



## Sasaran

Kisah yang mengawali modul ini diulangi lagi. Alkisah, salah satu perang terkenal pada perang dunia kedua adalah perang Afrika Utara, yang disebut *Africa Campaign*. Perang itu dimulai dengan inisiatif Italia menyerang kota Alexandria di Mesir. Niatnya adalah mengusir Inggris dari Mesir. Serangan itu dapat dipukul mundur dan Italia terdesak sampai ke Libya. Untung bagi Italia, Hitler mengirimkan bala bantuan lengkap dengan jenderal terbaik Nazi Jerman: Rommel.

Gabungan Italia dan Jerman berhasil melakukan serangan balik. Sekutu terbirit-birit sampai El Alamein, yang jaraknya hanya "sepelemparan" batu dari Kairo. Di kota kecil ini Inggris dan sekutunya, pimpinan jenderal Auchinleck, berniat menahan gerak maju Italia dan Jerman.

El alamein adalah celah gurun sempit. Di utara terdapat laut Mediterania dan di selatan adalah cekungan Qattara. Celah itu dianggap ideal sebagai lokasi bertahan. Bagi Rommel, Inggris dan sekutunya harus segera dikalahkan, sebelum pihak lawan memperoleh bantuan.

Sasaran 'bertahan' yang dipilih Auchinleck masuk akal sebab

dia belum memiliki cukup tentara dan peralatan untuk memukul balik tentara Jerman. Sasaran 'mengalahkan' yang dipilih Rommel juga masuk akal, sebab dengan kemenangan beruntun yang dialaminya, moral pasukannya sedang tinggi dan Auchinleck masih lemah karena pasukan bantuan yang ditunggunya belum sampai. Inti cerita ini adalah: pemilihan sasaran harus sesuai dengan situasi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan.

Menurut Thompson dan Strickland (2003), sasaran (*objectives*) adalah target kinerja organisasi, yakni hasil (*result*) atau keluaran (*outcomes*) yang ingin dicapai. Lebih jauh keduanya menyatakan bahwa sasaran bisnis dapat dikelompokkan menjadi: sasaran keuangan (*financial objectives*) dan sasaran strategik (*strategic objectives*). Sesuai namanya, sasaran keuangan adalah hasil dan keluaran keuangan yang ingin dicapai organisasi. Sasaran strategik adalah hasil-hasil yang mencerminkan peningkatan daya saing (*competitiveness*) dan posisi bisnis (*business position*) yang lebih kuat. Rincian sasaran keuangan dan strategik disajikan pada Tabel 3.6. Menurut Thompson dan Strickland (2003), pada akhirnya memang sasaran strategik bermuara pada sasaran keuangan. Namun, hal lain yang diperoleh melalui sasaran ini adalah posisi bersaing yang lebih kuat dan prospek jangka panjang yang lebih cerah.

Tabel 3.6. Rincian Sasaran Keuangan dan Strategik

SASARAN KEUANGAN	SASARAN STRATEGIK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan penerimaan</li> <li>• Pertumbuhan penghasilan (earnings)</li> <li>• Kenaikan deviden</li> <li>• Marjin keuntungan yang lebih tinggi</li> <li>• Tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi</li> <li>• Economic value added (EVA) yang lebih baik</li> <li>• Surat utang dan peringkat kredit yang lebih kuat</li> <li>• Arus kas yang lebih kuat</li> <li>• Kenaikan harga saham</li> <li>• Kenaikan berkelanjutan market value added (MVA)</li> <li>• Pengakuan atas reputasi perusahaan</li> <li>• Sumber penerimaan yang makin beragam</li> <li>• Penghasilan yang stabil selama masa resesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangsa pasar lebih besar</li> <li>• Kemampuan merancang, membangun dan mengomersilkan produk baru lebih cepat dibanding pesaing</li> <li>• Kualitas produk yang lebih tinggi dibanding pesaing</li> <li>• Biaya lebih rendah dibanding pesaing</li> <li>• Lini produk lebih luas dan menarik dibanding pesaing</li> <li>• Kemampuan menjual lewat internet dan e-commerce yang lebih baik dibanding pesaing</li> <li>• Pengantaran yang lebih tepat waktu</li> <li>• Merek yang lebih kuat dibanding pesaing</li> <li>• Layanan konsumen yang lebih baik dibanding pesaing</li> <li>• Sistem distribusi dan penjualan yang lebih baik dibanding pesaing</li> <li>• Pengakuan sebagai pemimpin teknologi dan inovasi produk</li> <li>• Cakupan geografis yang lebih luas dibanding pesaing</li> <li>• Kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dibanding pesaing</li> </ul>

Keterangan: Pengertian konsep-konsep di atas silakan ditelusuri pada mata kuliah terkait  
 Sumber: Thompson dan Strickland (2003)

Sasaran fungsional, misalnya sasaran pemasaran (*marketing objectives*), adalah turunan dari sasaran bisnis (Pearce dan Robinson, 1994; Thompson dan Strickland, 2003). Namun, karena dikaitkan dengan strategi dan program pemasaran (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar dan Srivasta, 2004), sasaran terkait pasar lebih terinci pada level pemasaran dibanding level bisnis. Sekalipun demikian, pada dua pendapat yang akan kita lihat berikut ini, terdapat perbedaan pendapat tentang sasaran pemasaran.

Menurut Kokkinaki dan Ambler (1999) sasaran pemasaran dapat diringkas ke dalam enam kategori: sasaran finansial (seperti *turnover, contribution margin, dan profits*), sasaran persaingan pasar (seperti pangsa pasar, pangsa iklan dan pangsa promosi), sasaran perilaku konsumen (seperti penetrasi pasar, loyalitas konsumen dan perolehan konsumen baru), sasaran antara berbasis konsumen (seperti *brand recognition, kepuasan dan purchase intention*), sasaran langsung konsumen

(seperti tingkat distribusi, profitabilitas perantara dan kualitas layanan) dan sasaran keinovatifan (seperti peluncuran produk baru dan penerimaan dari produk baru dibanding keseluruhan produk).

<b>Tabel 3.7. Sasaran-sasaran Pemasaran</b>	
<b>Perilaku konsumen dan perantara</b>	
	Kepuasan konsumen Pengetahuan merek produk Jumlah keluhan Persepsi kualitas Maksud pembelian Jumlah pelanggan Jumlah kontak Daur hidup pelanggan
<b>Keuangan</b>	
	Volume penjualan Keuntungan/profitabilitas ROI Marjin kotor Pengeluaran pemasaran Tingkat diskon
<b>Pasar dan Inovasi</b>	
	Pangsa pasar Ketersediaan produk/layanan Variasi harga Jumlah produk baru
<b>Promosi</b>	
	Ukuran transaksi rata-rata Return on advertising Efektitas promosi Banyaknya konsumen yang mempromosikan produk
<b>Sumber: Sampaio et al. (2011)</b>	

Sampaio, Simoes, Perin dan Almeida (2011) menyajikan 22 sasaran pemasaran, yang terbagi ke dalam empat kategori, seperti diperlihatkan pada Tabel 3.9.

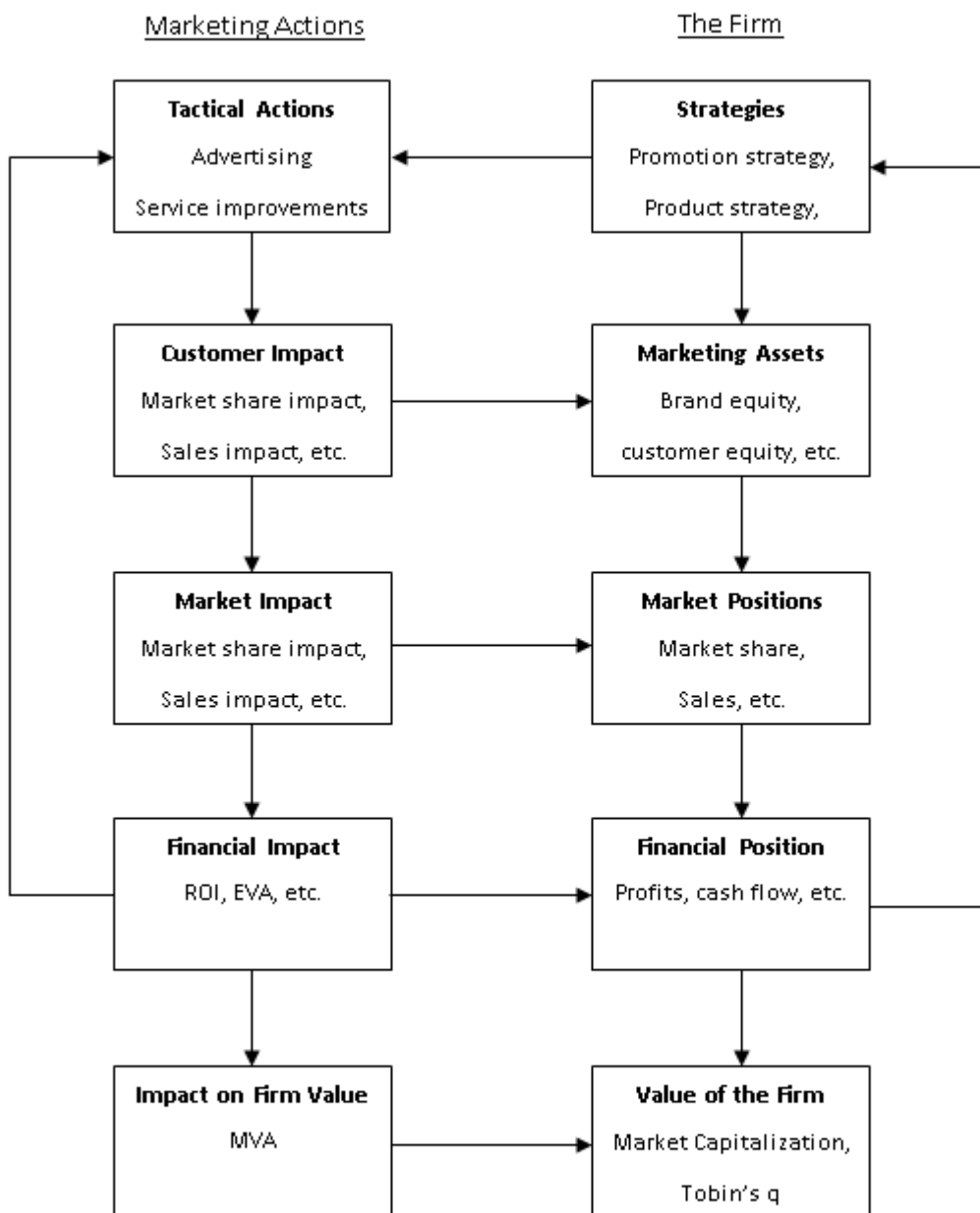
Sejalan dengan Thompson dan Strickland (2003), Kokkinaki dan Ambler (1999) serta Ambler, Kokkinaki dan Putoni (2002), menyatakan bahwa sasaran keuangan adalah yang terpenting dibanding sasaran-sasaran lainnya. Menurut Rust, Ambler, Carpenter, Kumar dan Srivasta (2004), sasaran keuangan harus dianggap sebagai sasaran akhir semua sasaran pemasaran. Untuk itu, sasaran pemasaran harus dianggap sebagai sebuah hirarki, yang hasil akhirnya adalah sasaran keuangan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan tentang sasaran pemasaran menurut Seggie, Cagusvil dan Phelan (2007) adalah:

- **Berorientasi ke belakang ataukah ke depan?** Apakah penetapan sasaran adalah berupa *forecasting* berbasis data masa lalu (*backward-looking*) ataukah ditetapkan berdasarkan perkiraan tentang perkembangan lingkungan pada masa yang akan datang (*forward-looking*)? Yang terbaik adalah berorientasi ke masa depan.
- **Jangka pendek ataukah jangka panjang?** Perusahaan perlu membedakan sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang (Pearce dan Robinson, 1994). Menurut Seige et al. (2007), apabila implimentasi strategi dapat menghasilkan efek jangka pendek, misalnya promosi penjualan (seperti diskon, potongan harga, hadiah), maka sasaran yang ditetapkan adalah jangka pendek. Seige et al. (2007) juga menyebutkan bahwa apabila perubahan lingkungan terjadi cepat, maka sebaiknya sasaran di buat dalam jangka yang lebih pendek.
- **Menggunakan data makro ataukah data mikro?** Pada Gambar 2.9 diperlihatkan bahwa sasaran ditetapkan berdasarkan analisis situasi. Tentu, dari analisis tersebut diperoleh *insight* tentang situasi yang akan dihadapi perusahaan. Sebagaimana lazimnya, *insight* tersebut diambil dari data yang bersifat umum atau data makro. Misalnya, terjadi penurunan pangsa pasar 5%. Angka ini ada data makro. Data tentang siapa saja pelanggan yang keluar sehingga pangsa pasar turun, adalah data mikro.

Apabila yang keluar itu adalah pelanggan yang sangat loyal selama ini, maka penurunan tersebut adalah hal serius. Sebuah sasaran hendaknya didasarkan pada data makro dan mikro sekaligus.

- **Dari metrik independen sampai metrik kausal.** Sebuah sasaran dapat ditempatkan independen, bisa pula saling berhubungan satu sama lain. Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, dan Srivasta (2004) melihat sasaran pemasaran sebagai ukuran-ukuran produktivitas yang saling berhubungan satu sama lain (Gambar 3.7). Pada akhirnya, menurut mereka, sasaran-sasaran pemasaran akan berujung pada sasaran keuangan.



Gambar 3.5. Sasaran-sasaran Pemasaran sebagai Ukuran Produktivitas yang Berhubungan Kausal

Sumber: Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, dan Srivasta (2004)

Dengan memperlakukan sasaran pemasaran sebagai ukuran-ukuran yang berhubungan kausal, perusahaan memperoleh paling tidak dua keuntungan. Pertama, aktivitas-aktivitas pemasaran dapat dipertanggungjawabkan secara keuangan. Menurut Harvey (1991), apabila bentuk hubungannya kausal, maka pengaruh sasaran awal (misalnya sikap konsumen) dan mediasi (misalnya penjualan) terhadap sasaran akhir (misalnya ROI) dapat ditulis sebagai persamaan matematika, misalnya:

Dengan persamaan tersebut, dampak keuangan dapat diprediksi.

Pada contoh, setiap peningkatan satu satuan sikap akan meningkatkan ROI sebesar 0.8%. Namun, harap diingat bahwa perumusan persamaan matematika dimaksud harus dilakukan secara cermat. Yang disajikan di sini hanya contoh dan tentu disederhanakan. Kedua, menurut Seige, Cagulvil dan Phelan (2007), sasaran antara dapat dipakai untuk mengontrol pencapaian sasaran akhir.

**Dari absolut ke relatif.** Perusahaan tidak sendirian dalam industri di mana ia berada. Dengan demikian, ukuran-ukuran pemasaran (*marketing metric*) seharusnya dibandingkan secara relatif dibanding pesaing. Ukuran relatif lebih akurat dibanding ukuran absolut. Misalnya, ukuran penjualan, dapat dipakai dalam bentuk absolut (misalnya 350.000 unit per tahun), dapat pula dalam ukuran relatif (misalnya pangsa pasar = 7.5%). Apabila dikaitkan dengan ROI, seharusnya hubungan pangsa pasar lebih akurat dibanding penjualan. Sebab, dengan pangsa pasar berbeda, perusahaan membutuhkan biaya pemasaran berbeda untuk men-stimulasi penjualan. Masalahnya, untuk memperoleh data relatif, perusahaan sulit memperoleh data pesaing. Tetapi, apabila perusahaan memiliki pusat data yang merekam segala informasi dan sinyal-sinyal pesaing, masalah tersebut dapat diatasi.

### **Syarat-syarat Sasaran Pemasaran yang Baik**

Apa syarat-syarat sasaran yang baik? Pearce dan Thomson (1994) menjawabnya dengan terlebih dahulu membedakan sasaran jangka panjang dan sasaran tahunan. Menurut mereka, sasaran jangka panjang yang baik adalah: diterima (*acceptable*), fleksibel (*flexible*), dapat diukur (*measurable*), menyemangati (*motivating*), sesuai (*suitable*), dapat dimengerti (*understandable*) dan dapat dicapai (*achievable*).

Sasaran tahunan adalah sasaran terukur dan spesifik yang ditetapkan pemasaran (unit organisasi), yang diharapkan memberikan sumbangan pada strategi induk (*grand strategy*) perusahaan. Sasaran demikian harus dikaitkan dengan sasaran



jangka panjang, terintegrasi dan terkoordinasi dengan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan lain, terukur dan memiliki skala prioritas.

## **RINGKASAN**

Analisis situasi sebaiknya menghasilkan kesimpulan-kesimpulan tentang kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), yang diringkas dengan SWOT. Berdasarkan faktor-faktor tersebut perusahaan dapat merumuskan strategi dan pilihan strategi didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran bisnis adalah target kinerja organisasi, yakni hasil atau keluaran yang ingin dicapai. Sasaran bisnis dapat dikelompokkan menjadi sasaran keuangan dan sasaran strategik. Sasaran keuangan adalah kinerja keuangan yang ingin dicapai. Sasaran strategik adalah hasil-hasil yang mencerminkan daya saing atau posisi bisnis yang ingin dicapai. Sasaran strategik akan menghasilkan sasaran keuangan.

Sasaran pemasaran adalah turunan sasaran bisnis. Sasaran pemasaran dapat diringkas ke dalam enam kategori, yakni sasaran finansial, sasaran persaingan pasar, sasaran perilaku konsumen, sasaran antara berbasis konsumen dan sasaran keinovatifan. Sasaran keuangan adalah yang paling penting di antaranya.

Beberapa karakteristik sasaran pemasaran: orientasi ke depan versus ke belakang, jangka panjang versus jangka pendek, menggunakan data makro versus data mikro, independen versus kausal serta absolut versus relatif. Sasaran yang baik harus memenuhi syarat-syarat: diterima, fleksibel, dapat diukur, memotivasi, sesuai, dapat dimengerti dan dapat dicapai.