

## Penerapan *Balanced Scorecard* pada Bisnis *Coffe Shop* dan *Resto* di Bogor

<sup>1</sup>Muhamad Dicky Aprizal, <sup>2</sup>Witria Noviani, <sup>3</sup>Erimina Halawa, <sup>4</sup>Suripto

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Pamulang

<sup>4</sup>Departement of Accounting, Pamulang University

<sup>1</sup>dicky.aprizal11@gmail.com; <sup>2</sup>witrianoviani07@gmail.com;

<sup>3</sup>eriminahalawa0115@gmail.com; <sup>4</sup>dosen00765@unpam.co.id

### ABSTRACT

*This research is in the form of presenting a complete description of a study. The measurements used for the financial perspective are Return On Investment, Sales Growth, and Profits Margin; customer perspective with Customer Satisfaction; internal business perspective with Manufacturing Effectiveness Cycle and Number of Imperfect Products; as well as a growth and learning perspective with Employee Satisfaction, Employee Productivity and Employee Turnover Rate. The research results show that the financial and internal business perspective of the Coffe Shop & Resto Bogor requires improvement. Meanwhile, the customer perspective as well as the growth and learning perspective need to be maintained. So it can be concluded that the Balanced Scorecard can be applied to the management of Coffe Shop & Resto Bogor*

**Keywords:** *balanced scorecard, performance management, financial perspective*

### ABSTRAK

Penelitian ini berupa penyajian gambaran secara lengkap tentang suatu penelitian. Pengukuran yang digunakan untuk perspektif keuangan yaitu dengan *Return On Invesment*, *Sales Growth*, dan *Profits Margin*; perspektif pelanggan dengan Kepuasan Pelanggan; perspektif bisnis internal dengan *Manufacturing Effectiveness Cycle* dan *Number of Imperfect Product*; serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan Kepuasan Karyawan, Produktivitas Karyawan dan Tingkat Perputaran Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perpektif keuangan dan bisnis internal *Coffe Shop* & *Resto* Bogor memerlukan perbaikan. Sedangkan untuk perspektif pelanggan serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu dipertahankan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada manajemen *Coffe Shop* & *Resto* Bogor.

**Kata Kunci:** *balanced scorecard, kinerja manajemen, perspektif keuangan*

### PENDAHULUAN

Coffee shop adalah sebuah tempat yang menyediakan makanan dan minuman, namun utamanya menjual kopi. Umumnya, yang disebut dengan coffee shop dan resto di

Bogor adalah kedai minum kopi yang tempatnya didesain menarik dan menyediakan banyak menu kopi. Sejumlah tempat juga menyediakan menu kopi dengan berbagai macam cara penyeduhan, mulai dari tubruk, French press, aeropress, vietnam drip, v60, chemex dan lain-lain. Menu yang akan sering ditemui di coffee shop dan resto antara lain adalah kopi hitam, kopi susu, cappuccino, espresso maupun latte. Beberapa tempat juga menyediakan olahan kopi dingin, teh, maupun minuman selain kopi. Ada juga tempat yang menyediakan makanan-makanan ringan sampai makanan berat untuk dipesan oleh pelanggan yang datang. Selain datang untuk menikmati kopi, coffee shop menjadi salah satu ruang untuk berbincang maupun bertukar informasi dari para pengunjungnya.

Coffe Shop (coffee shop) menurut Atmodjo (2005) adalah suatu tempat (kedai) yang menyajikan olahan kopi espresso dan kudapan kecil. Seiring perkembangannya, selain menyediakan kopi sebagai produk utama, kedai ini menyediakan makan kecil dan makanan berat. Secara terminologis, kata cafe berasal bahasa Perancis, yaitu coffee, yang berarti kopi (Oldenburg, 2001). Dalam bahasa Indonesia kata café kemudian disederhanakan kembali menjadi kafe (Herlyana, 2012). Pengertian harafiahnya mengacu pada (minuman) kopi, yang kemudian dikenal sebagai tempat menikmati kopi dengan berbagai jenis minumannon-alkohol lainnya seperti soft drink berikut sajian makanan ringan lainnya. Coffee Shop adalah sebuah restaurant yang pada mulanya hanya menyediakan tempat untuk minum kopi dan teh secara cepat, tetapi karena perkembangan dan kebutuhan pelanggan yang sangat kompleks dan tidak ada habisnya, sehingga perkembangan coffee shop seperti sekarang ini. Coffee shop juga dilengkapi dengan fasilitas yang dapat membuat orang nyaman seperti wifi, live music, televise, colokan carger, buku bacaan juga dilengkapi dengan desain interior yang nyaman dan santai.

Kehidupan di kota-kota besar dengan limpahan sarana informasi dan hiburan menuntut setiap orang lebih selektif dan memiliki filter yang baik dalam menerima segala hal yang datang dari luar. Kaum muda, sebagai masa pembentukan citra diri mulai terjadi, menjadi masa penting bagi pertumbuhan seseorang sebelum memasuki masa dewasa. Pada titik ini, kaum muda kemudian menjadi rentan terhadap masuknya nilai-nilai baru. Salah satu kebutuhan remaja adalah sosialisasi diri dalam pergaulan sebayanya. Maka tidak jarang rumah makan dan kafe menjadi tempat-tempat yang dituju untuk memenuhi kebutuhan ini. Seiring dengan pertumbuhan jumlah manusia, terutama kaum muda, pertumbuhan kebutuhan hidup pun meningkat. Hal ini juga yang menyebabkan tumbuhnya berbagai macam industri baru, termasuk di dalamnya industri-industri bisnis yang muncul dari kreativitas dan inovasi pemiliknya. Mulai dari kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, alat tulis, transportasi, sampai kebutuhan yang ditujukan hanya untuk pemenuhan keinginan diri semata.

Indonesia termasuk ke dalam negara yang mempunyai angka pertumbuhan penduduk yang besar karena angka tersebut naik setiap tahunnya. Misalnya, di tahun 2017 penduduk Indonesia sebanyak 264 juta jiwa, sedangkan pada tahun 2018 naik menjadi 267 juta jiwa. Setelah itu, pada tahun 2019 jumlah penduduk di Indonesia telah mencapai sekitar 271 juta jiwa (Worldometers, 2019). Sebanyak 31% dari jumlah penduduk di Indonesia merupakan generasi milenial (Worldometers, 2019). Angka ini menunjukkan bahwa generasi milenial mendominasi jumlah penduduk di Indonesia.

Indonesia menjadi salah satu negara penyumbang konsumen dan produsen kopi dengan jumlah yang cukup besar. Berdasarkan hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (SUSENAS) oleh BPS (2015), permintaan untuk konsumsi kopi selama tahun 2002-2015 mengalami peningkatan sebesar 1,66 persen per tahunnya. Di Indonesia sendiri, jenis minuman kopi bukanlah suatu hal yang asing. Masyarakat di berbagai daerah menjadikan kopi sebagai konsumsi rutinitas harian, bahkan masyarakat di perkotaan juga banyak yang menjadikan kegiatan mengonsumsi kopi sebagai gaya hidup. Dulu meminum secangkir kopi bisa dilakukan di rumah ataupun di warung kopi (warkop), tetapi kini menikmati kopi bisa dilakukan di Coffe Shop dan coffee shop premium dengan segmentasi konsumen yang semakin luas, baik dari sisi gender, rentang usia, dan juga jenis pekerjaan. Hal ini menjadi peluang bisnis yang cukup besar bagi mereka yang ingin bergerak di bidang perkopian,

Menurut data dari International Coffee Organization Indonesia (2017), Indonesia menduduki peringkat keempat dalam memproduksi kopi. Produksi kopi yang tinggi tersebut mejadi sebuah peluang bagi pelaku usaha untuk mengolahnya menjadi sebuah minuman olahan berbahan dasar kopi karena minuman kopi sudah menjadi sebuah kebiasaan atau gaya hidup bagi beberapa kalangan. Hal tersebut mengakibatkan konsumsi kopi di Indonesia menjadi salah satu yang terbesar di dunia. Meningkatnya tingkat konsumsi kopi juga tidak terlepas dari gaya masyarakat milenial yang gemar berkumpul. Konsumsi kopi yang besar tersebut mengakibatkan maraknya coffee house.

Industri coffee shop dan resto di Kota Bogor semakin tinggi dan ditanggapi positif oleh kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kota Bogor. Munculnya industri coffee shop di Kota Bogor ditandai dengan banyaknya Coffe Shop yang dapat dijumpai disetiap sisi jalan. Industri coffee shop dan resto menjadi peluang usaha yang sangat menjanjikan bagi masyarakat Kota Bogor. Bisnis coffee shop dan resto di Kota Bogor terus bermunculan dan berkembang pesat setiap waktunya, hal ini akan membuat peluang lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat Kota Bogor. Kehadiran coffee shop dan resto di Kota Bogor berdampak positif bagi perekonomian dan dapat meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan ke Kota Bogor, karena tidak sedikit pengunjung atau wisatawan yang sedang berlibur ke Kota Bogor membutuhkan tempat bersantai, salah satunya coffee shop dan resto.

Meningkatnya pertumbuhan ekonomi di Kota Bogor berpengaruh terhadap perilaku dan gaya hidup masyarakatnya. Salah satu yang sangat terlihat yaitu perilaku konsumsi masyarakat terutama masyarakat menengah ke atas. Salah satu perilaku dan gaya hidup modernnya yaitu dengan menghabiskan sebagian waktunya di kafe, dengan hanya sekedar bersosialisasi, berkumpul bersama teman teman dan menikmati makanan minuman yang tersedia di kafe. Pengunjung yang datang ke kafe tidak hanya untuk berkumpul saja, tetapi berfoto-foto atau membuat video singkat untuk kebutuhan media sosial agar terlihat kekinian. Meningkatnya minat masyarakat Kota Bogor pada cafe inilah yang membuat bisnis kafe juga semakin banyak bermunculan. Tentu saja hal ini berdampak terhadap persaingan coffee shop dan resto di Kota Bogor yang semakin ketat sehingga memerlukan strategi marketing terbaik. Promosi atau pemasaran menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan oleh pelaku bisnis coffee shop dan resto agar dapat menarik banyak pelanggan.

Perencanaan kegiatan ekowisata kota akan dipromosikan sebagai langkah dalam memperkenalkan coffee shop dan resto yang ada di Kota Bogor. Rancangan promosi melibatkan pengunjung coffee shop berdasarkan perilaku pengunjung agar berjalan dengan baik dan bermanfaat. Output dari kegiatan tugas akhir ini adalah akun media sosial Instagram dengan konten foto dan video tentang coffee shop dan resto di Kota Bogor. Promosi yang dilakukan berupa post story instagram dan video promosi. Promosi tersebut dikemas sedemikian rupa agar masyarakat sekitar dan pengunjung dapat memahami yang ditampilkan.

Agar dapat menjembatani pencapaian kondisi usaha yang diharapkan di masa yang akan datang, maka perlu melakukan sintesa antara sembilan blok bangunan atau elemen BMC dengan perspektif pada *Balanced Scorecard* (BSC) (Richardson, 2014). BSC adalah investasi sistem manajemen yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang dengan memandang perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan Ichsan et al. (Yuwono et al., 2002). Dengan BMC dan BSC akan mendapatkan pedoman implementasi bisnis dengan hasil capaian yang terukur dan komprehensif.

## TINJAUAN LITERATUR

### Pengertian *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan atau biasa disebut dengan strategi manajemen. *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Dr. Robert Kaplan dari Harvard Business School dan David Norton

pada awal tahun 1990. *Balance scorecard* berasal dari dua suku kata, *balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* yang artinya kartu skor. Pada awalnya *balanced scorecard* (BSC) digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif.

Pada awalnya BSC hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan. Kemudian meluas dan digunakan untuk mengukur empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), terdapat dua keunggulan utama dari pendekatan empat perspektif *balanced scorecard* (BSC), yaitu adalah:

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

## **Perspektif *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja dan sistem manajemen yang memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk memperbaiki keputusan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan serta memberikan pemahaman kepada manajer atau UMKM terhadap performance bisnis (Kaplan & Norton, 1996).

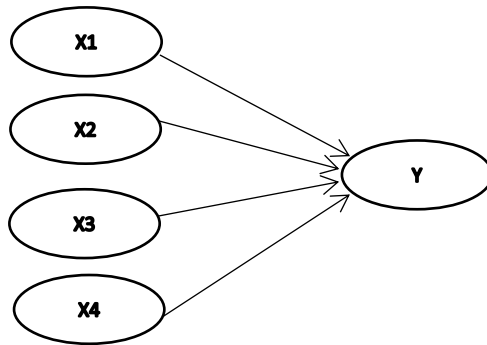
Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, saling melengkapi sebagai indikator pengukuran kinerja dan memiliki hubungan sebab akibat. Perspektif keuangan merupakan muara atau hasil akhir dari tiga perspektif lainnya.

Perspektif pelanggan dikembangkan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya meliputi : kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan, hubungan yang baik dengan pelanggan baik internal maupun eksternal, kemampuan mempertahankan pelanggan lama dan pelayanan kepada pelanggan (Alimudin, Falani, Setiawan, & Arifin, 2017).

Perspektif pelanggan ini menentukan bagaimana perspektif proses bisnis internal dapat tercapai yang di dalamnya terdapat indikator-indikator pelayanan yang telah memiliki standar, produk yang memuaskan konsumen dan layanan retur pembelian (Alimudin, A., & Yoga, 2015)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menitik beratkan kepada infrastruktur perusahaan di mana karyawan sebagai aset perusahaan yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan dalam memberikan produk perusahaan yang dapat berupa barang atau jasa. Jadi metode ini saling terkait antara yang satu dengan yang lainnya sehingga menciptakan suatu kondisi yang balanced antara finansial dengan aspek- aspek yang mendukung tercapainya finansial perusahaan yang diharapkan (Narayanamma, 2017).

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORI DAN HIPOTESIS

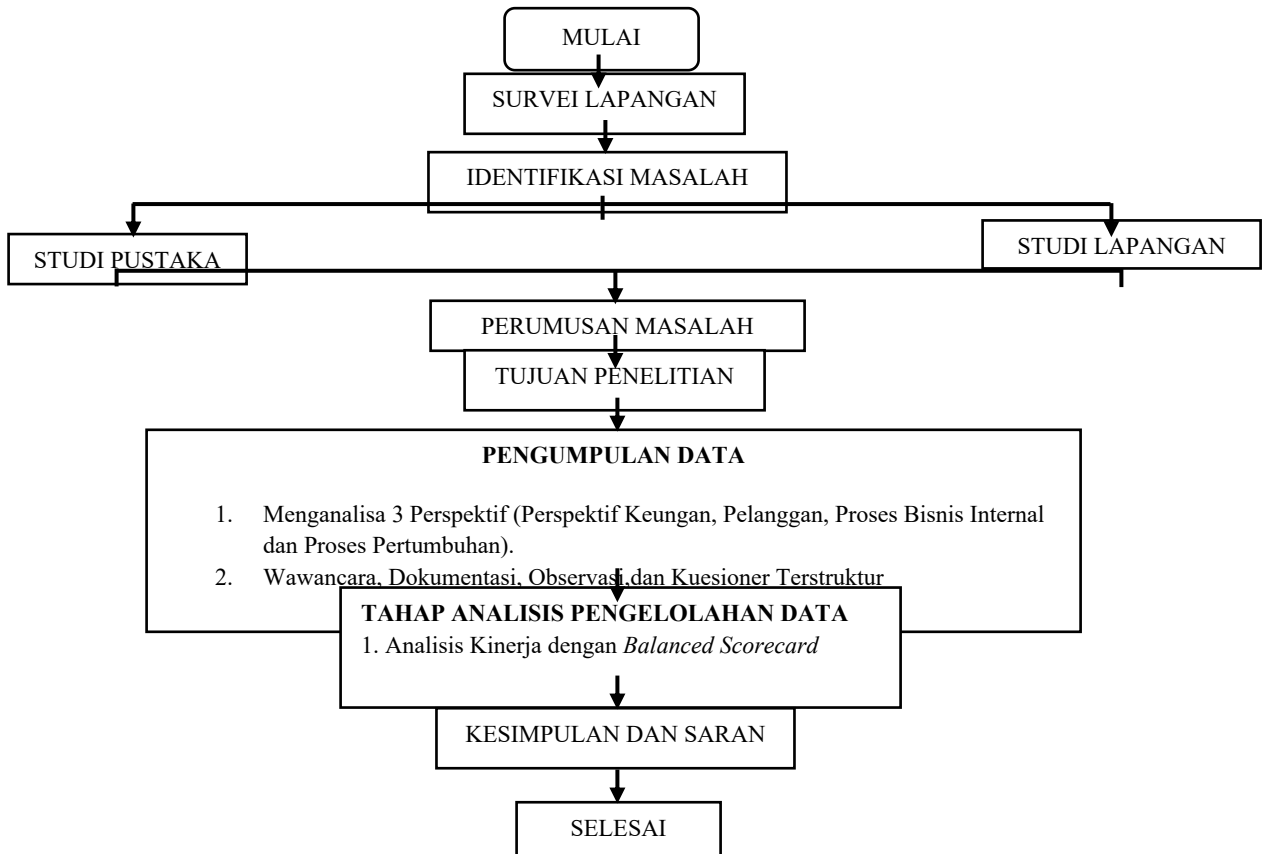


Dari kerangka pemikiran teori diatas, diperoleh hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- Ha1: Diduga pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* Perspektif keuangan dapat diterapkan dalam manajemen CoffeShop & Resto Bogor.
- Ha2: Diduga pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* Perspektif pelanggan dapat diterapkan dalam manajemen CoffeShop & Resto Bogor.
- Ha3: Diduga pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* Perspektif bisnis internal dapat diterapkan dalam manajemen CoffeShop & Resto Bogor.
- Ha4: Diduga pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat diterapkan dalam manajemen CoffeShop & Resto Bogor.

## METODE PENELITIAN

Pada bagian ini menjelaskan mengenai langkah-langkah penelitian pada Coffeshop & Resto Bogor. Langkah-langkah yang dilakukan adalah :



## Populasi dan Sampel

Populasi adalah karyawan yang bekerja dan pelanggan yang berkunjung di Coffe shop & Resto Bogor. Metode pengambilan sampel menggunakan Probability Sampling dengan teknik Simple Random Sampling. Penentuan ukuran sampel yang diambil adalah pelanggan di Coffe shop & Resto Bogor ditentukan dengan rumus menurut Suprianto (2003) dalam Dheany (2012) sebagai berikut:

$$n = (0,25) \left( \frac{Z_{\alpha}}{2} / \epsilon \right)^2$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

$Z_{\alpha} / 2$  = nilai yang didapat dari tabel normal atas tingkat keyakinan

$\Sigma$  = kesalahan penarikan sampel

Penelitian ini memiliki tingkat keyakinan ditentukan 95%, maka nilai  $Z_{\alpha / 2}$  adalah 1,96 dan tingkat kesalahan penarikan sampel sebesar 10% sehingga diperoleh besaran:

$$\begin{aligned} n &= (0,25) \left( \frac{1,96}{0,1} \right)^2 \\ &= (0,25)(19,6) \\ &= (0,25)(372,32)^2 \\ &= 96,04 \end{aligned}$$

Pada perhitungan ukuran sampel dibulatkan sebesar 96 responden, namun untuk penelitian ini akan menggunakan sampel sebanyak 100, supaya penelitian lebih baik.

## Teknik Pengumpulan Data

Dalam Penelitian Ini teknik pengumpulan data dilakukan melalui empat metode yaitu wawancara, dokumentasi, observasi, dan kuesioner terstruktur. Tabel 1 menggambarkan teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini:

**Tabel 1. Teknik Pengumpulan Data**

Prespektif	Indikator Pengukuran	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
Keuangan	<i>Return On Investment (ROI)</i>	Dokumen	Laporan Keuangan
	<i>Profit Margin</i>	Dokumen	Laporan Keuangan
	<i>Sales Growth</i>	Dokumen	Laporan Keuangan
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Kuesioner	Sampel beberapa pelanggan
Bisnis Internal	<i>Rasio Manufacturing Cycle Efectiveness (MCE)</i>	Observasi	Proses Produksi
	<i>Number of Imperfect Product (NIP)</i>	Observasi	Proses Produksi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Karyawan	Kuesioner	Seluruh karyawan
	Tingkat Perputaran Karyawan	Dokumen	Data Karyawan

	Produktivitas Karyawan	Dokumen	Data Karyawan dan Laporan Keuangan
--	------------------------	---------	------------------------------------

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

## TEKNIK ANALISIS DATA

### 1. Prespektif Keuangan

#### A. *Return On Investment (ROI)*

*Return on investment (ROI)*, juga dikenal sebagai *return on total assets*, adalah rasio yang menunjukkan hasil (kembali) atas jumlah aktiva yang digunakan oleh perusahaan. ROI juga merupakan ukuran tentang efektivitas bisnis. Menurut Kasmir (2018:202) rumus yang digunakan untuk mencari *return on investment* adalah sebagai berikut:

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

#### B. *Profit Margin (Profit Margin on Sales)*

Margin laba atas penjualan dapat dihitung dengan menggunakan rasio seperti margin laba atas penjualan, margin laba atas penjualan, atau rasio profit margin. Menurut Kasmir (2018:199) terdapat dua rumus untuk mencari perhitungan profit margin yaitu sebagai berikut:

$$\text{Profits Margin} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Net Sales}}$$

#### C. *Sales Growth*

*Sales Growth* Merupakan alat yang digunakan untuk melihat pertumbuhan penjualan atau pendapatan yang diterima perusahaan (Kasmir, 2018:107) :

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan} - \text{penjualan}_{t-1}}{\text{Penjualan}_{t-1}} \times 100\%$$

### 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur melalui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap restoran. Rumus perhitungan interval untuk penetapan

kategori pencapaian kinerja dengan indikator kepuasan pelanggan menurut Sudjana (2008) adalah:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak kelas Interval}}$$

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran perspektif bisnis internal melalui indikator *Rasio Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)* dan *Number of Impercept Product (NIP)*.

#### A. *Rasio Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*

Menurut Kaplan (1996) dalam Nita Andriana (2015) MCE merupakan suatu pengukuran efisiensi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan suatu produk, rumus untuk menghitung rasio MCE adalah:

$$\text{Rasio MCE} = \frac{\text{Waktu Proses}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

$$\text{Rasio MCE} = \frac{\text{Waktu Proses}}{\text{Waktu proses+waktu tunggu+ waktu perpindahan + waktu pemeriksaan}}$$

#### B. *Number of Imperfect Product (NIP)*

*Number of Imperfect Product (NIP)* menurut Kaplan (1996) dalam Nita Andriana (2011) merupakan jumlah produk yang tidak sesuai dengan standar yang seharusnya atau dapat dikatakan juga sebagai produk cacat. Kriteria produk gagal dikatakan ditentukan oleh Coffe Shop & Resto Bogor. Semakin tidak pernah terjadi produk gagal semakin baik kinerja produksi Coffe Shop & Resto Bogor.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran :

Persepektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam penelitian ini diukur dengan 3 indikator, yaitu:

#### A. Tingkat Perputaran Karyawan

Rumus untuk menghitung tingkat perputaran karyawan menurut Hasibuan (2014) adalah :

$$= \frac{\text{Karyawan masuk-karyawan berhenti}}{\text{rata-rata karyawan}} \quad \times 100\%$$

#### B. Produktivitas Karyawan

Menurut Kaplan (1996) dalam Nita Andriana (2015) produktivitas karyawan diukur dengan rumus:

$$= \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Coffe Shop & Resto Bogor

### 1. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Berikut ini merupakan data laporan keuangan Kinerja Coffe Shop & Resto Bogor selama bulan Juli hingga bulan Desember 2022 sebagai berikut :

**Tabel 2 : Laporan Keuangan Kinerja Coffe Shop & Resto Bogor**

Bulan	Laba Bersih	Total Aset	Penjualan Bersih
Juli	Rp. 143.157.343	Rp. 1.846.870.341	Rp. 213.031.794
Agustus	Rp. 72.907.662	Rp. 1.696.774.551	Rp. 150.326.845
September	Rp. 50.834.332	Rp. 1.547.333.681	Rp. 151.477.295
Oktober	Rp. 39.844.166	Rp. 1.580.936.400	Rp. 148.499.967
November	Rp. 76.533.668	Rp. 1.533.220.769	Rp. 143.252.154
Desember	Rp. 90.600.751	Rp. 1.576.959.521	Rp. 165.909.535

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Berdasarkan data laporan keuangan diatas, diperoleh hasil perhitungan untuk kinerja perspektif keuangan Coffe shop & Resto sebagai berikut:

#### A. *Retrun On Investment (ROI)*

**Tabel 3. Perhitungan ROI Coffe Shop & Resto Bogor**

Bulan	I	II	III	IV	V	VI
ROI	8%	4%	3%	3%	5%	6%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Menurut perhitungan ini, ROI Coffe Shop & Resto Bogor dalam keadaan tidak baik. Karena secara umum, ROI yang dianggap bagus adalah di atas 10%. Sedangkan pada Coffe Shop & Resto Bogor rata-rata adalah sebesar 5%. Ini artinya keputusan investasi Coffe Shop & Resto Bogor belum berhasil mencapai profit yang maksimal.

#### B. *Profit Margin*

**Tabel 4. Perhitungan Profits Margin Coffe Shop & Resto Bogor**

Bulan	I	II	III	IV	V	VI
-------	---	----	-----	----	---	----

PM	67%	48%	34%	27%	53%	55%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Pada perhitungan *Profits Margin (PM)*, kemampuan Coffe Shop & Resto Bogor untuk menghasilkan laba adalah fluktuatif. Pada bulan kedua penelitian, presentase *profits margin* mengalami penurunan yang signifikan dari 67% ke 48% sebesar -19%. Akan tetapi berangsur mengalami kenaikan padan bulan-bulan berikutnya secara bertahap.

### C. Sales Growth

**Tabel 5. Perhitungan Sales Growth Coffe Shop & Resto Bogor**

Bulan	8	9	10	11	12
SG	-11%	2%	0%	-8%	10%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022).

Berdasarkan perhitungan penjualan selama bulan Agustus hingga Desember mengalami kenaikan dan penurunan penjualan, dan penurunan terbesar terjadi pada bulan November dibandingkan bulan Oktober. Sedangkan pada bulan Desember terjadi peningkatan penjualan sebesar 12% dibanding bulan lalu.

## 2. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

**Tabel 6. Hasil Survei Kepuasan Pelanggan**

No	Indikator	Hasil Penilaian	Kategori
Dimensi Kualitas Pelayanan			
1	Pelayanan ( <i>Service</i> )	4,398	Sangat Puas
2	Fasilitas ( <i>Facility</i> )	4,070	Sangat Puas
3	Kemudahan ( <i>Ease</i> )	4,414	Sangat Puas
Rata - rata Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan		4,294	Sangat Puas
No	Indikator	Hasil Penilaian	Kategori
Dimensi Kualitas Produk			
1	Rasa ( <i>Taste</i> )	4,2515	Sangat Puas
2	Harga ( <i>Price</i> )	4,3312	Sangat Puas
Rata - rata Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Produk		4,2914	Sangat Puas
Rata - rata Kepuasan Pelanggan terhadap keseluruhan		4,293	Sangat Puas

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Dilihat dari hasil penelitian disimpulkan bahwa rata - rata kepuasan pelanggan sangat memuaskan dengan total score 4,29.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

#### A. Rasio *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

Tabel 7. Perhitungan Rasio MCE

Pemerosesan		Top Selling Menu					
		Coffe Milenial	Greentea Late C	Camelia Tea	French Fries	Lamb fried rice	Ultimate Plater
1	Meracik	4'	4'	4'	-	-	-
2	Pan (Gorang)	-	-	-	8'	10'	12'
3	Oven	-	-	-	-	-	-
4	Grill	-	-	-	-	-	-
5	Finishing	1'	1'	1'	1'	1'	1'
<i>Processing Time</i>		5'	5'	5'	9'	11'	13'
<i>Through out Time</i>		7'	7'	7'	13'	15'	18'
<b>RASIO MCE</b>		<b>0,714</b>	<b>0,714</b>	<b>0,714</b>	<b>0,692</b>	<b>0,733</b>	<b>0,722</b>
<i>Total Processing Time</i>						48	
<i>Total Through out Time</i>						67	
<i>Total Rasio MCE</i>						4,289	
<i>Total Menu</i>						6	
<i>Average Rasio MCE</i>						0,714833	

Menurut hasil penelitian diperoleh nilai rata – rata total rasio MCE sebesar 70,1% dikatakan sudah cukup baik, sehingga pelanggan tidak terlalu lama menunggu menu makanan yang dipesan.

#### B. *Number of Imperfect Product* (NIP)

Tabel 8. Perhitungan Hasil NIP

Minggu	NIP	Penyebab			
		Porsi	Tampilan	Rasa	Tingkat Kematangan
I	9	1	3	3	2
II	6	3	1	0	2
III	6	2	1	2	1
IV	7	1	3	1	2
Jumlah	28	7	8	6	7
Presentase		25%	29%	21%	25%

Menurut hasil NIP dilihat penyebab kegagalan tertinggi adalah dari segi tampilan produk yang kurang menarik.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

##### A. Tingkat Perputaran Karyawan

**Tabel 9. Perhitungan Tingkat Perputaran Karyawan**

Bulan	Jumlah Karyawan		Tingkat Perputaran Karyawan
	Keluar	Rata-Rata dalam Sebulan	
Juli	0	28	0%
Agustus	0	28	0%
September	1	27	4%
Oktober	0	28	0%
November	1	27	4%
Desember	0	28	0%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Hasil pengukuran perputaran karyawan disimpulkan sangat baik, hal tersebut dilihat dari perhitungan perputaran karyawan yang rendah, juga dari jumlah karyawan yang keluar, sehingga dikatakan restoran mampu mempertahankan karyawan.

##### B. Produktivitas Karyawan

**Tabel 10. Perhitungan Produktivitas Karyawan**

Bulan	Pendapatan	Rata - rata jumlah Karyawan dalam sebulan	Tingkat Produktivitas Karyawan
Juli	Rp. 143.157.343	28	Rp. 17.013.458
Agustus	Rp. 72.907.662	28	Rp. 15.117.994
September	Rp. 50.834.332	27	Rp. 15.917.179
Oktober	Rp. 39.844.166	28	Rp. 15.339.468
November	Rp. 76.533.668	27	Rp. 14.704.177
Desember	Rp. 90.600.751	28	Rp. 15.599.208

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Produktivitas karyawan menurut hasil perhitungan di atas terlihat bahwa mengalami tingkat produktivitas yang fluktuatif dari bulan Juli sampai Desember. Produktivitas tertinggi pada awal bulan penelitian yaitu Juli dan produktivitas terendah pada bulan November.

## C. Kepuasan Karyawan

Tabel 11. Hasil Survei Kepuasan Karyawan

No	Indikator	Hasil Penilaian	Kategori
1	Kompensasi	3,250	Cukup Puas
2	Produktivitas Kerja	4,000	Puas
3	Lingkungan Kerja	4,083	Puas
4	Kepemimpinan	4,116	Puas
Rata - rata tingkat kepuasan karyawan		3,875	Cukup Puas

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

Menurut hasil yang sudah diperoleh, rata – rata tingkat kepuasan karyawan pada restoran dinilai puas. Hasil tersebut diperoleh berdasarkan tabel diatas.

- Hasil Pengukuran Kinerja Coffe Shop & Resto Bogor dengan Metode *Balanced Scorecard*

Tabel 12. Hasil Pengukuran Coffe Shop & Resto Bogor dengan *Balanced Scorecard*

PRESPEKTIF	INDIKATOR	HASIL PENILAIAN	KATEGORI
Keuangan	<i>Return On Investment (ROI)</i>	ROI Naik turun	Tidak Baik
	<i>Profit Margin</i>	Profit Margin naik turun tidak menentu	Tidak Baik
	<i>Sales Growth</i>	Pendapatan Penjualan menurun bahkan minus	Tidak Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Pelanggan sangat puas terhadap kualitas pelayanan dan produk	Baik
Bisnis Internal	<i>Rasio Manufacturing Cycle Efectiveness (MCE)</i>	Proses penyelesaian menu makanan tidak terlalu lama	Cukup Baik
	<i>Number of Imperfect Product (NIP)</i>	Kurang Menariknya Tampilan Product	Kurang
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Perputaran Karyawan	Tingkat perputaran karwayan cukup rendah	Baik
	Produktivitas Karyawan	produktivitas karyawan masih fluktuatif	Cukup

	Kepuasan Karyawan	Secara rata – rata karyawan merasa puas terhadap restoran	Cukup
--	-------------------	---	-------

Dari Tabel 12 dapat disimpulkan, permasalahan yang terjadi pada kinerja terletak di bagian bisnis internal yang mempengaruhi keuangan restoran. Hasil kinerja pada tabel di atas akan sangat membantu manajemen restoran Coffe shop & Resto Bogor dalam mengukur kinerja operasinya. Pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat perspektif atau dari segi keuangan saja, namun dari perspektif pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Restoran selama ini selalu memberikan yang terbaik bagi pelanggan dengan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil perolehan diatas, dapat dibuktikan hipotesis alternative (Ha) dapat diterima, yaitu bahwa pengukuran kinerja dengan perspektif *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada manajemen Coffe shop & Resto Bogor.

## KESIMPULAN

Hasil riset Coffe shop & Resto Bogor menunjukkan bahwa arah strategis Coffe shop & Resto Bogor berada pada kuadran I diagram kartesius yang artinya bisnis pada Coffe shop & Resto Bogor memungkinkan untuk terus melakukan kegiatan memperbesar pertumbuhan dan perkembangan. *Key Performance Indicators* (KPI) untuk Coffe shop & Resto Bogor berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* terdiri dari 3 indikator perspektif keuangan, 3 indikator perspektif pelanggan, 2 indikator perspektif proses internal, dan 2 indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada ada perspektif keuangan, terdapat ukuran kinerja ROI 6%, ukuran PM 55%, dan ukuran peningkatan penjualan atau Sales Growth (SG) dengan nilai kinerja sebesar 10%. Pada perspektif pelanggan, rata-rata kepuasan pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan 4,294, kepuasan pelanggan terhadap Kualitas Produk 4,2914. Pada perspektif proses bisnis internal memperoleh hasil 0,714833, pengukuran *Number of Imperfect Product* (NIP) memperoleh hasil 25% dan tingkat kepuasan karyawan dengan hasil 3,875.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A., & Yoga, H. (2015). Strategi Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Pada Usaha Kecil Produk Makanan Ringan Di Surabaya. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 5(1). Alimudin, A. (2017). Peningkatan Daya Saing Produk Konveksi Usah Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1996. *The Balanced scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press: 150-161

- Narayanamma, P. L., & Lalitha, K. (2016). Balanced Scorecard-The Learning Growth Perspective. *Aweshkar Research Journal*, 21(2).
- Daryono, R. P. Setyanto, Hersugondo, S. Supriyati, and S. Bakhri, "Pemetaan Dan Strategi Meningkatkan Kinerja Umkm Perkebunan Dengan Balance Scorecard," *Sustain. Compet. Advantage-9 FEB Unsoed*, vol. 9, no. 1, pp. 331–338, 2019.
- W. Kukuh, N. A. Pratiwi, and M. Eliza, "Penerapan Balanced Scorecard Serta Analisis Swot Dalam Perancangan Strategi Pada Badan Usaha Milik Daerah Pt Bank X," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 9, no. 4, pp. 1487– 1499, 2021, doi: 10.26740/jim.v9n4.p1487-1499.
- M. Hartati, R. R.-J. T. Industri, and undefined 2016, "Perancangan Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode Swot di CV. Sekar Sari Roti Pekanbaru," *ejournal.uin-suska.ac.id*, vol. 2, no. 2, 2016, Accessed: Aug. 25, 2021. [Online]. Available: <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/jti/article/view/5100>.
- Koesomowidjojo, *Balance scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses., 2017.
- T. A. N. Haidiputri, "Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo," *J. Manaj. Bisnis*, vol. 6, no. 2, pp. 14–23, 2019, doi: 10.33096/jmb.v6i2.221.
- A. D. C. Bain Khusnul Khotimah, Firli Irhamni, Moh. Zein Saedi, "Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Ukm Kerupuk Ikan Berbasis Sistem Manajemen Strategis Dengan Menggunakan Metode AHP Dan Balance Scorecard," *J. Ekon. dan Bisnis*, pp. 978–979, 2018.
- E. W. Wibowo, "Kajian Analisis Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (Umkm) Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard," *J. Lentera Bisnis*, vol. 6, no. 2, p. 25, 2018, doi: 10.34127/jrlab.v6i2.188.
- Y. Ali, *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Score Card Dan Swot*. Jakarta, 2015.
- H. Setyorini, M. Effendi, and I. Santoso, "Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang)," *Ind. J. Teknol. dan Manaj. Agroindustri*, vol. 5, no. 1, pp. 46–53, 2016, doi: 10.21776/ub.industria.2016.005.01.6.
- A. Rinaldi, N. Rahmadani, P. Papilo, S. Silvia, and M. Rizki, "Analisa Pengambilan Keputusan Pemilihan Bahan Dalam Pembuatan Kemeja Menggunakan Metode TOPSIS," *SITEKIN J. Sains, Teknol. dan Ind.*, vol. 18, no. 2, pp. 163–172, 2021, Accessed: Jun. 05, 2022. <http://ejournal.uinsuska.ac.id/index.php/sitekin/article/view/12862>.
- E. E. G. Permata et al., "Analisa Strategi Pemasaran Dengan Metode BCG (Boston Consulting Group) dan Swot," *SITEKIN J. Sains, Teknol. dan Ind.*, vol. 17, no. 2,

# **As-Syirkah: Islamic Economics & Finacial Journal**

Volume 3 Nomor 1 (2024) 249 – 266 E-ISSN 2962-1585

DOI: 10.56672/assyirkah.v3i1.194

pp. 92–100, 2020, Accessed: Aug. 25, 2021. [Online].Available:  
<http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/sitekin/article/view/12329>.

E. B. Leksono, Pengukuran Kinerja (model- model populer dan implementasi sederhananya), vol. X. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2020.