. **Mengelola Risiko:** Strategi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan mereka, sehingga dapat meminimalkan dampak negatif dari ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis.
6. **Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas:** Strategi mendorong inovasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan solusi kreatif, yang dapat meningkatkan daya saing dan adaptabilitas organisasi.
7. **Membangun Citra dan Reputasi:** Strategi yang efektif dapat membantu organisasi membangun citra positif dan reputasi yang kuat di mata pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat luas, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dan loyalitas.
8. **Mencapai Tujuan Sosial dan Lingkungan:** Banyak organisasi saat ini menyertakan tujuan sosial dan lingkungan dalam strategi mereka, seperti keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), yang dapat meningkatkan kontribusi positif mereka terhadap masyarakat dan lingkungan.

Secara keseluruhan, tujuan strategi adalah untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam jangka panjang dengan cara yang berkelanjutan dan berdaya saing.

2.3 Metode *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian Metode *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 sebagai koreksi atas berbagai kelemahan pengukuran kinerja yang hanya melihat aspek finansial perusahaan. *Balanced scorecard* sebagai alat ukur baik dari segi perusahaan maupun para tenaga kerjanya memiliki keunggulan yang dapat menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan pengukuran. *Balanced scorecard* tidak

hanya mengukur hasil akhir *outcome*, namun juga melihat aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor) yang artinya ada keseimbangan antara hasil keuangan dan non keuangan, hasil yang bersifat internal maupun eksternal, hasil jangka panjang dan jangka pendek yang perhitungannya dengan mencatat skor hasil dari sebuah perspektif. *balanced Scorecard* sebuah pelengkap ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran kinerja di masa depan berdasarkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.3.2 Manfaat *Balanced Scorecard*

1. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi

Proses *balanced scorecard* dimulai dengan tim manajemen puncak yang bekerja bersama-sama untuk menerjemahkan visi strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Tujuannya adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi perusahaan, yang dimana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan Mengaitkan berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu memberikan informasi kepada semua pekerja mengenai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Balanced Scorecard* memberikan dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja dimasa depan.

3. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategi

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengatur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan nonfinansial *balanced scorecard*.

4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses manajemen yang terakhir yaitu menyertakan *balanced Scorecard* kedalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan-perubahan yang mendasar terhadap strategi itu sendiri.

2.3.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif dalam perencanaan strategis dari perspektif keuangan meluas ketiga perspektif lain: pelanggan, proses bisnis dan internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang lebih luas ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan perusahaan akan mampu memasuki area bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi.

3. Berimbang

Balanced scorecard memelihara keseimbangan antara sasaran strategis di empat perspektif sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang menyeluruh. Keseimbangan sasaran strategi penting untuk menghasilkan kinerja

keuangan berkesinambungan. Selain itu keseimbangan sasaran strategi akan menjanjikan *shareholder value* yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

4. Terukur

Sistem *balanced scorecard* hendaknya menghasilkan sasaran-sasaran strategis dengan ukuran tertentu. Keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.3.4 Perspektif Metode *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton “ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek dari ukuran kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan seperti ROI dan laba bersih, karena secara umum tolok ukur tersebut tentu digunakan oleh setiap perusahaan dalam mengetahui laba bersih. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa pengukuran keuangan mempertimbangkan siklus kehidupan berbisnis yaitu bertumbuh, bertahan, dan menuai. Setiap siklus memiliki tujuan maupun sasaran yang berbeda sehingga hasil pengukurannya pun berbeda juga.

Balanced scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya terdapat keseimbangan antara keuangan serta non keuangan guna mengarahkan kinerja perusahaan menuju kesuksesan. BSC dapat mendefinisikan lebih lanjut mengenai pencapaian misi yang berperan dalam mewujudkan pertambahan kekayaan bagi suatu perusahaan. Di dalam *balanced scorecard*, pengukuran keuangan memiliki dua peranan penting yaitu semua perspektif bergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari suatu strategi yang telah direncanakan.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklusbisnis, membedakan menjadi tiga tahap yaitu:

a. Tahap Bertumbuh (*Growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal dari siklus hidup usaha, di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang memiliki potensi pertumbuhan.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi.

c. Tahap Menuai (*Harvest*)

Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

2. Perspektif Pelanggan

Sehubungan dengan *Customer Balanced Scorecard*, perusahaan harus terlebih dahulu menentukan target pasar dan segmen pelanggan mereka. Manajer sekarang perlu menentukan metrik terbaik untuk mengukur kinerja setiap unit bisnis untuk memenuhi tujuan keuangannya. Untuk unit bisnis untuk mencapai kinerja keuangan jangka panjang yang sangat baik, mereka harus mengembangkan dan menawarkan produk atau layanan baru yang bernilai lebih besar kepada pelanggan mereka. Tolok ukur pelanggan dibagi menjadi dua kelompok, kelompok pengukuran inti (*core group*) dan proposisi nilai pelanggan (kelompok penunjang).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan proses kunci yang memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai, menarik dan mempertahankan pelanggan di segmen pasar yang diinginkan, dan memuaskan pemegang saham. Pada bagian ini sistem pengukuran akan memfokuskan pada peningkatan proses operasi pada saat ini. Proses pada bagian perspektif bisnis internal ini yang akan menjelaskan perbedaan antara *balanced scorecard* dengan pengukuran tradisional.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini melengkapi tiga perspektif sebelumnya dan menyediakan infrastruktur untuk menghasilkan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang.

Selain berinvestasi dalam peralatan untuk menghasilkan produk dan layanan, penting juga bagi entitas untuk berinvestasi dalam infrastruktur (sumber daya manusia, sistem, dan proses). Tujuan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ada pada tiga perspektif sebelumnya dapat tercapai dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong yang menghasilkan produktivitas yang istimewa dalam metode *balanced scorecard*.

2.4 Metode SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Metode SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif disesuaikan dengan kondisi yang baik antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya. Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dan strategi yang berhasil.

a. Strengths (Kekuatan)

Kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

b. Weakness (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

c. Opportunity (Peluang)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya

hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

d. *Threat* (Ancaman)

Ancaman (*threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaruan peraturan dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Metode SWOT ini terdiri dari faktor eksternal dan internal dari perusahaan. Faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang berada di lingkungan perusahaan. Sedangkan faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang dapat diukur dari kondisi lingkungan dalam perusahaan.

2.5 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan suatu kerangka analisis yang terintegrasi antara internal perusahaan dan lingkungan eksternal, dengan membangun pendekatan SWOT. Matriks SWOT merupakan alat yang cepat, efektif, dan efisien dalam menemukan kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan usaha, pengambilan keputusan, dan memperluas visi dan misi organisasi. Didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan. *SWOT Analysis* adalah suatu analisa faktor yang sistematis dan logis untuk memformulasikan strategi perusahaan dengan upaya untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang dan secara bersamaan juga bisa meminimalkan kelemahan dan ancaman. *SWOT Analysis* merupakan suatu cara yang dipakai untuk melakukan evaluasi dan pemilahan berbagai isu terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan untuk menghadapi spekulasi usaha (Iswahyudi Pratama et al., 2021).

Matriks SWOT ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang berdasarkan logika dalam memaksimalkan kekuatan dan

peluang, lalu dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Tahapan dalam menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut:

1. Menyusun daftar peluang dan dan ancaman eksternal perusahaan serta perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.
2. Menyusun strategi SO (*Strength-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal.
3. Menyusun strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal.
4. Menyusun strategi ST (*Strength-Threat*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal.
5. Menyusun strategi WT (*Weakness-Threat*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 2.1 Matriks SWOT

IFAS EFAS	S (Strength) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	W (Weakness) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
O (Opportunity) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
T (Threat) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk perbandingan judul pengukuran produktivitas tenaga kerja pada perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

No.	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	<ul style="list-style-type: none"> • Kukuh Wahyudi • Nimas Aryany • Maria Eliza 	2021	Penerapan <i>balanced scorecard</i> Serta Analisis SWOT Dalam Perancangan Strategi Pada Badan Usaha Milik Daerah PT. Bank X	<i>Balanced Scorecard</i> menganalisis kinerja organisasi secara keseluruhan melalui empat perspektif. Ini Penelitian ini mencoba menunjukkan perspektif Balance Scorecard, kemudian analisis SWOT dan dapat mengetahui kinerja perusahaan posisinya menurut Matriks Eksternal Internal. Objek penelitian ini adalah perusahaan induk pada perbankan sektor. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer dapat diperoleh melalui wawancara dengan informan kunci, dan data sekunder diperoleh melalui dokumentasi yang diperlukan

				<p>data diperoleh dari PT Bank X. Matriksnya sesuai dengan SWOT perusahaan maka hasilnya akan seperti itu</p> <p>diklarifikasi menggunakan Matriks IFE (Kekuatan – Kelemahan) dan Matriks EFE (Peluang – Ancaman). Kedua Matriks yang sudah terbentuk diplot ke dalam Matriks Internal – Eksternal dan berada pada kuadran I, sehingga PT Bank X berada posisi strategis dapat ditemukan pada posisi Grow and Build. Strategi yang paling tepat berdasarkan Grow dan Membangun posisi adalah menerapkan Strategi Intensif dengan strategi tertentu menggunakan strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.</p>
2.	<ul style="list-style-type: none"> • Yuli Setiawannie • Tiara Rahmania 	2019	<p>Pengukuran Kinerja Rumah Sakit X Dengan Metode SWOT</p>	<p>Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi suatu organisasi untuk mengontrol implementasi strategi. Metode SWOT</p>

			<p><i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>BSC yang sinergis dapat memantau kinerja perusahaan dengan cepat dan mudah. Rumah sakit sebagai salah satu jenis perusahaan jasa yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat harus memiliki kinerja yang baik sebagaimana amanat Undang-Undang Dasar 1945 pasal 28H ayat (1). Penelitian ini bertujuan memberikan usulan Key Performance Indicators (KPI) dalam pengukuran kinerja Rumah Sakit 'X'.</p> <p>Berdasarkan hasil penelitian, maka arah strategi Rumah Sakit "X" adalah strategi agresif, yaitu dengan kekuatan yang dimiliki mampu memanfaatkan peluang yang ada.</p> <p>Indikator pengukuran kinerja (KPI) untuk Rumah Sakit 'X' berdasarkan perspektif Balanced Scorecard adalah</p>
--	--	--	----------------------------------	--

				<p>: 6 indikator perspektif keuangan, 2 indikator perspektif pelanggan, 4 indikator perspektif proses internal, dan 5 indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan total bobot dari keseluruhan perspektif, maka prioritas tertinggi terdapat pada indikator produktivitas pegawai sebesar 0,19 dan yang terendah adalah indikator ALOS sebesar 0,014.</p>
3.	<p>Luis E, Eduardo A, Reinao, Pedro, Palominos, Astrid M, Oddershede <i>Published by Elsevier Ltd</i></p>	2019	<p>Mengukur Kinerja Menggunakan SWOT Dan <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>Setelah aplikasi, manajer ditanyai metode dan penerapannya. Mengenai proses pelaksanaannya, kata pengelola bahwa mereka memahami metodenya. Namun, mereka menemukan bahwa proses pengisian matriks perbandingan adalah memakan waktu. Beberapa ciri yang ingin mereka soroti tentang metode ini adalah (a) Tampilannya</p>

				<p>perusahaan dari sudut pandang holistik, (b) mengintegrasikan faktor internal dan eksternal dalam menilai perusahaan, (c) mengarah pada diskusi mengenai isu-isu strategis dan (d) Merupakan alat komunikasi.</p> <p>Sehubungan dengan kegunaan metode yang diusulkan, manajer menemukan bahwa hasilnya sangat berguna. Prioritasnya yang diperoleh dapat digunakan untuk memfokuskan upaya dan sumber daya pada elemen-elemen strategis yang lebih penting. Di sisi lain, cara penilaian tujuan strategis dihitung menawarkan dan pandangan terpadu seluruh perusahaan</p>
4.	Ellika Indah Budiarti	2023	Penggunaan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan Analisis	Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui dan menggambarkan kinerja perusahaan pada Hotel Parapat View

			<p>SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Hotel Parapat View Di Masa Pandemi Periode 2019-2021</p>	<p>dimasa pandemi. Penelitian ini juga bertujuan untuk dapat menciptakan strategi perusahaan yang tepat sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja yang baik pada Hotel Parapat View. Metodologi yang digunakan pada penelitian ini yaitu deskriptif kuantitatif, dengan teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> dan analisis SWOT. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan kuisisioner. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Hotel Parapat View yang terletak di Parapat, Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pada Hotel Parapat View jika diukur menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> menghasilkan kinerja yang</p>
--	--	--	--	---

				<p>cukup baik. Pada perspektif keuangan dinilai cukup baik, perspektif pelanggan dinilai cukup baik, perspektif proses bisnis internal dinilai buruk dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup baik. Jika diukur menggunakan analisis SWOT maka Hotel Parapat View terletak pada kuadran II. Dimana hotel menghadapi berbagai ancaman tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal.</p>
5.	Asdiana Dua Sumban	2021	<p>Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>SWOT Analysis</i> Untuk Melakukan Rancang Ulang Strategi Bersaing</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hotel kurang berhasil dalam proses meningkatkan pendapatan dan efisiensi. Namun, pelanggan puas dan hotel mampu mencapai efisiensi strategi perusahaan dan kepuasan karyawan.</p>