

EFFEKTIVITAS SCORE CARD SEBAGAI ALAT KENDALI TERHADAP PENCAPAIAN TARGET PENJUALAN PADA DISTRIBUTOR CONSUMER GOOD

Gugup Tugi Prihatma *1

prihatma16@gmail.com, Universitas Serang Raya, Indonesia

Abdul Fatah *2

abfatah204@gmail.com Universitas Serang Raya, Indonesia

Abstrak

Produk yang dihasilkan dalam kegiatan produksi menjadi sebuah alat untuk proses pengembalian modal usaha, sejumlah biaya yang sudah dikeluarkan, kewajiban pembayaran pajak serta sejumlah keuntungan yang diperoleh. Kegiatan dalam mewujudkan kegiatan tersebut dengan cara melakukan marketing dan sales sebagai langkah strategis. Berbagai cara untuk mencapai target penjualan harus diupayakan bagi tenaga penjualan. Cara pengendalian serta pemantauan progress pencapaian sejak produk tersebut mulai diluncurkan ke segementasi konsumen dari produk tersebut, Cara yang dapat diambil dengan menggunakan Balance Scorecard sebagai alat yang sederhana dan mudah diaplikasikan pada berbagai jenis produk yang dipasarkan, evaluasi yang mudah serta pengambilan keputusan secara cepat jika terjadi kesalahan dan ketidak mampuan mencapai target. *Balanced scorecard* merupakan jenis metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja eksekutif sehingga perusahaan khususnya pimpinan menjadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. Dalam penelitian ini variable yang dijadikan penelitian *Balance Scorecard*, Alat Kerja dan Target Penjualan. Dari hasil penelitian disimpulkan Pengaruh Penggunaan Scorecard, Alat Kerja terhadap Target Penjualan Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.535 dengan nilai $t_{\text{statistic}}$ sebesar 4.953. Nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} (1.294) yang berarti Hipotesis diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa Scorecard, Alat Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Target Penjualan di Setiap Distributor Consumer Goods.

Kata Kunci : Balance Scorcard, Alat Kerja, Target Penjualan

Abstract

Products produced in production activities become a tool for the process of returning business capital, a number of costs that have been incurred, tax payment obligations and a number of profits obtained. Activities to realize these activities are by carrying out marketing and sales as a strategic step. Salespeople must strive for various ways to achieve sales targets. How to control and monitor the progress of achievements since the product was launched to the consumer segmentation of the product. The method that can be taken is by using the Balance Scorecard as a simple and easy tool to apply to various types of products being marketed, easy evaluation and quick decision making if this occurs. errors and inability to achieve targets. The balanced scorecard is a type of work results measurement method used by companies to

improve executive performance so that companies, especially leaders, know more about the extent of movement and development that has been achieved. In this research, the variables used as research are Balance Scorecard, Work Tools and Sales Targets. From the research results, it was concluded that the effect of using scorecards and work tools on sales targets. The calculation results show a path coefficient value of 0.535 with a tstatistic value of 4.953. This value is greater than ttable (1.294), which means the hypothesis is accepted. Based on these results, it can be interpreted that Scorecards, Work Tools have a significant positive effect on Sales Targets at Each Consumer Goods Distributor.

Keywords: Balance Scorecard, Work Tools, Sales Targets.

PENDAHULUAN

Target penjualan adalah suatu output yang menjadi tujuan pada setiap titik akhir proses produksi dan distribusi dimana penjualan merupakan pergeseran sejumlah elemen penting dalam suatu harga yang melekat pada suatu produk yang wajib dibayarkan oleh setiap konsumen untuk mendapatkan produk yang dibutuhkan. Setiap produsen dan agen distribusi akan mengeluarkan sejumlah modal terlebih dahulu guna memulai proses produksi dan distribusi. Akibat dari sejumlah modal yang sudah dikeluarkan dalam jumlah tertentu perusahaan sudah memperhitungkan dan mengharapkan jumlah modal yang sudah dikeluarkan dapat kembali lagi dalam jumlah yang lebih besar beserta laba atau keuntungan yang didapat. Masalah yang muncul di lapangan distributor tidak dapat memprediksikan kapan modal yang dikeluarkan dapat tepat waktu kembali menjadi modal dan keuntungan yang diperoleh, guna memantau tingkat penjualan serta proses pengembalian modal diperlukan suatu alat yang dapat membantu proses pengawasan dan sebagai alat evaluasi dari penjualan suatu produk. Persaingan secara kompetitif dan massif di pasar dari sejumlah kompetitor dapat menjadi kendala dan masalah di lapangan dalam proses pengembalian modal tersebut. Diduga *Balance Scorecard* merupakan alat yang dapat digunakan sebagai alat pengendali yang efektif dari kegiatan hasil penjualan pada periode tertentu.

Balanced scorecard (BSC) adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja eksekutif sehingga perusahaan khususnya pimpinan menjadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. *Balanced scorecard* memberi perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma selalu tentang finansial menuju model baru yang mana hasilnya menjadi titik awal untuk *review*, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang sudah diterapkan. Tujuannya untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif kepada para manajer dengan melengkapi ukuran finansial melalui metrik tambahan yang digunakan untuk mengukur kinerja dari berbagai bidang seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan lainnya. Apakah *Balance Scorecard* Sebagai Alat Kendali Secara Efektif Berpengaruh Pada Pencapaian Target Penjualan Pada Distributor Consumer Goods. Apakah yang menyebabkan target penjualan Perusahaan tidak tercapai

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard Marketing adalah teknik perolehan prospek yang kuat yang memberikan nilai nyata kepada pelanggan potensial, *Scorecard* adalah alat penilaian diri yang dapat digunakan tenaga penjual untuk mendapatkan kartu skor yang dipersonalisasi dan beberapa panduan tentang cara meningkatkan di area tertentu. *Balanced Scorecard* dirancang

untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja organisasi khususnya di bagian penjualan.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat memiliki pandangan yang seimbang dan komprehensif tentang kinerja para pekerja dari berbagai bagian khususnya bagian pemasaran. Hal ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan menetapkan tujuan jangka panjang, memantau kemajuan, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. *Balanced Scorecard* juga memungkinkan organisasi untuk menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan dan inisiatif operasional sehari-hari. Dengan mempertimbangkan empat perspektif utama, organisasi dapat mencapai keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan.

Pada awalnya BSC adalah hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan, kemudian meluas dan digunakan untuk mengukur empat prespektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Lebih jauh *balanced scorecard* (*BSC*) adalah memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Sebagai alat ukur perusahaan apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai.
- b. Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan Anda.
- c. Sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis perusahaan.
- d. Alat analisis efektifitas strategi yang telah digunakan khususnya di pemasaran.
- e. Memberikan gambaran kepada perusahaan kondisi tertentu.
- f. Sebagai alat *key performance indicator* perusahaan.
- g. Sebagai *feedback* terhadap *shareholder* perusahaan.
- h. Sebagai alat komunikasi, informasi, dan sistem analisis pembelajaran perusahaan

Balanced scorecard (*BSC*) bisa dikatakan adalah sebagai alat ukur yang paling sederhana dalam perusahaan sehingga banyak kelemahan-kelemahannya. Salah satu kelemahannya adalah informasi yang disajikan terbatas dan kurang akurasi. Perusahaan tetap harus memiliki acuan pengukuran seperti *balanced scorecard*, karena di dalamnya terdapat empat perspektif utama yang memang menjadi poin penting dalam bisnis.

Menurut Kaplan dan Norton, terdapat dua keunggulan utama dari pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard* (*BSC*), yaitu adalah:

1. *Balanced scorecard* menyatukan elemen-elemen yang berbeda dari agenda kompetitif perusahaan dalam satu laporan.
2. Dengan menggabungkan semua metrik operasional yang krusial, manajer per divisi atau departemen dipaksa untuk mempertimbangkan suatu pencapaian dengan risiko-risiko yang berpotensi terjadi.

Terkait poin kedua, Kaplan dan Norton menyatakan bahwa misi atau strategi terbaik perusahaan bisa saja direalisasikan dengan buruk. Perusahaan mencanangkan suatu *goals* yaitu memasarkan produk dengan cepat. Hal tersebut dicapai dengan peningkatan dari pengenalan produk baru. Perusahaan bisa saja merealisasikan misi tersebut., namun terdapat risiko yaitu karena patokan waktu pemasaran, pengembangan produk menjadi kurang maksimal. Bisa jadi produk baru yang dihasilkan tidak jauh berbeda dengan produk yang sudah ada. Sehingga hal tersebut akan mengurangi keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.

Adapun empat prespektif *balanced scorecard* (*BSC*) adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang tidak bisa diabaikan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan serta strategi

memberikan perbaikan mendasar. Perbaikan tersebut dapat berupa *gross operating income*, *return on investement* atau *economic value-added*.

Balance scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan sebagai berikut:

- a. Peningkatan kepuasan *customer* melalui peningkatan *revenue*
- b. Peningkatan produktifitas dan komitmen karyawan melalui *cost effectiveness* sehingga terjadi peningkatan laba
- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi

Prinsip balanced scorecard (BSC) harus ada keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Perspektif keuangan tidak bisa bekerja tanpa adanya perspektif non-keuangan misalnya saja laba yang diperoleh perusahaan karena produk tersebut memiliki nilai manfaat bagi konsumen atau bisa saja karena faktor SDM dan proses bisnis dari perusahaan tersebut. Pengukuran perspektif keuangan bisa dilakukan dengan analisis rasio keuangan. Misalnya dengan menganalisis tren keuangan, *common size value* antara perusahaan dan pesaing, dan rasio keuangan seperti; rasio liabilitas, rasio aktivitas, rasio hutang, rasio keuntungan, dan rasio solvabilitas. Perspektif keuangan juga berguna seberapa perusahaan atau bisnis Anda memiliki daya tarik kepada para investor. Bisa dikatakan perspektif yang satu ini sangat penting dan menjadi dasar ukur *kesehatan* bisnis.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansial. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, karyawan harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan. Tolak ukur pelanggan dibedakan dalam dua kelompok yaitu *core measurement group (kelompok inti)* dan *customer value proposition (kelompok penunjang)*.

Kelompok inti atau *core measurement* terdiri dari:

- a. Pangsa pasar atau *market share*
- b. Tingkat perolehan pelanggan baru atau *customer acquisition*
- c. Kemampuan perusahaan mempertahankan para pelanggan lama atau *customer retention*
- d. Tingkat kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan atau *customer profitability*

Sedangkan kelompok penunjang ini dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

- a. Atribut-atribut produk (harga, mutu, fungsi)
- b. Hubungan dengan pelanggan
- c. Citra dan reputasi

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan para pemegang saham. Tiap perusahaan mempunyai proses dan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, hal tersebut terbagi menjadi 3 prinsip dasar perspektif proses bisnis internal, yaitu:

Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: **identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.**

Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dapat dilihat dari perencanaan, pembentukan bahan mentah hingga menjadi produk jadi, proses *marketing*, hingga proses transaksi antara perusahaan dan pembeli. Proses ini menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, tepat waktu, dan berdasarkan fakta yang menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

Pelayanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan layanan yang diberikan oleh perusahaan atau bisnis kepada konsumen sebagai jaminan mutu produk yang telah dibeli oleh konsumen. Banyak bentuk layanan purna jual misalnya layanan konsultasi, perbaikan, perawatan, hingga garansi.

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif *balanced scorecard* (*BSC*) ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal bisa menjadi pemicu kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

- 1) Kapabilitas Pekerja
 - a. Kepuasan pekerja.
 - b. Retensi pekerja.
- 2) Produktivitas pekerja.
- 3) Kapabilitas Sistem Informasi
- 4) Iklim Organisasi

1. Manfaat Balance Scorecard Untuk Perusahaan

Manfaat *Balanced Scorecard* (*BSC*) untuk perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Pengukuran Kinerja yang Komprehensif
Balanced Scorecard membantu perusahaan dalam mengukur kinerja secara menyeluruh dengan melibatkan berbagai perspektif yang saling terkait.
Dengan melihat indikator kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang keberhasilan mereka.
- b. Fokus pada Tujuan Strategis
Balanced Scorecard membantu perusahaan dalam menghubungkan tujuan jangka panjang dengan tindakan operasional sehari-hari. Dengan memetakan strategi ke dalam indikator

kinerja yang terukur, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap tindakan dan inisiatif yang diambil sesuai dengan arah strategis yang telah ditetapkan.

c. Identifikasi Kebutuhan Pelanggan

Melalui perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard, perusahaan dapat fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk atau layanan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mempertahankan pangsa pasar yang baik.

d. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Operasional

Dengan memperhatikan perspektif proses internal, Balanced Scorecard membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengukur efisiensi serta efektivitas proses-proses internal. Dengan demikian, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengimplementasikan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

e. Peningkatan Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam Balanced Scorecard membantu perusahaan dalam mengembangkan karyawan, mengelola pengetahuan, dan mendorong inovasi. Ini membuka peluang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

f. Komunikasi dan Koordinasi yang Lebih Baik

Balanced Scorecard memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk mengkomunikasikan tujuan strategis kepada seluruh organisasi. Ini memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki pemahaman yang sama dan bekerja menuju tujuan yang sama, memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antar departemen dan fungsi dalam perusahaan. Dengan memanfaatkan Balanced Scorecard, perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan, memperkuat strategi mereka, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

2. **Kelebihan Balanced Scorecard (Bsc)**

Balanced Scorecard adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi dengan pendekatan yang seimbang. Pendekatan ini melibatkan pengukuran kinerja melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard dirancang untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja organisasi, tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja.

Kelebihan Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:

1. Perspektif yang seimbang
2. Pengukuran yang holistik
3. Penekanan pada tujuan jangka Panjang
3. Bagaimana Menggambar Balance Scorecard Yang Benar?

Balance scorecard paling mudah dibuat menggunakan sebuah template. Mulailah dengan ruang untuk keempat perspektif dan tambahkan beragam hal yang berkaitan dengan Perusahaan. Tentukan Visi, Tambahkan Perspektif, Tambahkan Tujuan Dan Ukuran, Komunikasikan

4. **Bagaimana Cara Membuat Kartu Skor**

Scorecard Marketing terdiri dari beberapa faktor utama, dan akan memandu karyawan melaluinya dengan lebih mendetail di bawah ini.

- a. Halaman arahan
- b. Satu set pertanyaan
- c. Halaman hasil

- d. Urutan email tindak lanjut
- e. Sumber lalu lintas

1. Laman landas yang ramah konversi

Jika ingin lebih banyak orang mengambil bagian dalam kartu skor setiap karyawan, maka pimpinan memerlukan halaman arahan yang ramah konversi yang menyertakan teks persuasif, manfaat utama, dan tombol ajakan bertindak yang besar untuk mendorong karyawan untuk ambil bagian. Laman landas harus bebas dari kekacauan apa pun dan sangat fokus untuk membuat orang ikut serta.

2. Serangkaian pertanyaan

Pimpinan harus membuat sejumlah pertanyaan untuk kartu skor karyawan . Kumpulkan informasi yang cukup untuk dapat memberikan skor yang akurat terkait prospek yang sudah ada. Perlu pemahaman tentang prospek untuk memberikan solusi atas masalah karyawan yang berhubungan dengan penjualan atau pekerjaan lainnya, Pertanyaan harus menyenangkan, ringan dan mudah dijawab, jadi coba gunakan pertanyaan singkat dengan tombol pilihan ganda untuk memilih.

3. Halaman hasil yang berharga

Elemen penting lainnya untuk kartu skor yang sukses adalah halaman hasil. Halaman hasil memiliki sejumlah pekerjaan yang harus dilakukan.

- a. Berikan skor untuk prospek karyawan, sehingga tahu seberapa baik kinerjanya
- b. Rincian hasil karyawan dan mengapa menerima skor yang sudah karyawan lakukan
- c. Beberapa panduan atau “kemenangan cepat” sehingga karyawan tahu cara meningkatkan skor.
- d. Tombol ajakan bertindak yang menjelaskan bagaimana karyawan dapat berbisnis dengan Perusahaan.
- e. Tanpa elemen kunci ini di laman hasil karyawan tidak akan memberikan nilai yang cukup dan pengunjung, mungkin tidak akan terkonversi menjadi pelanggan. Nilai selalu mendahului pembelian.

4. Urutan email tindak lanjut

Seorang calon pelanggan sering perlu mendengar dari karyawan lebih dari sekali sebelum mereka menjadi pelanggan. Inilah mengapa karyawan ingin membuat urutan email yang dikirim ke prospek setelah karyawan menerima skornya.

5. Sumber lalu lintas

Sekarang setelah kartu skor karyawan dibuat dan siap untuk semua prospek baru, sekarang Anda perlu memasarankannya. Memilih sumber lalu lintas utama harus menjadi prioritas nomor satu karyawan. Di mana audiens karyawan berkumpul secara online? Pilih satu atau beberapa platform untuk difokuskan dan buat rencana yang akan membantu karyawan menjangkau lebih banyak prospek ideal. Karyawan dapat mempromosikan kartu skor menggunakan tips promosi ini.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Selama penelitian, responden melalui e form dapat mengisi questioner. Wawancara kemudian dilakukan untuk berbagi pendapat responden tentang sistem dan aplikasi belanja online tersebut. Sample dalam penelitian ini berjumlah 65 responden. Metode penelitian dengan menggunakan random sampling dan alat statistic menggunakan PLS.

Kerangka Penelitian



Scorecard dengan indicator : (SC)

1. Perspective Keuangan
2. Perspective Pelanggan
3. Perspective Proses Bisnis Internal
4. Perspective Pembelajaran dan Pertumbuhan

Alat Kendali dengan indicator : (AK)

1. Pengukuran Kinerja Yang Komprehensif
2. Fokus Pada Tujuan Strategis
3. Identifikasi Kebutuhan Pelanggan
4. Meningkatkan Efisiensi Dan Efektifitas Operasional
5. Peningkatan Pembelajaran Dan Pertumbuhan
6. Komunikasi Dan Koordinasi Yang Baik

Target Penjualan dengan Indicator : (TP)

1. Perspektif dan Seimbang
2. Pengukuran Yang Holistik
3. Penekanan Tujuan Jangka Panjang

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden Penelitian

Responden yang digunakan sebanyak 65 responden, menggunakan *purposive sampling* adalah pengambilan sampel yang berdasarkan atas pertimbangan tertentu seperti sifat-sifat populasi ataupun ciri-ciri yang sudah diketahui sebelumnya. Adapun sample yang diambil menggunakan sample jenuh dimana semua populasi dijadikan sample. Hasil data dalam penelitian ini, diperoleh dari angket yang disebarkan kepada responden. Angket dalam penelitian ini berisi tentang item-item pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian, angket tersebut juga berisikan data diri responden yang terdiri dari nama, masa kerja dan jabatan responden. Data yang terkumpul dari responden disajikan sebagai berikut:

Tabel 1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah	Peresentase (%)
1	Masa Kerja :		
	1-2	23	35.3
	3-4	21	32.4
	5-6	14	21.5
	> 7	7	10.8
Jumlah		65	100
2	Jabatan / Pekerjaan :		
	Salesman	36	55.4
	Supervisor	20	30.8
	Kepala Cabang	9	13.8
Jumlah		65	100

Sumber: Pengolahan data dengan *Exel for Word*

Deskripsi Variabel

Analisis Data Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS v 3.3.29.

Evaluasi *Outer Model*

1. Convergent Validity

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,7. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 2 Outer Loading

	Alat_Kendali	Scorecard	Target_Penjualan
AK1	0,854		
AK2	0,815		
AK3	0,796		
AK4	0,812		
AK5	0,796		
AK6	0,766		
SC1		0,769	
SC2		0,807	
SC3		0,814	
SC4		0,817	
TP1			0,740
TP2			0,887
TP3			0,779

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Berdasarkan sajian data dalam table 2, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,7, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

2. Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 3 Cross Loading

	Alat_Kendali	Scorecard	Target_Penjualan
AK1	0,854	0,686	0,544
AK2	0,815	0,689	0,619
AK3	0,796	0,581	0,591
AK4	0,812	0,686	0,541
AK5	0,796	0,522	0,517
AK6	0,766	0,512	0,564

SC1	0,522	0,769	0,475
SC2	0,675	0,807	0,529
SC3	0,575	0,814	0,467
SC4	0,662	0,817	0,599
TP1	0,502	0,436	0,740
TP2	0,602	0,582	0,887
TP3	0,575	0,539	0,779

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Berdasarkan sajian data pada tabel 3 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Mengevaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0.70 dan AVE berada diatas 0.50. Pada tabel 4 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 4 Average Variant Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Alat_Kendali	0,651
Scorecard	0,643
Target_Penjualan	0,646

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan semua konstruk memenuhi kriteria reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* > 0.70 dan AVE > 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

3. Composite Reliability

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,6$. Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 5 Composite Reliability

	Composite Reliability
Alat_Kendali	0,918
Scorecard	0,878
Target_Penjualan	0,845

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Berdasarkan sajian data pada tabel 5, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,6$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah

memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

4. Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reliability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7 Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 6 Cronbach Alpha

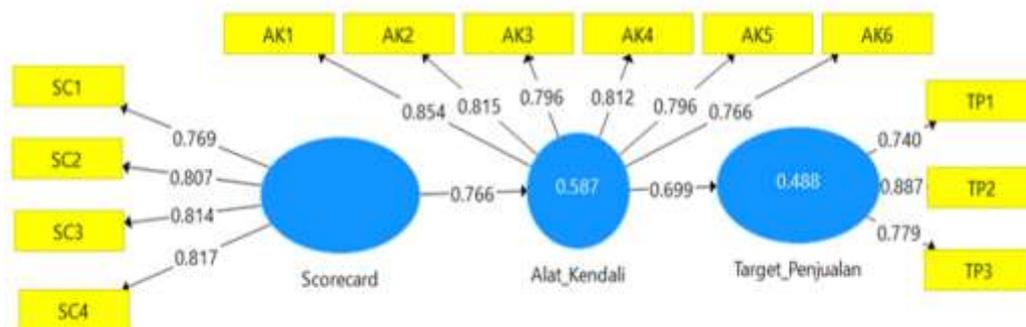
	Cronbach's Alpha
Alat_Kendali	0,893
Scorecard	0,816
Target_Penjualan	0,723

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian > 0,7. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat R² untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran-ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas estimasi diuji dengan tstatistik melalui prosedur *bootstraping*.



Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Gambar 1 Inner Model

Hasil dari PLS *R-Squares* mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Berikut disajikan hasil penghitungan nilai *R-Squares*.

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS v 3.3.29 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 7 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Alat_Kendali	0,587	0,580
Target_Penjualan	0,488	0,480

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Berdasarkan sajian data pada tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Alat Kendali adalah 0,587. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Alat Kerja dapat dijelaskan dipengaruhi oleh Scorecard sebesar 58.701%. Nilai *R-Square* yang diperoleh variabel Target Penjualan sebesar 0,488. Nilai tersebut menjelaskan bahwa efektivitas pengaruh Balance Scorecard sebesar 48.80%.

c. Uji Hipotesis Pengujian Path Coefficient

Dasar pengujian *Path Coefficient* dalam penelitian ini adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Hasil *output* estimasi untuk pengujian model struktural dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 *Path Coefficient*

	Alat_Kendali	Scorecard	Target_Penjualan
Alat_Kendali			0,699
Scorecard	0,766		
Target_Penjualan			

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis. Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Sedangkan *coefficient determination (R-Square)* digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Chin menyebutkan hasil R² sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 maka termasuk dalam kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0,19 – 0,33 maka termasuk dalam kategori lemah.

Berdasarkan skema *inner model* yang telah ditampilkan pada tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* dapat ditunjukkan dengan hasil pengaruh

1. Pengaruh Alat Kerja terhadap Target Penjualan diperoleh hasil sebesar 0.699 dapat dikategorikan pengaruhnya baik/kuat.
2. Pengaruh Scorecard terhadap Target Penjualan sebesar 0.766 dapat dikategorikan pengaruhnya baik/kuat.

Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independent terhadap variabel dependent, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independent terhadap variabel dependen tersebut.

Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS v 3.3.29, Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin *fit* dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut :

Tabel 9 Goodness Of Fit

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	R Square	AVE x R1	(AVE x R2)^.5
Alat_Kendali	0,893	0,896	0,918	0,651	0,587	0,382	0,145
Scorecard	0,816	0,822	0,878	0,643			
Target_Penjualan	0,723	0,733	0,845	0,646	0,488	0,315	0,099

Berdasarkan hasil perhitungan table 9, diperoleh nilai : Variabel Alat Kendali sebesar 0,651. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 65.10%. Sedangkan sisanya sebesar 34,90% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Variabel Target Penjualan sebesar 0.646 Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 64.60%. Sedangkan sisanya sebesar 35.40% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *T- Tabel*. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Secara Tidak Langsung

Tabel 10 *Result For Inner Weights*

	Specific Indirect Effects
Scorecard -> Alat_Kendali -> Target_Penjualan	0,535

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS V.3.3.29

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hasil pengujian hiotesis pengaruh tidak langsung melalui komitmen sebagai variabel *intervening* dengan menggunakan program bantu *Sobel test Calculator*.

Berdasarkan sajian data pada tabel 10, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis secara simultan yang diajukan dalam penelitian ini. Sehingga dapat dinyatakan semua variabel independen secara simultan ke dependennya memiliki pengaruh yang signifikan.

Pengujian Hipotesis :

Pengaruh Penggunaan Scorecard, Alat Kerja terhadap Target Penjualan Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.535 dengan nilai $t_{statistic}$ sebesar 4.953. Nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} (1.294) yang berarti **Hipotesis diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa Scorecard, Alat Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Target Penjualan di Setiap Distributor Consumer Goods.

SIMPULAN

Penggunaan Balance Scorecard mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap target penjualan dengan besaran nilai 0,535. Pencapaian target penjualan berdasarkan hasil nilai *R-Square* untuk variabel Alat Kendali adalah 0,587. Perolehan

nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Alat Kerja dapat dijelaskan dipengaruhi oleh Scorecard sebesar 58.701%. Nilai *R-Square* yang diperoleh variabel Target Penjualan sebesar 0,488. Nilai tersebut menjelaskan bahwa efektivitas pengaruh Balance Scorecard sebesar 48.80%. Berdasarkan skema *inner model* yang telah ditampilkan pada tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* dapat ditunjukkan dengan hasil pengaruh : Pengaruh Alat Kerja terhadap Target Penjualan diperoleh hasil sebesar 0.699 dapat dikategorikan pengaruhnya baik/kuat. Pengaruh Balance Scorecard terhadap Target Penjualan sebesar 0.766 dapat dikategorikan pengaruhnya baik/kuat. Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independent terhadap variabel dependent, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independent terhadap variabel dependen tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Harvard Business Review** oleh **Robert S. Kaplan dan David P. Norton** pada tahun 1992. <https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/>
- GreatNusa <https://greatnusa.com/artikel/inilah-cara-membuat-balance-scorecard-dengan-mudah/>
- Cermati.com <https://www.cermati.com/artikel/4-perspektif-balance-scorecard-yang-bermanfaat-untuk-perusahaan>
- Martin Huntbach | Kepala SEO 07 Sep 2022 https://www-scoreapp-com.translate.goog/scorecard-marketing/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc
- <https://www.jurnal.id/id/blog/mengenal-kpi-key-performance-indicator/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/manajemen-sdm-kenali-fungsi-dan-tujuannya/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/mengenal-kpi-key-performance-indicator/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/manajemen-sdm-kenali-fungsi-dan-tujuannya/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/rumus-rasio-keuangan-untuk-analisis-rasio-keuangan-perusahaan/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/liabilitas-atau-kewajiban-dalam-operasional-bisnis/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/rasio-profitabilitas-pengertian-fungsi-jenis-dan-contoh-terlengkap/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/2017-rasio-solvabilitas-dan-cara-penyelesaiannya/>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/strategi-pemasaran-produk-yang-harus-anda-coba/>
- <https://www.talenta.co/blog/peran-sdm-msdm-fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia-adalah/>
- <https://www.talenta.co/blog/indikator-penilaian-kinerja-karyawan-menurut-ahli/>
- https://www-scoreapp-com.translate.goog/quiz-landing-page-tips/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc
- https://www-scoreapp-com.translate.goog/quiz-funnel-questions/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc
- https://www-scoreapp-com.translate.goog/quiz-email-sequence/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc
- https://www-scoreapp-com.translate.goog/launch-quiz/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc