

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berkembangnya era globalisasi saat ini, secara tidak disadari telah menciptakan suatu kebergantungan dalam setiap kebutuhan bagi manusia. Kebutuhan yang terus meningkat menjadikan suatu peluang bagi para pelaku bisnis untuk terus mengakomodasikan setiap kebutuhan konsumen serta mengembangkan usahanya dalam berbagai bidang. Melalui peluang yang tercipta, maka secara langsung terbentuklah suatu keadaan persaingan antar bisnis, dimana setiap bisnis dan usaha yang ada berupaya untuk bertahan di pasaran.

Persaingan yang semakin ketat di era globalisasi memberikan pengaruh cukup besar bagi pemasaran dan menumbuhkan tantangan-tantangan baru bagi para pelaku bisnis. Pelaku bisnis dituntut untuk dapat memahami bagaimana kejadian-kejadian yang ada di berbagai penjuru dunia mempengaruhi pasar domestik dan peluang pencarian terobosan baru, dan tentu saja bagaimana perkembangan-perkembangan tersebut akan mempengaruhi pola pemasaran.

Maraknya persaingan yang saat ini dapat dijumpai sehari-hari adalah banyaknya usaha retail atau yang disebut juga sebagai pengecer. Adapun persaingan retail yang dimaksud adalah toserba (toko serba ada). Toserba adalah suatu bentuk toko swalayan yang menjual barang dagangannya secara eceran. Dalam penelitian kali ini toserba yang akan dibahas adalah toserba modern, yang saat ini dapat dengan mudah dijumpai di mana-mana. Adapun pembahasan toserba yang dimaksud untuk diteliti adalah Toserba Kartika.

Toserba Kartika ini terletak di Jalan Raya Kawunganten, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah. Apabila dilihat dari potensi pasar di lokasi tersebut, sangatlah memungkinkan untuk dijadikan peluang dalam meraih keuntungan karena Toserba Kartika merupakan toserba pertama yang berada di kota Kawunganten. Akan tetapi seiring berjalannya waktu, ada banyak toserba lain yang didirikan di kota Kawunganten sehingga Toserba Kartika mengalami kenaikan penjualan tetapi kenaikan tersebut belum memenuhi target keuangan yang telah ditetapkan oleh Toserba Kartika. Hal yang dialami Toserba Kartika tersebut karena turunnya

daya beli masyarakat sehingga target keuangan yang ditetapkan belum terpenuhi. Adanya penurunan pembelian mungkin wajar bagi para pelaku usaha, namun hal ini dapat juga menjadi kendala yang besar apabila tidak segera diatasi dengan melakukan strategi yang dapat kembali menaikkan daya beli masyarakat. Untuk menghindari kerugian pada Toserba Kartika perlu dilakukan penelitian yang berkaitan dengan keuangan yang ada pada Toserba melalui laporan keuangan tahunan mengenai laba atau rugi yang diperoleh serta kepuasan pelanggan yang berbelanja pada Toserba Kartika juga menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kembali penjualan pada Toserba Kartika. Selain kedua hal tersebut perlu pula untuk mengetahui apakah daftar barang yang berada di Toserba Kartika lengkap sehingga semua kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi saat berbelanja di Toserba Kartika, kepuasan karyawan dalam bekerja juga merupakan faktor penentu dalam penjualan Toserba Kartika.

Didasari atas pentingnya perumusan strategi, proses perumusan strategi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk menemukan strategi yang tepat. Analisis strategi yang matang dapat membantu manajemen untuk mengambil keputusan yang berguna bagi kelangsungan hidup Toserba Kartika. Akan tetapi, pengambilan keputusan yang tepat tidaklah mudah. Dalam mengambil keputusan, manajer perlu mempertimbangkan hal-hal penting seperti fitur apa yang akan dirancang untuk produk baru, harga yang harus ditawarkan kepada pelanggan, dimana produk itu akan dijual, dan berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk iklan. Analisis situasi perusahaan yang baik agar dapat menghasilkan suatu strategi pemasaran yang tepat dari manajemen.

Penggunaan analisis *Balanced Scorecard* yang memandang kinerja unit bisnis dalam empat perspektif dapat digunakan untuk mencari akar permasalahan suatu unit bisnis khususnya di Toserba Kartika. Empat perspektif *Balanced scorecard*, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menyediakan basis analisis yang lebih lengkap daripada analisis yang hanya menggunakan data keuangan. Oleh karena itu, penggunaan *Balanced Scorecard* merupakan unsur penting dari semua pendekatan yang digunakan oleh perusahaan agar menjadi dan tetap kompetitif. Menentukan

strategi pemasaran Toserba Kartika sangat penting untuk diteliti agar mengetahui target pasar yang tepat bagi pihak Toserba Kartika dan mengetahui strategi yang dapat diusulkan bagi pihak Toserba Kartika.

Berdasarkan paparan latar belakang diatas, peneliti mengangkat konsep tersebut sebagai bahan penelitian dengan judul “Identifikasi Kelemahan Toserba Kartika Dengan Metode *Balanced Scorecard*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kelemahan Toserba Kartika diukur dengan *Balanced Scorecard*?
2. Perspektif apa yang perlu diperbaiki?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini sesuai dengan yang direncanakan, serta lebih jelas dan terarah kerangka analisisnya maka perlu dibuat batasan masalah sebagai berikut:

1. Data untuk penelitian ini diambil (mulai bulan Januari 2016 sampai dengan Desember 2017) dilakukan pada Toserba Kartika untuk strategi pemasaran.
2. Metode yang digunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dan hasil yang ingin dicapai dari penelitian terhadap Toserba Kartika adalah:

Mengidentifikasi kelemahan Toserba Kartika dengan *Balanced Scorecard* agar dapat diketahui perspektif apa yang perlu diperbaiki.

1.5 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat yang dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Manfaat teoritis yang diharapkan dari penyusunan penelitian ini adalah sebagai sarana pengembangan teori dan ilmu pengetahuan yang secara teoritis berhubungan dengan pembahasan penelitian ini sendiri, yakni *balanced scorecard* dan strategi pemasaran.
- b. Sebagai referensi tambahan bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai metode *balanced scorecard* atau penelitian lain yang sejenis.

2. Manfaat Praktis

- a. Manfaat praktis yang diharapkan adalah penelitian ini dapat berguna sebagai sarana untuk memberikan informasi bagi Toserba Kartika untuk mengetahui strategi pemasaran yang harus dilakukan.
- b. Bagi Penulis, penelitian ini sebagai sarana untuk meningkatkan pemahaman ilmu teknik industri secara komprehensif terutama di bidang pemasaran.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan secara keseluruhan untuk penelitian adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan menguraikan tentang berbagai hal yang melatar belakangi dari penelitian ini, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan menguraikan mengenai landasan-landasan teori atau literatur yang digunakan untuk menyelesaikan laporan penelitian ini. Teori-teori yang digunakan dalam bab ini akan digunakan sebagai

landasan peneliti untuk menjalankan penelitiannya, sehingga kebenaran dari metode yang ada dapat dipertanggung jawabkan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang waktu lokasi dan penelitian, menguraikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menjelaskan tentang cara pengambilan dan pengolahan data, analisis dan hasil yang diperoleh dari penggunaan *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan penelitian ini.

BAB V : PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas tentang hasil dari penelitian yang sesuai dengan latar belakang masalah, rumusan masalah serta tujuan penelitian yang mengarah kepada kesimpulan dari penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi penarikan kesimpulan dari penelitian serta memuat saran yang diajukan untuk perusahaan dari hasil analisis yang merupakan suatu hasil dari penyelesaian masalah dan saran yang diberikan terhadap hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu metode yang dikembangkan oleh Prof. Robert S. Kaplan dan David P. Norton dari Nolan Norton Institute pada tahun 1996. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam suatu set pengukuran kinerja yang menyeluruh dan menghasilkan suatu kerangka sistem manajemen dan pengukuran strategis. Sebagai suatu metode pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sebuah sistem pengendalian tetapi *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode yang juga harus digunakan sebagai system komunikasi, informasi dan pembelajaran.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balance*). Menurut Mulyadi (2005), *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka panjang dan pendek serta melibatkan faktor internal dan eksternal. BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen. Pada kondisi tersebut menuntut kemampuan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*, membangun secara berkelanjutan dan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, mengarahkan dan memusatkan kapabilitas dari komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Pada awalnya *Balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis, *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman

ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial.

Menurut Chan dan Poh (2012) bahwa konsep *balanced scorecard* harus digunakan oleh industri. Alasan untuk ini adalah karena *balanced scorecard* mengembangkan kinerja manajemen dan stakeholder menawarkan kesempatan untuk melihat semua tujuan dan rencana jangka panjang perusahaan agar memenuhi sasaran strategi. Chan dan Poh (2012) juga menyatakan bahwa pendekatan *balanced scorecard* yang dapat digunakan untuk menilai faktor-faktor kritis prestasi, membuat rekomendasi untuk mengubah strategi untuk melebihi visi perusahaan dan keluar melakukan semua pesaing lain. Pada penelitiannya telah menunjukkan bahwa faktor-faktor penting keberhasilan dan dorongan strategis telah menutupi semua empat sudut pandang *balanced scorecard* dengan penekanan kuat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetapi kekurangan mereka fokus pada manajemen pelanggan. Tambahan rekomendasi untuk memupuk hubungan pelanggan dan melaksanakan proses internal untuk memperoleh dan memperdalam pemahaman tentang kebutuhan pelanggan yang disarankan. Peta strategi sukses kritis faktor dan dorongan strategis jelas menggambarkan hubungan sebab-akibat antara setiap dorongan dalam empat perspektif. Hubungan antara mengembangkan kemampuan karyawan dan inovasi yang lebih hebat, ditingkatkan membangun kualitas, dan, akhirnya, peningkatan produktivitas dapat jelas terlihat dalam peta strategi. Selain itu sebab-akibat antara memperoleh pelanggan dan meningkatkan keintiman pelanggan, menuju ke pertumbuhan garis bawah, disarankan. Peta strategi diusulkan menjelaskan

bagaimana industri akan mencapai hasil yang diinginkan memuaskan pelanggan, karyawan dan *stakeholder*.

Menurut Alao (2013) *Balanced scorecard* merujuk kepada satu sistem yang organisasi menilai ukuran kinerja kunci dari perspektif kinerja keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan pertumbuhan. Ini adalah cara dimana setiap anggota staf yang melakukan fungsi yang diharapkan untuk mengukur kinerja mereka pada pekerjaan terutama kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi demi peningkatan kekayaan dan profitabilitas. Penerapan *balanced scorecard* melibatkan strategi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia seperti tenaga manusia, keuangan dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebuah hubungan yang sangat relevan untuk memaksimalkan organisasi kekayaan adalah profitabilitas. Membuat keuntungan penting karena ukuran kinerja pada produksi barang atau jasa adalah cara bagaimana masa depan perusahaan terjamin.

Kairu et al (2013) menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat memberikan perusahaan dan organisasi manajer keuntungan mereka perlu untuk mengevaluasi diri mereka secara akurat dan sebagai akibatnya, menempatkan dirinya dalam posisi yang lebih baik untuk bersaing. Tujuan utama bisnis adalah untuk mencapai kinerja keseluruhan mereka dan membuat keuntungan. Tujuan ini dapat dicapai ketika manajer mengadopsi *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. Meskipun keterbatasan diidentifikasi oleh beberapa peneliti, *balanced scorecard* baik jika diadopsi oleh organisasi seperti itu dimasukkan baik keuangan dan non keuangan variabel dalam mengukur kinerja pada waktu tertentu. Organisasi disarankan untuk mengadopsi model *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja karena memiliki manfaat maksimal.

Sementara itu, menurut Shibani dan Coventry (2016) *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengevaluasi bisnis secara keseluruhan dan menghasilkan cara mendapatkan visi perusahaan. Namun, sangat penting bahwa implementasi *balanced scorecard* strategi dievaluasi untuk melihat kelemahan dan kekuatan bisnis dan seberapa baik perspektif empat diterapkan. Pada penelitiannya menemukan bahwa alat pengukuran kinerja *balanced scorecard* dan strategi baru,

langkah-langkah aspek keuangan dan non keuangan bisnis dan menganalisa faktor-faktor ini untuk membantu memperbaiki tindakan dan berfokus pada langkah-langkah operasional seperti, kepuasan pelanggan, proses internal dan pertumbuhan kegiatan perusahaan.

Balanced Scorecard memandang kinerja unit bisnis melalui 4 perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* dapat membantu suatu organisasi dalam hal finansial maupun non-finansial. Selain itu, dapat memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan tujuan utama organisasi ke dalam tujuan operasional agar tujuan tersebut secara jelas dapat dicapai oleh organisasi.

2.1.1 Perspektif Pengukuran Dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan menurut Norton dan Kaplan (1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Tiga tahap perkembangan industri yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan: pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi. Perspektif finansial masih di pakai karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang telah dipilih

mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Norton dan Kaplan, 1996) yaitu kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

- a. Proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).
- b. Proses operasi, merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses ini terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk, proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait pada proses operasi adalah waktu, kualitas dan biaya.
- c. Proses Pelayanan Purna Jual, proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.
- d. Keamanan Dan Kesehatan Lingkungan
Organisasi yang tidak hanya berorientasi pada penjualan dan profit semata, tetapi adanya tanggung jawab terhadap lingkungan sekitar.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Kapabilitas pekerja, dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Kapabilitas system informasi, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- c. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan, perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang

yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

2.1.2 Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dar personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan. Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

2.1.3 Tahap Perancangan *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2012), ada beberapa tahap dalam perancangan *Balanced Scorecard* antara lain:

1. Merumuskan misi, nilai, visi, tujuan, dan strategi perusahaan. Tahap ini menjadi landasan utama dalam penentuan perspektif.
2. Menentukan perspektif. Perspektif yang dipilih harus dapat mencerminkan strategi perusahaan.
3. Merumuskan sasaran strategis (*objectives*). Sasaran strategis tersebut harus dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan perusahaan, dan strategi perusahaan.
4. Menentukan ukuran strategis (*measures*). Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu ukuran hasil (*outcome measure atau lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure atau lead indicator*).
5. Menentukan target.
6. Merumuskan inisiatif strategis.
7. Implementasi *Balanced Scorecard*.

2.1.4 Perumusan Inisiatif Strategik

Pemilihan inisiatif strategik yaitu langkah strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Perencanaan sasaran adalah proses penerjemahan visi, misi tujuan keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi kedalam *company scorecard*. *Company scorecard* berisi sasaran dan inisiatif strategik dengan empat atribut yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Sistem perencanaan strategik dengan kerangka *balanced scorecard* dapat di lihat pada Gambar 1:

PERUMUSAN
STRATEGI



Keterangan : K (Keuangan), P (Pelanggan), PB (Proses Bisnis), PP (Pertumbuhan dan Pembelajaran)

Gambar 1. Perumusan Inisiatif Strategik, Mulyadi (2005)

2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* ini tertuang dalam empat karakteristik (Mulyadi, 2005:11-15) yaitu: komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Keempat karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi yang ditetapkan ke dalam tiap perspektif memperluas lingkup bisnis perusahaan dalam mencapai misi dan visi perusahaan. Kekomprehensifan atas sasaran strategis ini adalah respon yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang

ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan antara strategi dan sasarannya di berbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berada atau yang akan memasuki iklim bisnis yang turbulen.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu:

- a) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan)
- b) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan)
- c) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern)
- d) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Sedangkan (Rangkuti, 2012) beberapa keunggulan utama sistem *Balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategi antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal pemodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perpektif. Ketiga perspektif non keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi, yaitu integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program , dan integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.
4. Dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki *balanced scorecard* maka dewasa ini semakin banyak perusahaan mulai menerapkan metode ini sebagai dasar pengukuran kinerja perusahaannya, otomatis kebutuhan atas para ahli yang menguasai metode ini pun turut meningkat.

2.1.6 Faktor Pemacu Implementasi *Balanced Scorecard*

Ada beberapa faktor yang memacu perlunya perusahaan untuk mengimplementasikan *Balance Scorecard*. Faktor-faktor tersebut yakni (Mulyadi, 2001) :

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis ini menuntut kemampuan organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif, membangun dan secara berkelanjutan mewujudkan masa depan organisasi, menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan organisasi, mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan organisasi.
 - a) Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis dan waktu lama untuk membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen personel.

- b) Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Oleh Karena lingkungan bisnis senantiasa bergolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang, peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara pas kondisi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

- c) Menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depannya. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategis perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategis. Sistem manajemen ini menjanjikan

dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.

- d) Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun perusahaan.

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan mensintesakan berbagai pemikiran dari seluruh personel perusahaan untuk membangun skenario masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personel perusahaan. Disamping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personel dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

- 2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

- a) Sistem Manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.

Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depannya, perusahaan akan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan

strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

- b) Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang atau dikenal dengan istilah *corporate plan* dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa *corporate plan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan kedalam rencana jangka pendek. Ketidakkohherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek ini menyebabkan perusahaan tidak responsive terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.

- c) Sistem Manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Dalam manajemen tradisional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan. Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak dan staf tersebut. Sistem Manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan. Untuk menghindari lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap trend perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap trend perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap trend

perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

2.1.7 Manfaat *Balanced Scorecard*

Adapun manfaat *Balanced Scorecard* (BSC) bagi organisasi atau perusahaan menurut Kaplan dan Norton (1996) antara lain:

1. Mengklarifikasikan dan mengkomunikasikan strategi keseluruhan organisasi.
2. Menyelaraskan sasaran departemen dan individu dengan strategi organisasi.
3. Mengkaitkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan,
4. Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi,
5. Melaksanakan peninjauan strategi secara periodik,
6. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki strategi.

2.3 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan perusahaan, di mana secara langsung berhubungan dengan konsumen. Maka kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar.

Definisi pemasaran menurut Gitosudarmo (2001:1) adalah suatu kegiatan yang mengusahakan agar produknya yang dipasarkan dapat diterima dan disenangi oleh pasar. Kotler (2001) mengemukakan definisi pemasaran berarti bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan pemasaran merupakan kunci kesuksesan dari suatu perusahaan. Menurut Stanton (2001), definisi pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari definisi tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan usaha terpadu untuk menggabungkan rencana-rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuas kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran atau transaksi. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen. Perusahaan harus secara penuh tanggung jawab tentang kepuasan produk yang ditawarkan tersebut. Dengan demikian, maka segala aktivitas perusahaan, harusnya diarahkan untuk dapat memuaskan konsumen yang pada akhirnya bertujuan untuk memperoleh laba.

Pemasaran merupakan sebuah faktor penting dalam suatu siklus yang bermula dan berakhir dengan kebutuhan konsumen. Pemasaran harus dapat menafsirkan kebutuhan-kebutuhan konsumen dan mengkombinasikannya dengan data pasar seperti: Lokasi konsumen, jumlahnya, dan kesukaan mereka. Informasi tersebut dapat dipakai sebagai dasar untuk mengadakan pengolahan bagi kegiatan produksi.

2.2.1 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah perangkat pemasaran yang baik yang meliputi produk, penentuan harga, promosi, distribusi, digabungkan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran (Kotler dan Armstrong, 2012:92). Bauran pemasaran merupakan alat pemasaran yang baik yang berada dalam suatu perusahaan, dimana perusahaan mampu mengendalikannya agar dapat mempengaruhi respon pasar sasaran. Dalam bauran pemasaran terdapat seperangkat alat pemasaran yang dikenal dengan *marketing mix* 4P, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat atau saluran distribusi), dan *promotion* (promosi).

Keempat unsur bauran pemasaran tersebut saling berhubungan dan berpengaruh satu sama lain, sehingga harus diupayakan untuk menghasilkan suatu kebijakan pemasaran yang mengarah kepada layanan efektif dan kepuasan konsumen. Jadi di dalam bauran pemasaran terdapat variable-variabel yang saling mendukung satu dengan yang lainnya, yang kemudian oleh perusahaan

digabungkan untuk memperoleh tanggapan-tanggapan yang diinginkan di dalam pasar sasaran. Kombinasi dari perangkat tersebut perusahaan dapat mempengaruhi permintaan akan produknya.

2.2.2 Perencanaan Strategi Pemasaran

Setiap organisasi membutuhkan perencanaan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan. Perencanaan strategis yang mengarah pada kepuasan konsumen menjadi fokus didalam manajemen pemasaran. Tanpa perencanaan strategi pemasaran yang vital ini, organisasi tidak dapat mencapai kepuasan dan kebutuhan dan keinginan konsumen dan para pemegang saham. Dalam perusahaan berencana, berkembang, dan mengimplementasikan perencanaan strategi, organisasi memerlukan banyak informasi baik dari eksternal maupun internal yang sewaktu-waktu berubah. Dengan mengetahui informasi tentang kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan, maka perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Organisasi juga perlu mengamati tentang persaingan, peraturan, tingkat inflasi siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen. Oleh karena itu, penggunaan konsep pemasaran merupakan dasar pemikiran dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Konsep pemasaran harus didasarkan pada kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai dasar tujuan bisnis, memaksimalkan seluruh sumber daya organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen, mencapai tujuan organisasi dengan menciptakan kepuasan konsumen.

Perencanaan strategis menurut Handoko (2003: 92) adalah suatu proses pengalihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dari program program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Sebelum strategi pemasaran diterapkan dalam perusahaan, manajer perlu untuk melakukan perencanaan strategi tersebut dimana kegiatan perusahaan untuk mencari kesesuaian antara ketentuan-ketentuan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan ketentuan-ketentuan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman). Perubahan faktor eksternal dapat menimbulkan perubahan pada faktor internal sehingga kekuatan dan kelemahan

juga mengalami perubahan. Dalam hal ini perencanaan strategi sangat diperlukan dalam memperoleh keunggulan bisnis.

2.2.3 Strategi Pemasaran

Semua organisasi membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda guna jangka panjang yang digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2012), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya.

Strategi Pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Sebuah perusahaan baik itu perusahaan jasa maupun industri lainnya akan menggunakan berbagai strategi dalam memasarkan produknya, hal ini dikarenakan kondisi persaingan saat ini sangat ketat, jika sebuah perusahaan tidak menggunakan strategi yang tepat, maka perusahaan tersebut akan kalah dalam persaingan merebut pangsa pasar. Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai hubungan yang menguntungkan. Adapun 4 bentuk strategi pemasaran yaitu (Assauri, 2013):

1. Strategi Produk

a) Pengertian Produk

Bahwa produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan untuk digunakan oleh konsumen untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasannya. Segala sesuatu yang bisa ditawarkan kepada pasar untuk mendapatkan perhatian, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi, yang meliputi barang secara fisik, jasa, kepribadian, tempat, organisasi dan buah pikiran.

Jadi, produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada seseorang untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka. Produk disini meliputi barang fisik dan jasa. Orang tidak membeli produk hanya karena tetapi manfaat yang diberikan oleh produk tersebut. Dalam menciptakan produk harus jelas manfaat

dan peranannya dengan benar dan baik. Bahkan fakta data dari produk itu sendiri sangat penting di bandingkan dengan cuma penjelasannya saja.

b) Pengembangan produk

Pengembangan produk merupakan atau aktivitas yang dilakukan dalam menghadapi kemungkinan perubahan suatu produk kearah yang lebih baik, sehingga dapat memberikan daya guna maupun daya pemuas yang lebih. Jadi, kegiatan pengembangan produk ini merupakan suatu usaha yang direncanakan dan dilakukan secara sadar untuk memperbaiki produk yang ada atau menambah banyaknya ragam produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Pengembangan produk dilakukan secara terus-menerus, dimulai dari dari produk apa yang dihasilkan perusahaan dan yang perlu diadakan, sampai kepada keputusan untuk menghilangkan atau mengeliminir suatu produk tertentu.

Dalam pengembangan produk baru pada dasarnya bahwa proses pengembangan produk baru harus berasal dari penetapan seleksi strategi produk baru secara jelas. Penetapan strategi ini penting karena akan digunakan sebagai pedoman dasar produk baru. Seleksi dilakukan untuk mengidentifikasi peranan strategi produk baru di dalam usaha mencapai tujuan pemasaran dan perusahaan secara keseluruhan.

2. Strategi Harga

Harga yaitu jumlah yang harus dibayar pelanggan untuk produk itu. Harganya harus sesuai dengan pandangan tentang nilainya, supaya pembeli tidak beralih ke pesaingnya. Dalam penetapan harga perlu diperhatikan factor yang mempengaruhinya, baik langsung maupun tidak langsung. Faktor yang mempengaruhi secara langsung yaitu harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, adanya peraturan pemerintah dan faktor lainnya. Faktor yang tidak langsung, yaitu produk sejenis, potongan (*discount*) untuk para penyalur dan konsumen.

Dalam strategi penetapan harga, disamping faktor tersebut di atas, perlu pula diperhatikan tujuan penetapan harga dan prosedur penetapan harga itu. Adapun beberapa tujuan penetapan harga yang diambil yaitu:

- a) Memperoleh laba yang maksimum,
- b) Mendapatkan share pasar tertentu,
- c) Memerah pasar (*market skimming*),
- d) Mencapai tingkat hasil penerimaan penjualan maksimum pada waktu itu,
- e) Mencapai keuntungan yang ditargetkan,
- f) Mempromosikan produk.

3. Strategi Saluran (Distribusi)

Saluran distribusi merupakan saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk dari produsen ke konsumen atau industri pemakai. Pemilihan tempat distribusi yang tepat sangat penting dilakukan untuk memperluas pasar dalam mencapai keuntungan yang diinginkan. Oleh karena itu kebijakan penyaluran merupakan salah satu kebijakan pemasaran terpadu, yang mencakup penentuan saluran pemasaran (*marketing channels*) dan distribusi fisik (*physical distribution*). Kedua faktor tersebut mempunyai hubungan yang sangat erat dalam keberhasilan penyaluran dan sekaligus keberhasilan pemasaran produk perusahaan.

4. Strategi promosi

a) Pengertian promosi

Promosi adalah kegiatan yang ditunjukan untuk mempengaruhi konsumen agar mereka dapat menjadi kenal akan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada mereka dan kemudian mereka menjadi senang lalu membeli produk tersebut.

b) Alat dalam promosi

Adapun alat-alat yang dapat dipergunakan dalam mempromosikan suatu produk, yaitu iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan dan publikasi.

2.3 Pemetaan Strategi (*Strategy Map*)

Proses perancangan *strategy map* merupakan proses yang tidak dapat dihindari dalam metode *Balanced Scorecard*. Menurut Luis et al. yang dikutip oleh Saputra (2013), pemetaan strategi (*strategy map*) berbasis *Balanced Scorecard* merupakan cara yang efektif untuk menggambarkan hubungan logis sebab akibat dari strategi yang telah ditentukan. Visualisasi strategi dalam bentuk peta strategi akan memastikan fokus dan keterpaduan dari berbagai aktivitas strategis yang telah ditentukan. Juga, peta strategis akan mempermudah komunikasi dan pemahaman strategi sehingga meningkatkan tingkat keberhasilan implementasi strategi tersebut.

2.4 Pengertian Toserba

Toserba merupakan salah satu bentuk retail yang menyediakan berbagai kebutuhan untuk memenuhi tuntutan konsumen. Munculnya Toserba ini bertujuan untuk memenuhi harapan masyarakat akan produk yang dibutuhkannya dengan memberikan kenyamanan dan kemudahan dalam berbelanja. Sistem penjualannya sangat berbeda dengan yang terdapat di pasar tradisional. Jika pada pasar tradisional masih ada tawar-menawar harga, pada toserba semua barang sudah di beri label harga tetap yang harus dibayarkan oleh konsumen.

2.5 Penelitian Terdahulu

Kajian induktif merupakan kajian yang diperoleh dari makalah, jurnal maupun penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Ramelan et al (2009) meneliti tentang analisis strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard* pada PT. XYZ. Hasil dari *balanced scorecard* di implementasikan kedalam metode analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) untuk menentukan langkah strategis. SWOT perusahaan berada di zona ST (*Strength, Threat*) yang mendukung strategi diversifikasi. Strategi yang digunakan adalah *concentric diversification, market penetration, dan penghematan*. Untuk matriks IE (internal-eksternal) berada dalam kuadran 1, berarti dalam posisi tumbuh dan bina.

Al-Najjar dan Kalaf (2012) merancang *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Bank. Analisis menunjukkan bahwa skor rata-rata tahunan yang dicapai

oleh bank menunjukkan kinerja yang lemah. Perspektif proses internal tidak mengungkapkan perbaikan yang signifikan; tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata adalah sekitar 2%. Perspektif pelanggan mencetak ukuran nol selama bertahun-tahun, alasannya adalah bahwa pelanggan yang skeptis tentang kondisi keamanan di Irak, sehingga beberapa pelanggan menarik uang mereka dari bank, sementara orang lain menemukan bahwa bank adalah tempat teraman untuk menyimpan mereka uang selama kondisi tidak stabil keamanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih baik dari perspektif pelanggan; laju pertumbuhan tahunan rata-rata adalah sekitar 3%.

Chan dan Poh (2012) meneliti tentang sebuah pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja industri. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa daftar rancangan ukuran kinerja kunci untuk industri konstruksi Malaysia telah diidentifikasi dengan hubungan yang jelas antara dorongan strategis dan ukuran kinerja.

Habidin et al (2012) mengusulkan model strategis *Balanced Scorecard* bagi sistem kontrol strategis dan kinerja organisasi industri otomotif di Malaysia. Mengukur kinerja BCS dan organisasi menjadi paling penting strategi dan melibatkan mobil lokal produsen dan pemasok otomotif dalam upaya mereka untuk menjadi lebih efektif dan kompetitif dalam mengejar mereka untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kualitas, operasi bisnis, kepuasan pelanggan dan karyawan dan kinerja bisnis. Selain itu, strategi dan kinerja alat memberikan pedoman dan referensi ke industri otomotif terutama untuk otomotif pemasok.

Alao (2013) meneliti tentang isu dan tantangan pengambilan keputusan strategis, melalui keuntungan *balanced scorecard*. Dari hasil penelitian system *balanced scorecard* bermanfaat bagi karyawan karena hal ini mendorong peningkatan kinerja tanpa tantangan eksternal. Itu sama-sama manfaat organisasi seperti kinerja karyawan diterjemahkan menjadi kualitas yang lebih tinggi dari pekerjaan output, meminta pelayanan pelanggan, ditingkatkan gambar membuat dan mempertahankan patronase dan menarik pelanggan. Tanpa diragukan lagi,

Semua ini akan meningkatkan kembali ke bisnis sebagai hasil dari upaya individu staf yang timbul dari penggunaan *balanced scorecard*.

Kairu et al (2013) meneliti tentang efek *balanced scorecard* pada kinerja perusahaan dalam sector pelayanan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria non-keuangan sama pentingnya dengan kriteria keuangan dalam sistem pengukuran dan ketika langkah-langkah kedua yang terintegrasi dalam sistem, mereka mengarah ke hasil yang lebih unggul.

Nurjaman (2013) meneliti tentang pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*. Hasil akhir dari penelitian ini adalah terpilihnya beberapa KPI dan 6 (enam) program kerja yang harus dilakukan yaitu melakukan FGD dengan pelanggan tetap (*wholesale* dan *reseller*), melaksanakan program penjualan referensi, melakukan pull marketing dan program target marketing, melakukan penetapan waktu baku penyelesaian produk, melakukan program kompetensi desain, melakukan survei pasar, melakukan program sosialisasi SOP perusahaan kepada karyawan, melakukan penilaian kemampuan SDM yang ada, melaksanakan program bonus untuk capaian target, dan membangun profil kompetensi

Badariah et al (2014) meneliti tentang rancangan *service scorecard* sebagai pengukuran kinerja pelayanan *cargo*. Dari hasil penelitian diperoleh *Strategy Mapping* yang memuat tujuan-tujuan strategis dan indikator (*Lead* dan *Lag*) dari *Service Scorecard*. Terdapat 17 ukuran kinerja yang temuat di dalam 17 tujuan strategis dan 7 perspektif dari *Service Scorecard* yaitu : *Growth, Leadeanship, Acceleration, Collaboration, Innovation, Execution, Retention*. Tujuan strategis yang dibuat dalam suatu *Strategy Mapping* dan indikator sangat berguna untuk menyusun langkah selanjutnya yang akan ditempuh oleh perusahaan.

Chung et al (2016) meneliti tentang *balanced scorecard* pengelolaan berkelanjutan di industry sepeda Taiwan pengembangan indikator kinerja dan pentingnya analisis. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa evaluasi dari para ahli sangat konsisten. Mengenai implikasi manajerial, lima dimensi ini dapat dianggap sebagai inti dari industri sepeda adaptasi terhadap strategi pengelolaan

berkelanjutan, dan menurut proyek penting 21, indikator kinerja ditetapkan sejalan untuk mengukur efektivitas adaptasi dari strategi pengelolaan berkelanjutan.

Shibani dan Coventry (2016) meneliti tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam industri konstruksi Libya. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa BSC dapat digunakan untuk mengevaluasi bisnis secara keseluruhan dan menghasilkan cara mendapatkan visi perusahaan, penerapan strategi baru akan mendorong pertumbuhan dan perkembangan industri konstruksi di Libya, dan strategi organisasi saat ini dalam industri konstruksi Libya perlu dievaluasi untuk melihat seberapa efektif itu adalah mengubah visi ke dalam tindakan yang dipahami dan disampaikan oleh seluruh karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu diatas dapat dibuat tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1	2009	Ramelan et al	Analisis Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Pada PT. XYZ	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil dari <i>balanced scorecard</i> di implementasikan kedalam metode analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i>) untuk menentukan langkah strategis. SWOT perusahaan berada di zona ST (<i>Strength, Threat</i>) yang mendukung strategi diversifikasi.
2	2012	Al-Najjar dan Kalaf	Merancang <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Mengukur Kinerja Bank	<i>Balanced Scorecard</i>	Analisis menunjukkan bahwa skor rata-rata tahunan yang dicapai oleh bank menunjukkan kinerja yang lemah.
3	2012	Chan dan Poh	Sebuah Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Untuk	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian diperoleh bahwa daftar rancangan ukuran kinerja kunci untuk industri konstruksi

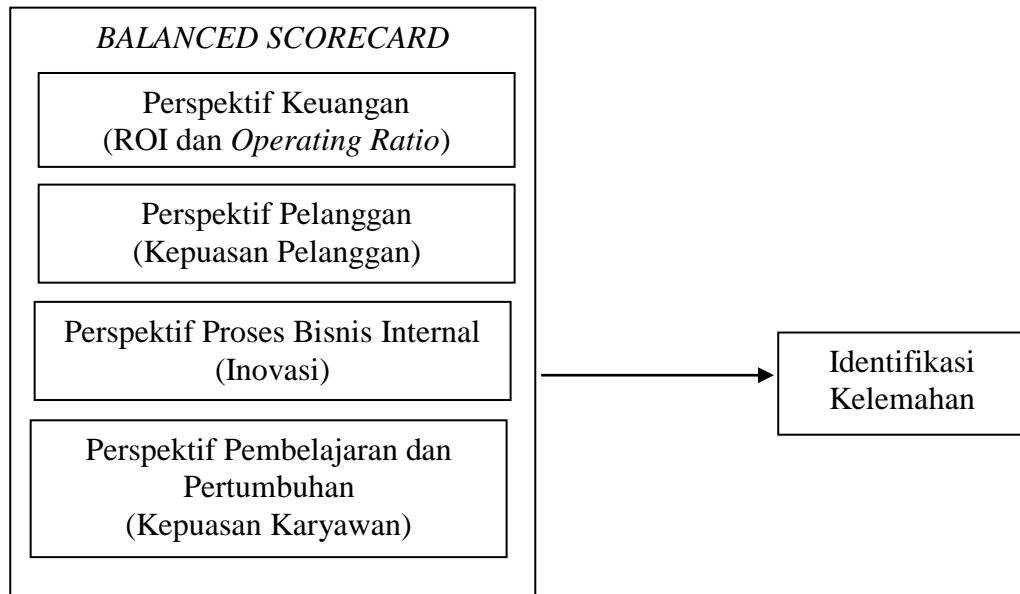
			Mengukur Kinerja Industry		Malaysia telah diidentifikasi dengan hubungan yang jelas antara dorongan strategis dan ukuran kinerja.
4	2012	Habidin et al	Model Strategis <i>Balanced Scorecard</i> Bagi Sistem Kontrol Strategis Dan Kinerja Organisasi Industri Otomotif Di Malaysia	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil kinerja BCS dan organisasi menjadi paling penting strategi dan melibatkan mobil lokal produsen dan pemasok otomotif dalam upaya mereka untuk menjadi lebih efektif dan kompetitif dalam mengejar mereka untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kualitas, operasi bisnis, kepuasan pelanggan dan karyawan dan kinerja bisnis.
5	2013	Alao	Isu Dan Tantangan Pengambilan Keputusan Strategis, Melalui Keuntungan <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian system <i>balanced scorecard</i> bermanfaat bagi karyawan karena hal ini mendorong peningkatan kinerja tanpa tantangan eksternal.
6	2013	Kairu et al	Efek <i>Balanced Scorecard</i> Pada Kinerja Perusahaan Dalam Sector Pelayanan	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria non-keuangan sama pentingnya dengan kriteria keuangan dalam sistem pengukuran dan ketika langkah-langkah kedua yang terintegrasi dalam sistem, mereka mengarah ke hasil yang lebih unggul.
7	2013	Nurjaman	Pengukuran Kinerja Dengan Metode	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil akhir dari penelitian ini adalah terpilihnya beberapa

			<i>Balanced Scorecard</i>		KPI dan 6 (enam) program kerja yang harus dilakukan.
8	2014	Badariah et al	Rancangan <i>Service Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Pelayanan <i>Cargo</i>	<i>Service Scorecard</i>	Hasil penelitian diperoleh <i>Strategy Mapping</i> yang memuat tujuan-tujuan strategis dan indikator (<i>Lead</i> dan <i>Lag</i>) dari <i>Service Scorecard</i> .
9	2016	Chung et al	<i>Balanced Scorecard</i> Pengelolaan Berkelanjutan Di Industry Sepeda Taiwan Pengembangan Indikator Kinerja Dan Pentingnya Analisis	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil menunjukkan bahwa evaluasi dari para ahli sangat konsisten.
10	2016	Shibani dan Coventry	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Industri Konstruksi Libya	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian diperoleh bahwa BSC dapat digunakan untuk mengevaluasi bisnis secara keseluruhan dan menghasilkan cara mendapatkan visi perusahaan, penerapan strategi baru akan mendorong pertumbuhan dan perkembangan industri konstruksi di Libya, dan strategi organisasi saat ini dalam industri konstruksi Libya perlu dievaluasi untuk melihat seberapa efektif itu adalah mengubah visi ke dalam tindakan yang dipahami dan disampaikan oleh seluruh karyawan.

Sumber: Jurnal dan Makalah Terdahulu, 2018

2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran yang dapat menjelaskan hubungan yang diteliti pada gambar berikut dibawah ini:



Gambar 2. Kerangka Pikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan suatu objek sesuai dengan keadaan atau apa adanya.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Toserba Kartika yang berlokasi di Jalan Raya Kawunganten, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan pada hari kerja dan memanfaatkan waktu luang yang dimiliki oleh pemilik toserba.

3.3 Fokus Penelitian

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai objek yang diteliti maka penulis sampaikan bahwa fokus penelitian adalah terbatas pada analisis *Balance Scorcard* pada Toserba Kartika.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, baik berupa kualitatif maupun kuantitatif. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan. Data Kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan manajer untuk memperoleh data mengenai data keuangan, memperoleh data tentang pelanggan, dan memperoleh data tentang data karyawan Toserba Kartika. Data Sekunder yang digunakan dalam penelitian ini seperti: struktur organisasi, data mengenai pelanggan, dan data mengenai produksi perusahaan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dengan teknik sebagai berikut:

1. Penelitian lapangan (*field work research*)

Pengumpulan data penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh langsung dari responden dan mengamati secara langsung tugas-tugas yang berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan Toserba Kartika. Pengumpulan data melalui pengamatan (observasi) langsung di lokasi Toserba Kartika, hasil wawancara langsung dengan pihak manajemen dalam merumuskan strategi Toserba Kartika. Selain itu juga melalui kuesioner yang diberikan kepada pelanggan dan karyawan Toserba Kartika.

2. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Pengumpulan data penelitian berdasarkan buku-buku dan jurnal yang berkaitan dengan judul tugas akhir ini dan sumber data tertulis lainnya yang ada di Toserba Kartika, yang berhubungan dengan pokok bahasan tugas akhir ini dan dijadikan sebagai dasar perbandingan antara data yang penulis dapatkan di lapangan.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan untuk memecahkan masalah adalah 4 dimensi *Balance Scorecard* yaitu:

1. Perspektif Keuangan, pengukurannya menggunakan ROI dan *Operating Ratio*

- a) ROI (*Return On Investment*)

Tingkat pengembalian investasi dari pendapatan operasi atau yang biasa disebut dengan ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. ROI dapat dikatakan baik jika rata-rata industrinya sebesar 9,8% (Keown, 2008).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b) *Operating Ratio*

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Semakin tinggi rasio operasi, berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan biaya yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan, pengukuran pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Menurut Riduwan (2002), dimana jawaban atas kuesioner memiliki acuan bobot dan kategori sebagai berikut:

Tabel 3.1.

Bobot dan Kategori Kuesioner

Bobot	Kategori
5	Sangat Puas
4	Puas
3	Cukup Puas
2	Kurang Puas
1	Tidak Puas

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai

yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Pr oduk Baru Yang Ditawarkan}}{\text{Total Pr oduk Yang Sudah Ada}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan karyawan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan. Kepuasan karyawan dapat dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3. Dimana jawaban atas kuesioner memiliki acuan bobot dan kategori sama seperti **Tabel 3.1**