



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Strategi Pemasaran dalam Mengatasi Kesenjangan antara Omzet dan Profit pada PT. SMA, Samarinda

Tiong Lie Budi Haryono Tanujaya¹, Andi Harmoko Arifin², Agus Santosa³

¹Universitas Terbuka, Samarinda, Indonesia, budij0n9@gmail.com

²Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, andiharmoko@ecampus.ut.ac.id

³Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, agustos18@gmail.com

Corresponding Author: budij0n9@gmail.com¹

Abstract: This study aims to analyze the marketing strategy implemented by PT. SMA, Samarinda in addressing the gap between revenue growth and profitability, and to formulate a more appropriate marketing strategy approach using the Balanced Scorecard (BSC) framework. During the 2022–2024 period, the company's revenue consistently increased from IDR 82 billion to IDR 95 billion, yet net profit declined from IDR 2.66 billion to IDR 1.46 billion, causing the net profit margin to erode from 2.86% to only 0.92%. This research employed a qualitative approach with a single case study design, using in-depth interviews with internal and external informants, observation, and documentation study, which were then analyzed thematically and mapped onto the four BSC perspectives. The findings indicate that the revenue-profit gap results from the interaction of five main factors: a volume-driven strategic orientation, the dominance of low-margin work, rising operational cost pressure, dependence on loyal yet price-sensitive existing customers, and internal process inefficiencies compounded by limited organizational capacity. These conditions place the company in a high revenue–low margin trap. The study recommends shifting the strategic orientation from volume-based to value-based marketing, strengthening cost efficiency, diversifying the customer base, improving internal business processes, and developing organizational capabilities in an integrated manner through the Balanced Scorecard approach so that revenue growth can be aligned with improved profitability.

Keyword: *marketing strategy, revenue-profit gap, Balanced Scorecard, profitability, construction services*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang selama ini diterapkan oleh PT. SMA, Samarinda dalam menghadapi kesenjangan antara pertumbuhan omzet dan profitabilitas, sekaligus merumuskan pendekatan strategi pemasaran yang lebih tepat guna dengan memanfaatkan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC). Selama periode 2022–2024, omzet perusahaan meningkat konsisten dari Rp82 miliar menjadi Rp95 miliar, namun laba bersih justru menurun dari Rp2,66 miliar menjadi Rp1,46 miliar, sehingga margin laba bersih tergerus dari 2,86% menjadi hanya 0,92%. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, melalui wawancara mendalam terhadap informan internal dan eksternal, observasi, serta studi dokumentasi, yang kemudian dianalisis dengan teknik

tematik dan dipetakan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan omzet–profit disebabkan oleh interaksi lima faktor utama, yaitu orientasi strategi yang masih berbasis volume (*volume-driven*), dominasi pekerjaan bermargin rendah, tekanan biaya operasional yang terus meningkat, ketergantungan pada pelanggan lama yang loyal namun sensitif terhadap harga, serta inefisiensi proses bisnis internal yang diperparah oleh keterbatasan kapasitas organisasi. Kondisi ini menempatkan perusahaan pada situasi *high revenue–low margin trap*. Penelitian ini merekomendasikan pergeseran orientasi strategi dari berbasis volume menuju berbasis nilai (*value-based marketing*), penguatan efisiensi biaya, diversifikasi basis pelanggan, perbaikan proses bisnis internal, serta pengembangan kapabilitas organisasi secara terintegrasi melalui pendekatan *Balanced Scorecard* agar pertumbuhan omzet dapat sejalan dengan peningkatan profitabilitas.

Kata Kunci: strategi pemasaran, kesenjangan omzet-profit, *Balanced Scorecard*, profitabilitas, jasa konstruksi

PENDAHULUAN

Kesenjangan antara pertumbuhan omzet dan profitabilitas merupakan isu penting dalam manajemen pemasaran modern. Banyak perusahaan mampu meningkatkan penjualan secara signifikan, namun peningkatan tersebut tidak selalu diikuti oleh kenaikan laba bersih yang sebanding. Kondisi ini umumnya mencerminkan ketidakefisienan dalam pengelolaan biaya, khususnya pada aktivitas pemasaran dan distribusi, yang pada akhirnya menekan margin laba perusahaan.

Fenomena tersebut terjadi pada PT. SMA, sebuah perusahaan jasa konstruksi besi beton yang berlokasi di Samarinda. Data keuangan perusahaan periode 2022–2024 menunjukkan tren omzet yang meningkat konsisten dari Rp82 miliar menjadi Rp95 miliar. Namun demikian, laba bersih perusahaan justru menurun dari Rp2,66 miliar pada tahun 2022 menjadi Rp1,46 miliar pada tahun 2024, sehingga margin laba bersih tergerus dari 2,86% menjadi hanya 0,92% (Tabel 1). Penurunan ini terjadi bersamaan dengan kenaikan biaya pemasaran dan distribusi yang hampir empat kali lipat dalam dua tahun, dari Rp1,29 miliar menjadi Rp4,77 miliar.

Fenomena ketidakseimbangan antara pertumbuhan penjualan dan profitabilitas telah banyak diulas dalam literatur manajemen pemasaran. Lee dan Kim (2023) menemukan bahwa perusahaan dengan pertumbuhan penjualan tinggi tidak selalu memiliki profitabilitas yang tinggi akibat ketidakseimbangan antara pendapatan dan struktur biaya. Homburg, Theel, dan Hohenberg (2022) juga menegaskan bahwa strategi berbasis volume (*sales-driven strategy*) cenderung meningkatkan pendapatan, tetapi tidak selalu meningkatkan profit apabila tidak diimbangi dengan strategi berbasis nilai (*value-based strategy*). Struktur penjualan PT. SMA diduga didominasi oleh pekerjaan bervolume tinggi namun bermargin rendah, sehingga strategi peningkatan omzet berpotensi menekan margin apabila tidak diimbangi efisiensi biaya yang memadai.

Strategi pemasaran yang efektif mencakup segmentasi pasar, penentuan target pasar, dan penetapan posisi produk (pendekatan STP), serta pengelolaan bauran pemasaran yang terdiri atas produk, harga, distribusi, dan promosi (Kotler & Keller, 2021). Perusahaan yang mampu mengoptimalkan elemen-elemen tersebut akan memiliki daya saing yang lebih tinggi di pasar kompetitif (Hawkins & Mothersbaugh, 2020). Dalam konteks perusahaan jasa konstruksi seperti PT. SMA, strategi pemasaran tidak hanya berfokus pada promosi, tetapi juga pada efisiensi rantai pasok dan nilai tambah bagi pelanggan (Rahmawati & Hidayat, 2023), serta keandalan distribusi dan kualitas layanan (Sari & Nugroho, 2022).

Untuk memahami kesenjangan omzet–profit secara komprehensif, penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu kerangka analisis kinerja yang mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran

dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2020). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengkaji keterkaitan sebab-akibat antar perspektif sehingga dapat diidentifikasi faktor dominan yang menyebabkan pertumbuhan omzet belum mampu menghasilkan peningkatan profit yang optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab dua pertanyaan utama: (1) bagaimana strategi pemasaran yang diterapkan PT. SMA dalam mengatasi kesenjangan antara omzet dan profit, serta faktor internal dan eksternal apa saja yang memengaruhinya; dan (2) bagaimana pendekatan strategi pemasaran yang tepat, termasuk pemanfaatan *Balanced Scorecard*, dapat membantu PT. SMA menyelaraskan pertumbuhan omzet dengan profitabilitas yang berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian strategi pemasaran berbasis kinerja, serta kontribusi praktis bagi manajemen PT. SMA dan perusahaan sejenis dalam merancang strategi pemasaran yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan omzet, tetapi juga mempertimbangkan efisiensi biaya dan keberlanjutan laba.

Tabel 1. Ringkasan Kinerja Keuangan PT. SMA, Samarinda Periode 2022–2024

Tahun	Omzet (Rp.)	Laba Bersih (Rp.)	Margin Laba Bersih	Biaya Pemasaran & Distribusi (Rp.)
2022	82.000.000.000	2.659.725.795	2,86%	1.294.184.029
2023	89.000.000.000	1.564.780.587	1,12%	2.783.844.637
2024	95.000.000.000	1.458.612.604	0,92%	4.777.799.159

Sumber: Bagian Keuangan PT. SMA, Samarinda (diolah, 2026)

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal pada PT. SMA, Samarinda. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam fenomena kesenjangan antara pertumbuhan omzet dan profit dalam konteks nyata organisasi. Data kuantitatif berupa omzet, laba bersih, biaya pemasaran, dan data operasional digunakan sebagai dokumen pendukung untuk memperkuat interpretasi hasil penelitian kualitatif.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi langsung, dan studi dokumentasi terhadap laporan keuangan, laporan penjualan, dan dokumen perencanaan strategis perusahaan periode 2022–2024. Informan dipilih melalui teknik purposive sampling (Sugiyono, 2021) yang terdiri atas 5–6 informan internal (direktur, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer operasional, dan staf terkait) serta 3–4 informan eksternal berupa pelanggan aktif perusahaan. Wawancara semi-terstruktur disusun berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan durasi 30–60 menit per sesi.

Analisis data dilakukan secara bertahap, meliputi: (1) transkripsi verbatim hasil wawancara; (2) coding tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama; (3) kategorisasi data ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*; (4) analisis deskriptif terhadap data keuangan, mencakup pertumbuhan omzet, tren laba bersih, margin laba bersih, serta rasio biaya pemasaran dan distribusi terhadap omzet; (5) triangulasi sumber dan metode; (6) interpretasi temuan untuk mengidentifikasi keterkaitan sebab-akibat antar perspektif; dan (7) penyusunan rekomendasi strategi pemasaran. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking, yaitu peninjauan kembali ringkasan hasil wawancara oleh informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Keuangan dan Karakteristik Strategi Pemasaran

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa omzet PT. SMA meningkat konsisten selama periode 2022–2024, mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan dan memperluas volume proyek konstruksi. Akan tetapi, peningkatan tersebut tidak diikuti oleh kenaikan laba yang sepadan. Salah satu informan menjelaskan bahwa omzet meningkat setiap tahun karena bertambahnya jumlah proyek, tetapi keuntungan tidak banyak berubah karena sebagian besar proyek memiliki margin yang tipis. Temuan ini menegaskan bahwa pertumbuhan omzet PT. SMA bersifat *volume-driven*, bukan *value-driven*, di mana peningkatan pendapatan lebih banyak berasal dari bertambahnya jumlah proyek dibandingkan peningkatan margin keuntungan per proyek.

Struktur pendapatan perusahaan didominasi oleh pekerjaan pembesian dan struktur beton ($\pm 45\%$ omzet) serta pengecoran proyek besar ($\pm 30\%$ omzet), yang keduanya bervolume tinggi namun bermargin rendah hingga sedang. Sebaliknya, pekerjaan fabrikasi, detailing, dan pekerjaan khusus yang bernilai tambah tinggi baru berkontribusi sekitar 25% terhadap total omzet. Kondisi ini diperkuat oleh keterangan manajer operasional bahwa pekerjaan pembesian dan pengecoran cepat berjalan dengan volume besar tetapi margin kecil, sementara pekerjaan fabrikasi sebenarnya lebih menguntungkan namun belum menjadi fokus utama perusahaan.

Dari sisi biaya, tekanan terhadap profitabilitas semakin kuat akibat kenaikan harga material besi beton yang fluktuatif mengikuti pasar, kenaikan upah tenaga kerja, serta biaya logistik dan perawatan alat yang terus meningkat. Perusahaan sulit menaikkan harga jasa secara signifikan karena tekanan persaingan, sehingga kenaikan omzet lebih bersifat *cost-push* daripada hasil efisiensi atau diferensiasi. Kondisi ini konsisten dengan temuan Chen dan Zhang (2023) yang menegaskan bahwa peningkatan biaya operasional merupakan determinan utama menurunnya profitabilitas pada perusahaan berbasis proyek.

Perspektif Pelanggan

Sekitar 70% omzet PT. SMA bersumber dari pelanggan lama yang telah menjalin kerja sama berulang, mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam membangun loyalitas melalui pendekatan relationship marketing. Tingkat repeat order yang tinggi menunjukkan kepuasan pelanggan terhadap konsistensi dan keandalan hasil pekerjaan. Namun demikian, kedekatan hubungan jangka panjang tersebut turut menciptakan tekanan negosiasi harga, karena pelanggan lama cenderung meminta harga khusus atau penyesuaian di bawah standar pasar. Sensitivitas harga yang tinggi di industri jasa konstruksi memperkuat kecenderungan perusahaan memberikan diskon demi mempertahankan kontrak, sehingga margin semakin tertekan. Temuan ini sejalan dengan Nguyen et al. (2023) yang menyatakan bahwa loyalitas pelanggan dalam hubungan jangka panjang sering meningkatkan tekanan negosiasi harga sehingga menurunkan margin perusahaan, meskipun Kumar dan Reinartz (2022) mengingatkan bahwa loyalitas pelanggan sesungguhnya dapat meningkatkan profitabilitas melalui customer lifetime value apabila perusahaan mampu mengelola segmentasi dan diferensiasi nilai secara lebih baik sebuah potensi yang belum sepenuhnya dioptimalkan PT. SMA. Di sisi lain, akuisisi pelanggan baru masih relatif terbatas karena perusahaan lebih banyak mengandalkan relasi yang sudah terjalin, sehingga diversifikasi sumber pendapatan belum berjalan optimal.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Alur operasional perusahaan pada dasarnya telah terstruktur, mulai dari tahap penawaran, pelaksanaan, hingga penyelesaian proyek. Namun, implementasinya belum sepenuhnya efisien akibat sejumlah kendala, antara lain fluktuasi harga dan keterlambatan pengadaan material, hambatan logistik proyek, serta pekerjaan ulang (*rework*) akibat kesalahan teknis di lapangan. Koordinasi antar-divisi, khususnya antara pemasaran, operasional, dan keuangan, juga belum terintegrasi secara optimal sehingga informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan

sering tidak lengkap atau tidak real-time. Kondisi ini menyebabkan pembengkakan biaya tanpa disertai peningkatan nilai tambah, sejalan dengan temuan Osei-Kyei dan Chan (2023) bahwa inefisiensi operasional dalam proyek konstruksi merupakan penyebab utama pembengkakan biaya dan penurunan profit.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari sisi kapasitas organisasi, PT. SMA memiliki kekuatan pada kompetensi teknis-operasional di lapangan, namun masih terbatas pada kemampuan manajerial dan pemasaran berbasis nilai. Program pelatihan yang ada belum bersifat sistematis dan berkelanjutan, sementara pemanfaatan teknologi digital dalam monitoring proyek dan data pelanggan masih minim sehingga analisis data dan pengambilan keputusan berbasis data belum optimal. Budaya kerja perusahaan tercermin dari loyalitas karyawan yang tinggi namun kurang diimbangi dengan budaya inovasi, dan dukungan manajerial masih lebih terfokus pada penyelesaian proyek berjalan dibandingkan pengembangan strategi jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan Verhoef et al. (2022) yang menunjukkan bahwa transformasi digital dan kapabilitas organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan modern.

Faktor Penyebab Kesenjangan Omzet–Profit

Sintesis temuan pada keempat perspektif Balanced Scorecard menunjukkan bahwa kesenjangan antara omzet dan profit PT. SMA bersumber dari interaksi enam faktor yang saling terkait, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Faktor Penyebab Kesenjangan Omzet–Profit PT. SMA, Samarinda

Faktor Utama	Temuan Kunci	Dampak terhadap Profit
Orientasi Strategi	Berfokus pada volume proyek (<i>volume-driven</i>), bukan pada nilai/margin	Profit tidak meningkat sebanding dengan omzet
Struktur Pendapatan	Didominasi pekerjaan bermargin rendah (pembesian & pengecoran $\pm 75\%$ omzet)	Margin keseluruhan tertekan
Biaya Operasional	Biaya material, tenaga kerja, dan logistik naik signifikan (hampir 4x dalam 2 tahun)	Margin semakin tergerus
Karakteristik Pelanggan	$\pm 70\%$ omzet dari pelanggan lama yang loyal namun sensitif harga	Fleksibilitas harga terbatas, profit tertahan
Proses Bisnis Internal	Inefisiensi pada pengadaan material, logistik, koordinasi antar-divisi, dan rework	Biaya tambahan tanpa peningkatan pendapatan
Kapasitas Organisasi	SDM dan pemanfaatan teknologi masih berorientasi teknis-operasional, belum strategis	Strategi berbasis profit belum optimal

Sumber: Hasil analisis data wawancara, observasi, dan dokumentasi (diolah, 2026)

Keenam faktor tersebut menempatkan PT. SMA dalam kondisi *high revenue–low margin trap*, yaitu situasi ketika omzet yang tinggi tidak mampu dikonversi secara optimal menjadi profit. Secara teoretis, temuan ini konsisten dengan Homburg, Theel, dan Hohenberg (2022) bahwa strategi berbasis volume dapat meningkatkan pendapatan tetapi tidak selalu meningkatkan profit tanpa diimbangi strategi berbasis nilai. Namun demikian, Anderson dan Simester (2022) mengingatkan bahwa peningkatan volume penjualan sesungguhnya dapat meningkatkan profitabilitas apabila perusahaan mencapai efisiensi skala (*economies of scale*). Perbedaan pandangan ini menunjukkan bahwa akar masalah PT. SMA bukan terletak pada strategi volume itu sendiri, melainkan pada ketidakmampuan perusahaan mengelola efisiensi biaya dan skala operasional secara bersamaan dengan pertumbuhan proyek. Sejalan dengan hal ini, Hoque (2023) menegaskan bahwa organisasi yang tidak mampu menyelaraskan keempat perspektif *Balanced Scorecard* cenderung mengalami ketimpangan antara pertumbuhan dan profitabilitas, sebagaimana ditemukan pada PT. SMA.

Berdasarkan seluruh temuan tersebut, arah strategi pemasaran yang lebih tepat bagi PT. SMA adalah bergeser dari orientasi volume menuju orientasi nilai (*value-based marketing*). Lemon dan Verhoef (2023) menegaskan bahwa strategi berbasis nilai mampu meningkatkan profitabilitas melalui diferensiasi layanan dan pengelolaan pengalaman pelanggan. Dengan demikian, peningkatan profitabilitas PT. SMA memerlukan integrasi antara restrukturisasi portofolio jasa ke arah layanan bermargin tinggi, efisiensi biaya operasional, penguatan diversifikasi pelanggan, perbaikan proses bisnis internal, dan pengembangan kapabilitas organisasi yang seluruhnya dapat dikelola secara terpadu melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Analisis Rasio Keuangan Tambahan

Untuk memperdalam dimensi kuantitatif dari temuan pada Tabel 1, data omzet, laba bersih, dan biaya pemasaran & distribusi periode 2022–2024 diolah lebih lanjut menjadi sejumlah rasio turunan. Rasio ini digunakan untuk menguji secara terukur pola “high revenue–low margin trap” yang selama ini didukung oleh data wawancara, sekaligus menunjukkan seberapa efisien tambahan biaya pemasaran mampu menghasilkan tambahan pendapatan maupun laba.

Tabel 3. Rasio Keuangan Tambahan PT. SMA, Samarinda Periode 2022–2024

Rasio	2022–2023	2023–2024
Pertumbuhan Omzet (Δ omzet/omzet tahun sebelumnya)	8,54%	6,74%
Pertumbuhan Laba Bersih (Δ laba/laba tahun sebelumnya)	-41,17%	-6,79%
Rasio Biaya Pemasaran & Distribusi terhadap Omzet	3,13%	5,03%
Rasio Efisiensi Biaya Pemasaran Marjinal (Δ biaya pemasaran/ Δ omzet)	21,3%	33,2%
Return on Marketing Investment (ROMI) Marjinal (Δ laba bersih/ Δ biaya pemasaran)	-73,5%	-5,3%

Sumber: Diolah dari data Tabel 1 (2026)

Rasio efisiensi biaya pemasaran marjinal dan ROMI marjinal pada Tabel 3 memberikan bukti kuantitatif langsung atas gejala diminishing returns yang dikemukakan informan secara kualitatif. Pada periode 2022–2023, setiap tambahan Rp1 omzet memerlukan tambahan biaya pemasaran & distribusi sebesar Rp0,213, dan rasio ini meningkat menjadi Rp0,332 pada periode 2023–2024. Sejalan dengan itu, ROMI marjinal tetap negatif pada kedua periode, mengindikasikan bahwa kenaikan biaya pemasaran belum mampu menghasilkan pertumbuhan laba bersih yang sepadan. Temuan kuantitatif ini memperkuat argumen bahwa strategi PT. SMA bersifat volume-driven dan menegaskan urgensi pergeseran menuju strategi berbasis nilai sebagaimana direkomendasikan Homburg, Theel, dan Hohenberg (2022).

Pembandingan dengan Praktik Industri Sejenis (*Benchmarking*)

Sebagai perusahaan tertutup (non-Tbk), PT. SMA tidak memiliki laporan keuangan pesaing langsung yang dapat diakses publik, sehingga pembandingan bersifat kontekstual dan tidak menggantikan kebutuhan studi multi-kasus sebagaimana telah dikemukakan pada bagian Keterbatasan. Untuk itu, penelitian ini mengusulkan tiga jalur pembandingan yang dapat digunakan baik untuk memperkuat interpretasi temuan saat ini maupun sebagai desain pengumpulan data pada penelitian lanjutan, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Kerangka Pembandingan (Benchmarking) dengan Perusahaan Sejenis

Jalur Pembandingan	Sumber Data	Kegunaan bagi Penelitian
Benchmark makro/industri	Statistik Konstruksi Indonesia (BPS) dan studi rasio keuangan perusahaan konstruksi terdaftar di BEI	Memposisikan margin PT. SMA secara relatif terhadap kecenderungan umum sektor konstruksi
Benchmark perusahaan Tbk sejenis (skala berbeda)	Laporan tahunan kontraktor/subkontraktor besi beton yang terdaftar di BEI	Pembandingan kualitatif rasio profitabilitas dan struktur biaya, dengan catatan eksplisit atas perbedaan skala usaha
Benchmark informal via asosiasi	Data anonim dari sesama anggota Gapensi/Gapeksindo wilayah Samarinda	Pembandingan operasional (struktur biaya, rasio margin per jenis pekerjaan) untuk penelitian multi-kasus lanjutan

Sumber: Disusun oleh peneliti (2026)

Ketiga jalur tersebut bersifat saling melengkapi: benchmark makro memberi konteks awal tanpa memerlukan akses data primer tambahan, sedangkan benchmark Tbk sejenis dan benchmark informal memerlukan pengumpulan data lanjutan yang lebih sesuai dilakukan pada desain penelitian multi-kasus sebagaimana disarankan pada bagian Saran.

Indikator Kinerja (*Key Performance Indicators*) Berbasis *Balanced Scorecard*

Agar rekomendasi strategi pemasaran berbasis *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan secara terukur, penelitian ini menyusun seperangkat indikator kinerja awal untuk setiap perspektif BSC, lengkap dengan baseline tahun 2024 (bila tersedia) dan target yang diusulkan, sebagaimana disajikan pada Tabel 5. Indikator yang baselinenya belum tersedia sengaja ditampilkan demikian karena ketiadaan pengukuran tersebut merupakan temuan itu sendiri, sejalan dengan keterbatasan kapasitas organisasi dan pemanfaatan data yang diidentifikasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 5. Indikator Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* untuk PT. SMA, Samarinda

Perspektif	Indikator	Baseline 2024	Target yang Diusulkan
Keuangan	Net Profit Margin (laba bersih/omzet)	0,92%	≥2,5% dalam 2 tahun
Keuangan	Rasio biaya pemasaran & distribusi terhadap omzet	5,03%	≤3,5%
Keuangan	Kontribusi omzet dari pekerjaan bermargin tinggi (fabrikasi/detailing)	≈25%	≥40%
Pelanggan	Diversifikasi pelanggan (% omzet dari pelanggan baru)	≈30%	≥40%
Pelanggan	Customer retention rate	≈70%	dipertahankan, dengan margin lebih sehat
Proses Bisnis Internal	Tingkat rework (% proyek dengan pekerjaan ulang)	belum diukur	baseline tahun pertama, menurun bertahap
Proses Bisnis Internal	Ketepatan waktu pengadaan material	belum diukur	≥85%
Pembelajaran & Pertumbuhan	Jam pelatihan manajerial/pemasaran per karyawan/tahun	belum diukur	baseline tahun pertama, meningkat bertahap
Pembelajaran & Pertumbuhan	Tingkat adopsi sistem digital dalam monitoring proyek	belum diukur	≥60% proyek termonitor digital

Sumber: Disusun oleh peneliti berdasarkan hasil analisis (2026)

Indikator pada Tabel 5 disarankan diadopsi sebagai instrumen pemantauan berkala (triwulanan atau tahunan) oleh manajemen PT. SMA, sekaligus dapat digunakan sebagai kerangka pengukuran pada penelitian lanjutan untuk menguji secara kuantitatif kekuatan hubungan antar perspektif *Balanced Scorecard* yang pada penelitian ini masih bersifat eksploratif dan interpretatif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang diterapkan PT. SMA dalam mengatasi kesenjangan antara pertumbuhan omzet dan profitabilitas, serta merumuskan pendekatan strategi yang lebih tepat berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan omzet PT. SMA selama periode 2022–2024 berlangsung secara konsisten, namun pertumbuhan tersebut tidak diikuti oleh kenaikan profit yang sepadan. Kondisi ini mengarah pada apa yang dalam penelitian ini disebut sebagai *high revenue–low margin trap*, yaitu situasi ketika volume bisnis yang terus membesar tidak mampu dikonversi secara optimal menjadi keuntungan.

Ditelusuri melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, kesenjangan tersebut terbukti bersifat multidimensional. Dari sisi keuangan, pertumbuhan omzet lebih bersifat *volume-driven* dan diperberat oleh tekanan biaya material, tenaga kerja, dan logistik yang terus meningkat tanpa diimbangi kemampuan menaikkan harga jasa. Dari sisi pelanggan, loyalitas yang tinggi dari pelanggan lama menjaga stabilitas omzet, tetapi juga menimbulkan *trade-off* berupa tuntutan harga khusus yang menekan margin. Dari sisi proses bisnis internal, inefisiensi seperti keterlambatan pengadaan material, pekerjaan ulang, dan lemahnya koordinasi antar divisi turut membebani struktur biaya. Sementara dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, keterbatasan kompetensi manajerial-pemasaran serta pemanfaatan teknologi digital yang belum optimal menghambat kapasitas perusahaan untuk bertransformasi ke arah strategi berbasis nilai.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kesenjangan omzet-profit pada PT. SMA bukan disebabkan oleh lemahnya permintaan pasar, melainkan oleh ketidakseimbangan antara orientasi strategi yang masih berbasis volume, komposisi portofolio pekerjaan bermargin rendah, tekanan biaya operasional, karakteristik pelanggan yang sensitif harga, dan keterbatasan kapasitas organisasi. Implikasinya, peningkatan profitabilitas tidak dapat dicapai hanya dengan memperbesar omzet, melainkan memerlukan pergeseran strategi pemasaran dari orientasi volume menuju orientasi nilai (*value-driven*), yang diselaraskan dengan efisiensi biaya, penguatan diferensiasi layanan, dan penguatan kapabilitas organisasi sejalan dengan kerangka *Balanced Scorecard* yang menekankan keterpaduan antar perspektif kinerja.

Keterbatasan

Beberapa keterbatasan perlu dikemukakan agar hasil penelitian ini dapat dimaknai secara proporsional. Pertama, penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal pada satu perusahaan jasa konstruksi besi beton di Samarinda, sehingga temuan dan pola hubungan antarperspektif yang diidentifikasi bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung pada perusahaan lain, terlebih pada sektor industri yang berbeda karakteristik struktur biaya dan modelnya.

Kedua, data yang digunakan terbatas pada periode tiga tahun (2022–2024) dan bersumber dari dokumentasi internal perusahaan yang bersifat estimasi pada sebagian indikator margin, sehingga akurasi angka profitabilitas belum sepenuhnya mencerminkan laporan keuangan teraudit secara rinci per proyek. Keterbatasan rentang waktu ini juga membatasi kemampuan penelitian untuk menangkap dinamika musiman atau siklus bisnis jangka panjang.

Ketiga, pendekatan kualitatif yang mengandalkan wawancara mendalam dengan pihak manajemen dan staf internal berpotensi mengandung unsur subjektivitas maupun social desirability bias, di mana informan cenderung menyampaikan pandangan yang menguntungkan

posisi atau kinerja unit kerjanya. Meskipun triangulasi dilakukan melalui observasi dan studi dokumentasi, penelitian ini tidak melibatkan perspektif eksternal seperti pelanggan atau pemasok secara langsung, yang sebenarnya dapat memperkaya pemahaman mengenai faktor pelanggan dan proses bisnis.

Keempat, analisis menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini lebih bersifat deskriptif-analitis untuk memetakan faktor penyebab kesenjangan, bukan sebagai model pengukuran kinerja kuantitatif dengan bobot dan target yang terukur secara formal. Dengan demikian, kekuatan hubungan kausal antarperspektif belum diuji secara statistik, sehingga sifatnya masih eksploratif dan interpretatif.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan tersebut, beberapa saran dapat dikemukakan baik untuk kepentingan praktis maupun pengembangan penelitian selanjutnya. Bagi PT. SMA, disarankan untuk secara bertahap menggeser orientasi strategi pemasaran dari yang berbasis volume proyek menuju orientasi berbasis nilai, antara lain dengan memperkuat layanan bermargin lebih tinggi seperti fabrikasi dan pekerjaan spesialis, menerapkan sistem pengendalian biaya berbasis proyek, mengembangkan segmentasi dan strategi akuisisi pelanggan baru untuk mengurangi ketergantungan pada pelanggan lama yang sensitif harga, serta memperkuat kapabilitas manajerial dan pemanfaatan teknologi digital dalam pengambilan keputusan. Penerapan *Balanced Scorecard* secara lebih terintegrasi juga disarankan sebagai instrumen manajemen kinerja yang menyelaraskan keempat perspektif tersebut secara berkelanjutan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian pada beberapa perusahaan sejenis (*multiple case study*) atau menggunakan pendekatan kuantitatif maupun mixed-method guna menguji secara statistik kekuatan hubungan antara strategi pemasaran, efisiensi biaya, dan profitabilitas. Penelitian mendatang juga disarankan untuk melibatkan sudut pandang pelanggan dan mitra bisnis secara langsung, memperpanjang rentang waktu pengamatan, serta mempertimbangkan penggunaan data keuangan teraudit agar hasil analisis profitabilitas lebih presisi dan dapat digeneralisasikan lebih luas.

REFERENSI

- Ahmed, S. (2024). Ensuring trustworthiness in qualitative research: Strategies for credibility and reliability. *Journal of Qualitative Research Methods*, 23(1), 45–60.
- Alamsyah, A. A., & Askandar, N. S. (2019). Pengaruh laba kotor, laba operasi, dan laba bersih dalam memprediksi arus kas di masa mendatang. *E-JRA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang*, 8(1), 53–64.
- Alfayed, M. D., & Martanti, I. F. R. (2023). Analisis strategi pemasaran maskapai Lion Air pada masa pandemi Covid-19 di Bandara Udara Sultan Hasanuddin Makassar. *Jurnal Publikasi Ilmu Ekonomi dan Akuntansi*, 3(1), 36–40.
- Anderson, E. T., & Simester, D. I. (2022). The role of sales volume in firm profitability: Evidence from pricing and scale efficiency. *Journal of Marketing Research*, 59(4), 789–805. <https://doi.org/10.1177/00222437221084567>
- Anggraini, C., & Agustiningsih, W. (2022). Pengaruh profitabilitas, ukuran perusahaan, dan pertumbuhan penjualan terhadap nilai perusahaan. *Jurnal Ilmiah MEA*, 6(2), 1842–1859.
- Angipora, M. P. (2019). *Dasar-dasar pemasaran*. Rajagrafindo Persada.
- Ariyanto, A., et al. (2023). *Manajemen pemasaran*. Widina Bhakti Persada.
- Assauri, S. (2004). *Manajemen pemasaran: Dasar, konsep, dan strategi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Avinka, D. R. D., et al. (2024). Peran strategi pemasaran dalam meningkatkan omzet penjualan. *Al-Muraqabah*, 4(1), 122–138.

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2024). Digital business strategy and firm performance. *MIS Quarterly*, 48(1), 145–172. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2024/16231>
- Chen, L., & Zhang, Y. (2023). Cost structure dynamics and profitability in project-based firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 149(6), 04023045. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002468](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002468)
- Chitwattanakorn, S., et al. (2024). Triangulation in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 27(2), 150–163.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design* (4th ed.). Sage.
- Damawati, W., et al. (2024). Identifikasi SWOT dalam strategi pemasaran. *Simposium Manajemen dan Bisnis III*, 3, 126–134.
- Dewi, R., & Hardiyansyah, M. (2022). Analisis titik impas sebagai dasar keputusan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(2), 112–120.
- Fathurrochman, I., et al. (2021). Strategi pemasaran jasa pendidikan. *Jurnal Islamic Education Manajemen*, 6(1), 1–12.
- Fauzan, M., & Dewi, S. (2023). Pengaruh strategi harga terhadap profitabilitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 18(1), 45–56.
- Fawzi, M. G. H., et al. (2022). *Strategi pemasaran*. Pascal Books.
- Fitria, N., & Wicaksono, A. (2023). Faktor eksternal terhadap strategi pemasaran. *Jurnal Ekonomi Modern*, 12(3), 211–223.
- Forero, R., et al. (2022). Application of qualitative research methods. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–11.
- Handayani, R., & Rafi, M. (2023). Pengembangan SDM dalam organisasi. *Jurnal MSDM*, 11(2), 98–110.
- Handoko, T., & Rasyid, A. (2023). Digital marketing strategy. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 34–46.
- Hasan, M., & Widodo, S. (2023). Biaya bahan baku terhadap margin. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 15(2), 143–155.
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2020). *Consumer behavior* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Hendrawan, R., & Sulastris, E. (2024). Marketing strategy and profitability gap. *Journal of Strategic Management Research*, 6(1), 45–59.
- Hery. (2018). *Analisis laporan keuangan*. Grasindo.
- Hidayat, R., & Yusuf, M. (2021). Value-based marketing approach. *International Journal of Marketing Studies*, 13(2), 55–63.
- Hidayat, W. W. (2018). *Dasar-dasar analisa laporan keuangan*. Uwais.
- Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2022). Marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 86(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/00222429211045815>
- Hoque, Z. (2023). *Strategic management accounting and performance measurement* (3rd ed.). Routledge.
- Horngren, C. T., et al. (2020). *Cost accounting* (16th ed.). Pearson.
- Iskandar, R. (2022). Integrasi pemasaran dan operasional. *Jurnal Manajemen Strategi*, 10(1), 65–78.
- Juminawati, J., et al. (2024). Strategi pemasaran terhadap daya saing UKM. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 1–10.
- Kakar, A., & Rasheed, M. I. (2023). Dependability in qualitative research. *Journal of Social Science Methodology*, 12(3), 210–224.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kasmir. (2019). *Analisis laporan keuangan*. Raja Grafindo.
- Koeswardhana, G. (2020). Analisis laba terhadap arus kas. *Jurnal Sistem Informasi*, 4(1), 41–48.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Prinsip-prinsip pemasaran*. Erlangga.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (7th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). *Customer relationship management* (4th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-67648-8>
- Kurniawan, A., & Lestari, D. (2021). Faktor penentu profitabilitas. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(3), 200–212.
- Kusnadi, E., & Hidayat, S. (2021). Value chain analysis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 75–87.
- Kusuma, H. (2023). Teknologi dan strategi pemasaran. *Jurnal Ekonomi Digital*, 5(2), 88–101.
- Laluan, J., & Raintung, M. (2022). Strategi pemasaran dan volume penjualan. *Jurnal EMBA*, 10(3), 115–124.
- Lee, J., & Kim, S. (2023). Revenue growth versus profitability. *International Journal of Financial Studies*, 11(2), 67. <https://doi.org/10.3390/ijfs11020067>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2023). Customer experience. *Journal of Marketing*, 87(1), 69–96. <https://doi.org/10.1177/00222429221111234>
- Lestari, P., & Handayani, S. (2022). Value proposition. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 40–52.
- Lestari, R., & Nugroho, A. (2023). Break-even point. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 14(2), 120–131.
- Lukman, H., & Setiono, B. (2022). Efisiensi logistik. *Jurnal Manajemen Operasional*, 11(2), 87–98.
- Miles, M. B., et al. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). Sage.
- Murdiyanto, E. (2020). *Penelitian kualitatif*. UPN Press.
- Musnaini. (2021). *Manajemen pemasaran*. Insan Cendekia Mandiri.
- Nasruddin. (2021). Strategi pemasaran dan keputusan pembelian. *Management Development Journal*, 3(2), 19–27.
- Nenobais, A. H., et al. (2022). Rasio keuangan terhadap saham. *Jurnal EMSI*, 4(1), 10–22.
- Nguyen, B., et al. (2023). Customer loyalty and price sensitivity. *Journal of Business Research*, 156, 113–125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.11.034>
- Nowell, L. S., & Albrecht, L. (2023). Qualitative rigor. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1–10.
- Oktaviana, R. (2022). Pertumbuhan penjualan dan profit. *Ekonomika*, 17(1), 117–130.
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2023). Cost overruns. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(5), 2103–2125. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2021-0721>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Putra, R., & Suryani, L. (2023). Margin kontribusi. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 12(1), 90–101.
- Putri, A., & Santoso, B. (2021). Organizational capability. *Journal of Business Studies*, 7(2), 120–132.
- Rahman, A., & Widodo, D. (2022). Kondisi ekonomi dan pemasaran. *Jurnal Ekonomi Nasional*, 19(2), 145–156.
- Rahman, A., et al. (2021). Balanced scorecard. *Journal of Strategic Business*, 4(1), 55–67.
- Rahmawati, S., & Hidayat, T. (2023). Supply chain management. *Journal of Supply Chain*, 8(2), 134–145.
- Rahayu, S., & Santoso, B. (2021). Omzet dan profit. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 23–34.
- Rizky, A., & Yuliana, D. (2022). Contribution margin. *Journal of Accounting Studies*, 9(1), 44–56.
- Santoso, B., et al. (2021). Contribution margin analysis. *Jurnal Akuntansi Manajemen*, 13(1), 30–42.

- Sari, M., & Nugroho, A. (2022). Customer service strategy. *Journal of Business Management*, 6(2), 77–89.
- Setiawan, D., et al. (2024). Strategi pemasaran UMKM. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(1), 60–72.
- Simanjuntak, T. (2023). Activity-based costing. *Jurnal Akuntansi Modern*, 15(1), 50–62.
- Siregar, H., & Handoko, T. (2024). Integrasi pemasaran dan biaya. *Journal of Strategic Business Management*, 8(1), 35–48.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Verhoef, P. C., et al. (2022). Digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wang, H., Zhao, X., & Li, Y. (2024). Competitive strategy and profitability. *Construction Management and Economics*, 42(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2256789>
- Wijaya, A. (2022). Customer data analytics. *International Journal of Digital Business*, 4(2), 66–78.
- Wijayanti, R., & Utami, D. (2022). Sales growth and profitability. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 156–167.
- Wibowo, A., & Hartono, D. (2023). Big data analytics. *Journal of Digital Business*, 5(1), 71–83.
- Wulandari, S., & Prabowo, H. (2023). Break-even analysis. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 11(2), 115–127.
- Yatna, C. N., & Yulianah, S. (2024). Marketing strategy and market share. *International Journal of Business and Marketing*, 9(1), 58–70.