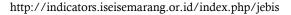
INDICATORS Vol. 3(2)(2021)



INDICATORS

Journal of Economics and Business





IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM PERENCANAAN STRATEGI BERSAING SEBAGAI NEW ENTRANT (STUDI KASUS PADA PT. ALISHA TRANSINDO UTAMA)

Ayu Anissa Nur Prafitri^{1⊠}, Kesi Widjajanti²

^{1,2}Universitas Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel: Diterima Agustus 2021 Disetujui Oktober 2021 Dipublikasikan November 2021

Keywords: Jasa expedisi dan pengiriman barang; new entrant; PT Alisha Transindo Utama; Balanced Scorecard; prioritas

Abstrak

Peningkatan aktivitas jasa ekspedisi dan pengiriman barang ini membuat para pelaku usaha tertarik untuk membuka jasa ekspedisi dan pengiriman barang sendiri yang akhirnya dikenal sebagai *new entrant* yaitu menciptakan bisnis yang sama seperti kondisi yang telah ada saat ini dan salah satunya adalah PT Alisha Transindo Utama. Tujuan penelitian ini adalah memperoleh strategi bersaing agar perusahaan tetap unggul dan bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat dan kompetitif serta dapat mengantisipasi berbagai macam perubahan yang mungkin terjadi di masa depan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian dilakukan dengan pendekatan secara kualitatif dengan desain studi kasus di PT Alisha Transindo Utama secara langsung dimana peneliti mewawancarai informan dari manajemen perusahaan serta mengumpulkan data – data perusahaan yang terkait dengan 4 perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process* serta *learning and growth*. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah menghasilkan sasaran strategi bagi PT Alisha Transindo Utama dengan perspektif *financial* sebagai prioritas pertama, perspektif *internal business process* sebagai prioritas kedua, perspektif *learning and growth* sebagai prioritas ketiga dan perspektif customer sebagai prioritas terakhir.

Abstract

This increase in freight forwarding and delivery service activities has made business actors interested in opening their own freight forwarding and delivery services which eventually became known as new entrants, namely creating a business similar to the current conditions and one of them is PT Alisha Transindo Utama. The purpose of this study is to obtain a competitive strategy so that the company remains superior and survives in a tight and competitive business competition and can anticipate various kinds of changes that may occur in the future using the Balanced Scorecard method. The research was conducted with a qualitative approach with a case study design at PT Alisha Transindo Utama directly where researchers interviewed informants from company management and collected company data related to 4 perspectives, namely financial, customer, internal business processes and learning and growth. The results obtained from this study are to produce strategic targets for PT Alisha Transindo Utama with the financial perspective as the first priority, the internal business process perspective as the second priority, the learning and growth perspective as the third priority and the customer perspective as the last priority.

Jl. Soekarno-Hatta Tlogosari, Semarang 59160 Email: ayunp.smg@gmail.com

PENDAHULUAN

Menurut Amalia (2019), organisasi merupakan wadah dimana orang – orang berkumpul untuk bekerjasama secara rasional, sistematis, terkontrol dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia seperti data dan metode tertentu, modal atau dana, sarana dan prasarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sama, oleh karena itu setiap anggota organisasi harus memiliki

[™]Alamat korespondensi:

semangat bekerjasama antar anggota serta terus menambah pengetahuan yang menyesuaikan dengan perkembangan zaman untuk menyikapi dan memecahkan setiap permasalahan dan salah satunya adalah manajemen strategi.

Menurut Rojak (2017), manajemen strategi adalah proses yang dilakukan oleh untuk merumuskan organisasi metode, mengalokasikan sumber daya, menentukan langkah - langkah terbaik, mengambil keputusan, menciptakan pedoman kebijakan sebagai 1 (satu) set keputusan strategis yang menjelaskan tujuan dan sasaran organisasi guna meraih masa depan organisasi. Terdapat suatu model komprehensif manajemen strategi yang dapat diterima secara luas bagi suatu organisasi berdasarkan 3 utama yaitu memformulasikan langkah strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi. Salah satu organisasi yang akan menerapkan manajemen strategi adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa ekspedisi dan pengiriman barang.

Menurut Kholid (2018), jasa ekspedisi dan pengiriman barang adalah bidang yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sehingga memberikan kontribusi dan peluang terhadap pemerataan perekonomian di Indonesia. Hadirnya aktivitas jasa ekspedisi dan pengiriman barang membuat pelanggan merasa puas, terlebih lagi dengan pengiriman yang tepat waktu dan jaminan keutuhan barang. Berdasarkan aktivitas tersebut diatas membuat para pelaku bisnis sangat tertarik untuk membuka usaha jasa ekspedisi dan pengiriman barang sebagai new entrant. Menurut Fransisca (2018), arti dari new entrant adalah individu atau kelompok yang menciptakan bisnis yang sama seperti kondisi yang telah ada saat ini. Salah satu organisasi yang tertarik sebagai new entrant adalah PT Alisha Transindo Utama.

PT Alisha Transindo Utama adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa ekspedisi & pengiriman barang yang berlokasi di Semarang dan telah memiliki jaringan di kota – kota di Indonesia untuk dapat memberikan solusi terbaik kebutuhan pengiriman barang. PT Alisha Transindo Utama melayani jasa pengiriman door to door

barang dalam container dan pengiriman door to door barang loss cargo (flat bed / low bed) untuk dikirimkan ke berbagai kota di Seluruh Indonesia sesuai dengan tujuan pengiriman. Perusahaan selalu mengutamakan tingkat kepuasan pelanggan seperti memiliki jaringan yang tersebar luas di seluruh Indonesia, SDM yang berpengalaman, armada yang memadai mengutamakan keselamatan hingga pengiriman barang sehingga berdampak kepada loyalitas pelanggan dan pemakaian ulang layanan perusahaan. PT Alisha Transindo Utama sendiri telah berdiri secara legal pada tahun 2017 dengan omzet perusahaan yang terus meningkat selama 3 tahun sejak 2018 sampai 2020 mencapai Rp 10.758 (dalam jutaan rupiah) atau setara Sepuluh Milyar Tujuh Ratus Lima Puluh Juta Rupiah sebagai pelaku bisnis di bidang jasa ekspedisi & pengiriman barang. perusahaan tetap unggul dan bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat dan kompetitif serta dapat mengantisipasi berbagai macam perubahan yang mungkin terjadi di masa depan disertai dengan improvement di segala lini maka PT Alisha Transindo Utama membutuhkan manajemen strategi khususnya dalam strategi bersaing.

Atas dasar kondisi tersebut diharapkan PTAlisha Transindo Utama merumuskan perancangan strategi bersaing agar perusahaan tetap unggul dan bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat dan kompetitif serta dapat mengantisipasi berbagai macam perubahan yang mungkin terjadi di masa depan disertai dengan improvement di segala lini menggunakan suatu metode yang mampu mengukur semua aktivitas perusahaan untuk memastikan bahwa perkembangan bisnis perusahaan dapat berjalan dengan maksimal yaitu menggunakan metode Balanced Scorecard sehingga memberikan kemampuan baru bagi perusahaan dalam mengarungi persaingan pasar serta mampu merumuskan strategi bersaing yang efektif dan efisien agar perusahaan dapat memenangkan persaingan bisnis yang semakin hari semakin ketat.

Menurut Hafidh (2020), metode *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali dikemukakan oleh Robert Kaplan dan David Norton dari *Harvard Business School* pada tahun 1990. BSC terdiri

dari 2 (dua) buah suku kata yaitu balanced yang berarti berimbang dan scorecard yang berarti kartu penilaian skor. Peran metode Balanced Scorecard (BSC) adalah mengarahkan perusahaan untuk memiliki 4 acuan perspektif yang terdiri dari financial perspective (perspektif keuangan), customer perspective (perspektif pelanggan), internal business process perspective (perspektif proses bisnis internal) dan learning and growth perspective (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Hadirnya metode Balanced Scorecard (BSC) membawa beberapa dampak positif bagi perusahaan diantaranya adalah sebagai alat ukur tentang pergerakan dan perkembangan perusahaan yang telah dicapai, sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis perusahaan dan sebagai feedback terhadap shareholder perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut diatas. PT Alisha Transindo Utama akan mengimplementasikan metode Balanced Scorecard (BSC) ke dalam 4 perspektif yaitu financial perspective (perspektif keuangan), customer perspective (perspektif pelanggan), internal process perspective (perspektif proses bisnis internal) serta learning and growth perspective (perspektif pertumbuhan pembelajaran) untuk merumuskan strategi bersaing agar perusahaan tetap unggul dan bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat dan kompetitif serta dapat mengantisipasi berbagai macam perubahan yang mungkin terjadi di masa depan disertai dengan improvement di segala lini untuk memastikan bahwa perkembangan bisnis perusahaan dapat berjalan dengan maksimal.

TELAAH PUSTAKA

Beberapa penelitian mengenai Balance Scorecard (BSC) telah banyak dilakukan. Menurut Fahridzan Dwi Ariyanto tahun 2016 dari Universitas Brawijaya di Kota Malang Provinsi Jawa mengulas tentang 4 (empat) perspektif kinerja dari PT Marinal Indoprima vaitu financial perspective (perspektif keuangan), customer perspective (perspektif internal process perspective pelanggan), (perspektif proses bisnis internal) serta learning and growth perspective (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dengan rincian sebagai berikut yaitu (Ariyanto, 2016):

- Customer perspective (perspektif pelanggan) dapat disimpulkan baik dikarenakan pertumbuhan retensi pelanggan semakin naik dari tahun ke tahun.
- Financial perspective (perspektif keuangan) pada rasio profitabilitas dapat disimpulkan cukup baik dikarenakan ROE tahun 2013 mengalami penurunan sedangkan ROI dan Profit Margin dinilai stabil.
- Internal process perspective (perspektif proses bisnis internal) dapat disimpulkan kurang baik dikarenakan peningkatan produksi yang tidak maksimal pada tahun 2012 dan mengalami penurunan produksi pada tahun 2013.
- Learning and growth perspective (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dapat disimpulkan cukup baik dikarenakan tingkat kepuasan karyawan naik dan turun.

Menurut Farida Styaningrum tahun 2014 dari Universitas Sebelas Maret di Kota Surakarta Provinsi Jawa Tengah mengulas tentang tentang 4 (empat) perspektif kinerja dari Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta yaitu financial perspective (perspektif keuangan), customer perspective (perspektif pelanggan), internal process perspective (perspektif proses bisnis internal) serta learning and growth perspective (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) pada tahun 2011 – 2013 mencapai 64,583% yang artinya Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta memiliki kualitas kinerja yang baik (Styaningrum, 2014).

Menurut Vera Devani tahun 2016 dari Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau di Kota Pekanbaru Provinsi Riau mengulas tentang 4 (empat) perspektif kinerja dari Perpustakaan Tun Seri Lanang (PTSL) yaitu financial perspective (perspektif keuangan), customer perspective (perspektif pelanggan), internal process perspective (perspektif proses bisnis internal) serta learning growth perspective (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) menggunakan 120 kuesioner yang dibagikan kepada 24 karyawan. Hasil yang didapat adalah total skor kinerja PSTL sebesar 40,75 yang terdiri dari

skor 9 untuk financial perspective, skor 3,62 untuk customer perspective, skor 8,79 untuk internal process perspective dan skor 19,34 untuk learning and growth perspective (Devani, 2016).

Menurut Sugiarto (2016), strategi bersaing adalah perjuangan kombinasi usaha antara usaha jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang yang menguntungkan bagi perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain menggunakan seluruh sumber daya yang ada. Terdapat dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Signifikansi dari setiap kekuatan atau kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan akhirnya merupakan fungsi dari dampaknya pada biaya relatif atau diferensiasi. Keunggulan biaya dan diferensiasi pada gilirannya berasal dan struktur industri. Keduanya dari dihasilkan kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan para pesaing.

Menurut Arief Prayitno; Rudiyanto dan Rusdin (2019), kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga Strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri yaitu:

a. Keunggulan Biaya

Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumbersumber itu mungkin mencakup pengejaran skala ekonomis, kepemilikan teknologi, akses istimewa ke bahan mentah, dan faktor-faktor lain.

Jika sebuah perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya asalkan perusahaan tadi dapat menguasai harga pada atau di sekitar rata-rata industri.

b. Strategi Diferensiasi

Pada strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh konsumen. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih sifat istimewa yang dipandang penting oleh banyak konsumen di dalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu. Perusahaan dihargai dengan harga tinggi (premium price) karena keunikannya.

Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem penyerahan produk yang digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, jajaran luas faktor lain. Logika dari Strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih sifat-sifat istimewa untuk mendiferensiasikan diri yang berbeda dengan yang dipunyai rivalnya. Perusahaan harus benar benar unik pada sesuatu atau dirasakan unik jika ingin mengharapkan harga premi.

c. Strategi Fokus

Strategi fokus sangat berbeda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Strategi fokus memilih dua varian, dalam hal ini fokus biaya perusahaan mengupayakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Kedua varian strategi fokus terletak pada perbedaan antara segmen sasaran penganut strategi fokus dan segmen-segmen lain dalam industrinya.

Pada strategi fokus, perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mendedikasikan diri pada segmen tersebut secara eksklusif, luasnya sasaran jelas merupakan masalah kadar, tetapi inti dari fokus adalah penggarapan perbedaan target yang sempit dari keseimbangan industri bersangkutan. Fokus sempit secara tersendiri tidaklah memadai untuk mencapai kinerja di atas rata-rata.

Menurut Hafidh (2020), Balanced Scorecard (BSC) pertama kali dikemukakan oleh Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business School pada tahun 1990. BSC terdiri dari 2 (dua) buah suku kata yaitu balanced yang berarti berimbang dan scorecard yang berarti kartu penilaian skor. Menurut Styaningrum (2014), BSC adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk memperbaiki kinerja yaitu menjabarkan dan sekaligus mengevaluasi kembali strategi – strategi suatu perusahaan

untuk mengetahui sejauh mana perkembangan yang telah dicapai.

Menurut Alimudin (2017), strategi kinerja keuangan saja dirasa tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa yang akan datang tetapi juga harus mempertimbangkan strategi kinerja lainnya, oleh karena itu dengan menggunakan BSC ini strategi perusahaan akan dipetakan ke dalam ke dalam 4 (empat) perspektif strategi yang berimbang. Menurut Devani (2016), keempat perspektif strategi tersebut saling berkaitan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu sebagai berikut:

a. Financial Perspective

Menurut Hafidh (2020), Perspektif keuangan melihat dari sisi keuangan karena menjadi dasar tingkat kesehatan perusahaan sehingga tidak dapat diabaikan begitu saja. Pengukuran perspektif keuangan bisa juga dilakukan dengan cara menganalisa rasio keuangan perusahaan seperti bagaimana rasio keuntungannya, rasio hutangnya, rasio arus kas dan masih banyak rasio lainnya. Apabila perspektif ini dapat bekerja dengan baik maka bukan tidak mungkin akan memikat daya tarik para investor. Beberapa hal yang berperan dapat mewujudkan pertambahan keuntungan dalam perspektif ini adalah:

- Peningkatan kepuasan pelanggan melalui peningkatan *revenue*.
- Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan melalui *cost effectiveness* sehingga terjadi peningkatan laba.
- Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *high return*.

b. Customer Perspective

Menurut Hafidh (2020), Perspektif pelanggan melihat dari sisi pelanggan karena pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang terus bertumbuh dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolak ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran sehingga dapat

menyajikan produk atau jasa yang bernilai kepada pelanggan. Beberapa hal yang berperan dapat mewujudkan pertambahan keuntungan dalam perspektif ini adalah:

- Pangsa pasar atau market share
- Tingkat perolehan pelanggan baru atau *customer acquitition*
- Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama atau customer retention
- Tingkat kepuasan pelanggan atau customer satisfaction
- Tingkat profitabilitas pelanggan atau customer profitability
- Atribut atribut produk atau jasa (harga, kualitas, fungsi)
- Hubungan dengan pelanggan
- Reputasi
- c. Internal Business Process Perspective Menurut Hafidh (2020), Perspektif proses internal bisnis melihat dari sisi inti bisnis karena lebih menekankan kepada penciptaan produk atau jasa hingga siap untuk diedarkan kepada pelanggan serta dapat mempertahankan pelanggan di segmen pasar tersebut dan memuaskan pemegang saham perusahaan. Beberapa hal yang berperan dapat mewujudkan pertambahan keuntungan dalam perspektif ini adalah:
- Proses inovasi produk atau jasa meliputi identifikasi keinginan pelanggan dan perancangan produk yang sesuai keinginan pelanggan.
- Proses operasi produk atau jasa meliputi perencanaan, pembentukan bahan mentah menjadi bahan jadi, proses pemasaran hingga transaksi jual beli dengan pelanggan
- Proses purna jual meliputi jaminan kualitas produk atau jasa yang telah dibeli oleh pelanggan termasuk bisa juga meliputi konsultasi, perbaikan, perawatan hingga garansi.

d. Learning and Growth Perspective

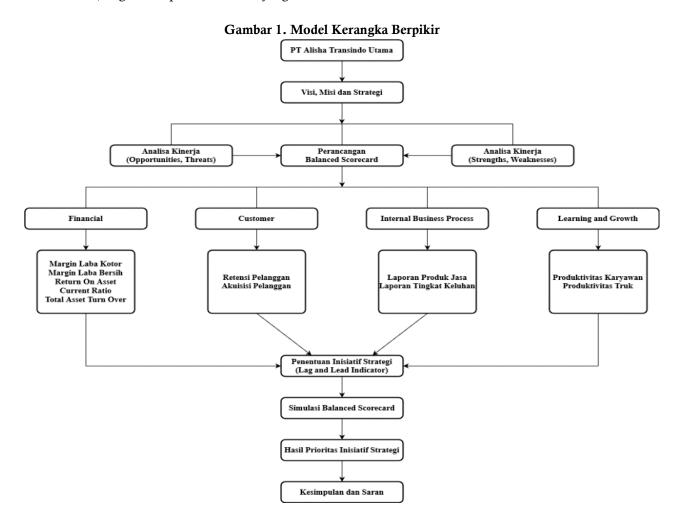
Menurut Hafidh (2020), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melihat dari sisi keaktifan perkembangan untuk senantiasa mendukung infrastruktur perusahaan agar ketiga perspektif lainnya dapat terwujud sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Infrastruktur yang dimaksud dalam perspektif ini adalah sumber daya manusia (SDM), sistem dan prosedur organisasi. Beberapa hal yang berperan dapat mewujudkan pertambahan keuntungan dalam perspektif ini adalah:

- Kepuasan karyawan meliputi kemampuan untuk meningkatkan tanggung jawab, kualitas dan pelayanan kepada pelanggan serta keterlibatan dalam mengambil keputusan, akses informasi, dorongan untuk bekerja kreatif serta memperoleh dukungan dari atasan
- Retensi karyawan meliputi kemampuan untuk mempertahankan karyawan terbaik dalam perusahaan karena karyawan adalah investasi jangka panjang bagi perusahaan
- Produktivitas karyawan meliputi kemampuan untuk meningkatkan keahlian karyawan sehingga produk atau jasa yang dihasilkan semakin berkualitas
- Sistem informasi meliputi ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang

- tersedia serta jangka waktu untuk memperoleh informasi
- Prosedur organisasi meliputi iklim internal organisasi seperti memotivasi karyawan dengan memberikan berbagai macam saran dan masukan untuk menciptakan karyawan yang inovatif.

Setelah menjabarkan tinjauan pustaka yang digunakan pada penelitian kali ini, maka langkah selanjutnya adalah menyusun kerangka berpikir. Menurut Wahono (2012), kerangka berpikir adalah suatu model yang menggambarkan garis besar alur penelitian didalamnya menjelaskan yang tentang hubungan antara konsep yang satu dengan konsep yang lainnya. Adapun model kerangka berpikir pada Implementasi Balanced Scorecard dalam Perencanaan Strategi Bersaing sebagai New Entrant pada PT Alisha Transindo Utama seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 1.



METODE PENELITIAN

Berdasarkan dari identifikasi masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa desain penelitian pada penelitian kali ini adalah sebuah penelitian yang menggunakan pendekatan secara kualitatif. Menurut Sugianto (2020), penelitian kualitatif sendiri adalah penelitian bermaksud untuk meneliti yang memahami fenomena atau kejadian, pola perilaku maupun tindakan - tindakan khusus secara holistik dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata dan bahasa. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah menjelaskan fenomena atau kejadian tersebut secara mendalam melalui pengumpulan data yang mendalam pula sehingga semakin mendalam dan teliti data yang tergali maka semakin baik pula kualitas penelitian yang dihasilkan.

Menurut Tanujaya (2017), jenis data yang digunakan pada penelitian kali ini adalah data primer dan data sekunder melalui pengumpulan data-data penunjang yang relevan serta wawancara dengan pihak terkait.

a. Data Primer

Data primer adalah pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan cara wawancara, komunikasi langsung lewat telepon serta komunikasi tidak langsung lewat email dengan manajemen perusahaan sebagai penentu strategi bersaing bagi perusahaan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan cara penelurusan lebih lanjut melalui internet, literatur, kasus – kasus tertentu, *ebook*, jurnal dan data lain yang mendukung penelitian.

Menurut Sandi Hesti Sondak; Rita Taroreh; dan Yantje Uhing (2019), peneliti sebagai aktor utama menentukan kebutuhan berbagai data yang harus digunakan pada penelitian kali ini yaitu mengkombinasikan data primer dan data sekunder, mengukur kesesuaian dan ketersediaan data yang telah dikumpulkan serta lama waktu dalam pengumpulan data tersebut. Adapun data khusus yang digali adalah berupa data yang

menunjang implementasi *Balance Scorecard* yaitu sebagai berikut:

- Financial Perusahaan yang terdiri dari 5 (lima) rasio serta penjelasan dalam bentuk Tabel 1 sampai dengan Tabel 5 sebagai berikut:
 - a. Margin Laba Kotor adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang diperoleh dari penjualan jasa PT Alisha Transindo Utama dengan rumus utama Laba Kotor / Omzet x 100%. Margin Laba Kotor masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan masuk kriteria baik apabila lebih besar dari 6%.

Tabel 1. Rasio Margin Laba Kotor

Rasio		Kriteria	
Margin	<6%	6%	>6%
Laba	Buruk	Sedang	Baik
Kotor			

b. Margin Laba Bersih adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat tebal atau tipisnya keuntungan PT Alisha Transindo Utama dengan rumus utama Laba Bersih / Laba Kotor x 100%. Margin Laba Bersih masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6%.

Tabel 2. Rasio Margin Laba Bersih

Rasio	Kriteria			
Margin	<6%	6%	>6%	
Laba	Buruk	Sedang	Baik	
Bersih				

c. Return on Asset (ROA) adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur keuntungan bersih pajak atau besar tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki PT Alisha Transindo Utama dengan rumus utama Laba Bersih / Total Aktiva x 100%. Return on Asset (ROA) masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 7%, masuk

dalam kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 7%.

Tabel 3. Rasio Return on Asset

Rasio	Kriteria		
Return	<7%	7%	>7%
on	Buruk	Sedang	Baik
Asset			
(ROA)			

d. Current Ratio adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur kesanggupan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek PT Alisha Transindo Utama dengan rumus utama Aktiva Lancar / Hutang Lancar x 100%. Current Ratio masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 200%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 200% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 200%.

Tabel 4. Rasio Current Ratio

Rasio	Kriteria		
Current	<200%	200%	>200%
Ratio	Buruk	Sedang	Baik

e. Total Asset Turn Over (TATO) adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur kecepatan perputaran total aktiva PT Alisha Transindo Utama dalam satu periode tertentu dengan rumus utama Omzet / Total Aktiva x 100%. Total Asset Turn Over masuk dalam kriteria buruk apabila kurang dari 100%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 100% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 100%.

Tabel 5. Rasio Total Asset Turn Over

Rasio	Kriteria	
Total Asset <100%	100%	>100%
Turn Over Buruk	Sedang	Baik
(TATO)		

 Customer Perusahaan yang terdiri dari 2 (dua) rasio serta penjelasan dalam bentuk Tabel 6 sampai dengan Tabel 7 sebagai berikut: a. Retensi Pelanggan adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah pelanggan putus dibandingkan dengan total pelanggan yang dimiliki PT Alisha Transindo Utama dengan rumus utama Pelanggan Putus / Total Pelanggan x 100%. Retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila retensi pelanggan konstan dan dinilai baik apabila retensi pelanggan mengalami penurunan.

Tabel 6. Rasio Retensi Pelanggan

Rasio	Kriteria		
Retensi	Meningkat	Konstan	Menurun
Pelanggan	Buruk	Sedang	Baik

b. Akuisisi Pelanggan adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan total pelanggan yang dimiliki PT Alisha Transindo Utama dengan rumus utama Pelanggan Baru / Total Pelanggan x 100%. Akuisisi pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila akuisisi pelanggan konstan dan dinilai baik apabila akuisisi pelanggan mengalami peningkatan.

Tabel 7. Rasio Akuisisi Pelanggan

Rasio	Kriteria		
Akuisisi	Menurun	Konstan	Meningkat
Pelanggan	Buruk	Sedang	Baik

- 3. *Internal Business Process* Perusahaan yang terdiri dari 2 (dua) rasio serta penjelasan dalam bentuk Tabel 8 sampai dengan Tabel 9 sebagai berikut:
 - a. Laporan Produk Jasa adalah indikator daftar produk jasa yang dimiliki oleh PT Alisha Transindo Utama. Produk Jasa dinilai buruk apabila hanya memiliki setidaknya 2 produk jasa, dinilai sedang apabila memiliki setidaknya 3 produk jasa dan dinilai baik apabila memiliki 6 produk jasa.

Tabel 8. Rasio Produk Jasa

Rasio	Kriteria		
Produk	2	3	6
Jasa	Buruk	Sedang	Baik

b. Laporan Tingkat Keluhan adalah indikator daftar keluhan pelanggan yang masuk ke dalam PT Alisha Transindo Utama. Tingkat keluhan dinilai buruk apabila memiliki keluhan lebih dari 3, dinilai sedang apabila keluhan diantara lebih dari 3 dan kurang dari 3 dan dinilai baik apabila keluhan kurang dari 3.

Tabel 9. Rasio Tingkat Keluhan

		•		
Rasio	Kriteria			
Tingkat	>3	>3 dan	<3	
Keluhan		<3		
	Buruk	Sedang	Baik	

- 4. Learning and Growth Perusahaan yang terdiri dari 2 (dua) rasio serta penjelasan dalam bentuk Tabel 10 sampai dengan Tabel 11 sebagai berikut:
 - a. Produktivitas Karyawan adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas karyawan PT Alisha Transindo Utama dalam periode tertentu dengan rumus utama Laba Bersih / Jumlah Karyawan. Produktivitas Karyawan dinilai buruk apabila mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

Tabel 10. Rasio Produktivitas Karyawan

Rasio	Kriteria		
Produktiv	Menurun	Konstan	Meningka
itas			t
Karyawan	Buruk	Sedang	Baik

 b. Produktivitas Truk adalah sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas truk PT Alisha Transindo Utama dalam periode tertentu dengan rumus utama Laba Bersih / Jumlah Truk. Produktivitas Truk dinilai buruk apabila mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

Tabel 11. Rasio Produktivitas Truk

Rasio	Kriteria		
Produktivitas	Menurun	Konstan	Meningkat
Truk	Buruk	Sedang	Baik

Data penelitian studi kasus pada PT Alisha Transindo Utama dikumpulkan oleh peneliti yang terbagi dalam data primer dan data sekunder. Berikut ini adalah metode pengumpulan data tersebut (Pratiwi, 2017):

a. Data Primer adalah data – data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti secara langsung dari PT Alisha Transindo Utama untuk memperkuat penyusunan penelitian diantara adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu kegiatan yang terdiri dari 2 (dua) orang yaitu pewawancara dan narasumber dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang tepat melalui tanya jawab mengenai topik tertentu. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara di PT Alisha Transindo Utama menggunakan pertanyaan terbuka (suatu pertanyaan yang mengharapkan jawaban secara lengkap dan dengan tetap memperhatikan batasan – batasan yang ditetapkan sehingga tidak menyimpang dari pembahasan manajemen strategis, kondisi wawancara yang dijadwalkan adalah kondisi yang fleksibel artinya dapat dialihkan kepada orang tertentu yang lebih membidangi apabila narasumber sedang ada kegiatan tertentu dan waktu wawancara adalah hari kerja dengan rentang hari mulai dari Senin hingga Jum'at.

Pada saat wawancara peneliti yang juga sekaligus berperan sebagai pewawancara juga meminta izin untuk merekam percakapan ketika proses wawancara sedang berlangsung serta mencatat hasil wawancara yang diperlukan terutama yang terkait dengan manajemen strategis khususnya strategi bersaing dalam usaha jasa ekspedisi dan pengiriman barang sebagai new entrant.

2. Observasi

Observasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengamati dan memahami suatu proses tertentu secara rinci yang disertai dengan pengumpulan data – data yang mendukung. Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi di PT Alisha Transindo Utama menggunakan beberapa kuesioner ditambah dengan rekaman gambar dan rekaman suara apabila diperlukan.

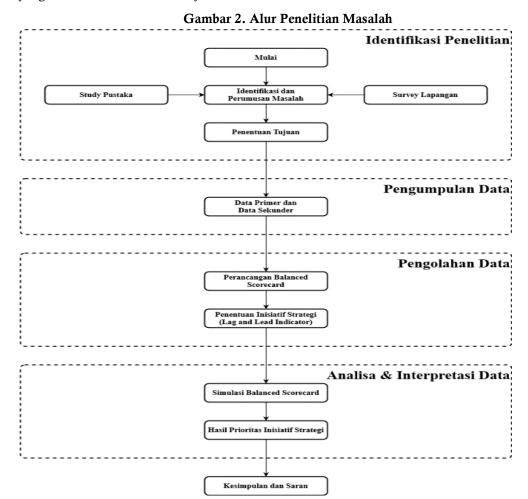
Pada saat observasi peneliti memperoleh informasi terkait dengan data – data PT Alisha Transindo Utama yang nantinya akan digunakan sebagai perumusan manajemen strategis khususnya strategi bersaing dalam usaha jasa ekspedisi dan pengiriman barang sebagai *new entrant*.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan

dokumen atau catatan sejenis yang berisi tentang peristiwa – peristiwa tertentu secara akurat. Dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti di PT Alisha Transindo Utama adalah:

- Profil perusahaan
- Faktor internal perusahaan
- Faktor eksternal perusahaan
- Budaya organisasi perusahaan
- Perspektif perusahaan
- b. Data Sekunder adalah data data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dengan cara mempelajari ilmu dan literatur literatur yang menerapkan semua yang berhubungan erat dengan masalah yang sedang dihadapi sehingga diperoleh teori yang relevan yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah terkait. Alur pemecahan masalah penelitian pada PT Alisha Transindo Utama seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.



192

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Lararenjana (2020), penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive sampling yaitu sebuah teknik pengambilan sampel berdasarkan penilaian atau kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan sendiri oleh peneliti untuk menghemat waktu dan biaya. Berikut ini adalah profil informan yang diwawancarai dalam penelitian ini yang dianggap kredibel untuk memberikan pernyataan terkait masalah yang telah dirumuskan yaitu:

- 1. Informan 1 (ANP) adalah pemilik sekaligus juga Direktur Utama perusahaan. Informan 1 memiliki wewenang untuk menentukan strategi perusahaan dan arahan bisnis perusahaan.
- 2. Infroman 2 (RDE) adalah Direktur yang bersama Direktur Utama berdiskusi untuk menentukan strategi bisnis perusahaan. Informan 2 memiliki wewenang untuk menentukan jalannya operasional dan memperoleh *customer*.
- 3. Informan 3 (TRI) adalah *customer* yang telah menggunakan jasa perusahaan sejak 2017.
- 4. Informan 4 (FRED) adalah *customer* yang telah menggunakan jasa perusahaan sejak 2018.

- 5. Informan 5 (MCH) adalah *manager* perusahaan yang membantu Direktur dalam pengelolaan manajemen sejak sebelum berdirinya perusahaan sekaligus pengelolaan *customer* perusahaan.
- Informan 6 (AAS) adalah manager perusahaan yang membantu Direktur dalam pengelolaan administrasi dan keuangan.
- 7. Informan 7 (SAM) adalah salah satu karyawan perusahaan sebagai pelaku jasa langsung yaitu *driver*.
- 8. Informan 8 (RIC) adalah pesaing bisnis yang juga sebagai *new entrant* di PT OA yang menjabat sebagai Direktur Operasional.
- 9. Informan 9 (ANG) adalah pesaing bisnis yang juga sebagai *new entrant* di PT OA yang menjabat sebagai *manager* keuangan.

Perencanaan strategi yang baik dan benar akan membawa perusahaan mencapai keunggulan bersaing dengan perusahaan lain serta memiliki produk yang sesuai dengan harapan konsumen. Oleh karena itu, PT Alisha Transindo Utama juga harus melihat kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi kondisi lingkungan yang selalu berubah apabila diperlukan. Berikut ini adalah analisa kondisi penilaian kinerja perusahaan yang ditunjukkan pada Tabel 12.

Tabel 12. Analisa penilaian kinerja perusahaan

		isa pennaian kine	<u> </u>	
Balanced	Keuangan	Pelanggan	Internal Bisnis	Pembelajaran
Scorecard				dan
				Pertumbuhan
Kekuatan	Keuangan stabil dan kuat dengan dukungan penuh dari pemegang saham	Customer yang dimiliki cukup banyak dan loyal karena pelayanan yang diberikan sangat memuaskan	 Memiliki kerjasama yang baik dengan importir dan eksportir langsung Selalu memiliki inovasi dan diferensiasi produk jasa, yaitu melayani jasa 	Struktur Organisasi yang jelas sehingga memiliki tim yang kompak dan memiliki kemauan kerja yang tinggi

			pengiriman container dan project cargo	
Kelemahan	 Tidak ada regulasi yang kuat mengenai tarif dasar EMKL dan trucking Masih menggunakan truk luar dengan system cash sehingga cashflow menjadi terganggu 	Tidak ada regulasi yang kuat mengenai tarif dasar EMKL dan trucking sehingga menjadi ancaman pelanggan untuk menggunakan vendor lain	Belum memiliki kedekatan dengan	Jika dibanding perusahaan besar yang sudah lama berdiri, Teknologi Informasi perusahaan besar jauh lebih mapan dan maju
Peluang	Mampu mempertahankan kerjasama yang baik dengan <i>customer</i> dan beberapa vendor oli dan ban	Customer tidak hanya menggunakan jasa container namun juga project cargo	Lingkup kerja PT Alisha Transindo Utama tidak hanya di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang namun juga di Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta	Perkembangan Teknologi Informasi yang pesat yaitu Sistem GPS dan Sistem Administrasi dan Keuangan
Ancaman	Persaingan trucking yang kuat dan saling menurunkan harga	Jumlah job order dan volume truk tidak sebanding sehingga PT Alisha Transindo Utama harus menggunakan vendor lain	Ada ancaman ketika dalam proses bisnis ada karyawan yang sudah pintar bisa dimungkinkan mendirikan perusahaan sendiri	Jika perusahaan new entrant mengikuti perkembangan teknologi

Inisiatif strategi merupakan program yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan sasaran strategi. Elemen yang terkait dengan *Balanced Scorecard* adalah Financial Perusahaan, Customer Perusahaan, Internal Business Process Perusahaan, Learning and Growth Perusahaan. Tujuan

untuk menghitung bobot perspektif dari masing – masing adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh terhadap tujuan strategi perusahaan. Bobot dan prioritas elemen kerja seperti yang dijelaskan melalui Tabel 13 hingga Tabel 16 dibawah ini:

Tabel 13 Financial Perusahaan

N o	Sasaran Strategi	Ukuran Strat	egi	Realisa si	Target	Simulasi	Inisiatif Strategi	Bobot	Skor
O	Strategr	Lag Indikator	Lead Indikator	(%)	(%)	(%)	Strategi		(%)
	Perspektif I	Keuangan							
1	Memenu hi harapan pemegan g saham	Tingkat Pengembali an Modal	Pertumbuh an Laba	77	50	154	Memilih customer yang pembayar annya cepat dan efisiensi jumlah order truk yang ada, tanpa harus menggun akan truk luar	0,103	16
2	Pertumbu han Omzet	Peningkata n Omzet	Pertumbuh an Omzet	57	50	114	Marketin g efektif terkendali , tanpa menurun kan harga	0,103	12
3	Efisiensi Biaya Operasio nal	Pelaksanaa n Kegiatan Operasiona 1	Penurunan Biaya Operasiona 1	9	10	90	Pengenda lian biaya Maintena nce dan Ban	0,128	12
			Ha	sil				0,333	39

Tabel 14 Customer Perusahaan

No	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Realisasi	Target	Simulasi	Inisiatif	Bobot	Skor
		Lag Indikator	Lead Indikator	(%)	(%)	(%)	- Strategi		(%)
	Perspektif Pela	nggan							
1	Kepuasan, Kepercayaan, dan perolehan pelanggan baru	Kinerja Tim Divisi Operasional	Akusisi Pelanggan yang baik (Jumlah Pelanggan baru)	29	20	145	Strategi pemasara n mulut ke mulut, promosi berkelanj utan	0,051	7
2	Quality Relationship	Client Retention	Jumlah Pelanggan aktif 2018- 2021 dan Peningkatan Mutu Layanan Hasil	9	10	90	Atensi Pelangga n dan selalu support customer prioritas	0,051	5

Tabel 15 Internal Business Process Perusahaan

No	Sasaran	Ukuran Strate	gi	Realisasi	Target	Simulasi	Inisiatif	Bobot	Skor
	Strategi	Lag Indikator	Lead Indikator	(%)	(%)	(%)	Strategi		(%)
	Perspektif 1	Internal Bisnis							
1	Pengemb angan Produk yang berbeda dibandin g Truk lain di Tanjung Emas	Produk Diferensiasi	Penambahan Produk Diferensiasi	60	100	60%	Peningk atan penelitia n terhadap produk jasa yang baru dan berbeda yaitu berupa kargo dan di Tanjung Priok	0,128	8%
2	Peningka tan Kualitas Tim Operasio nal	Proses yang cepat tepat dan optimis	Rata Tingkat Complain Customer per bulan	2	2	100%	Proses Operasi onal yang terstrukt ur dengan baik	0,103	10%
3 Hasi	Strategi inovasi yang tepat sasaran	Program Inovasi	Program Inovasi yang dihasilkan	1	4	25%	Pengend alian biaya Mainten ance dan Ban	0,077	2%

Tabel 16 Learning and Growth Perusahaan

No	Sasaran	Ukuran Strate	gi	Realisasi	Target	Simulasi	Inisiatif	Bobot	Skor
	Strategi	Lag	Lead			(%)	Strategi		(%)
		Indikator	Indikator						
	Perspektif	Pertumbuhan da	an Pembelajarar	1					
1	Pengemb	Pendidikan	Sertifikasi	1	4	25%	Peningka	0,051	1%
	angan	dan	karyawan				tan		
	Kualitas	Pelatihan					Training		
	dan						dan		
	kapabilit						Develop		
	as						ment		
2	Peningka	Jumlah Truk	Pendapatan	Rp	Rp	87%	Optimali	0,128	11%
	tan	dan Order	Bersih per	17.391.74	20.00		sasi Truk		
	Produkti	yang	Truk per	7	0.000				
	vitas	seimbang	Bulan						
	Truk								

3	Perkemb	Teknologi	Sistem	2	2	100%	GPS	0,077	8%
	angan	Jasa EMKL	EMKL dan				System		
	Teknolog	yang	Trucking				dan NLE		
	i	uptodate	yang mudah				System		
			diakses				Beacukai		
Hasi	1							0,256	20%
Hasi	l Akhir							1,000	91%

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 13 hingga Tabel 16 maka untuk perspektif Financial Perusahaan mendapatkan hasil bobot sebesar 0,333 dengan skor 39%, untuk perspektif Customer Perusahaan mendapatkan hasil bobot sebesar 0,103 dengan skor 12%, untuk perspektif Internal Business Process Perusahaan mendapatkan hasil bobot sebesar 0,308 dengan skor 20% serta untuk perspektif Learning and Growth Perusahaan mendapatkan hasil bobot sebesar 0,256 dengan skor 20% sehingga apabila dijumlah secara keseluruhan menghasilkan bobot sebesar 1,000 dengan skor 91%, kemudian dilakukan pengurutan prioritas sesuai dengan besaran bobot dan skor secara top down (dari atas ke bawah) dari setiap perspektif yang ada yang selanjutnya dijabarkan pada Tabel 17 dibawah ini.

Tabel 17 Prioritas

Tubel 17 Tilolitus									
Perspektif	Bobot	Prioritas							
Financia1	0,333	1							
Internal Business	0,308	2							
Process									
Learning and	0,256	3							
Growth									
Customer	0,103	4							

SIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai dan setelah dilakukan penelitian dengan mewawancarai manajemen perusahaan, pengguna jasa dan pesaing, serta dilakukan analisa menggunakan metode Balance Scorecard dapat diperoleh kesimpulan bahwa PT Alisha Transindo Utama memiliki indikator berupa faktor pendukung dan penghambat dalam hal pengukuran kinerja yang digunakan yaitu di aspek keuangan, proses bisnis pelanggan, internal pembelajaran dan pertumbuhan sebagai dasar data pengukuran kinerja. Secara keseluruhan indikator pengukuran kinerja melalui semua persepsi yang digunakan PT Alisha Transindo Utama menunjukkan hal yang positif, karena semua indikator yang menjadi pengukuran tersebut telah menghasilkan suatu peningkatan yang baik, yang menunjukkan produktivitas kinerja karyawan semakin baik.

Rancangan simulasi balanced scorecard dalam penelitian ini yang menjadi penentu dalam mencapai hasil yang maksimal. Hasil rancangan simulasi balanced scorecard secara keseluruhan menunjukkan hasil didapatkan sebesar 91%, hasil tersebut sudah optimal dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan, dan berdasarkan skala penilaian, kinerja PT Alisha Transindo Utama berada pada tahap yang baik, hal ini menjadikan perusahaan sebagai New Entrant dapat lebih bersaing lagi dalam usaha jasa Trucking dan EMKL serta berpeluang tetap menjadi market leader dalam industri Ekspedisi Muatan Kapal Laut.

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab 4 maka dapat dirumuskan beberapa rancangan Balanced Scorecard sebagai alat eksekusi strategi pada PT Alisha Transindo Utama berdasarkan prioritas strategi yaitu: Pertama, perspektif keuangan dapat dilakukan dengan cara memilih pelanggan yang tempo pembayarannya cepat, selain itu perusahaan harus melakukan efisiensi truk yang dimiliki supaya tidak menggunakan truk luar. Selain itu dengan tetap mengendalikan operasional, perusahaan tetap harus masif dalam upaya pemasaran tanpa harus menurunkan ongkos pengiriman. Kedua, perspektif proses bisnis internal dilakukan dengan cara melakukan penelitian terhadap produk jasa dan program inovasi yang dapat diterapkan pada perusahaan new entrant di Pelabuhan Tanjung Emas Semarang dan Pelabuhan Tanjung Priok Semarang tentunya dengan proses operasional yang terstruktur dengan baik. Ketiga, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilakukan dengan cara peningkatan training dan development SDM, optimalisasi pendapatan truk per bulan dengan sistem teknologi yang up to date. Keempat, perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan terus melakukan atensi kepada pelanggan dan promosi yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 194 - 205.
- Amalia, D. (2019). *Jurnal Entrepreneur*. [Online]
 Available at:
 https://www.jurnal.id/id/blog/2017-8manfaat-organisasi-bagi-kehidupansosial-anda/ [Diakses 25 Juli 2020].
- Anwar, I. C. (2021). *Mengenal Penelitian Kualitatif: Pengertian dan Metode Analisis.*[Online]
 Available at: https://tirto.id/mengenal-penelitian-kualitatif-pengertian-dan-metode-analisis-f9vh [Diakses 29 Juli 2021].
- Ariyanto, F. D. (2016). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT Marinal Indoprima). *Administrasi Bisnis*, 39(1), 58 - 64.
- Ayu. (2019). Pahami Keunggulan Balanced Scorecard Untuk Perusahaan Anda. [Online]

 Available at: https://ukirama.com/en/blogs/pahami -keunggulan-balanced-scorecard-untuk-perusahaan-anda [Diakses 17 Agustus 2021].
- Devani, V. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Teknik Industri*, 15(1), 27 - 35.
- Fransisca, (2018). Binus University School of Information System, Porter's 5 Forces Model.

 [Online] Available at: https://sis.binus.ac.id/2018/02/21/port ers-5-forces-model/

 [Diakses 25 Juli 2020].

- Hafidh. (2020). *Jurnal Entrepreneur*. [Online]
 Available at:
 https://www.jurnal.id/id/blog/balance
 d-scorecard/
 [Diakses 19 Juli 2020].
- Kholid, A. (2018). Evaluasi Penerapan Prosedur Pengiriman Barang pada Sistem Penjualan dalam Upaya Meningkatkan Perspektif Konsumen di Perusahaan Expedisi. *Akuntansi Akunesa*, 6(2), 1 19.
- Lararenjana, E. (2020). Purposive Sampling Adalah Teknik Pengambilan Sampel dengan Ciri Khusus, Wajib Tahu. [Online]

 Available at: https://www.merdeka.com/jatim/purp osive-sampling-adalah-teknik-pengambilan-sampel-dengan-ciri-khusus-wajib-tahu-kln.html?page=2 [Diakses 29 Juli 2021].
- Novanda, D. (2016). Implementasi Integrasi SWOT Balanced Scorecard dalam Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT Grafika Jaya Sumbar;. *Teknik Industri*, 1 - 7.
- Nur'aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur Dan Perilaku. *Inersia*, 16(1), 92 - 104.
- Pratiwi, N. I. (2017). Penggunaan Media Video Call Dalam Teknologi Komunikasi. *Ilmiah Dinamika Sosial*, 1(2), 202 - 224.
- Prayitno, A., Rudiyanto & Rusdin. (2019). Strategi Bersaing dalam Perspektif Militer dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Rahardjo, M. (2017). Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya. Malang, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Press.
- Rojak, A. I. (2017). Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Swasta (Studi Multi Situs di MA An-Nur Bululawang dan MA Almaarif Singosari Kabupaten Malang). 1 - 181.
- Sondak, S. H., Taroreh, R. & Uhing, Y. (2019). Faktor - Faktor Loyalitas Pegawai di

- Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *EMBA*, 7(1), 671 680.
- Styaningrum, F. (2014). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. *Pendidikan Insan Mandiri*, 3(1), 32 - 43.
- Sugianto, O. (2020). Binus University Creativepreneurship: Penelitian Kualitatif, Manfaat dan Alasan Penggunaan. [Online]
 Available at: https://binus.ac.id/bandung/2020/04/penelitian-kualitatif-manfaat-dan-alasan-penggunaan/ [Diakses 16 Oktober 2020].
- Sugiarto, F. F. (2016). Analisa Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri. *Agora,* Volume 4 No 2, 250 258.
- Tanujaya, C. (2017). Perancangan Standard Operational Procedure Produksi Pada Perusahaan Coffeein. *Manajemen dan Start Up Bisnis*, 2(1), 90 - 96.
- Wahono, R. S. (2012). Romisatriawahono.net.
 [Online]
 Available at:
 https://romisatriawahono.net/2012/08
 /07/kiat-menyusun-kerangkapemikiran-penelitian/ [Diakses 19 Juli 2020].