

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era revolusi informasi yang sekarang berlangsung dewasa ini, dunia usaha menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang jauh berbeda dengan dari era sebelumnya. Dalam era revolusi industri, keunggulan daya saing suatu entitas usaha ditentukan oleh efisiensi dalam alokasi sumber daya atau aset berwujud yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sebaliknya dalam era revolusi informasi, keunggulan daya saing suatu entitas usaha sangat tergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeskplotasi sumber daya tak berwujud yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Pergeseran basis persaingan itu ditandai dalam dimensi keuangan. Pergeseran basis persaingan ini ditandai dengan semakin menurunnya nilai buku dari pasar aset berwujud selama beberapa dasawarsa terakhir.

Dalam lingkungan yang baru ini sistem informasi unidimensional yang terbatas pada tolak ukur keuangan yang berkembang dalam era revolusi industri tidak lagi memadai untuk memobilisasi dan mengeksplotasi sumber daya yang sebagian besar merupakan aset tak berwujud. Dengan demikian untuk meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategi, diperlukan

sistem informasi multidimensional yang meliputi baik sistem informasi keuangan maupun non-keuangan. (Sony Yuwono, 2002)

Untuk mengkonversikan sistem informasi unidimensional menjadi sistem informasi multidimensional. Kaplan dan Norton telah merancang suatu sistem komprehensif yang belakangan dikenal dengan nama *Balanced Scorecard*. Untuk membantu manajemen dalam proses implementasi, dalam proses evolusinya *Balanced Scorecard* telah mengkristal menjadi strategi fokus dari menjadi *Strategy Focused Organization* suatu organisasi yang meletakkan strategi fokus dari semua aktivitas manajemen dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai barometer sistemik. Dengan meletakkan strategi sebagai pusat proses manajemen dan dengan bantuan *Balanced Scorecard* sebagai *dashboard*, semua sumber daya diharapkan dapat dimobilisasi dan dieksploitasi secara serasi dan selaras dalam proses implementasi strategi. (Sony Yuwono, 2002)

Balanced Scorecard pada hakikatnya merupakan sintesis dari sejumlah konsep manajemen kontemporer yang terfragmentasi menjadi konsep sistemik. Beberapa konsep manajemen seperti *JIT System*, *Activity Based Costing* tampaknya telah disintesis dan diintegrasikan dalam suatu konsep manajemen dalam *strategy focused organization*. (Sony Yuwono, 2002)

Dalam lingkungan dunia usaha yang makin terbuka dan tak terbatas telah berlangsung interpedensi sistemik di mana integritas dan nilai pasar dunia (WTO), benua (EU,NAFTA,AFTA,APEC), negara (pemerintah pusat sampai ke daerah-

daerah otonom), industri dan perusahaan saling tergantung satu sama lain. Alangkah baiknya kalau semua sumber daya serta aktivitas visioner, strategis, taktis dan operasional dari berbagai jenjang organisasi tersebut dapat diserasikan dan diselaraskan sedemikian rupa agar terfokus pada strategi dengan memanfaatkan *Balanced Scorecard* sebagai pedoman (*dashboard*). (Sony Yuwono, 2002)

Salah satu perspektif *Balanced Scorecard* adalah *customer perspective*. Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposal nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan factor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan penting. (Robert S. Kaplan, 2000:55)

Pelanggan harus dipuaskan. Kalau mereka tidak dipuaskan maka akan meninggalkan perusahaan dan menjadi pelanggan pihak pesaing. Makin banyak pelanggan meninggalkan perusahaan dan menjadi pelanggan pihak pesaing, penjualan perusahaan akan menurun yang pada gilirannya laba perusahaan juga akan menurun, karena laba didapat dari hasil penjualan. Itulah sebabnya diperlukan

pengukuran tingkat kepuasan pelanggan. Bila pelanggan tidak puas harus segera diketahui faktor penyebab dan segera dilakukan perbaikan.(J. Supranto, 2001)

Hasil pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dapat menunjukkan karakteristik atau atribut apa dari produk atau jasa yang membuat pelanggan tidak puas. Pimpinan harus melakukan koreksi. Tanpa adanya tindakan koreksi atau perbaikan hasil pengukuran tingkat kepuasan pelanggan menjadi tidak bermanfaat. Padahal tujuan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan adalah untuk dapat segera mengetahui faktor-faktor yang membuat para pelanggan tidak puas untuk segera diperbaiki, sehingga pelanggan tidak kecewa dan tetap menjadi pelanggan perusahaan yang bersangkutan bahkan menjadi pelanggan yang loyal yang dapat meningkatkan penjualan dan pada gilirannya akan meningkatkan laba perusahaan..(J. Supranto, 2001)

Tingkat kepuasan pelanggan sangat tergantung pada mutu suatu produk atau jasa. Mutu menurut Montgomery (1985):

:Quality is the extent to which product meet the requirements of people who use them”

Jadi, suatu produk atau jasa dikatakan bermutu bagi seseorang bila produk tersebut dapat memenuhi kebutuhannya. Montgomery membedakan mutu produk menjadi dua yaitu mutu desain dan mutu kecocokan. Mutu desain mencerminkan apakah suatu produk atau jasa memiliki suatu penampilan yang dimaksud. Mutu kecocokan

mencerminkan seberapa jauh produk atau jasa benar-benar cocok atau sesuai dengan maksud desain. (J. Supranto, 2001:2)

Di masa sekarang ini manusia tidak hanya membutuhkan kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, dan rumah saja. Tingkat persaingan dunia kerja yang semakin ketat membuat tingkat stress orang-orang semakin tinggi. Untuk mengurangi tingkat stress tersebut biasanya manusia memerlukan hiburan. Hiburan pun memiliki banyak jenisnya salah satu contohnya bagi orang-orang yang hobi bermain dalam dunia maya adalah internet.

Perkembangan internet di Indonesia khususnya di Bandung dalam satu dekade terakhir mengalami peningkatan yang sangat drastis. Dahulu internet hanya digunakan untuk *browsing*, *chatting*, dan sebagainya. Sekarang ini internet dapat digunakan untuk bermain game secara *online* atau secara global baik nasional maupun internasional. Dengan kata lain kita bisa bermain game bersama dalam satu dunia dengan orang-orang lain di belahan bumi lain.

Kendala perkembangan industri ini di Indonesia adalah :

1. Untuk bisa bermain game secara *online* membutuhkan sebuah alat yaitu komputer. Masih banyak orang-orang di Indonesia yang tidak memiliki komputer.
2. Tidak semua orang di Indonesia mengerti bagaimana cara mengoperasikan komputer. Karena untuk bisa bermain dibutuhkan sedikit pengetahuan mengenai komputer.

3. Selain komputer untuk bisa menikmati jasa bermain game secara *online* dibutuhkan suatu koneksi internet yang harganya pada saat ini masih belum dapat dijangkau oleh banyak kalangan di Indonesia.

Melihat peluang ini Donald Hidajat seorang pemilik restoran dan toko antik di Jalan Cihampelas, membuat suatu warnet yang berbeda dari yang lainnya. Dimana warnet ini dikhususkan bagi orang-orang yang ingin bermain secara *online*. Warnet tersebut bernama Ocean Game Net. Beliau menawarkan jasa bermain secara *multiplayer* dimana para pemain bisa saling berkompetisi untuk menjadi yang terbaik dengan pemain yang lainnya dalam satu *game*.

Setelah berjalan beberapa tahun tepatnya pada tahun 2003. *Game Online* mulai masuk ke Indonesia. Antusias pemain terhadap *game online* sangat tinggi. Untuk memenuhi permintaan pemain maka Ocean Game Net pun menyediakan jasa *game online*. Beberapa bulan kemudian banyak warnet-warnet sejenis bermunculan dikarena industri dalam bidang ini memberikan profit yang menjanjikan.

Untuk dapat bertahan dalam persaingan penyediaan jasa hiburan dalam bidang *online game*, Ocean Game Net harus mampu memenuhi kebutuhan pasar, Bertitik tolak dari uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kepuasan Pelanggan dengan Menggunakan *Customer Perspective* Dari *Balanced Scorecard* Pada Industri Jasa Hiburan Ocean Game Net”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis kemukakan di atas, untuk mengukur kepuasan pelanggan pada Ocean Game Net. Maka penulis memandang perlu adanya suatu arah dan tujuan, agar dapat mendekati masalah yang akan diteliti.

Adapun masalah yang ingin diteliti oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Sejauh mana tingkat kepuasan konsumen/pelanggan atas pelayanan Ocean Game Net.
2. Apakah perusahaan telah menerapkan salah satu elemen dari *balance scorecard* yaitu *customer perspective* dalam peningkatan pelayanannya kepada konsumen.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud yang diharapkan dapat tercapai dari hasil penelitian ini adalah untuk:

1. Memperoleh data-data yang dijadikan bahan penyusunan proposal yang merupakan syarat untuk menempuh ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.

Sedangkan sesuai dengan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen yang menggunakan jasa Ocean Game Net.
2. Untuk mengetahui penerapan *Balance Scorecard* pada Ocean Game Net.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis

Guna memperoleh gambaran secara langsung mengenai perbandingan antara teori dan kemungkinan penerapannya dalam suatu usaha, juga untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai penggunaan *customer perspectivecard* dalam menganalisa kepuasan konsumen di Ocean Game net.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan yang berguna dalam melakukan evaluasi serta memperbaiki kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan yang selama ini mungkin tidak terdeteksi sehingga perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

3. Bagi pihak lain

Diharapkan dapat menambah rekan-rekan mahasiswa ataupun pembaca-pembaca lain yang membaca tulisan ini, sehingga ke depannya dapat membantu,

menambah masukan dalam penyusunan skripsi maupun penyusunan penelitian sejenisnya.

1.5 Rerangka Pemikiran

Kepuasan pelanggan telah menjadi konsep sentral dalam wacana bisnis dan manajemen. Organisasi bisnis dan non-bisnis berlomba-lomba mencanangkannya sebagai salah satu tujuan strateginya. Berkembangnya riset kepuasan pelanggan dan penganugerahan *award* bagi kesuksesan perusahaan dalam meraih skor tertinggi indeks kepuasan pelanggan nasional juga meningkatkan kepedulian produsen terhadap kepuasan pelanggan. Sejauh ini sejumlah negara telah mengembangkan indeks kepuasan pelanggan nasional untuk berbagai macam barang dan jasa. (Fandy Tjiptono, 2005:192)

Telah banyak riset menunjukkan keterkaitan erat antara kepuasan pelanggan dan ukuran-ukuran kinerja finansial, seperti margin operasi, *Return On Investment* (ROI), dan laba akuntansi. Selain itu, kepuasan pelanggan juga berpengaruh signifikan terhadap *stakeholder value*, walaupun dampaknya bervariasi antar industri dan antar perusahaan. (Fandy Tjiptono, 2005:192)

Manfaat-manfaat spesifik kepuasan pelanggan meliputi:

1. Keterkaitan positif dengan loyalitas pelanggan.
2. Berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan.
3. Menekan biaya transaksi pelanggan di masa depan.

4. Menekan resiko berkenaan dengan prediksi aliran kas masa depan.
5. Meningkatnya toleransi harga.
6. Meningkatnya *bargaining power relatif* perusahaan terhadap jaringan pemasok, mitra bisnis, dan saluran distribusi.

(Fandy Tjiptono, 2005:192)

Kepuasan konsumen harus diukur, bila perusahaan tidak dapat mengukurnya maka perusahaan akan mendapatkan kesulitan dalam mengelolanya. Sistem pengukuran yang diterapkan di perusahaan memiliki dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun luar perusahaan. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Sayangnya, banyak perusahaan yang mencanangkan strategi tentang hubungan dengan pelanggan, kompetensi utama, dan kapabilitas perusahaan ketika proses memotivasi dan mengukur kinerja masih dilaksanakan dengan menggunakan ukuran finansial. Padahal aspek non-finansial dewasa ini semakin memegang peranan penting dalam memenangkan persaingan yang ada.

Salah satu metoda pengukuran yang mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai bentuk dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif:

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

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di bidang segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas berbagai ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendukung keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. (Robert S. Kaplan 2000:23)

Ocean Game net merupakan warnet yang berdiri pada tahun 1998. Pada awalnya ocean game net hanya menyediakan fasilitas bermain *game* secara LAN (Local Area Network). Ocean Game net bisa dikatakan pelopor warnet yang menyediakan jasa bermain game secara *multiplayer*. Karena pada saat Ocean Game Net berdiri tidak ada perusahaan sejenis. Setelah industri dalam bidang ini meledak (*booming*) banyak orang yang mendirikan usaha sejenis.

Di masa sekarang ini persaingan dalam industri game net sangat ketat. Sebagai contoh Ocean Game Net yang terletak di Jalan Cihampelas terdapat lebih dari 3 warnet yang bergerak dalam bidang yang sama di jalan tersebut. Mereka bersaing dalam hal harga, kualitas *hardware* komputer, pelayanan, suasana warnet yang nyaman, tempat parkir yang aman, penyediaan jasa makanan yang memadai. Karena umumnya para pemain bermain minimal bermain selama dua jam. Apabila mereka sedang ingin-inginnya bermain mungkin bisa lebih.

Yang lebih menarik adalah di tengah persaingan warnet-warnet yang semakin banyak, jarang ada perusahaan dalam industri ini yang bankrut. Hal ini dikarenakan setiap warnet memiliki komunitas-komunitas pemain sendiri. Yang mengakibatkan para pemain akan setia bermain di satu warnet. Walaupun mungkin di warnet lain harganya lebih murah atau kualitas pelayanan yang lebih baik.

1.6 Metoda Penelitian

Dalam menyusun skripsi ini penulis menggunakan metoda deskriptif analitis, yaitu metoda yang digunakan dalam penelitian yang menggambarkan suatu set kondisi, sekelompok manusia, suatu objek, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa masa sekarang yang akan dilaksanakan dengan cara mengumpulkan, menjelaskan, menganalisis data yang diperoleh dan selanjutnya dibuat kesimpulan, data-data yang diteliti diperoleh dari:

1. Data Primer (*primary data*), adalah data yang diperoleh dari pihak-pihak yang bersangkutan dan berwenang seperti: manajer, staf perusahaan, dan data karyawan yang terlibat.
2. Data Sekunder (*secondary data*), adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber lain yang berkaitan seperti: kepustakaan.

(Cooper dan Emory,1997:61)

Teknik dan pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah:

1. Riset Kepustakaan (*Library Research*), teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berpedoman pada buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan perkuliahan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, dan dijadikan landasan pemikiran teoritis dalam melihat dan membahas permasalahan yang dihadapi.

2. Riset Lapangan (*Field Research*), yaitu teknik pengumpulan data yang mengamati secara langsung sumber data yang akan dianalisis. Adapun cara-cara yang ditempuh adalah sebagai berikut:
 - a. Wawancara (*interview*) , yaitu bertanya langsung (lisan) kepada pimpinan perusahaan dan orang-orang yang berkepentingan yang ada hubungannya dengan masalah yang akan di analisis.
 - b. Kuesioner, yaitu memberikan daftar pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada orang-orang yang berkepentingan dengan masalah yang akan dianalisis.
 - c. Pengamatan (*observation*), yaitu teknik dengan mengadakan pengamatan secara langsung dalam melakukan analisa terhadap kepuasan pelanggan.

1.7 Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada Ocean Game Net yang berlokasi di jalan Cihampelas No 98 Bandung. Penelitian dilakukan bulan November 2007 sampai selesai. Alasan penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini adalah karena:

1. Perusahaan ini bergerak pada bidang hiburan yang menyediakan jasa game net.
2. Perusahaan ini memiliki pelanggan yang tetap selama bertahun-tahun.
3. Dimasa sekarang ini dimana banyak perusahaan yang sejenis namun Ocean Game Net mampu bertahan di tengah persaingan.