

Strategi Pengembangan Ceruk Pasar Dengan Metode Analisis Faktor Internal dan Eksternal serta Balanced Scorecard

Ratna Suminar S^{*1}, Muhamad Faisal Ramadhan, Robertha Heni³

Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Bhayangkara Jakarta

e-mail: ^{*1} ratna.suminar@dsn.ubharajaya.ac.id,

² muhammad.faisal.ramadhan18@mhs.ubharajaya.ac.id, ³ roberta.heni@dsn.ubharajaya.ac.id,

* Korespondensi: ratna.suminar@dsn.ubharajaya.ac.id

ABSTRACT

The challenges of entrepreneurship development are changing rapidly and it make entrepreneurial to adapt and take advantages of opportunities. The ability to take advantage of these opportunities is capability to survive and improve their business. Entrepreneurship are able to identify market opportunity to make them sustainable. Therefore, this research aims to analyze internal and external factors in small virtual entertainment industry in the form of a small Play Station rental business. The quantitative methods are used Balanced Scorecard analysis, also internal and external factors analysis. The sample is customers as respondents, in addition to conducting interviews with stakeholders. The number of samples is 92. The samples had taken from the population was using a simple random method. Internal factors findings are high profit margins, affordable price and as niche market that made this business is unique and technology advances. The results of four Balanced scorecard perspective are the first is learning growth perspective by optimizing existing sub-business, maintaining equipment quality, optimizing customer service. Second, the internal business perspective is being able to make cashless payments; third, customer perspective is a feeling of happiness and satisfaction and the last, the financial perspective which found that the NPV results is positive.

Keywords : Market Niche, Balanced Scorecard, Entrepreneurship

ABSTRAK

Tantangan industri kecil dan menengah saat ini cepat mengalami perubahan, sehingga memerlukan kemampuan beradaptasi dan memanfaatkan peluang, agar dapat bertahan atau meningkatkan usaha yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal pada industri kecil hiburan virtual dalam bentuk usaha kecil rental Play Station. Metode kuantitatif yang digunakan dengan analisis *Balanced Scorecard*, serta faktor internal dan eksternal. Sampel adalah para pelanggan sebagai responden, selain itu melakukan wawancara kepada pemangku kepentingan. Jumlah sampel 92 yang diambil dari populasi dengan metode acak sederhana. Faktor internal yaitu margin keuntungan yang tinggi, harga terjangkau dan merupakan *market niche*, keterbatasan pelanggan, dan kemajuan teknologi. Hasil empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mengoptimalkan sub bisnis yang telah ada, menjaga kualitas peralatan, mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan; perspektif internal bisnis adalah bisa melakukan pembayaran secara cashless; perspektif pelanggan yaitu perasaan senang dan puas; perspektif keuangan hasil NPV bernilai positif.

Kata Kunci: Market Niche, Balanced Scorecard, Entrepreneurship

PENDAHULUAN

Kewirausahaan telah berdampak pada berbagai aspek industri. Penciptaan dan pengembangan usaha kecil telah memberikan

dampak pada tujuan pengembangan yang berkelanjutan (Gregori et al., 2019; Moya-Clemente et al., 2020; Sargani et al., 2020). Kewirausahaan ditandai dengan kecerdasan

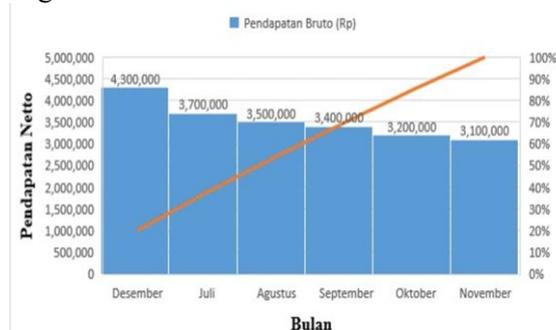
yang kompetitif dan kepuasan kerja yang kuat (Tur-Porcar et al., 2018). Entrepreneurship yang mampu mengidentifikasi peluang dan menyadari kekayaan yang menjadi keunggulan kompetitif (Ireland et al., 2003).

Salah satu tolok ukur yang penting dalam strategi pemasaran yaitu orientasi pasar (BAŞER et al, 2023). Fokus orinetasi pasar pada penciptaan sasaran pelanggan yang unggul (BAŞER et al, 2023). Orientasi pasar dapat memberikan kontribusi pada keberagaman kewirausahaan (Audretsch et al., 2021). Strategi pemasaran yang berorientasi pada pasar dan menciptakan kemampuan unggul dari suatu usaha adalah memanfaatkan pasar ceruk (*niche market*) dan kewirausahaan yang diskalakan (Audretsch et al., 2021).

Pada penelitian ini meninjau kewirausahaan yang memanfaatkan pasar ceruk (*niche market*) dari produk *Playstation*. Produk ini memiliki segmen pasar tersendiri Hal ini dibuktikan dengan inovasi produk yang terus menerus mulai dari produk, mulai dari *Playstation 1* sampai dengan *Playstation 5*, bahkan sudah mengalami modifikasi produk. Pada era digital saat ini *Playstation* sebagai alternatif hiburan, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan bisnis rental *Playstation* dengan menyusun strategi pengembangan dari peluang bisnis ini (Heckmann, 2014; Novrian et al., 2024). Bahkan lebih lanjut menurut Heckmann, (2014) memberikan pendapatan yang cukup tinggi.

Penelitian ini dengan melakukan studi kasus pada rental *Playstation* Tumpling yang sudah berlangsung sejak 2015 dan masih memiliki konsumen hingga saat ini. Aktivitas rental masih dalam bentuk penyewaan perangkat *Playstation*, *controler* dan perangkat tambahan lainnya dalam jangka waktu tertentu. Pada Gambar 1. menunjukkan bahwa usaha ini memiliki peluang dengan menggunakan pendapatan sebagai tolok ukur untuk memulai pengembangan usaha ini. Nilai target pendapatan yang mencukupi biaya yaitu sebesar Rp. 5.100.000,-. Persentase neto tertinggi pada bulan Juli dan mengalami penurunan hingga 12,93%. Dengan kenaikan pendapatan walaupun belum terlalu besar memberikan kesempatan atau menjadi peluang

bagi usaha ini.



Gambar 1. Perbandingan Pendapatan dan Biaya Pemeliharaan

Sumber: Tumpling Rental Playstation

Tantangan yang dihadapi bisnis ini adalah pemeliharaan, menggantikan produk yang rusak, menambah unit, *upgrade* produk dan menambah sub bisnis. Jumlah pelanggan yang selama enam bulan terakhir mengalami penurunan sebesar 29%. Hal lain yaitu adanya keluhan dari pelanggan seperti peralatan yang kurang update, komplain dari keluarga, peralatan yang rusak, area bermain kurang luas. Hal tersebut menjadi tantangan tambahan untuk pengembangan bisnis ini.

Dengan merujuk hal tersebut di atas, pertanyaan permasalahan dari penelitian ini antara lain apakah industri usaha ini bisa bertahan sehingga dapat mengembangkan bisnisnya? Apakah bisnis model ini mampu bersaing dengan bisnis model lainnya yang memanfaatkan produk yang lebih berinovasi? Untuk itu penelitian ini melakukan kajian dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal serta menyusun strategi dari hasil analisis *balanced scorecard*.

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini dilakukan bertujuan pada pengembangan bisnis di Tumpling Rental *Playstation*. Teknik pengumpulan data primer melalui penyebaran kuisioner dengan observasi, wawancara kepada pemilik dan karyawan, selanjutnya dengan kuisioner. Wawancara Unit observasi pada penelitian ini adalah konsumen yang menggunakan rental *Playstation*. Populasi pelanggan setiap bulannya adalah 120 konsumen. Sampel sebanyak 92 responden diperoleh dengan rumus slovin dengan tingkat

error 5%. Responden ditentukan dengan teknik *simple random sampling*.

Empat perspektif *Balanced Scorecard* antara lain (Anggraini et al., 2020; Diana Riyana, 2017; Zuniawan et al., 2020):

- a. Perspektif pelanggan, diperoleh dari respon pelanggan melalui kuisioner. Pengolahan data dengan uji validitas dan reliabilitas, perspektif keuangan Jawaban pernyataan dari responden diolah dengan menggunakan SPSS 26.

Index Kepuasan Pelanggan Maximal (IK Max) = Total Pernyataan (TP) x Jumlah Responden (R) x EX Max(1)

Index Kepuasan Pelanggan Minimal (IK Min) = Total Pernyataan (TP) x Jumlah Responden (R) x EX Min(2)

Interval = (IK Max – IK Min) / Jumlah skala(3)

- b. Perspektif keuangan, dengan metode pengukuran yang digunakan:

- *Operating Income* (OI) = *Gross Profit* – *Operating Costs*(4)

- Arus Kas Bersih

- *Present Value* dari Arus Kas Bersih dengan nilai *Discount Factor* (DF) =5% selama 6 bulan.

- *Break Event Point* (BEP) = Nilai Investasi / Keuntungan Bersih (5)

- *Payback Period* (PP) = (Nilai Investasi / Arus Kas Bersih) x 1 Tahun(5)

- *Net Present Value* (NPV) = Total PV Arus Kas Bersih – Total Investasi(6)

- *Profitabilitas Index* (PI) = *Proceeds* / *Investasi*(7)

- c. Perspektif proses bisnis internal, yaitu menggambarkan proses internal yang digunakan oleh konsumen.

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kemampuan usaha untuk meningkatkan laba dan nilai usaha.

Analisis faktor internal terdiri dari *strength* dan *weakness*, sedangkan faktor eksternal ditentukan dari *opportunity* dan *threat*. Dasar dari penentuan faktor internal dan eksternal dalam bentuk indikator pernyataan berdasarkan 4 perspektif *balanced scorecard*. Pengukuran bobot dan rating pada IFAS dan EFAS:

Bobot = Σ Nilai pernyataan pada faktor internal atau eksternal / jumlah pernyataan pada faktor internal atau eksternal(1)

Rating = Σ Nilai pernyataan pada faktor internal atau eksternal / jumlah responden ..(2)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil olah data yang diperoleh disusun dalam tiga tahap yaitu analisis berdasarkan empat perspektif pada analisis *Balanced Scorecard*, kemudian analisis IFAS dan EFAS dan selanjutnya pemilihan strategi pengembangan sesuai kebutuhan dari usaha.

1. Analisis *Balanced Scorecard*

1.a. Perspektif Pelanggan

Karakteristik pelanggan ditinjau dari:

- a. Usia pelanggan paling banyak adalah 18 – 22 tahun sebanyak 46%, lalu 12 – 15 tahun (33%).
- b. Pelanggan didominasi laki-laki (100%)
- c. Pekerjaan yang terbanyak adalah pelajar (59%), karyawan (22%).

Berdasarkan karakteristik tersebut di atas, usia pelanggan sudah dikategorikan dewasa namun kemampuan penghasilan masih menunjukkan ketergantungan pada orang tua, karena pelajar.

Tabel 1. menjelaskan uji validitas terhadap 4 perspektif yang dibutuhkan dari *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Validitas Empat Perspektif

Variabel	Indikator	R-Hitung	Keterangan
Perspektif Keuangan	1 sampai dengan 5	0,748 – 0,792	Valid
Perspektif Pelanggan	1 sampai dengan 5	0,604 – 0,860	Valid
Perspektif Bisnis Internal	1 sampai dengan 5	0,405 – 0,757	Valid
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1 sampai dengan 5	0,628 – 0,802	Valid

Sumber: Olah Data dengan SPSS 26

Hasil dari Tabel 1. Menunjukkan seluruh indikator pernyataan adalah valid dikarenakan lebih dari nilai R-tabel (0,205), sehingga pernyataan tersebut dipahami oleh responden.

Judul Artikel

Pada Tabel 2. menjelaskan bahwa Nilai Cronbach's Alpha > 0,60, sehingga pernyataan tersebut dapat mengukur setiap variabel.

Tabel 2. Uji Reliabilitas Data

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Perspektif Keuangan	0,835	Reliable
Perspektif Pelanggan	0,808	Reliable
Perspektif Bisnis Internal	0,640	Reliable
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,734	Reliable

Sumber: Olah Data dengan SPSS 26

$$(IK \text{ Max}) = 20 \times 92 \times 5$$

$$IK \text{ Max} = 9200$$

$$(IK \text{ Min}) = 20 \times 92 \times 1$$

$$IK \text{ Min} = 1840$$

$$\text{Interval} = (9200-1840)/5$$

$$\text{Interval} = 1803$$

Dari perhitungan tersebut diperoleh skala kepuasan pada Tabel 3.

Tabel 3. Interval Indeks Kepuasan Pelanggan

Skala	Interval	Kategori
1	181 - 1984	Sangat Tidak Setuju
2	1985 - 3788	Tidak Setuju
3	3789 - 5592	Kurang Setuju
4	5593 - 7396	Setuju
5	7397 - 9200	Sangat Setuju

Sumber: Olah Data (2025)

Total nilai kuisioner kepuasan pelanggan 7940, dengan demikian masih dalam kategori sangat setuju, bahwa usaha ini diminati oleh konsumen.

1.b. Perpektif Keuangan

Biaya yang dikeluarkan terbagi menjadi: biaya investasi peralatan dan biaya rutin. Biaya investasi sebesar Rp. 34.870.000 dan merupakan biaya operasional dari usaha ini antara lain, biaya tenaga kerja dan biaya penggunaan listrik, sehingga total biaya setiap bulannya Rp. 1.600.000,-.

- *Operating Income* (OI) rata setiap bulan sebesar = Rp. 3.533.333,- Dengan nilai keuntungan bersih (*Earn after Tax*) sebesar Rp. 11.600.000,-.

- Arus Kas Bersih mengalami nilai Depresiasi = Rp. 5.811.667 setiap bulan, sehingga nilai *Present Value* dari Arus

Kas Bersih dengan nilai *Discount Factor* (DF) =5% selama 6 bulan adalah Rp. 38.297.752,-.

- *Break Event Point* (BEP) = Rp. 34.870.000 / Rp. 8.511.667,- = 4,1. Jadi BEP = 4,1 tahun.

- *Payback Period* (PP) = (Rp. 34.870.000 / Rp. 11.600.000,-) x 1 Tahun = 3,01. Jadi PP = 3,01 bulan.

- *Net Present Value* (NPV) = Rp. 38.297.752 - Rp. 34.870.000 = Rp. 3.427.752,-. Jadi nilai NPV = Rp. 3.427.752,-. Hal ini menunjukkan bahwa nilai NPV positif. Dengan demikian investasi akan memberikan hasil yang lebih tinggi.

- *Profitabilitas Index* (PI) = Rp. 38.297.752 / Rp. 34.870.000 = 1,10. Jadi nilai PI = 1,10. Dengan demikian hasil PI tersebut menunjukkan bahwa usaha layak dikembangkan karena PI > 1.00.

1.c. Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Sistem informasi dapat membantu usaha rental *Playstation* untuk memungkinkan penyewaan dengan *online*.

b. Kurangnya feedbac kepada pelanggan dapat menghambat perubahan ke arah yang lebih baik untuk kepuasan pelanggan.

c. Kualitas sumber daya peralatan yang dimiliki perlu ditingkatkan.

d. Pembenahan terhadap sub bisnis yang telah ada seperti variasi penyediaan makanan ringan dan minuman.

1.d. Perpektif Bisnis Internal

Proses operasional dari usaha ini antara lain: pelanggan datang → memilih *playstation* → penentuan waktu → main → selesai (waktu selesai) → penambahan waktu atau selesai dan pembayaran.

Berdasarkan proses internal tersebut beberapa kendala yang dihadapi, sehingga perlu dilakukan usaha perbaikan, seperti:

a. Profitabilitas bisnis penyewaan *playstation* bisa diperoleh lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan, terutama dengan memanfaatkan waktu libur.

b. Investasi dari penyewaan *playstation* masih lebih banyak memanfaatkan hasil dari penyewaan dan investasi pemilik.

- c. Peralatan yang masih ditemukan merusakkan sehingga perlu dilakukan perawatan dan pergantian.
- d. Usaha ini memanfaatkan ceruk pasar dari permainan yang menggunakan *platform* dan kecanggihan teknologi informasi lainnya.
- e. Perlu melakukan penerapan batas waktu dan batas usia yang menggunakan penyewaan *playstation* ini. Hal ini menjadi salah satu bentuk ketahanan usaha ini agar penggunaannya tidak merugikan masyarakat setempat.

Dari empat perspektif tersebut diperoleh:

Tabel 4. Pemilihan Strategi dari Analisis Balance Scorecard

Perspektif	Sasaran Strategi	Produk
Keuangan	Meningkatkan keuntungan	Memberikan promo menarik dengan memperluas pasar dan pengaturan biaya.
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Menanggapi keluhan pelanggan secara cepat dengan jenis game yang update, penyediaan peralatan, kenyamanan tempat.
Proses Bisnis Internal	Memanfaatkan ceruk pasar	Melakukan pemanfaatan sub bisnis baru mendukung usaha utama
Pembelajaran & Petumbuhan	Menjaga kepercayaan pelanggan	Penerapan aturan penggunaan penyewaan, khususnya kepada pelajar

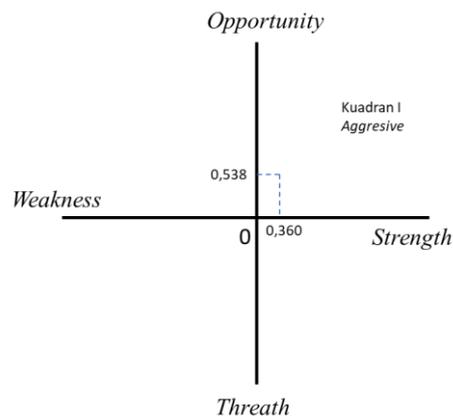
Sumber: Olah Data (2025)
 2. *Internal Factors Analysis* dan *External Factors Analysis*

Tabel 5. Matriks IFAS dan EFAS

Factors	Total Scores
IFAS	
<i>Strength</i>	2,874
<i>Weakness</i>	1,444
EFAS	
<i>Opportunity</i>	2,364
<i>Threats</i>	1,942

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan Tabel 5 dan Gambar 2 hasil berada pada kuadran I pada posisi *aggressive*. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen pada penelitian ini memiliki banyak peluang dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh usaha. Hal ini bertujuan agar pelaku usaha tersebut mengembangkan usaha. *Opportunity* yang dimiliki antara lain: usaha ini merupakan segmen pasar yang memanfaatkan ceruk pasar, adanya interaksi sosial, dapat menambah sub bisnis baru dan peningkatan usaha yang berkelanjutan. Dengan memanfaatkan peluang antara lain: margin keuntungan yang tinggi, arus kas stabil, sarana hiburan, harga yang terjangkau.



Gambar 2. Matriks IE

Sumber: Olah Data (2025)

3. Strategi yang dipilih

Berdasarkan tahap analisis balanced scorecard dan evaluasi terhadap IFAS dan EFAS, maka strategi yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Memanfaatkan pasar ceruk yang dapat

- b. Menerapkan sistem informasi untuk menyewa peralatan secara online
- c. Menerapkan pelayanan yang terbaik, seperti menjaga kebersihan, menanggapi keluhan dengan cermat.
- d. Memerperluas ceruk pasar dengan membuat sub bisnis yang mendukung kebutuhan bisnis utama, seperti menyediakan makanan ringan dan minuman.
- e. Memberikan promo menarik dalam bentuk paket.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pasar ceruk merupakan peluang yang dapat diupayakan untuk dikembangkan. Pasar ceruk (*Niche market*) menjadikan potensi yang besar. Analisis *balance scorecard* meninjau potensi pasar ceruk usaha ini. Berdasar empat perspektif yang dikaji, usaha ini memiliki kemampuan untuk mengembangkan usahanya dengan menyusun perencanaan melalui strategi optimalisasi pelayanan, menyusun aturan penggunaan, menambah sub bisnis yang mendukung usaha utama, pengaturan biaya serta menggunakan inovasi teknologi yang lebih baik.

SARAN

Saran yang dapat mendukung usaha ini dengan memanfaatkan strategi ceruk pasar dari perspektif bisnis internal yang mendukung perpektif keuangan dan pelanggan. Strategi yang dapat disarankan adalah dengan menambah sumber pendapatan dengan pengadaan sub bisnis lainnya dan mencari dukungan investasi pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Angraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik. *Jca (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, *1*(2), 58. <https://doi.org/10.32503/akuntansi.v1i2.1399>
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2021). A Context-Choice Model of Niche Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *45*(5), 1276–1303.

- <https://doi.org/10.1177/1042258720936042>
- BAŞER, G., & KURTULUŞ, K. (2023). Implementing Marketing Strategies for a Niche Business: Case of Talya Herbal Products. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, *1*, 20–26. <https://doi.org/10.35375/sayod.1180779>
- Diana Riyana. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, *1*(2), 42–53. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/SKT/article/view/746>
- Gregori, P., Wdowiak, M. A., Schwarz, E. J., & Holzmann, P. (2019). Exploring value creation in sustainable entrepreneurship: Insights from the institutional logics perspective and the business model lens. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(9). <https://doi.org/10.3390/su11092505>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, *29*(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Moya-Clemente, I., Ribes-Giner, G., & Pantoja-Díaz, O. (2020). Identifying environmental and economic development factors in sustainable entrepreneurship over time by partial least squares (PLS). *PLoS ONE*, *15*(9 september), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238462>
- Novrian, M. D., Syaharani, D., Aulia, R., Anakke, A., Subiyanto, D., & Tamansiswa, U. S. (2024). *Optimalisasi bisnis rental play station sebagai alternatif hiburan di era digital*. *5*(4), 2023–2025.
- Sargani, G. R., Zhou, D., Raza, M. H., & Wei, Y. (2020). Sustainable entrepreneurship in the agriculture sector: The nexus of the triple bottom line measurement approach. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(8), 1–24. <https://doi.org/10.3390/SU12083275>
- Tobias Heckmann. (2014). *Strategic Business Models Of Platform Providers In The Video Gaming Industry Reinventing the Value Chain through Cloud Technology*. December.

Tur-Porcar, A., Roig-Tierno, N., & Mestre, A. L. (2018). Factors affecting entrepreneurship and business sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(2), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su10020452>

Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., &

Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, *5*(2), 251–256. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>