

# Penerapan metode *Balanced scorecard* dalam industri pariwisata pasca pandemi Covid-19: Literature review

<sup>1</sup>Ekalia Yanasari Putri, <sup>2</sup>Fajar Hayyin, <sup>3</sup>Saefulah

<sup>1</sup>Health Safety & Environment System, PT The Univenus Manufacturing, West Java

<sup>2</sup>CV. Experiential-Learning Center, Serang

<sup>3</sup>Inspection Services, TUV Nord Indonesia, Cikarang - Bekasi

Correspondence author: [ekaliyanasari@gmail.com](mailto:ekaliyanasari@gmail.com)

**Abstrak.** Balanced scorecard (BSC) masih mendapat perhatian besar, baik oleh peneliti maupun pelaku usaha dalam berbagai bidang, salah satunya adalah usaha pariwisata. Penulisan paper ini bertujuan untuk menganalisis penerapan BSC dalam rangka meningkatkan potensi pendapatan sektor pariwisata sekaligus mengurangi potensi kerugian. Studi ini berangkat atas keprihatinan kondisi bangsa Indonesia di tengah pandemic COVID-19, dimana dampak dari COVID-19 ini sangat dirasakan di sektor jasa pariwisata, Hotel, Tour & Travel, Restaurant dan Industri Taman Rekreasi. Penelitian dilakukan berdasarkan sistematik literature review, data ilmiah diambil dari berbagai jurnal yang dipublikasikan pada tahun 2016 - 2020, kemudian dianalisis secara kuantitatif untuk menilai signifikansi dari hubungan antara faktor kontingensi dan penggunaan BSC. Hasil kajian mengkonfirmasi studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa penggunaan BSC bisa terhadap perusahaan yang lebih besar, namun juga berlaku efektif di industri yang lebih kecil. Analisis kualitatif menggabungkan hasil ini yang menunjukkan bahwa BSC digunakan terutama untuk menyelaraskan tujuan dan meningkatkan proses bisnis dan komunikasi dalam organisasi.

Kata kunci: balanced scorecard, industri pariwisata, Covid-19.

**Abstract.** The balanced scorecard (BSC) still receives great attention, both by researchers and business people in various fields, one of which is the tourism business. The paper aims to analyze the application of the BSC in order to increase the potential revenue of the tourism sector while reducing potential losses. This study departs on the concern of the condition of the Indonesian people in the midst of the COVID-19 pandemic, where the impact of COVID-19 is strongly felt in the tourism services sector, Hotel, Tour & Travel, Restaurant and Park Industry. The study was conducted based on a systematic literature review, scientific data taken from various journals published in 2016 - 2020, then analyzed quantitatively to assess the significance of the relationship between contingency factors and the use of BSC. The results confirm previous studies which show that the use of BSC is biased towards larger companies, but is effective in smaller industries. Qualitative analysis combines these results which show that the BSC is used primarily to align goals and improve business processes and communication in organizations.

Keywords: balanced scorecard, tourism industry, Covid-19.

## 1. Pendahuluan

Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah metode untuk mengukur dan menilai kinerja perusahaan menggunakan pendekatan melalui empat perspektif yaitu pelanggan, keuangan, pembelajaran dan proses bisnis internal. BSC adalah konsep untuk mengukur operasional kinerja perusahaan sejauh mana capaian yang diraih apakah sudah sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam strategi dan visi perusahaan. Untuk pertama kalinya BSC diperkenalkan dan diimplementasikan langsung pada sebuah perusahaan yaitu pada tahun 1987. Ini adalah untuk pertama kalinya dinyatakan bahwa kesuksesan sebuah perusahaan tidak hanya diukur dari sisi finansial saja, namun cakupannya lebih luas dari itu yakni terkait juga dari sisi manusianya. Untuk melihat kinerja menyeluruh pada perusahaan, BSC sangatlah tepat digunakan, BSC ini mampu memberikan informasi detail mengenai keadaan perusahaan yang sesungguhnya, dan melalui beberapa pendekatan dan pengukuran indikator kinerja kunci (key performance indicator, KPI) dalam BSC, perusahaan yang menerapkan metode ini akan mampu bertindak dan bertahan di situasi global yang semakin kompleks di masa mendatang.

Konsep BSC ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992, mereka berdua menerbitkan jurnal pada Harvard University tentang metode BSC dengan penilaian KPI melalui

pendekatan 4 prespektif (Kaplan & Norton, 1992). BSC telah banyak dikutip oleh berbagai kalangan peneliti dan terus dikembangkan dengan berbagai pembobotan lain. Di tengah pandemi COVID-19 ini, metode pengukuran menggunakan BSC menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi peneliti, kemudian pertanyaannya adalah, apakah metode BSC ini dapat diterapkan pada sektor industri pariwisata yang terdampak pandemic, sebagaimana diketahui wabah COVID-19 ini cukup “keras” menghantam sektor usaha pariwisata di Indonesia.

Pada Gambar 1 terlihat jelas bisnis di sektor industri pariwisata sangat terpuruk. Data pada bulan Maret pada tahun 2020 sektor ini hanya mampu mencatat wisatawan mancanegara di angka 470.898 wisatawan saja, sedangkan pada bulan Maret tahun sebelumnya yaitu 2019 tercatat jumlah kunjungan wisatawan mancanegara di angka 1.311.911, artinya Indonesia kehilangan potensi keuntungan yaitu sebanyak 841.013 wisatawan.



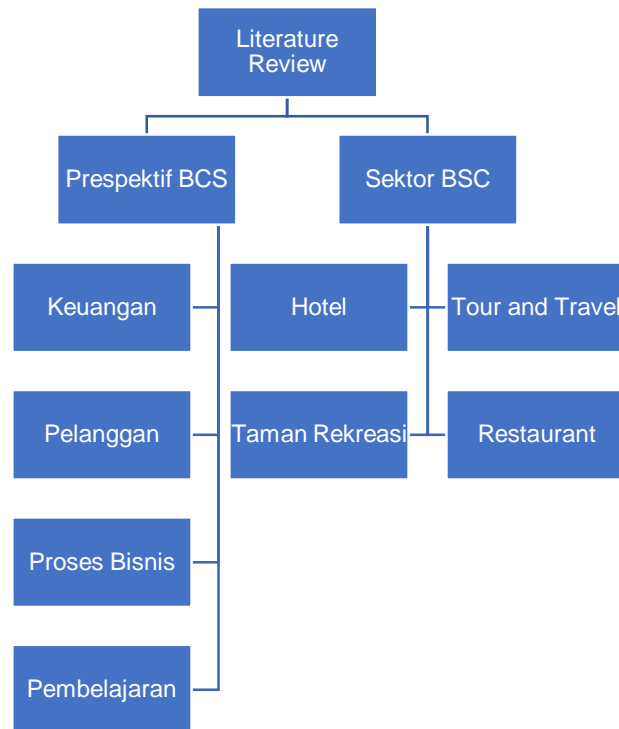
Gambar 1 Grafik kunjungan Bulanan Wisatawan Mancanegara (BPS, 2020).

Potensi kehilangan ini dicoba untuk di substitusi dengan peningkatan di sektor lain termasuk peningkatan dan optimalisasi kinerja. Dengan Balanced Scorecard diharapkan perusahaan di sektor industri jasa pariwisata ini mampu mengukur setidaknya dua hal utama; yaitu mampu mengukur kinerja perusahaan secara lebih efektif dan yang kedua adalah menerapkan strategi yang tepat demi bangkit dari keterpurukan dan meraih kembali kesuksesan di masa mendatang.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kajian jurnal yang telah ada yang berkembang di masyarakat, atau dari istilah akademik dapat disebut dengan *Systematic Literature Review*, Dengan menggunakan 20 jurnal baik jurnal nasional maupun jurnal internasional. Dari 20 jurnal tersebut yang diambil sebanyak 14 jurnal. Sebanyak 6 jurnal tidak digunakan karena tahun melebihi batas minimal pemakaian tahun jurnal yaitu 2010. Framework *Systematic Literature Review* literature yang dilakukan pada kajian ini disajikan pada Gambar 1.

Dari Gambar 1 dapat dilihat terdapat 4 kriteria dan 4 industri dalam prespektif Balanced scorecard. Kriteria yang dimaksud adalah keuangan, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran. Sedangkan untuk tipe industri yang dimaksud adalah Hotel, Taman rekreasi, Tour and travel dan restaurant.



**Gambar 2 Framework Systematic Literature Review BSC pada industri pariwisata.**

### 3. Hasil dan Pembahasan

Melakukan penelitian terhadap berbagai jurnal pariwisata, seperti terlihat dalam tabel dibawah ini, bahwa penerapan memajukan industri pariwisata baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, memajukan keuangan perusahaan, memperbanyak jumlah pelanggan berpengaruh secara signifikan.

**Tabel 1 Literature Review**

Peneliti	Industri	Model	Hasil
(Dolasinski et al., 2019)	Hotel	DEA-BSC	Analisis terhadap 50 hotel secara acak (channel mix), data diambil 5 kategori: Output Oriented CRS, OTA, GDS, dan BRAND dan penjualan properti, Metode ini mampu menghasilkan model untuk mengoptimalkan ketidak-efisienan menjadi lebih efisien.
(Dlamini et al., 2020)	Hotel	BSC	Analisa penerapan balanced scorecard pada UKM, hasil implementasi balanced scorecard berhasil karena UKM dan pariwisata meningkat dari sektor keuangan.
(Zabidi, 2016)	Taman Rekreasi	BSC	Mementukan tujuan strategis sebanyak 10, dan membuat ukuran KPI 24 Indikator. Menerapkan lembar kerja dengan metode Omax, hasilnya dapat mengetahui nilai kinerja masing-masing indikator kinerja.
(Khazaei Pool et al., 2017)	Tour & Travel	BSC	Dimensi kinerja BSC yang mencerminkan manfaat untuk agen perjalanan yang terkait dengan kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta proses internal sangat divalidasi dan didukung melalui kerangka kerja yang disarankan

Peneliti	Industri	Model	Hasil
(Himanshu & Jeannie, 2015)	Hotel	BSC	Studi ini menunjukkan kekuatan dan kelemahan masing-masing situs web pariwisata resmi dari Negara-negara Asia Tenggara pada parameter yang diterima dan juga menyarankan langkah-langkah perbaikan untuk merangsang promosi pariwisata melalui situs web.
(Saragih & Yesmaya, 2013)	Hotel	BSC	Hasil pengukuran KPI berbasis IT, mampu perusahaan menciptakan Aplikasi Web Mobile, CRM, ITBSC, dan EA, yang diterapkan dan meningkatkan kinerja pegawai.
(Zabidi, 2016)	Taman Rekreasi	BSC	Pengukuran kinerja pariwisata daerah, dega hasil klerja pariwisata daerah baik termasuk kedalam kategori berkembang
(Pitriani et al., 2013)	Taman Rekreasi	BSC	Hasilnya pengukuran pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepri mendapatkan total skor 5, angka ini berarti kinerja pegawai telah optimal.
(Prayoga, 2018)	Hotel	BSC	Perancangan Peta Strategi, pembuatan peta strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan
(Abdillah & Wira Diana, 2018)	Restaurant	BSC	Analisa penerapan kinerja karyawan di restoran hotel , efektivitas penerapan balanced scorecard dalam meningkatkan kinerja karyawan pada restoran hotel
(Arifin & Juwita, 2018)	Tour & Travel	BSC	Analisa dan evaluasi sistem organisasi, Sistem informasi mengurangi permasalahan yang terjadi dalam organisasi dan efektif dalam implementasinya
(Swart & Roodt, 2020)	Tour & Travel	BSC	Analisa kualitas layanan, implementasi balanced scorecard membuat tingginya jumlah kunjungan dalam pariwisata bisnis
(Kim & Kaewnuch, 2018)	Tour & Travel	BSC	Identifikasi manajemen acara dan festival, Pembuatan kurikulum untuk diimplementasikan oleh siswa tentang acara dan festival
(Dahiya & Duggal, 2018)	Hotel	BSC	Evaluasi kinerja sistem web, Penambahan ruang lingkup situs web.

### BSC Pada Hotel

Keberhasilan hotel di masa depan tergantung pada seberapa efektif seorang manajer meningkatkan pendapatan hotel, (Dolasinski et al., 2019). Model Data Envelopment Analysis – Balanced Scorecard (DEA-BSC) diharapkan mampu mengukur tingkat efisiensi. DEA-BSC digunakan karena kemampuannya dalam menggabungkan beberapa metrik secara bersamaan, sementara model bisnis tradisional biasanya fokus pada satu ukuran kinerja seperti laba. Input untuk model ini meliputi lima saluran distribusi C-Res/Voice, GDS, Brand, OTAs, dan penjualan properti. Output adalah rata-rata BSC konsolidasi. Model diuji dan hasilnya disajikan dalam bentuk tabel, dan menunjukkan hasil baik untuk permodelan yang lebih efisien.

### BSC Pada Restaurant

Studi dari (Abdillah & Diana, 2018) ini mengusulkan tiga model korelatif yang dirancang dari indikator terpilih dari empat perspektif BSC. Hasilnya menunjukkan (i) Model pertama: tingkat absensi karyawan berkorelasi positif dengan keluhan pelanggan 0,417, keluhan pelanggan berkorelasi positif dengan persentase biaya tenaga kerja 0,387, dan biaya tenaga kerja berkorelasi negatif dengan margin laba bersih -0,395; (ii) Model kedua: persentase harga bahan makanan berkorelasi negatif dengan jumlah total pelanggan -0,607, jumlah total pelanggan berkorelasi negatif dengan kehilangan makanan -0,916, kehilangan makanan berkorelasi negatif dengan persentase yang dilatih karyawan -0,378; dan (iii) Model ketiga: revpash berkorelasi positif dengan cek rata-rata 0,994, cek rata-rata berkorelasi positif dengan tutupan per jam kerja 0,800, dan tutup per jam kerja berkorelasi positif pendapatan per karyawan dengan 0,837. Semua hasil menunjukkan bahwa model BSC dapat

diimplementasikan untuk mengukur kinerja restoran dengan memilih indikator dari setiap perspektif. Ini berarti bahwa perubahan dalam satu perspektif menyebabkan terganggunya perspektif lain, sehingga manajemen restoran harus mempertimbangkan berbagai faktor jika harus membuat keputusan atau strategi.

### **BSC Pada Tour & Travel**

Dimensi kinerja BSC yang mencerminkan manfaat untuk agen perjalanan yang terkait dengan kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan dan proses internal sangat divalidasi dan didukung melalui kerangka kerja yang disarankan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, logis untuk mengasumsikan bahwa penelitian ini dapat memberikan model teoritis bagi para peneliti yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang hubungan antara pemasaran internal dan kinerja dalam usaha kecil yang bergerak dalam perhotelan dan pariwisata (Pool et al., 2017).

Memotivasi hotel dan UKM pariwisata untuk menggunakan variabel pengukuran kinerja BSC bersama-sama dengan kelompok, inovasi, berbagi pengetahuan, budaya kepercayaan, dan teori nilai bersama, kritik kesuksesan faktor dan faktor umum sebagai variabel independen yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka dan pertumbuhan (Arifin & Juwita, 2018).

Review selanjutnya dilakukan terhadap (Swart & Roodt, 2020), dimana beliau membuat konsep model yang berkaitan dengan Kualitas Layanan (SQ), Balanced Scorecard (BSC), Pelanggan Kepuasan (CS), dan Retensi Pelanggan (CR). Model-model ini terbukti dalam industri pariwisata, tetapi tidak dikonfirmasi dalam pariwisata bisnis. Pengujian empiris terhadap Kualitas Layanan Scorecard (SQSC) sebagai model SQ yang komprehensif, untuk menjelaskan Retensi Business Tourist (BT) diusulkan. Data dianalisis melalui prosedur pemodelan persamaan struktural, menghasilkan kartu nilai kualitas layanan wisata bisnis (BTSQSC) model kausal untuk pengujian SQ dalam industri BT. Temuan memberikan implikasi bagi praktisi pariwisata bisnis untuk mendorong kinerja pariwisata bisnis.

Hasil studi bahwa acara olahraga adalah acara utama, dinikmati di seluruh dunia oleh jutaan orang setiap tahun. Studi lain berfokus pada musik dan acara film, acara bisnis dan perdagangan, dan pribadi peristiwa, meskipun ini ditemukan lebih kecil fokus daripada acara olahraga dan riset acara umum. Dari perspektif manajerial, bahwa meningkatkan infrastruktur dan organisasi acara akan meningkatkan kualitas acara secara keseluruhan dan meningkatkan kepuasan peserta dan pemangku kepentingan peristiwa. Selain itu, penelitian berulang kali ditemukan bahwa motivasi dan kepuasan itu penting prediktor perilaku pengembalian. Meningkatkan motivasi level dan level kepuasan akan membantu memastikan bahwa pengunjung acara kembali ke acara nanti (Kim & Kaewnuch, 2018).

### **BSC Pada Taman Rekreasi**

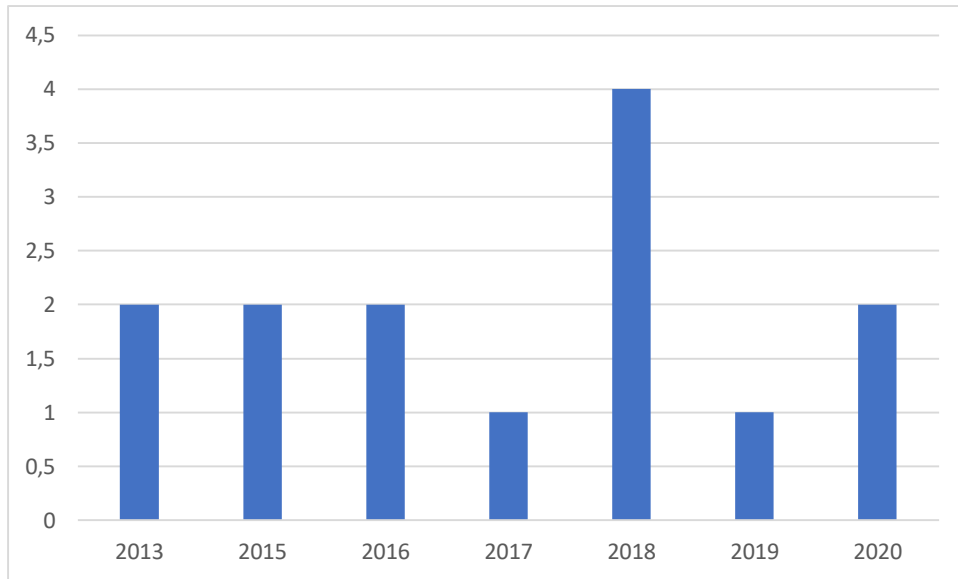
Kolaborasi antara metode IT Balanced Scorecard dan matriks McFarlan dapat menjadi salah satu cara mengelola bisnis pariwisata (Arifin & Juwita, 2018). Hal ini terlihat dari fungsi yang ditunjukkan IT Balanced Scorecard sebagai informasi dasar untuk menganalisis kondisi internal organisasi dan matriks McFarlan digunakan sebagai petunjuk arah pengembangan strategis sehingga arah pengembangan sistem organisasi lebih fokus.

Pengukuran berbasis metode BSC menghasilkan beberapa persepektif yang kemudian digunakan untuk pengukuran kinerja, yaitu dilihat dari persepektif pelanggan, bisnis dan proses, proses pembelajaran, dan internal proses pada perusahaan itu sendiri. Dari pengukuran kriteria ini kemudian dibuat lembar pengukuran kinerja menggunakan metode Omax, hasilnya kita dapat mengetahui nilai kinerja tiap-tiap indikator kinerja dan total keseluruhan kinerja dalam kurun waktu tertentu, dari lembar hasil tersebut kemudian ditetapkan suatu standarisasi dengan nama: desa wisata (Zabidi, 2016).

Indikator-indikator yang digunakan dalam (Pitriani et al., 2013), pada prispipnya sama dengan peneliti sebelumnya, yaitu melihat dari empat prespektif yang ada, yakni keuangan, pelanggan, proses internal dan sistem pembelajaran atas karyawan, Dilihat dari keempat aspek itu lalu ditetapkan KPI masing-masing posisi pegawai. Dari sisi keuangan diamati mulai dari proses penganggaran, pemanfaatan hingga sisteim pelaporannya. Begitupun dari perspektif pelanggan, dilihat apakah pelanggan puas dengan hasil kinerja perusahaan dan ada keinginan untuk kembali membeli jasa/produk kita,. Begitu pula dengan internal bisnis dan proses pembelajaran. Dari hasil penguiuran BSC pada proses pembelajaran dirasakan masih kurang, sehingga perusahaan disarankan untuk meningkatkan skill dari karayawan, dan diharapkan perusahaan berinfestasi terhadap alat dan teknologi baru yang pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan.

**Mapping Jurnal**

Berikut ini disajikan mapping jurnal yang telah direview, dibagi dalam 3 kategori, yaitu jumlah publikasi masing-masing jurnal tiap tahunnya, negara asal peneliti dan yang ketiga adalah materi object yang diteliti. Tahun Publikasi dari jurnal yang direview disajikan pada Gambar 3.



**Gambar 3 Tahun Publikasi Jurnal**

Dilihat dari Gambar 3 tersebut, jurnal terbanyak adalah keluaran tahun 2018 sebanyak 29%, disusul kemudian oleh jurnal keluaran 2020, 2016, 2015 dan 2013 masing-masing sebanyak 14%, sisanya tahun 2019 dan 2017 masing-masing sebesar 7%.

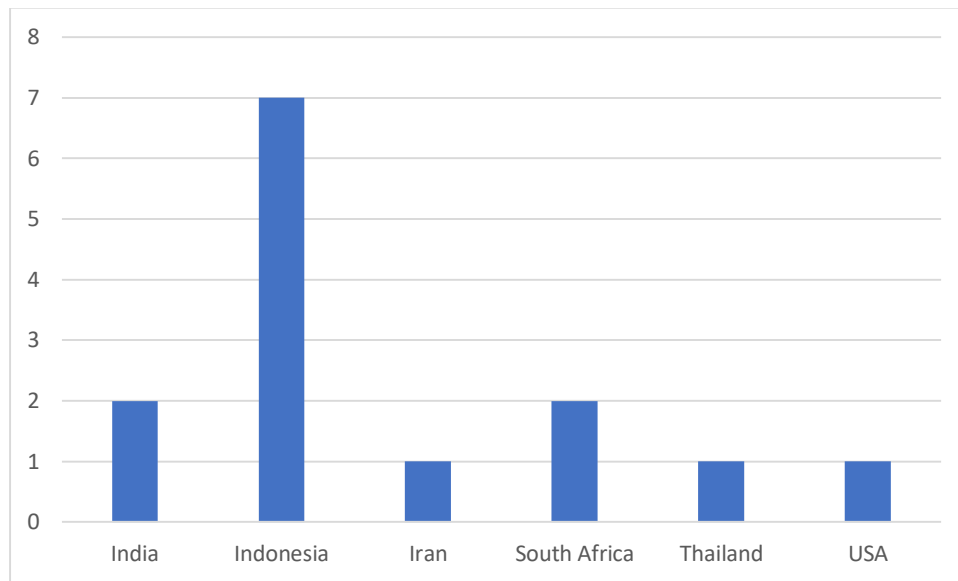


**Gambar 4 Obyek Penelitian**

Object riset dapat diketahui dari Gambar 4 di atas, dimana mayoritas penelitian berasal dari akademisi untuk kemajuan BSC pada akhirnya, mayoritas berfokus pada industri perhotelan, disusul kemudian jasa perjalanan wisata, taman rekreasi dan pada akhirnya fokus peneliti pada sektor restauarant.

Negara asal para peneliti dapat dilihat pada Gambar 5, dimana mayoritas peneliti yang kebetulan diambil berasal dari Indonesia, hal ini terjadi secara tidak disengaja, karena penelitian dalam literatur review ini menggunakan

metode random sampling, dengan keyword “BSC Wisata” pada penyedia database jurnal Internasional dan Nasional.



**Gambar 5 Negara Asal Peneliti**

#### 4. Kesimpulan

Metode BSC berhasil memberikan bukti empiris pada beberapa jurnal yang dikaji dan memberikan improvement kinerja perusahaan di berbagai sektor pariwisata, baik bidang perhotelan, taman rekreasi, tour & travel dan restaurant. Pemilihan indikator yang tepat atas perspektif yang diteliti secara signifikan mempengaruhi kinerja pariwisata, dengan diketahuinya indikator yang tepat, maka akan lebih mudah melakukan inovasi ataupun improvement atas indikator yang dirasa masih dibawah target kinerja, dengan hasil penelitan ini pula dapat diusulkan bahwa BSC menjadi sebuah pilihan metode pengukuran kinerja yang diharapkan mampu mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja individu untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan diharapkan mampu membangkitkan kembali sektor jasa industri pariwisata yang terpuruk pasca pandemi COVID-19.

#### Referensi

- Abdillah, F., & Wira Diana, I. B. P. (2018). Balanced Scorecard Implementation in Restaurant Management. *E-Journal of Tourism*, 5(1), 30. <https://doi.org/10.24922/eot.v5i1.38458>
- Arifin, F. N., & Juwita, O. (2018). Governance of information system development as tourism support used IT balanced scorecard and McFarlan. *Proceedings of the 2017 4th International Conference on Computer Applications and Information Processing Technology, CAIPT 2017, 2018-Janua*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/CAIPT.2017.8320717>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Jumlah kunjungan wisman menurut kebangsaan dan bulan kedatangan tahun 2017-2020*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/dynamictable/2018/07/30/1548/jumlah-kunjungan-wisman-menurut-kebangsaan-dan-bulan-kedatangan-tahun-2017---2018.html>.
- Dahiya, A., & Duggal, S. (2018). Evaluating the website performance of foreign hotels in Indian Landscape on balanced score card. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 11(2), 15–33. <https://doi.org/10.26643/rb.v11i11.3881>
- Dlamini, W. B., Migiro, S., & Tefera, O. (2020). Balanced scorecard usage for hotel and tourism small and medium enterprises growth in ESwatini (Former Swaziland): A proposed conceptual framework. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1–13.

- Dolasinski, M. J., Roberts, C., & Zheng, T. (2019). Measuring Hotel Channel Mix: A DEA-BSC Model. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(2), 188–209. <https://doi.org/10.1177/1096348018789741>
- Himanshu, & Jeannie. (2015). Evaluation of Official Tourism Websites of South East Asian Nations (ASEAN) Using the Balanced Score-Card Approach. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 8(2). <https://doi.org/10.21863/ijhts/2015.8.2.010>
- Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance / Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Harvard Business Review* TA -, 70(1), 71. <https://doi.org/00178012>
- Khazaei Pool, J., Khodadadi, M., & Amirbakzadeh Kalati, E. (2017). Linking internal marketing orientation to balanced scorecard outcomes in small businesses: the case of travel agencies. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 11(3), 297–308. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2016-0024>
- Kim, Y. H., & Kaewnuch, K. (2018). Finding the gaps in event management research: A descriptive meta-analysis. *Event Management*, 22(3), 453–467. <https://doi.org/10.3727/152599518X15258922919408>
- Pitriani, A., Uzaimi, A., & Suryadi. (2013). Analisis Kinerja Melalui Balanced Scorecard (Studi Pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau). *EJournal Universitas Maritim Raja Ali Haji*.
- Prayoga, Y. (2018). *Perancangan Peta Strategi pada Perusahaan 7 Summits Travel dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Designing a Strategy Map for 7summits Travel Companies Using the Balanced Scorecard Method*. 347–355.
- Saragih, H., & Yesmaya, V. (2013). Analisis Teknologi Informasi Balance Scorecard Dan Enterprise Architecture Untuk Industri Parawisata Pada Hotel Kartika. *Jurnal Teknik Dan Ilmu Komputer*, 2(5), 71–84.
- Swart, M. P., & Roodt, G. (2020). Mapping the constructs of a business tourist service quality scorecard model. *Journal of Convention and Event Tourism*, 21(1), 26–56. <https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1719947>
- Zabidi, Y. (2016). *Kabupaten Bantul Dengan Model Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Guna Penguatan Industri*. 1–8.