



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI
KASUS PADA RM SIMPANG RAYA CIOMAS)**

Skripsi

Dibuat oleh:

Syahrul Ramadhan

022118271

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

JANUARI 2022



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI
KASUS PADA RM SIMPANG RAYA CIOMAS)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi Program
Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Akuntansi
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA, CMA, CCSA, CA, CSEP, QIA)

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI
KASUS PADA RM SIMPANG RAYA CIOMAS)**

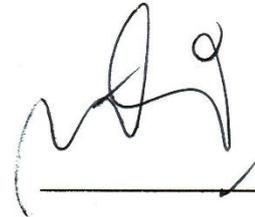
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari Rabu, tanggal 29 Juni 2022

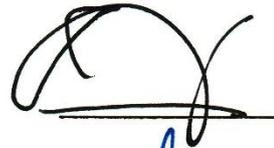
Syahrul Ramadhan
022118271

Disetujui

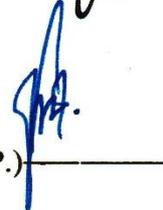
Ketua Penguji Sidang
(Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA, CAPM)



Ketua Komisi Pembimbing
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA.)



Anggota Komisi Pembimbing
(Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP., CTCP., CFA., CNPHRP., CAP.)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Syahrul Ramadhan

NPM : 022118271

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Rm Simpang Raya Ciomas)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Juni 2022



Syahrul Ramadhan

022118271

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2022) Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seijin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

SYAHRUL RAMADHAN. 022118271. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RM Simpang Raya Ciomas). Di bawah bimbingan : YOHANES INDRAYONO dan AGUNG FAJAR ILMIYONO. 2022.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan serta sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja RM Simpang Raya Ciomas selama ini hanya melihat dari aspek keuangan saja sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja usaha secara keseluruhan. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk menjelaskan penerapan *balanced scorecard* pada RM Simpang Raya Ciomas. (2) Untuk memberikan gambaran mengenai kinerja keuangan dan nonkeuangan pada RM Simpang Raya Ciomas. (3) Untuk mengetahui peranan penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja UMKM pada RM Simpang Raya Ciomas.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Variabel yang digunakan adalah perspektif-perspektif dalam metode *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan cukup baik, perspektif pelanggan sudah baik, perspektif proses bisnis internal cukup baik, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan sudah baik. Namun kinerja RM Simpang Raya Ciomas secara keseluruhan termasuk ke dalam kategori cukup baik.

Kata kunci: *Balanced scorecard*, Pengukuran kinerja

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan berkat, rahmat, dan karunianya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RM Simpang Raya Ciomas)” sebagai syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan proposal penelitian ini masih jauh dari kata sempurna baik dari segi teknik maupun segi ilmiahnya yang semua itu disebabkan oleh keterbatasan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sehingga dapat dijadikan masukan dan perbaikan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan penulis agar lebih baik.

Penulisan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc., selaku Rektor Universitas Pakuan Bogor.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, MM., Ak., C.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., C.A., CSEP., QIA., CFE., CGCAE. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.
4. Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM. selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan motivasi demi kelancaran penulisan skripsi ini.
6. Bapak Agung Fajar Ilmiyono, SE., M.Ak., AWP., CTCP., CFA., CNPHRP., CAP. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan motivasi demi kelancaran penulisan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu selama perkuliahan.
8. Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan ketulusan untuk membantu dalam hal administrasi selama perkuliahan.

9. Orang tua, Kakak, dan Adik Saya tercinta yang telah memberikan kasih sayang, cinta, dan semangat do'a serta bantuan materil.
10. Teman-teman Akuntansi kelas C yang melengkapi perjalanan dari awal kuliah hingga saat ini.

Rasa hormat dan terima kasih bagi semua pihak atas segala dukungan dan do'anya semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan yang telah mereka berikan kepada penulis, Amin. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan masukan bagi pembaca.

Bogor, Januari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iv
LEMBAR HAK CIPTA	v
ABSTRAK	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	4
1.2.1 Identifikasi masalah	4
1.2.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.3.1 Maksud Penelitian	4
1.3.2 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Akuntansi Manajemen	6
2.2 Pengukuran Kinerja	6
2.2.1 Pengertian Kinerja	6
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	7
2.2.3 Pengertian Pengukuran Kinerja	7
2.2.4 Tujuan Pengukuran Kinerja	8
2.2.5 Kriteria dalam Mengukur Kinerja	8
2.2.6 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja	9
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	10

2.3.1	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.3.2	Penerjemahan Strategi.....	10
2.3.3	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.4	Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3.5	Hambatan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.6	Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.4	Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran	20
2.4.1	Penelitian Terdahulu	20
2.4.2	Kerangka Pemikiran.....	26
BAB 3	METODE PENELITIAN	27
3.1	Jenis Penelitian	27
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	27
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	27
3.4	Operasionalisasi Variabel.....	28
3.5	Metode Penarikan Sampel.....	29
3.6	Metode Pengumpulan Data	29
3.7	Metode Pengolahan/Analisis Data	30
3.7.1	Pengujian Instrumen.....	30
BAB 4	HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN	34
4.1	Gambaran Umum RM Simpang Raya Ciomas	34
4.1.1	Perkembangan dan Kegiatan Usaha.....	34
4.1.2	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	35
4.2	Hasil Pengumpulan Data	38
4.3	Analisis Data	42
4.3.1	Uji Validitas	42
4.3.2	Uji Reliabilitas	42
4.4	Pembahasan & Interpretasi Hasil Penelitian	43
4.4.1	Perspektif Keuangan	43
4.4.2	Perspektif Pelanggan.....	47
4.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	51
4.4.4	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	52
BAB 5	SIMPULAN DAN SARAN	58

5.1	Simpulan.....	58
5.2	Saran.....	59
	DAFTAR PUSTAKA	60
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	62
	LAMPIRAN.....	63

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Rating Scale</i>	19
Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	28
Tabel 3.2 Indeks Kepuasan Pelanggan.....	31
Tabel 3.3 Tingkat Reliabilitas	32
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	38
Tabel 4.2 Sasaran Strategis	39
Tabel 4.3 Hasil uji validitas instrumen	42
Tabel 4.4 Indeks Kepuasan Pelanggan.....	49
Tabel 4.5 Hasil Kepuasan Pelanggan.....	49
Tabel 4.6 Tingkat Inovasi menu.....	51
Tabel 4.7 Layanan Purna Jual	52
Tabel 4.8 Tingkat retensi karyawan	53
Tabel 4.9 Tingkat Pelatihan Karyawan	54
Tabel 4.10 Tingkat Produktivitas Karyawan	54
Tabel 4.11 Hasil Penilaian Kinerja secara keseluruhan	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah UMKM Kab. Bogor.....	2
Gambar 2.1 Proses Penerjemahan Strategi	11
Gambar 2.2 Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama	14
Gambar 2.3 Diagram Kerangka Berpikir	26
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RM Simpang Raya Ciomas.....	36
Gambar 4.2 Laporan Laba Rugi Tahun 2020.....	44
Gambar 4.3 Laporan Laba Rugi Tahun 2021.....	45
Gambar 4.4 Skala rating kinerja	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Format Kuesioner	64
Lampiran 2 Wawancara dengan Pengelola RM Simpang Raya Ciomas	67
Lampiran 3 Hasil Analisis Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	68
Lampiran 4 Contoh Gambar Menu RM Simpang Raya Ciomas	69
Lampiran 5 Contoh Pengaduan Pelanggan terkait ketidaksesuain Pesanan	70

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di abad ke-21 saat ini, sektor industri dan kegiatan usaha di berbagai bidang berkembang sangat pesat yang menyebabkan persaingan menjadi semakin ketat. Hal tersebut menyebabkan setiap pelaku usaha dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam memenangkan persaingan (Abimanyu dkk, 2020). Di Indonesia, pelaku usaha didominasi oleh UMKM. Menurut data Kementerian Koperasi, jumlah pelaku UMKM pada tahun 2018 sebanyak 64,2 juta atau 99,99% dari jumlah pelaku usaha di Indonesia. Dengan demikian, setiap pelaku UMKM perlu berfokus pada peningkatan kinerja dalam lingkungan usaha mereka sehingga bisa menghasilkan produk/jasa yang lebih baik dibandingkan pesaing.

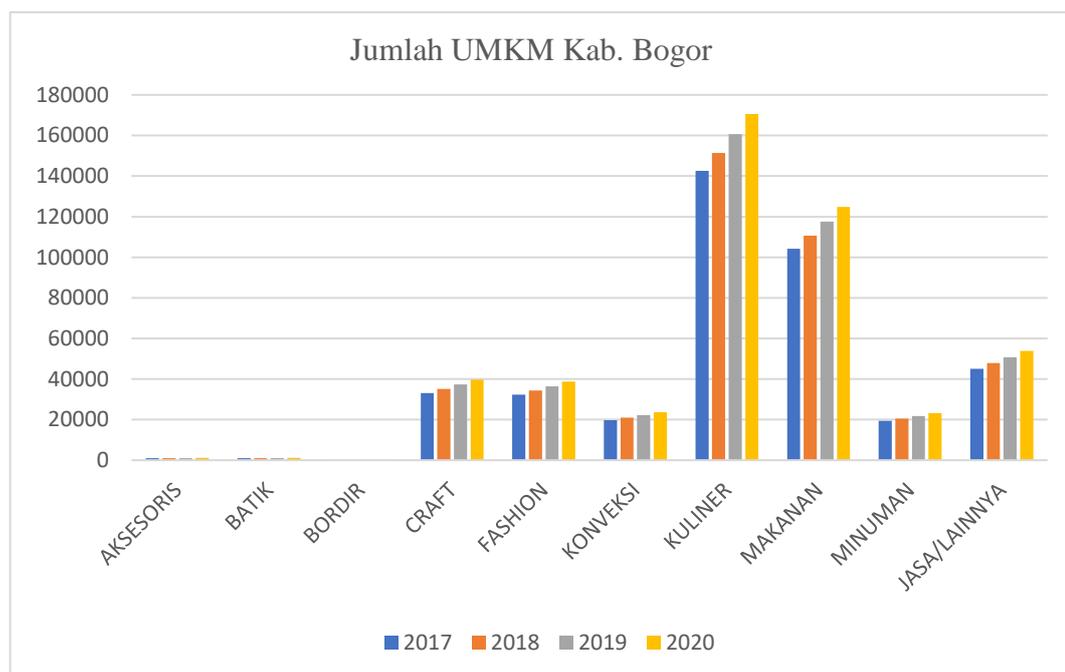
Pelaku-pelaku usaha saat ini perlu membuat perubahan dalam hal lainnya seperti produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) serta bagaimana cara penanganan suatu transaksi pada kegiatan usahanya dengan para pelanggan (Witanti & Asep, 2018). Pemahaman mengenai pengukuran kinerja pada suatu organisasi ataupun kegiatan usaha merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen ataupun pengelola. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan usaha/bisnis telah bertumbuh serta untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan di masa lalu guna pengambilan keputusan di masa depan (Galib & Muhammad, 2018).

Keberhasilan suatu kegiatan usaha di masa depan ditentukan oleh bagaimana perusahaan itu berinvestasi dan mengelola aset intelektual atau tidak berwujud seperti kompetensi karyawan atau tenaga kerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, alih-alih berfokus pada bagaimana mengelola dan berinvestasi pada aset fisik atau berwujud (Fitria & Robby, 2019). Maka dari itu, manajemen harus bisa mengkaji ulang pedoman yang selama ini telah di gunakan supaya dapat bertahan serta bisa terus mengembangkan usahanya di dalam persaingan yang semakin ketat ini. Akibatnya pengukuran atau penilaian suatu kinerja adalah salah satu faktor yang penting di dalam suatu kegiatan usaha.

Salah satu UMKM yang memiliki persaingan ketat yaitu bidang kuliner seperti restoran, kafe, dan rumah makan. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya rumah makan, restoran, dan kafe yang tumbuh berkembang tidak hanya di daerah perkotaan namun juga di daerah pinggiran bahkan di desa-desa. Dalam Gambar 1.1, terlihat bahwa jumlah UMKM kuliner di Kab. Bogor tertinggi dibandingkan bidang lain, yang mencakup Restoran, kafe, maupun Rumah Makan. Agar bisa memenangkan persaingan tersebut, setiap pengelola Restoran dan Rumah Makan perlu memberikan pelayanan yang cepat, cita rasa yang unik, harga yang kompetitif, kemudahan dalam pemesanan sehingga dapat menarik banyak minat pelanggan untuk berlangganan yang

pada akhirnya akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemilik yaitu memperoleh keuntungan yang maksimal.

Banyaknya restoran, rumah makan, kafe atau usaha sejenis lainnya membuat setiap usaha kuliner yang ingin sukses harus menerapkan sistem manajemen yang profesional dan selalu berkembang mengikuti jaman (dikutip dari ilmukpi.com). Pada dasarnya, aspek non keuangan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan keuangan. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode yang dapat mengukur kinerja aspek non keuangan pada usaha restoran maupun rumah makan sehingga menjadi bahan evaluasi atau perbaikan di masa yang akan datang.



Sumber: [Opendata.jabarprov.go.id](https://opendata.jabarprov.go.id) (data diolah)

Gambar 1.1 Jumlah UMKM Kab. Bogor

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang dapat memberikan pemahaman tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Rosidah, Medina, & Rina, 2018). *Balanced Scorecard* menjadi alat manajemen kontemporer yang mampu menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi/bisnis ke dalam tindakan nyata di lapangan. Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dalam mengevaluasi kinerja dan perencanaan suatu tujuan yang ingin dicapai. Metode *Balanced Scorecard* diyakini sebagai salah satu metode yang bisa mengukur kinerja suatu unit usaha secara komprehensif (Sadikin, Dede, & Dini, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mendapatkan gambaran tentang pengukuran kinerja Restoran atau Rumah Makan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Berbagai penelitian yang berkenaan dengan penggunaan metode *balanced scorecard* telah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan Witanti dan Asep (2018) menunjukkan bahwa UMKM X belum mampu memperoleh pendapatan yang maksimal. Perspektif pelanggan juga menunjukkan kemampuan UMKM X dalam mendapatkan pelanggan baru mengalami penurunan. Dampak dari kurangnya kinerja dari perspektif keuangan dan pelanggan tersebut tidak lepas dari kinerja perspektif internal bisnis dimana kurangnya suatu inovasi dan layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga sangat kurang karena tingkat kepuasan karyawan yang rendah.

Hasil penelitian lain yang dilakukan Darmawan dan Meylinda (2019) pada UKM Percetakan Cabe Cekik menunjukkan bahwa UKM tersebut belum pernah mengkaji tingkat kinerja dan profitabilitasnya, serta promosi penjualan yang masih menggunakan poster. Setelah digunakan metode *Balanced Scorecard*, diketahui kinerjanya baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Hal tersebut mengindikasikan *Balanced scorecard* dapat diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang ada (Rosidah, Medina, & Rina, 2018).

Penelitian yang dilakukan Supriyadi, Dede, & Dini (2020) pada Tenant menunjukkan bahwa penilaian kinerja tenant berdasarkan ukuran pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan masuk dalam kriteria baik, sementara kinerja perspektif proses bisnis internal masuk dalam kriteria cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa metode *balanced scorecard* mampu mengukur kinerja tenant inkubator bisnis.

Pengembangan berbagai varian menu serta memberikan layanan dan harga yang sangat kompetitif menjadi perjuangan bagi para pengusaha restoran dan rumah makan. Namun perlu dipahami bahwa untuk dapat memenangkan kompetisi, pengelola restoran dan rumah makan perlu mengembangkan strategi dan manajemen yang dapat membawa target dan cita-cita dari usaha tersebut tercapai (Widaningrum & Ivalandy, 2014). Dengan mengimplementasikan *balanced scorecard*, pengelola restoran, kafe, maupun rumah makan bisa lebih siap untuk bersaing dengan usaha-usaha sejenis lainnya yang terus berkembang di berbagai daerah.

RM Simpang Raya Ciomas berlokasi di Jalan Raya Ciomas No. 339, Kec. Ciomas, Kab. Bogor. Berdasarkan [Sensus Penduduk 2020](#), Kecamatan Ciomas merupakan daerah strategis berpenduduk 170.486 jiwa, terbanyak ketujuh dari 40 kecamatan yang ada di Kabupaten Bogor. Berdasarkan hasil observasi ke lokasi, RM Simpang Raya Ciomas termasuk restoran kecil yang menyajikan makanan khas Padang dan menu-menu lain, fasilitas *Wifi* gratis, standar aturan yang ketat, pemasaran makanan secara *online*, serta telah mendukung pembayaran *online*. Namun, dari hasil wawancara peneliti dengan pengelolanya, selama beroperasi, rumah makan tersebut belum menggunakan standar pengukuran kinerja sebagai pengambilan keputusannya. Pengukuran kinerja yang dilakukan hanya melihat pada pendapatan yang diperoleh.

Dengan demikian peneliti tertarik untuk mengukur kinerja usahanya secara keseluruhan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang mana hasilnya dapat digunakan untuk bahan evaluasi dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait pengukuran kinerja dengan mengimplementasikan metode *balanced scorecard* pada UMKM bidang kuliner sehingga peneliti mengangkat judul “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RM Simpang Raya Ciomas)”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat diidentifikasi masalah penelitiannya yaitu:

1. Kinerja RM Simpang Raya Ciomas baik dari segi keuangan maupun nonkeuangan belum diketahui secara pasti sehingga pengelola tidak memiliki dasar dalam pengambilan keputusan terkait perkembangan usahanya.
2. Faktor-faktor nonkeuangan merupakan bagian yang penting dalam mendukung pencapaian tujuan keuangan suatu kegiatan usaha.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan masalah penelitiannya yaitu:

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada RM Simpang Raya Ciomas?
2. Bagaimana kinerja keuangan dan nonkeuangan pada RM Simpang Raya Ciomas?
3. Bagaimana peranan penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja UMKM pada RM Simpang Raya Ciomas?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti bermaksud untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja RM Simpang Raya Ciomas baik dari segi keuangan maupun nonkeuangan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, Manajer/pengelola RM Simpang Raya dapat memiliki acuan dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan usahanya ke depan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk menjelaskan penerapan *balanced scorecard* pada RM Simpang Raya Ciomas.
2. Untuk memberikan gambaran mengenai kinerja keuangan dan nonkeuangan pada RM Simpang Raya Ciomas.
3. Untuk mengetahui peranan penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja UMKM pada RM Simpang Raya Ciomas.

1.4 Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan praktis, yaitu untuk membantu memecahkan masalah terkait dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sehingga membantu pengelola RM Simpang Raya Ciomas dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan.
- b. Kegunaan akademis/teoritik, yaitu untuk memberikan kontribusi dalam penerapan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi pada umumnya dan khususnya akuntansi manajemen.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi (Siregar dkk, 2017). Akuntansi manajemen (mencakup juga akuntansi biaya) menggunakan biaya historis dan biaya taksiran guna membantu manajemen dalam menjalankan kegiatan dan perencanaan (Sugiarto, 2015).

Rudianto (2013) menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang menghasilkan informasi yang ditujukan untuk pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi. Serupa dengan yang dinyatakan Kholmi (2019:1) bahwa akuntansi manajemen adalah bidang akuntansi yang berhubungan dengan penyediaan informasi bagi manajemen untuk mengelola suatu perusahaan dan membantu dalam memecahkan masalah-masalah khusus yang dihadapi.

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen merupakan sistem akuntansi yang menghasilkan informasi berkaitan dengan kejadian ekonomi menggunakan biaya historis dan biaya taksiran untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja oleh manajemen.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Secara konseptual, kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja anggota atau karyawan yang ada di dalam organisasi, sementara kinerja organisasi adalah total hasil kerja yang dicapai oleh organisasi. Pada dasarnya, kinerja individu dan kinerja organisasi saling berkaitan. Pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang terdapat dalam organisasi tersebut. Penilaian kinerja adalah proses menilai kinerja pegawai secara keseluruhan yang telah dilakukan dalam satu periode tertentu (Kasmir, 2016).

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh perusahaan atau organisasi selama periode tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian atau pelaksanaan suatu aktivitas/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tercantum dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Fahmi, 2013). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang

mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016).

Dari pengertian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan organisasi di masa yang akan datang.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dicapai individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor personal/individual, yang terdiri dari pengetahuan, kemampuan, keterampilan (*skill*), kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, yang mencakup kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan, serta dukungan yang diberikan manajer atau pun atasan.
3. Faktor tim, terdiri dari kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, dan kekompakan atau keeratan anggota tim.
4. Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

2.2.3 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariono, 2012). Sedangkan Rangkuti (dalam Rumintjap, 2013), pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan serta sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya yang berhubungan dengan informasi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sehingga diketahui efisiensi dan efektivitas dari pekerjaan tersebut.

Secara umum, pengukuran kinerja dilakukan untuk menghasilkan data yang mana ketika data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Mulyadi (2014), sistem pengukuran kinerja memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dengan demikian, suatu pengukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk digunakan sebagai landasan dalam menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta memperbaiki kinerja organisasi, kegiatan usaha, dan lain sebagainya.

2.2.4 Tujuan Pengukuran Kinerja

Adapun tujuan dari pengukuran kinerja menurut (Rudianto, 2013):

1. Menentukan strategi
Hal yang paling penting dalam penentuan strategi adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.
2. Menentukan pengukuran strategi
Pengukuran strategi dilakukan untuk mengartikulasi strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran yang kritis saja, sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran kinerja yang tidak perlu.
3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen
Suatu pengukuran harus merupakan bagian dari organisasi baik secara formal maupun informal, yang juga merupakan bagian dari budaya dan sumber daya manusia (SDM) dari organisasinya.
4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan
Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

2.2.5 Kriteria dalam Mengukur Kinerja

Setiap indikator kinerja harus diukur berdasarkan standar tertentu (Fintari, 2018). Dalam mengukur kinerja, terdapat beberapa kriteria atau ukuran waktu tertentu sebagai berikut:

- a. Kuantitatif (seberapa banyak). Ukuran ini merupakan ukuran yang paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam ukuran waktu tertentu.

- b. Kualitatif. Artinya menggambarkan seberapa baik seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini mengemukakan akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan dan efektivitas.
- c. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk. Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan seperti, seberapa cepat, atau pun kapan periode terjadinya.
- d. Efektivitas penggunaan sumber organisasi. Efektivitas penggunaan sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.
- e. Cara melakukan pekerjaan, digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.
- f. Efek atas suatu upaya. Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan berkerja.
- g. Metode pelaksanaan tugas. Standar yang digunakan jika undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.
- h. Standar sejarah. Yaitu standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah dari pada standar masa lalu.
- i. Standar nol atau absolut. Yaitu standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

2.2.6 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2011:181), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan dengan jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *balanced scorecard*.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang.

8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *balanced scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat.
9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan *balanced Scorecard*.
10. Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantau (*monitoring*) atau pengendalian.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

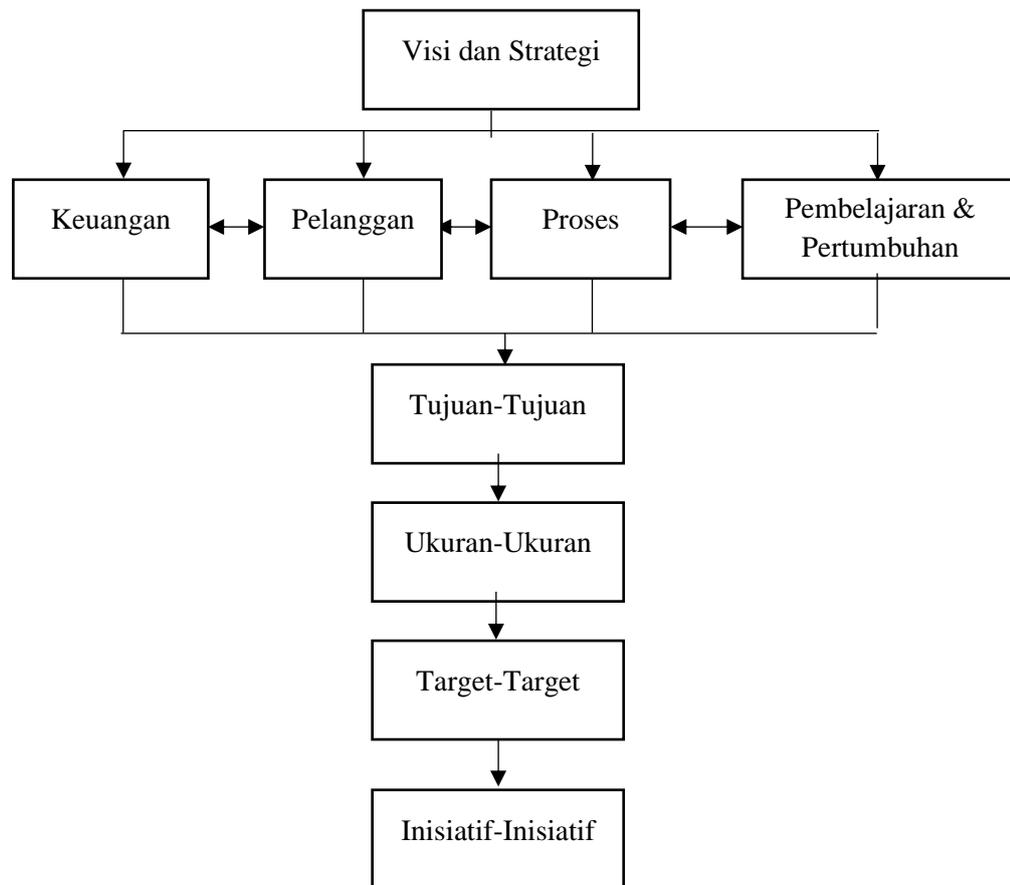
Mulyadi (2014:1) menyatakan bahwa “*balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan”. *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi/kegiatan usaha berfokus pada strategi dengan cara menerjemahkan strategi menjadi berbagai macam tujuan dan ukuran kinerja operasional dalam empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Siregar dkk, 2017).

Sebagai kerangka kerja, *Balanced Scorecard* disebut *balanced* (berimbang) karena adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan nonkeuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang atau lembaga. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang atau kinerja organisasi di masa depan (Rudianto, 2013).

2.3.2 Penerjemahan Strategi

Kaplan dan Norton (dalam Siregar dkk, 2017) mendefinisikan strategi sebagai pemilihan segmen pasar dan pelanggan yang akan dilayani oleh unit usaha, pengidentifikasian proses bisnis internal penting yang unit bisnis harus unggul dalam menyerahkan nilai yang diajukan kepada pelanggan di segmen pasar yang ditargetkan, dan pemilihan kemampuan individual dan pengorganisasian yang diperlukan untuk mencapai tujuan internal, pelanggan, dan keuangan.

Penerjemahan strategi adalah penentuan tujuan, ukuran, target, dan inisiatif untuk setiap perspektif. Proses penerjemahan strategi digambarkan dalam Gambar 2.1



Sumber: Siregar dkk, 2017

Gambar 2.1 Proses Penerjemahan Strategi

2.3.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam *balanced scorecard* terdapat 4 perspektif yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi/kegiatan usaha, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan erat kaitannya dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan/bisnis. Ukuran dalam perspektif keuangan harus memainkan peranan ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi organisasi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya. Tujuan ini memberikan penegasan bahwa perusahaan harus mampu menghasilkan laba, sehingga kontribusi penerapan strategi bisa dilihat pengaruhnya terhadap laba perusahaan. Laba di perusahaan biasanya diukur oleh tingkat kembalian investasi (ROI), nilai tambah ekonomis, arus kas yang dihasilkan atau pertumbuhan penjualan.

Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan

perusahaan. Penentuan tolak ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategis perusahaan pada daur bisnis yang terbagi dalam tiga (3) tahapan, yaitu:

a. Tahap Awal Pertumbuhan (*Early Stage Company*)

Pada tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis ini, perusahaan membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan secara luas, membina dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan keuangan pada tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap Keberlangsungan (*Sustainable Stage Company*)

Pada tahap ini suatu bisnis/usaha diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya. Tujuan keuangan pada tahap ini antara lain adalah tingkat profitabilitas, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian modal, dan nilai tambah ekonomis.

c. Tahap Kematangan (*Mature Stage Company*)

Pada tahap ini perusahaan menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan keuangan pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan dan penghematan kebutuhan modal (Rosidah, Medina, & Rina, 2018).

Dalam penelitian ini, ukuran kinerja keuangan yang digunakan adalah pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dan Net Profit Margin (NPM). Rasio pertumbuhan atau *growth ratio* merupakan rasio yang dapat memperlihatkan kemampuan perusahaan maupun bisnis untuk dapat mempertahankan posisi ekonomi mereka di tengah pertumbuhan perekonomian dan sektor usaha mereka (Kasmir, 2016). Adapun keberadaan *growth ratio* sendiri dapat dihitung berdasarkan jangka waktu tahunan atau bahkan lebih pendek sesuai dengan fungsi perhitungan yang berlaku. Fungsi dari *growth ratio* adalah untuk mengetahui kinerja, historis kinerja, dan membandingkan kinerja antar perusahaan.

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan tahun } t - \text{Pendapatan tahun } t - 1}{\text{Pendapatan tahun } t - 1} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan Laba} = \frac{\text{Laba tahun } t - \text{laba tahun } t - 1}{\text{laba tahun } t - 1} \times 100\%$$

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan.

$$\text{NPM} = (\text{laba bersih} : \text{penjualan}) \times 100\%$$

(Kasmir, 2016)

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, suatu kegiatan usaha/bisnis perlu melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Pengukuran bisa dilihat dari kepuasan konsumen dan bertambahnya pelanggan sampai ke adanya pelanggan yang loyal. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja usaha/bisnis terhadap perspektif pelanggan, maka terdapat dua (2) kelompok pengukuran yang digunakan, yaitu:

1) Kelompok Pengukuran Utama (*Core Measurement Group*)

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar digunakan untuk mengukur proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan lamanya. Selain mempertahankan pelanggan, perusahaan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. Menurut Parasuraman (dalam Jayanti, 2016), Tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur atau ditentukan oleh lima unsur berikut:

1. Daya tanggap (*Responsiveness*)

Suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.

2. Jaminan (*Assurance*)

Pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen antara lain komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, dan sopan santun.

3. Bukti fisik (*Tangible*)

Kemampuan suatu perusahaan ataupun organisasi dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Meliputi penampilan fisik seperti

bangunan, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan, dan penampilan karyawan.

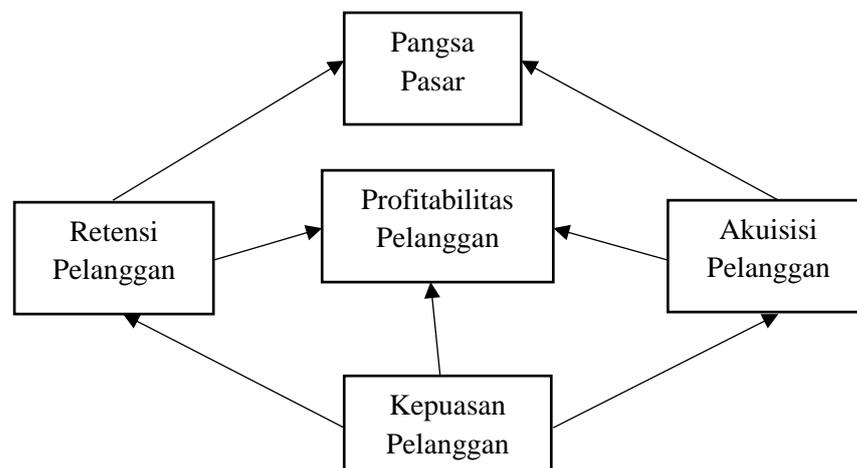
4. Perhatian (*Emphaty*)

Memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.

5. Keandalan (*Reliability*)

Kemampuan perusahaan ataupun pelaku usaha untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.

- e. Profitabilitas pelanggan digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan dari pelanggan setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Hubungan kelompok pengukuran pelanggan utama dalam perspektif pelanggan dapat dilihat pada Gambar 2.2



Sumber: Rosidah, Medina, & Rina, 2018

Gambar 2.2 Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

2) Proporsi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

Proporsi nilai pelanggan menggambarkan atribut yang diberikan perusahaan sebagai pendorong kinerja (*performance driven*) bagi kelompok pengukuran pelanggan utama guna menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Proporsi nilai pelanggan mencakup hal-hal berikut ini:

- Atribut produk atau jasa, digunakan untuk mengukur harapan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.
- Hubungan pelanggan, digunakan untuk mengukur usaha yang dilakukan perusahaan dalam membina hubungan dengan para pelanggannya.
- Citra dan reputasi perusahaan, digunakan untuk mengukur persepsi pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan (Rosidah, Medina, & Rina, 2018).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan harus mampu mengembangkan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan tujuan dan ukuran dalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan guna memfokuskan kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemilik/pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan harus mampu melakukan identifikasi proses internal dengan baik. Proses internal memasukkan proses inovasi dalam perspektif proses bisnis intern yaitu perancangan produk dan pengembangan produk. Dengan adanya inovasi ke dalam proses bisnis intern, maka perusahaan berusaha untuk selalu memberikan kepuasan pada pelanggan.

Proses bisnis suatu perusahaan secara umum dapat dikelompokkan ke dalam tiga (3) bagian utama atau yang disebut dengan rantai nilai proses bisnis internal, yaitu:

1) Inovasi

Proses inovasi dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi pelanggan sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar. Ukuran yang dapat digunakan adalah persentase jumlah produk baru. Dalam penelitian ini, inovasi produknya berupa menu. Tingkat persentase jumlah menu baru dapat dihitung dengan rumus berikut ini:

$$\text{Tingkat Inovasi} = \frac{\text{Jumlah produk baru}}{\text{Total produk yang sudah ada}} \times 100\%$$

2) Operasi

Proses operasi menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan pesanan sampai dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitik beratkan pada peningkatan efisiensi produksi, kualitas produk atau jasa, dan penyerahan produk berkualitas tepat waktu. Ukurannya berupa persentase unit cacat, output/input, biaya kualitas, dan sebagainya.

3) Layanan Purna Jual

Tahapan terakhir dari rangkaian proses bisnis internal adalah layanan purna jual. Layanan purna jual mencakup garansi dan aktivitas perbaikan serta penggantian produk yang rusak untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk (Rosidah, Medina, & Rina, 2018). Ukurannya adalah persentase pengaduan/keluhan pelanggan yang dapat diselesaikan dengan satu panggilan layanan. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{layanan purna jual} = \frac{\text{Jumlah pengaduan pelanggan yang terselesaikan}}{\text{Total pengaduan pelanggan}} \times 100\%$$

Hasil dari perhitungan tersebut dinilai baik apabila persentase pengaduan pelanggan yang terselesaikan mendekati 100% dari total pengaduan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, perusahaan melihat tiga (3) faktor utama yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja dalam perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Tiga (3) faktor utama yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain:

1) Kemampuan Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil dan dampak keseluruhan usaha peningkatan keterampilan pekerja. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas layanan kepada konsumen, dan daya tanggap. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukurannya dapat dilakukan dengan survei melalui kuesioner.

b. Tingkat Perputaran Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk tetap berada dalam organisasinya. Organisasi/unit usaha yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak mampu mempertahankannya. Penilaian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

(Lestari, 2016)

Hasil perhitungan retensi karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai cukup apabila konstan, dan dinilai kurang baik apabila meningkat.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja. Rumus untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

(Siregar dkk, 2017)

Produktivitas karyawan dinilai baik apabila hasil perhitungan selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila konstan, dan dinilai kurang baik apabila menurun.

2) Kemampuan Sistem Informasi

Agar dapat bekerja dengan efektif di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dewasa ini, maka diperlukan informasi yang cepat, tepat, dan akurat mengenai kondisi keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal perusahaan. Salah satu ukuran yang dapat digunakan adalah persentase karyawan yang menghadapi pelanggan dengan akses *online* terhadap informasi pelanggan dan produk.

3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Pekerja yang terampil dan dilengkapi dengan akses informasi yang luas tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau jika mereka tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan. Ukuran yang dapat digunakan yaitu masukan per karyawan atau masukan yang diimplementasikan per karyawan dan tingkat pelatihan karyawan (Siregar dkk, 2017).

$$\text{Tingkat pelatihan karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang dilatih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Tingkat pelatihan karyawan dinilai baik jika hasil perhitungan selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila konstan, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

2.3.4 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2018):

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan empat perspektif tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan jangka panjang, serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan yang kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard mengharuskan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoheneran juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik (*renstra*). Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, misi tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

3. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat terwujud. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif pelanggan), proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif bisnis internal) dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Selain keunggulan yang dimiliki, metode *balanced scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan. Atkinson et al. (2012) menyatakan bahwa proses

membuat dan menentukan alat ukur serta sistem baru dalam suatu badan usaha memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

1. Kurangnya komitmen dari manajemen.
2. Dalam pelaksanaannya *balanced scorecard* kurang tersosialisasi terutama untuk pegawai.
3. Adanya kebutuhan untuk mencari solusi yang berulang kali.
4. Seringkali *balanced scorecard* digunakan sebagai proyek konsultasi.

2.3.5 Hambatan *Balanced Scorecard*

Menurut Purnamasari (2018), ada empat faktor penghambat dalam implementasi rencana bisnis strategic, yaitu:

- a. Hambatan visi (*Vision Barrier*), tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami atau mengerti strategi dari organisasi mereka. Berdasarkan survei hanya sekitar 5 % dari karyawan yang memahami strategi organisasi mereka.
- b. Hambatan orang (*People Barrier*) Banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Berdasarkan survey, hanya sekitar 25% dari manajer yang memiliki insentif terkait dengan strategi perusahaan mereka.
- c. Hambatan sumber daya (*Resource Barrier*). Dalam hal ini, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting/kritis dalam organisasi. Misalnya anggaran tidak dikaitkan dengan strategi bisnis, sehingga menghasilkan pemborosan sumber daya.
- d. Hambatan manajemen (*Management Barrier*). Manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu pada strategi organisasi dan terlalu banyak waktu pada pembuatan keputusan taktikal jangka pendek. Berdasarkan survey sekitar 86% dari tim eksekutif menghaabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka (Gasperz, 2013).

2.3.6 Pengukuran *Balanced Scorecard*

Dalam mengukur kinerja, ada 3 interval nilai atau skor yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 2.1 *Rating Scale*

Skor	Kriteria Penilaian
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

Untuk kriteria baik memiliki arti bahwa kinerja aktual memenuhi target, kriteria cukup berarti kinerja aktual belum memenuhi target, namun hasilnya masih dapat diterima,

sementara kriteria kurang berarti kinerja aktual tidak mencapai target atau jauh dibawah target yang ditetapkan.

2.4 Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

Suatu Topik Penelitian umumnya pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang ditulis dalam artikel/jurnal ilmiah, skripsi, tesis, dan disertasi yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah. Untuk menghindari tindakan plagiat (*plagiarism*) – yaitu tindakan mencuri atau menyalin hasil karya peneliti sebelumnya, maka perlu diuraikan penelitian-penelitian terdahulu mengenai variabel, objek ataupun unit analisis dari penelitiannya.

2.4.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Wiwik A., Apri A., dan Ketut Sukiyono, 2017, Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk “Sahabat” di LubukLinggau: Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Kinerja Perusahaan, <i>Balanced Scorecard</i>	CR, QR, DAR, DER, ROA, ROI, Profit margin, R/C ratio tingkat kepuasan pelanggan. jumlah produksi selama satu tahun, MCE dengan membandingkan waktu pengolahan dan waktu penyelesaian, jumlah produk rusak survei kepuasan karyawan, pelatihan, retensi, dan produktivitas karyawan	Analisis deskriptif	CR, QR, DER, R/C ratio masuk kriteria baik sementara hasil perhitungan DAR, ROA, ROI, profit margin masuk kriteria cukup. Tingkat kepuasan pelanggan sebesar 95,02%. Ukuran MCE dan produk rusak kopi bubuk dan kopi durian masuk kriteria baik, sementara volume produksi kopi bubuk dibawah target, namun kopi durian mencapai target. Pada ukuran kepuasan dan pelatihan karyawan tergolong baik, retensi kurang baik, dan produktivitas cukup.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2.	Wina Witanti dan Asep Id, 2018, Pengukuran Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil dan menengah (UMKM) X Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Kinerja, <i>Balanced Scorecard</i>	ROI, NPM, GPM, CR Customer Acquisition, Retention, and Complaints, Delivery on time Product Quality, employee training, employee retention, employee complaint	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) untuk masing-masing perspektif, membandingkan realisasi dan target, serta diberikan bobot.	Hasil penelitian Pada UMKM X menunjukkan bahwa perspektif keuangan belum baik karena pendapatan menurun. kemampuan dalam mendapatkan pelanggan baru mengalami penurunan, Karena kurangnya suatu inovasi dan layanan purna jual. juga sangat kurang dimana tingkat retensi karyawan cukup besar dan juga tingkat kepuasan karyawan cukup kurang terhadap perusahaan.
3.	Fitri Abdillah dan Ida Bagus, 2018, <i>Balanced Scorecard Implementation in Restaurant Management</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	NPM, Biaya Makanan, Pendapatan per jam kursi yang tersedia. Pelanggan: keluhan pelanggan, total tamu, rata-rata cek, Proses bisnis internal: Biaya tenaga kerja, food loss Pembelajaran dan pertumbuhan: tingkat kehadiran, pelatihan karyawan,	Analisis deskriptif dan korelasi linier sederhana untuk membuktikan hubungan antara masing-masing perspektif BSC.	Hasil penelitian (i) tingkat absensi karyawan berkorelasi positif dengan keluhan pelanggan 0,417, keluhan pelanggan berkorelasi positif dengan persentase biaya tenaga kerja sebesar 0,387, dan biaya tenaga kerja berkorelasi negatif dengan margin laba bersih sebesar -0,395; (ii) persentase harga bahan makanan berkorelasi negatif dengan jumlah pelanggan -0,607, jumlah pelanggan

			pendapatan per karyawan.		berkorelasi negatif dengan food loss - 0,916, food loss berkorelasi negatif dengan persentase pelatihan karyawan - 0,378; dan (iii) Pendapatan per jam kursi yang tersedia berkorelasi positif dengan rata-rata cek 0,994, rata-rata cek berkorelasi positif dengan cover per jam kerja 0,800, dan cover per jam kerja berkorelasi positif dengan pendapatan per karyawan sebesar 0,837.
4.	Harlinda Rasvi Nabela, 2018, Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di <i>Home Industry</i> Langgeng Food, Boja, Kendal	<i>Balanced Scorecard</i>	ROI, NPM, ROE, ROA, TATO Kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan MCE Retensi karyawan, pelatihan karyawan, kepuasan karyawan	Analisis deskriptif	Hasil penelitian pada <i>home industry</i> tersebut menunjukkan masing-masing ukuran perspektif keuangan mencapai target, kepuasan pelanggan sudah baik, akuisisi pelanggan masih kurang, <i>manufacturing cycle efficiency</i> , retensi karyawan kurang baik, pelatihan karyawan cukup baik, dan kepuasan karyawan sudah baik.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5.	Arasy dkk. 2019, Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM	<i>Balanced Scorecard</i> , Kinerja UMKM	Perspektif Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan	Analisis deskriptif <i>statistics</i> , pengujian hipotesis dengan analisis regresi	Perspektif Keuangan berkontribusi dalam peningkatan kinerja sebesar 50.5 %. Perspektif Pelanggan sebesar 56.5 %. Perspektif proses bisnis internal sebesar 51.5 %. Perspektif Pembelajaran & pertumbuhan sebesar 72.7 %. Keempat perspektif tersebut secara signifikan berkontribusi sebesar 95.5 %. Faktor lain yaitu (100 % - 95 % = 5 %) sisanya 5% disebabkan oleh faktor eksternal lain.
6.	Wilda M. dan Astri, 2020, Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Upt. Puskesmas Legung	<i>Balanced Scorecard</i> , Penilaian Kinerja	Rasio ekonomis, rasio efisiensi, rasio efektivitas Retensi pelanggan, akuisisi pelanggan Total lawatan rawat jalan, rawat inap Produktivitas karyawan	Analisis Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari ke empat perspektif dalam <i>balanced scorecard</i> UPT. Puskesmas Legung sudah melakukan kinerja yang baik yaitu 68% yang berada dikisaran point 60% - 80%. Sehingga Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sudah dilakukan dengan sempurna.
No	Nama Peneliti, Tahun &				

	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
7.	Abimanyu dkk. 2020, Analisa Kinerja Perusahaan Sambal Tabur Siap Makan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> : Studi Kasus Pada PT XYZ	Kinerja, <i>Balanced Scorecard</i>	ROI, ROE, NPM, <i>Turn Over</i> . kepuasan pelanggan, <i>komplain, customer delivery</i> . rasio produksi, <i>breakdown maintenance, lead time supplier, ratio</i> kehadiran, kompetensi, dan saran karyawan.	Analisis deskriptif	Hasil pengujian atau skor untuk tahun 2018 dan 2019, Perspektif keuangan meningkat dari 11 ke 12. Kepuasan pelanggan sebesar 7, jumlah <i>customer complaint</i> meningkat dari 18 ke 57, tetapi <i>breakdown mesin</i> lebih tinggi pada tahun 2019. Pembelajaran & pertumbuhan tahun 2018 sebesar 8 dan tahun 2019 sebesar 6,
8.	Hernawati Pramesti, Kristian Prasetyo, 2020, Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Bisnis Kuliner di Karanganyar	<i>Balanced Scorecard</i>	ROI, Profit Margin, <i>sales growth</i> Kepuasan Pelanggan MCE, <i>Number of Imperfect Product (NIP)</i> Kepuasan karyawan, tingkat perputaran karyawan, produktivitas karyawan	Analisis deskriptif	Hasil penelitian pada Warung Omahe Karanganyar menunjukkan bahwa penilaian ukuran keuangan termasuk kategori tidak baik, kepuasan pelanggan sudah baik, <i>manufacturing cycle efficiency</i> cukup baik, NIP kurang baik karena banyak produk yang gagal, kepuasan karyawan dan tingkat perputaran karyawan sudah baik, sementara produktivitas karyawan masih kurang.
9.	Supriyadi Sadikin, Dede S., Dini H., 2020, Pengukuran	Pengukuran kinerja, <i>Balanced Scorecard</i>	Pertumbuhan pendapatan, <i>Gross operating profit</i> , NPM	Pendekatan Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja tenant berdasarkan ukuran pada perspektif keuangan, perspektif

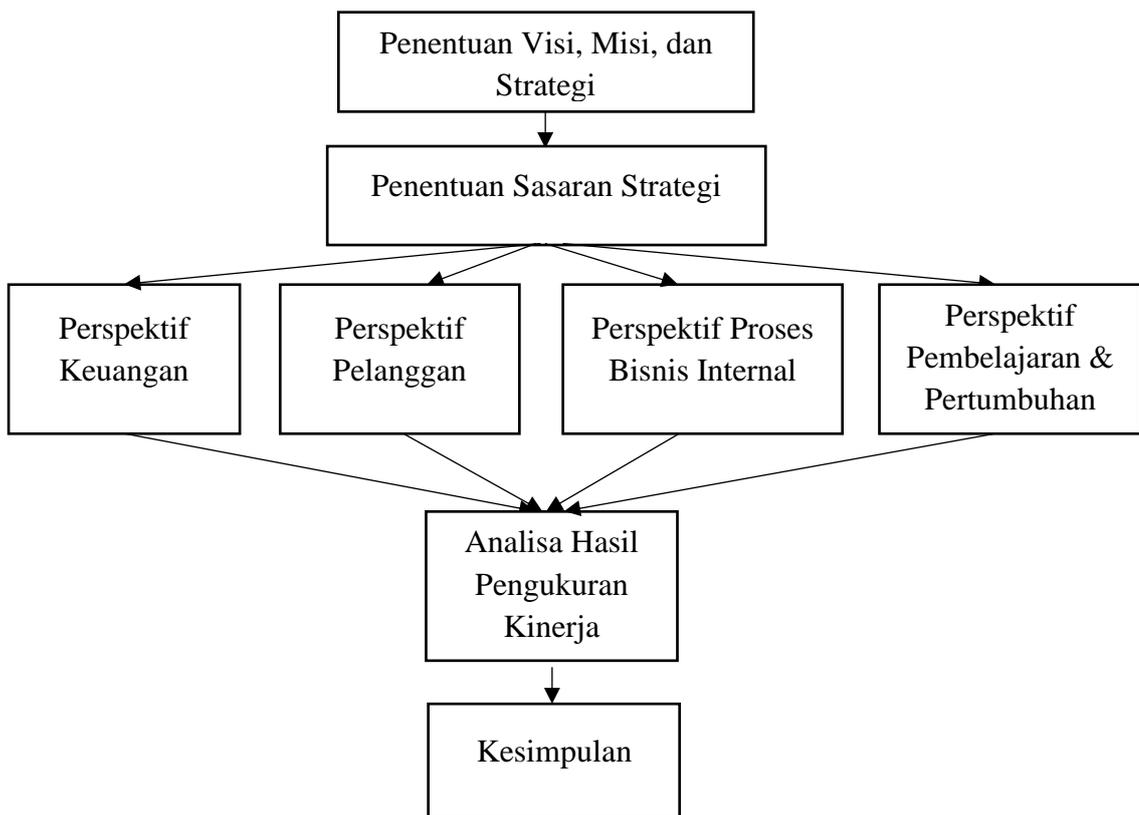
	Kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>		Kepuasan, retensi, dan akuisisi pelanggan layanan, manajemen pelanggan, inovasi pelatihan, produktivitas, dan perputaran karyawan		pelanggan, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan masuk dalam kriteria baik, sementara kinerja perspektif proses bisnis internal masuk dalam kriteria cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa metode <i>Balanced Scorecard</i> mampu mengukur kinerja tenant inkubator bisnis.
10.	I Gede Putu, I Putu, Luh Gede Kusuma, 2020, Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Pengukuran Penilaian Kinerja, <i>Balanced Scorecard</i>	CR, ROE, ROA Akuisisi, Kepuasan, dan retensi pelanggan Proses Inovasi, operasi, dan layanan purna jual retensi, produktivitas, dan kapabilitas karyawan	Deskriptif	Perspektif keuangan secara umum dinilai cukup dengan tingkat pencapaian target sebesar 114% dengan skor sebesar 7,98, retensi pelanggan 81,775% dengan skor 4,9. Perspektif proses dinilai tercapai. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum dilihat dari retensi karyawan (pengurus) yang mengalami peningkatan namun tidak signifikan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang diteliti yaitu *balanced scorecard* dan metode analisis data yang digunakan. Sementara perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada indikator penelitian yang digunakan, unit analisis yang digunakan, serta metode yang digunakan. Indikator atau ukuran yang digunakan pada penelitian terdahulu umumnya menggunakan Return On Investment (ROI), Return On Equity (ROE), dan Current Ratio (CR), sementara ukuran dalam penelitian ini adalah pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dan Net Profit Margin (NPM), unit analisis atau objek penelitian dalam penelitian ini yaitu

usaha kuliner di kabupaten Bogor, berbeda dengan penelitian terdahulu yang meneliti objek atau unit analisis pada daerah lain.

2.4.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dimulai dengan melakukan wawancara bersama pemilik dan pengelola RM Simpang Raya Ciomas untuk menentukan apakah yang menjadi visi, misi, dan strategi dari Rumah Makan ini. Kemudian visi, misi, dan strategi yang telah ada diturunkan menjadi sasaran strategis dari empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Langkah selanjutnya menerjemahkan sasaran strategi dalam kartu skor yang terdiri dari ukuran, target, skor, dan kategori. Terakhir, menginterpretasikan hasil pengukuran dari masing-masing perspektif berdasarkan skor dan kategorinya sehingga akan diketahui gambaran kinerja keuangan dan non keuangan, serta peranan penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja RM Simpang Raya Ciomas secara keseluruhan.



Gambar 2.3 Diagram Kerangka Berpikir

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan metode penelitian studi kasus pada RM Simpang Raya Ciomas. Penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Teknik penelitian yang digunakan yaitu analisis non statistik kuantitatif yang membahas tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* melalui empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran & pertumbuhan.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Unit analisis yang digunakan adalah RM Simpang Raya Ciomas. Lokasi penelitian ini berada di Jl. Raya Ciomas No. 339, Kab. Bogor, Jawa Barat.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang diteliti adalah data kualitatif dan data kuantitatif yang merupakan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dari lokasi penelitian dengan Pengelola RM Simpang Raya Ciomas. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumbernya/responden melalui kuesioner. Data sekunder adalah data dokumentasi (Sugiyono, 2019). Dengan kata lain, data sekunder diperoleh secara tidak langsung melalui studi kepustakaan berupa literatur dari buku, artikel, atau pun internet.

Data kuantitatif merupakan data yang berupa angka-angka. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa laporan laba rugi dan data karyawan untuk tahun 2020-2021. Sementara data kualitatif berupa gambaran umum atau sejarah singkat berdirinya RM Simpang Raya Ciomas.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Ukuran	Skala
<i>Balanced Scorecard</i>	1. Perspektif Keuangan	Pertumbuhan pendapatan	= (pendapatan tahun t – pendapatan tahun t-1)/pendapatan tahun t-1 x 100%	Rasio
		Pertumbuhan laba	= (laba tahun t – laba tahun t-1)/ laba tahun t-1 x 100%	
		NPM	= (Laba Bersih : Penjualan) x 100%	
	2. Perspektif Pelanggan	Kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Daya Tanggap (<i>responsiveness</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan menerima pelayanan yang cepat dari karyawan - Pelayan bersedia membantu kesulitan pelanggan dalam memilih menu. - Pelayan menanggapi permintaan pelanggan tentang produk (menu) dengan segera. • Jaminan (<i>assurance</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Rasa masakan enak. - Karyawan sopan dalam melayani. - Karyawan dapat menjawab setiap pertanyaan pelanggan terkait menu. • Bukti fisik (<i>Tangible</i>) <ul style="list-style-type: none"> - RM Simpang Raya Ciomas memiliki fasilitas fisik yang bersih. - Karyawan berpenampilan rapi. - RM Simpang Raya memiliki fasilitas fisik yang cukup. • Empati (<i>emphaty</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Pelayan memperhatikan kebutuhan Anda dengan baik. - Karyawan memberikan perhatian terhadap Anda. • Keandalan (<i>reliability</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Pelayan memberikan layanan dengan teliti dan tepat waktu. - Karyawan memberikan informasi tentang promo, diskon, dan pembayaran kepada Anda. 	Ordinal

			- Pelayan bersedia menanggapi keluhan Anda.	
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	Inovasi		$= \frac{\text{Jumlah menu baru}}{\text{Total menu yang sudah ada}} \times 100\%$	Rasio
	Layanan Purna Jual		=Jumlah pengaduan pelanggan yang terselesaikan/total pengaduan pelanggan	
4. Perspektif Pembelajaran & pertumbuhan	Retensi karyawan		$= \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat pelatihan karyawan		$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang dilatih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$	
	Produktivitas karyawan		$= \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$	

3.5 Metode Penarikan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini adalah seluruh konsumen RM Simpang Raya Ciomas. Dalam sehari pengunjung yang makan di rumah makan tersebut rata-rata 40 orang. Sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2012:104) jika populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *insidental sampling*. *Accidental Sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Pertimbangan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah konsumen yang makan di rumah makan tersebut pada saat penelitian berlangsung.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu:

1. Survei

Dalam penelitian ini, metode survei yang digunakan adalah wawancara dan penyebaran kuesioner. Metode survei dipilih karena dapat memberikan uraian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data. Ukuran perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan dilakukan dengan membagi kuesioner yang terdiri dari seperangkat pernyataan tertulis kepada responden. Penyebaran kuesioner ini adalah untuk memperoleh data primer dari pelanggan yang makan langsung di RM Simpang Raya Ciomas. Wawancara juga diperlukan dalam menggambarkan beberapa perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Informan utama dalam penelitian ini adalah pengelola/manajer RM Simpang Raya Ciomas dan karyawan untuk pendukung.

2. Observasi

Pengumpulan data dengan cara observasi dapat diartikan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap masalah yang sedang diteliti dan mengamati berbagai dimensi yang ada termasuk interaksi, hubungan, tindakan, kejadian, dan sebagainya. Peneliti melakukan observasi secara langsung di RM Simpang Raya Ciomas dalam melakukan kegiatan usahanya.

3. Dokumentasi

Menurut Samsu (2017) dinyatakan bahwa dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, dan sebagainya. Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data sekunder berupa catatan laporan laba rugi dan data karyawan RM Simpang Raya Ciomas.

3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis deskriptif untuk mendeskripsikan dan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif dari objek penelitian. Analisis deskriptif yang digunakan untuk data kuantitatif yaitu *non statistics* yang mana menjelaskan dalam bentuk uraian mengenai data untuk variabel dan indikator penelitian antara fakta/kenyataan di lokasi penelitian dengan yang seharusnya berdasarkan teori/peraturan. Pengolahan/analisis data dilakukan dengan menggunakan program Excel.

3.7.1 Pengujian Instrumen

Sebelum dilakukan pengolahan/analisis data, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk mengetahui apakah instrumen tersebut valid dan reliabel. Dalam hal ini, instrumen yang diuji adalah kuesioner kepuasan pelanggan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, ada beberapa langkah yaitu:

- 1) Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala ordinal yang terdiri dari 5 tingkat jawaban dengan ukuran skala likert sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1
 - b. Tidak Puas (TP) diberi skor 2
 - c. Cukup Puas (CP) diberi skor 3
 - d. Puas (P) diberi skor 4
 - e. Sangat Puas (SP) diberi skor 5
- 2) Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan, indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Dari perhitungan rumus di atas, maka akan menghasilkan interval tingkat kepuasan pelanggan yaitu:

- a. Pemberian skor maksimal yaitu sangat puas (SP) diberi skor 5
 $5 \times 14 \times 40 = 2800$
- b. Pemberian skor minimal yaitu sangat tidak puas (STP) diberi skor 1
 $1 \times 14 \times 40 = 560$
- c. Mencari interval berdasarkan skor maksimal dan skor minimal, yaitu:
Interval = (hasil pemberian skor maksimal - hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan.

$$= \frac{(2800 - 560)}{5} = 448$$
- d. Indeks kepuasan pelanggan

Tabel 3.2 Indeks Kepuasan Pelanggan

Kategori	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat tidak puas	560 – 1008	Sangat tidak baik
Tidak puas	1009 – 1457	Kurang baik
Cukup puas	1458 – 1906	Cukup baik
Puas	1907 – 2355	Baik
Sangat puas	2356 - 2804	Sangat baik

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dikumpulkan peneliti. Validitas sebagai salah satu derajat ketepatan atau keandalan pengukuran instrumen mengenai isi pertanyaan (Sugiyono, 2019). Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi *Product Moment*. Rumus untuk mencari nilai korelasi adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\}\{n(\sum Y)^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah total skor jawaban

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor item

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat total skor jawaban

$\sum XY$ = Jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor

Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya $\geq 0,3$ dan jika koefisien korelasi *Product Moment* $> r$ tabel. Oleh karena itu, semua pernyataan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,3 harus diperbaiki karena dianggap tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil dari pengukuran dapat dipercaya. Uji reliabilitas dilakukan dengan *cronbach alpha*. Variabel dalam instrumen penelitian dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* $\geq 0,6$. Sementara jika koefisien $\alpha < 0,6$, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2}\right)$$

Dimana:

r = reliabilitas insrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Tabel 3.3 Tingkat Reliabilitas

Koefisien Reliabilitas	Kategori
$> 0,9$	Sangat Reliabel
$0,7 - 0,9$	Reliabel
$0,4 - 0,7$	Cukup Reliabel

0,2 – 0,4	Kurang Reliabel
< 0,2	Tidak Reliabel

Sumber: Ghozali (2018)

BAB 4

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum RM Simpang Raya Ciomas

4.1.1 Perkembangan dan Kegiatan Usaha

Rumah makan Padang adalah suatu bisnis warung makan/rumah makan/restoran yang menjual atau menghadirkan berbagai ragam kuliner atau masakan Minangkabau yang berasal dari Sumatra Barat. Rumah makan ini amat terkenal di Indonesia bahkan dunia. RM Padang di luar Sumatra Barat menghadirkan masakan yang tidak terlalu pedas, berbeda dengan rumah makan yang ada di tanah kelahirannya sendiri. Usaha rumah makan ini hadir dalam berbagai tingkatan sosial, mulai dari warung Padang kaki lima yang harganya terjangkau oleh kalangan bawah, rumah makan yang menargetkan kalangan menengah sebagai sasaran pasarnya, hingga restoran mewah yang menargetkan kalangan atas dengan harga yang cukup tinggi sesuai dengan fasilitas yang disediakan.

Usaha Rumah Makan Padang sudah bersifat terbuka, beberapa rumah makan/restoran Padang yang sudah punya nama besar dan jaringan luas juga memberlakukan sistem waralaba (*franchise*). Seseorang yang punya dana besar bisa menanamkan modalnya untuk membuka usaha rumah makan/restoran Padang dengan merek tertentu, misalnya Restoran Sederhana, Simpang Raya, dan lainnya. RM Simpang Raya Ciomas merupakan salah satu Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang bergerak di bidang usaha kuliner dengan menghadirkan masakan khas Padang dan menu khusus lainnya. Rumah Makan ini berdiri sejak tahun 2013. Pemilik usaha ini bernama Bapak Zulfa.

Awal mula usaha ini dibangun berdasarkan keinginan beliau untuk memiliki Restoran Padang/rumah makan sendiri suatu saat nanti dengan berbekal pengalaman sebagai juru masak di Restoran Padang Simpang Raya Bogor selama lebih dari 15 tahun. Rumah makan ini terletak di Jalan Raya Ciomas, Kabupaten Bogor. RM Simpang Raya Ciomas ini cukup berbeda dengan rumah makan padang lain pada umumnya karena menghadirkan masakan khas Padang Panjang. Selain itu, rumah makan ini memiliki cita rasa yang unik, standar pelayanan yang baik, serta menghadirkan menu yang lebih bervariasi. Dengan berbekal merek yang cukup terkenal, rumah makan ini mampu dengan cepat menarik minat pelanggan di awal pembukaannya.

Ciomas adalah sebuah kecamatan di Kabupaten Bogor, provinsi Jawa Barat. Letak kecamatan ini hanya berjarak 3 km dari titik nol Bogor yang terletak di depan Balai Kota dekat dengan Istana Bogor dan Kebun Raya Bogor, menjadikan ciomas satu-satunya kecamatan paling strategis dan paling dekat ke pusat kota dibandingkan dengan kecamatan lainnya yang ada di Kabupaten Bogor. Berdasarkan [Sensus Penduduk 2020](#), Kecamatan Ciomas merupakan daerah strategis berpenduduk 170.486

jiwa, terbanyak ketujuh dari 40 kecamatan yang ada di Kabupaten Bogor. Ciomas menjadi salah satu daerah strategis bagi pelaku usaha kuliner karena terdapat banyak kompleks atau perumahan, lembaga pemerintahan, pendidikan, serta pusat layanan kesehatan.

RM Simpang Raya Ciomas memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi:

“Menjadi rumah makan Padang terbaik di Ciomas dan dikenal masyarakat Indonesia”

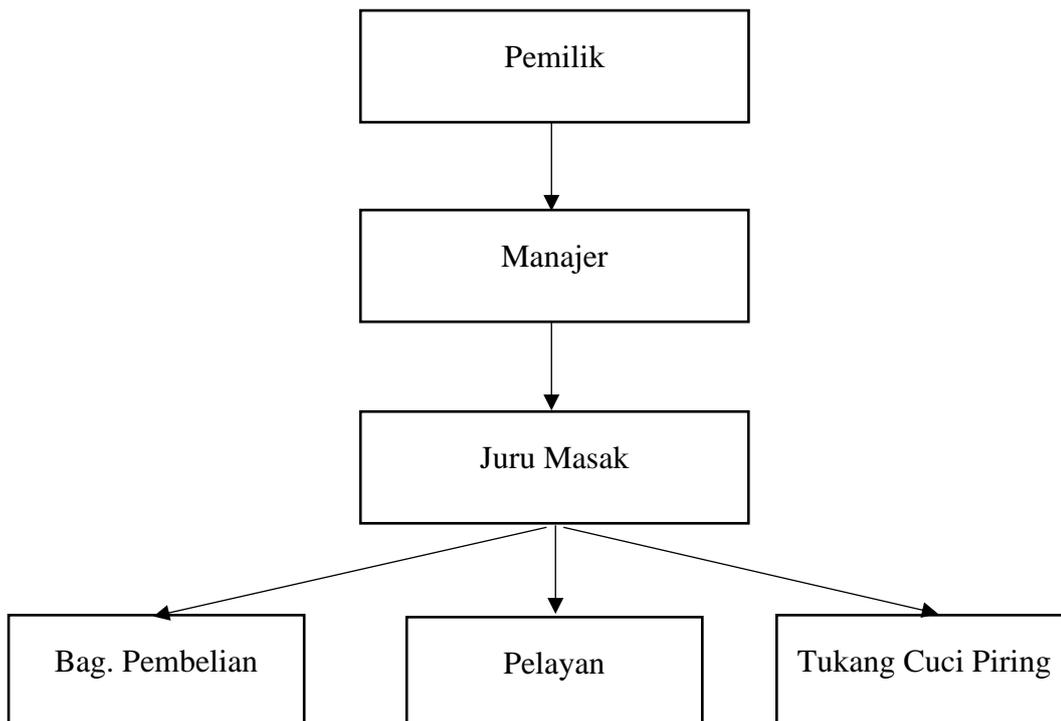
Misi:

- Memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh konsumen.
- Menyajikan menu-menu terbaik khas Padang dengan pelayanan terbaik
- Menjaga cita rasa tiap masakan di tiap-tiap cabang rumah makan.
- Mempromosikan masakan daerah dengan teknik marketing terbaik.

4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur karyawan pada usaha RM Padang juga tidak jauh berbeda dibanding perusahaan profesional lainnya. Setiap orang bekerja sesuai keahlian dan kemampuannya. Seorang pemula yang masuk dari awal akan ditempatkan sebagai tukang cuci piring. Setelah beberapa bulan, orang tersebut akan naik ke jenjang berikutnya sebagai pembuat minuman atau penyiap hidangan. Setelah melalui beberapa jenjang karir, seorang karyawan bisa dipercaya menempati posisi tertinggi dibawah pemilik, yaitu sebagai juru masak, kasir, atau pun manajer, sesuai dengan bakat karyawan yang telah dipantau oleh pimpinan selama ia bekerja.

RM Simpang Raya Ciomas memiliki struktur organisasi yang tergolong sederhana. Pemilik menjabat sebagai pemimpin yang membawahi langsung manajer/pengelola, juru masak, Bag. Pembelian & pemasaran, pelayan, dan tukang cuci piring. Beberapa bagian ada yang memiliki tugas dan tanggung jawab ganda. Adapun struktur organisasi pada RM Simpang Raya Ciomas adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah oleh Penulis (2022)

Gambar 4.1 Struktur Organisasi RM Simpang Raya Ciomas

Jumlah karyawan pada RM Simpang Raya Ciomas adalah 4 orang, dengan rincian 1 orang *Cook Helper*, pelayan 2 orang, tukang cuci piring 1 orang. Sementara untuk bagian pembelian merupakan saudara dari pemilik Rumah makan tersebut. Selain bertugas untuk membeli beberapa bahan baku, bagian pembelian juga bertugas mencuci piring dan melakukan pengantaran pesanan pada hari sabtu dan minggu atau sesuai dengan perintah manajer. Adapun uraian tugas dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi/usaha di atas adalah sebagai berikut:

1. Pemilik (*Owner*)

Pemilik RM Simpang Raya Ciomas merupakan pimpinan bagi seluruh karyawan serta memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang berhubungan dengan aktivitas usaha. Selain itu pemilik juga berperan dalam memberikan pembekalan kepada juru masak di beberapa kesempatan.

2. Manajer/Pengelola

Manajer/Pengelola memiliki peran yang sangat vital dalam restoran atau rumah makan padang. Manajer RM Simpang Raya Ciomas memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- Bertanggung jawab untuk mempekerjakan pelamar.
- Melepaskan karyawan.
- Melatih karyawan baru.

- Mengawasi aktivitas usaha, serta membantu dalam menetapkan harga menu dan menentukan jumlah pembelian persediaan bahan baku.
 - mengelola kas masuk dan kas keluar.
 - mengoptimalkan aktivitas operasi dengan memanfaatkan teknologi, misalnya penggunaan aplikasi layanan *online food delivery* untuk mengatur persediaan makanan dan memasarkan produk/menu.
3. Juru Masak
- Juru masak/koki/chef pada RM Simpang Raya Ciomas memiliki keahlian khusus terutama dalam membuat masakan khas Padang Panjang dan menu-menu lainnya. Juru masak pada restoran maupun rumah makan padang perlu memiliki kemampuan teknik untuk membuat makanan dengan rasa yang sama dalam porsi yang berbeda. Selain itu diperlukan ide-ide kreatif untuk mengembangkan menu baru. Adapun uraian tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:
- Membuat resep, menentukan, serta menakar bahan-bahan masakan.
 - Membuat menu yang enak, sehat, dan higienis.
 - Menjaga kualitas menu agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
 - Memberi pelatihan terhadap *Cook Helper*.
- RM Simpang Raya Ciomas juga memiliki 1 orang *Cook Helper* yang bertugas membantu juru masak/chef dalam operasional dapur seperti menyiapkan bahan mentah yang akan dimasak, membersihkan, serta memotong bahan tersebut. Selain itu, *Cook Helper* tersebut juga memiliki tugas berikut ini:
- Menyiapkan peralatan memasak yang akan dipergunakan.
 - Membantu juru masak dalam mengolah makanan.
 - Membersihkan dan menyimpan peralatan yang telah digunakan.
4. Pelayan
- Pelayan adalah sekelompok orang yang bertugas melayani kebutuhan pesanan pelanggan. Pelayan RM Simpang Raya Ciomas memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
- Melayani pembeli yang makan di tempat, membeli langsung, dan memesan secara online melalui aplikasi layanan *online food delivery*.
 - Menyajikan makanan dan minuman dengan cara yang benar dan sopan.
 - Menjaga meja, kursi, dan peralatan makan rapi dan bersih.
 - Menjaga tingkat komplain atau keluhan pelanggan serendah-rendahnya.
5. Tukang Cuci Piring
- Tukang cuci piring bertugas dalam menjaga kebersihan peralatan makan seperti piring, gelas, panci, dan membersihkan ruang makan dan dapur. Selain itu, tukang cuci piring juga melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh kebijakan manajemen atau pimpinan.
6. Bagian Pembelian (logistik, driver)
- RM Simpang Raya Ciomas memiliki 1 orang bagian pembelian yang bertugas dalam belanja beberapa kebutuhan bahan baku di pasar seperti sayur,

cabai, bumbu dapur, dan lain sebagainya. Selain itu, orang tersebut juga bertugas dalam mengantar pesanan katering, nasi bungkus, dll.

4.2 Hasil Pengumpulan Data

Berikut ini disajikan hasil pengumpulan data dari pengisian kuesioner kepuasan pelanggan RM Simpang Raya Ciomas.

1. Karakteristik Responden (Pelanggan)

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	N	Persentase
Umur			
1	16 – 25 Tahun	12	30%
2	26 – 35 Tahun	15	37,5%
3	36 – 45 Tahun	9	22,5%
4	> 45 Tahun	4	10%
Total		40	100%
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	22	55%
2	Perempuan	18	45%
Total		40	100%
Pekerjaan			
1	Pelajar/Mahasiswa	6	15%
2	Pegawai swasta	15	37,5%
3	PNS	6	15%
4	Lainnya	13	32,5%
Total		40	100%
Penghasilan			
1	<1.000.000	4	10%
2	1.000.000 – 2.000.000	8	20%
3	2.100.000 – 3.000.000	11	27,5%
4	> 3.000.000	17	42,5%
Total		40	100%
Berapa kali anda berkunjung dalam 1 bulan			

1	1 kali	5	12,5%
2	2 kali	10	25%
3	3 kali	13	32,5%
4	>3 kali	12	30%
Total		40	100%

Sumber: Data diolah Peneliti (2022)

Tabel di atas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan umur yang tertinggi adalah kelompok usia 26-35 tahun dengan jumlah 15 orang atau 37,5 % dari total 40 responden, sementara yang terendah adalah kelompok usia > 45 tahun atau 10%. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang tertinggi adalah laki-laki dengan jumlah 22 orang (55%) dari 40 orang, sementara perempuan berjumlah 18 orang atau 45%.

Berdasarkan jenis pekerjaan responden, yang tertinggi adalah pegawai swasta yaitu sebanyak 37,5% atau 15 orang, sementara yang terendah adalah kategori pelajar/mahasiswa dan lainnya dengan jumlah 6 orang atau 15% dari total 40 responden. Untuk karakteristik responden berdasarkan penghasilan menunjukkan bahwa 17 orang dari 40 orang responden berpenghasilan > Rp 3.000.000 atau sebesar 42,5%, sementara kategori penghasilan terendah yaitu sebesar < Rp 1.000.000 berjumlah 4 orang atau 10 % dari keseluruhan responden.

2. Penentuan Sasaran Strategis

Setelah visi misi RM Simpang Raya Ciomas ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah penentuan sasaran strategis. Berikut ini disajikan tabel sasaran strategis yang telah ditetapkan untuk masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*.

Tabel 4.2 Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis
Keuangan	Meningkatkan Pendapatan Peningkatan laba bersih Meningkatkan margin keuntungan
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan
Proses Bisnis Internal	Mengembangkan produk-produk (menu) unggulan Meningkatkan layanan purna jual
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan profesionalisme karyawan Meningkatkan kesetiaan karyawan

Sumber: data diolah, 2022

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

3. Identifikasi Ukuran dalam Masing-masing Perspektif

1) Perspektif keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja perusahaan dinilai dari aspek keuangan yang dimiliki oleh suatu bisnis/usaha. RM Simpang Raya Ciomas mencatat transaksi penjualan dan biaya yang terjadi dengan baik yaitu menggunakan program Excel untuk membuat laporan laba rugi usaha. Hal tersebut sudah dilakukan manajer yang juga berperan sebagai kasir sejak 2 tahun terakhir atau pandemi covid-19 terjadi. Dengan adanya pencatatan yang jelas dan kredibel, maka akan memberikan kemudahan bagi pelaku UMKM untuk mengajukan pinjaman kredit ke perbankan.

Selama pandemi covid-19, pendapatan RM Simpang Raya Ciomas tidak mengalami penurunan atau cenderung stabil bahkan meningkat karena manajer juga memasarkan masakan/menu yang dijual secara online melalui layanan online food delivery berupa gofood, grab food, dan shopeefood. Namun manajer tidak mengukur kinerja keuangan yang mana hanya menghitung jumlah laba/penghasilan yang diperoleh. Oleh karena itu, Pada perspektif keuangan, ukuran hasil yang digunakan untuk mencapai sasaran strategis yaitu pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dan *Net Profit Margin* (NPM).

2) Perspektif pelanggan

Dalam melaksanakan pekerjaannya, Manajer/Pengelola restoran maupun rumah makan harus menganalisis kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan hal yang sangat penting untuk membuat bisnis lebih maju serta memenangkan persaingan. sehingga akan meningkatkan pendapatan atau pun laba yang diperoleh. Hasil dari analisis kepuasan pelanggan akan memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang sangat mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan dan bermanfaat untuk melakukan evaluasi di masa yang akan datang.

Saat ini, RM Simpang Raya Ciomas menjual masakan baik secara langsung di tempat maupun secara online melalui aplikasi layanan *online food delivery*, yaitu GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood. Aplikasi layanan *online food delivery* tersebut mampu memberikan hasil analisis kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, serta akuisisi pelanggan. Sementara untuk pelanggan yang makan di tempat, pengelola belum pernah melakukan analisis kepuasan

pelanggan sehingga tidak diketahui dengan pasti tingkat kepuasannya dan penyebab berkurangnya pelanggan yang makan di tempat.

Ukuran utama dalam perspektif pelanggan pada umumnya sama yaitu kepuasan pelanggan. Untuk itu, dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard* ini, peneliti memilih indikator kepuasan pelanggan sebagai ukurannya.

3) Perspektif proses bisnis internal

Merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh pihak internal untuk menghasilkan produk dan jasa bagi nasabahnya. Dalam menjalankan proses bisnis internalnya, RM Simpang Raya Ciomas mengukur kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi segmen pasar yang menguntungkan, mengembangkan produk baru, dan memberikan layanan kepada customer secara efisien dan tepat waktu serta meminimalkan kesalahan.

Saat ini, RM Simpang Raya Ciomas lebih berfokus pada penjualan menu/masakan secara online, namun layanan yang diberikan belum memuaskan karena masih ada kesalahan pesanan berupa ketidaksesuaian menu yang dipesan dengan yang disajikan. Di sisi lain, pelayan/admin yang bertugas dalam mengelola aplikasi layanan tersebut masih mengabaikan pengaduan yang dilakukan pelanggan terkait dengan ketidaksesuaian menu tersebut. Hal demikian akan berdampak terhadap kepuasan pelanggan.

Adapun tolak ukur yang tepat untuk digunakan dalam mengukur keberhasilan dalam perspektif proses bisnis internal adalah tingkat inovasi produk (menu) dan layanan purna jual yaitu persentase pengaduan pelanggan yang terselesaikan dibandingkan dengan total pengaduan pelanggan. Kemampuan pelaku UMKM khususnya di bidang kuliner untuk melakukan inovasi produk (menu) yang dihasilkan sangat menggambarkan kinerja UMKM tersebut.

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan hal yang menunjang keberhasilan tiga perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan penyediaan infrastruktur bagi tiga perspektif lainnya yang meliputi personel, kapabilitas sistem informasi, dan keselarasan individu dalam perusahaan.

Berdasarkan sasaran strategis yang diinginkan Manajer/Pengelola RM Simpang Raya Ciomas, yaitu meningkatkan profesionalisme karyawan dan kesetiaan karyawan, maka tolak ukur yang sesuai untuk mengukur keberhasilan perspektif ini adalah retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan, dan produktivitas karyawan.

Dalam usaha restoran/rumah makan Padang, retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan, dan produktivitas karyawan merupakan hal yang penting karena akan berpengaruh terhadap jalannya proses bisnis internal, kepuasan

pelanggan, dan pendapatan yang diperoleh. Semakin lama, seorang karyawan bekerja, maka akan semakin baik jalannya proses bisnis internal restoran/rumah makan tersebut sejalan dengan peningkatan keahlian karyawan dan produktivitas karyawan tersebut.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Validitas

Berikut ini disajikan tabel hasil uji validitas kepuasan pelanggan dengan menggunakan program excel.

Tabel 4.3 Hasil uji validitas instrumen

Indikator	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Daya Tanggap (<i>responsiveness</i>)	1	0,526703	0,312	Valid
	2	0,550098	0,312	Valid
	3	0,526972	0,312	Valid
Jaminan (<i>assurance</i>)	4	0,467692	0,312	Valid
	5	0,596012	0,312	Valid
	6	0,566478	0,312	Valid
Bukti fisik (<i>Tangible</i>)	7	0,558116	0,312	Valid
	8	0,537044	0,312	Valid
	9	0,375695	0,312	Valid
Empati (<i>emphaty</i>)	10	0,391256	0,312	Valid
	11	0,444707	0,312	Valid
Keandalan (<i>reliability</i>)	12	0,42835	0,312	Valid
	13	0,501143	0,312	Valid
	14	0,432932	0,312	Valid

Sumber: Data diolah Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil pengujian validitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa masing-masing item pernyataan memiliki koefisien korelasi *product moment* atau r hitung yang lebih besar dari r tabel yaitu 0,312. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan dalam kuesioner penelitian dinyatakan valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil dari pengukuran dapat dipercaya. Uji reliabilitas

dilakukan dengan *cronbach's alpha*. Berikut ini hasil uji reliabilitas instrumen penelitian.

<i>cronbach alpha</i>	N of Items	Keterangan
0,755	14	Reliabel

Sumber: Data diolah Peneliti (2022)

Karena nilai *cronbach's alpha* $0,755 > 0,60$, maka dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan angket untuk variabel kepuasan pelanggan adalah reliabel atau konsisten.

4.4 Pembahasan & Interpretasi Hasil Penelitian

4.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan erat kaitannya dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan/bisnis. Ukuran dalam perspektif keuangan harus memainkan peranan ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi organisasi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya. Dalam penelitian ini, ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan meliputi pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dan *Net Profit Margin* (NPM).

Pertumbuhan pendapatan merupakan suatu keadaan yang menunjukkan bahwa pendapatan usaha meningkat pada periode tertentu berdasarkan persentase yang diperoleh. Ukuran ini digunakan untuk mengetahui besarnya persentase pendapatan yang diperoleh pada periode tertentu. Pertumbuhan laba merupakan suatu perubahan yang terjadi pada persentase kenaikan laba yang diperoleh pada periode tertentu. Semakin tinggi persentase pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan laba yang diperoleh, semakin baik kinerja keuangan dari suatu bisnis/usaha yang diukur.

Net Profit Margin (NPM) adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan. NPM juga menunjukkan proporsi penjualan yang tersisa setelah dikurangi seluruh biaya yang terkait dengan kegiatan operasional. Semakin besar rasio NPM yang diperoleh, maka semakin baik keadaan operasi dari suatu bisnis.

Berikut ini disajikan Laporan laba rugi RM Simpang Raya Ciomas Untuk Tahun yang berakhir 2020 dan 2021.

		RM SIMPANG RAYA CIOMAS
		LAPORAN LABA RUGI
		TAHUN 2020
Pendapatan		
Pendapatan - Langsung	Rp	970.033.000
Pendapatan - Online	Rp	427.288.840
Total Pendapatan	Rp	1.397.321.840
HPP		
HPP	Rp	1.020.044.943
Total HPP	Rp	1.020.044.943
Laba Kotor	Rp	377.276.897
Biaya Umum & Administrasi		
Biaya Gaji dan Upah	Rp	247.800.000
Biaya Bensin	Rp	9.000.000
Biaya Iuran Sumbangan	Rp	1.200.000
Biaya Listrik dan Air	Rp	7.200.000
Biaya Sewa	Rp	15.000.000
Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan	Rp	6.900.000
Biaya internet	Rp	3.000.000
Total Biaya Umum & Administrasi	Rp	290.100.000
Laba Bersih	Rp	87.176.897

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Gambar 4.2 Laporan Laba Rugi Tahun 2020

		RM SIMPANG RAYA CIOMAS LAPORAN LABA RUGI TAHUN 2021
Pendapatan		
Pendapatan - Langsung		Rp 1.018.378.000
Pendapatan - Online		Rp 383.896.894
Total Pendapatan		Rp 1.402.274.894
HPP		
HPP		Rp 1.023.660.673
Total HPP		Rp 1.023.660.673
Laba Kotor		Rp 378.614.221
Biaya Umum & Administrasi		
Biaya Gaji dan Upah		Rp 247.800.000
Biaya Bensin		Rp 10.800.000
Biaya Iuran Sumbangan		Rp 1.200.000
Biaya Listrik dan Air		Rp 7.500.000
Biaya Sewa		Rp 15.000.000
Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan		Rp 4.200.000
Biaya internet		Rp 3.000.000
Total Biaya Umum & Administrasi		Rp 289.500.000
Laba Bersih		Rp 89.114.221

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Gambar 4.3 Laporan Laba Rugi Tahun 2021

1. Pertumbuhan Pendapatan

Untuk melihat seberapa baik kinerja keuangan suatu usaha/bisnis dapat dilihat dari tingkat pertumbuhan pendapatan yang dicapai pada periode tertentu. Dengan demikian, dapat diketahui seberapa besar persentase dari kenaikan atau penurunan pendapatan pada periode tertentu. Berikut ini hasil perhitungan pertumbuhan pendapatan RM Simpang Raya Ciomas pada tahun 2021:

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan tahun 2021} - \text{Pendapatan tahun 2020}}{\text{Pendapatan tahun 2020}} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Rp } 1.402.274.894 - \text{Rp } 1.397.321.840}{\text{Rp } 1.397.321.840} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = 0,0035 \text{ atau } 0,35\%$$

Dari hasil perhitungan di atas, terlihat bahwa pertumbuhan pendapatan RM Simpang Raya Ciomas pada tahun 2021 sangat kecil yaitu sebesar 0,35%. Sementara target pertumbuhan pendapatan yang diinginkan pengelola adalah 5% pada tahun tersebut. Hal tersebut disebabkan oleh jumlah produksi masakan/menu pada usaha restoran atau pun rumah makan padang cenderung sama setiap harinya, namun terkadang berkurang atau bertambah sedikit pada hari-hari tertentu seperti hari libur, akhir pekan, atau jika ada pesanan catering. Karena pertumbuhan pendapatan RM Simpang Raya Ciomas tidak mencapai target pengelolanya, maka kinerjanya termasuk kategori kurang baik berdasarkan penerapan *balanced scorecard*.

2. Pertumbuhan Laba

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kenaikan atau penurunan laba bersih yang diperoleh perusahaan pada periode tertentu. Tingkat pertumbuhan laba yang tinggi mengindikasikan bahwa kinerja suatu usaha/bisnis tersebut tergolong baik. Hasil perhitungan pertumbuhan laba RM Simpang Raya Ciomas adalah sebagai berikut:

$$\text{Pertumbuhan Laba} = \frac{\text{Laba bersih tahun 2021} - \text{Laba bersih tahun 2020}}{\text{Laba bersih tahun 2020}} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan Laba} = \frac{\text{Rp } 89.114.221 - \text{Rp } 87.176.897}{\text{Rp } 87.176.897} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan Laba} = 0,0222 \text{ atau } 2,22 \%$$

Dari hasil perhitungan di atas, pertumbuhan laba bersih RM Simpang Raya Ciomas adalah sebesar 2,22%. Berdasarkan laporan laba rugi terlihat bahwa laba bersih RM Simpang Raya Ciomas pada tahun 2021 mengalami peningkatan dari tahun 2020, namun peningkatan tersebut tidak mencapai target pengelolanya yaitu sebesar 5%. Jadi kinerja RM Simpang Raya Ciomas untuk perspektif keuangan berdasarkan indikator pertumbuhan laba dapat dikatakan kurang baik karena tidak mencapai targetnya. Meskipun demikian, pertumbuhan laba bersih yang kecil tersebut merupakan sebuah pencapaian yang baik ditengah persaingan yang sangat ketat yang mana banyak sekali rumah makan atau pun restoran padang khususnya di Ciomas.

3. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio yang menggambarkan tingkat keuntungan/laba bersih yang diperoleh dibandingkan dengan pendapatan penjualan yang diterima.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{NPM} = \frac{\text{Rp } 89.114.221}{\text{Rp } 1.402.274.894} \times 100\%$$

$$\text{NPM} = 0,0635 \text{ atau } 6,35\%$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh persentase *Net Profit Margin* (NPM) RM Simpang Raya Ciomas pada tahun 2021 sebesar 6,35%. Sementara target Pengelolanya untuk ukuran NPM adalah sebesar 5%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan RM Simpang Raya Ciomas berdasarkan ukuran *Net Profit Margin* (NPM) sudah sangat baik karena melebihi targetnya.

4.4.2 **Perspektif Pelanggan**

Kepuasan pelanggan merupakan suatu keadaan yang mana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi, sehingga tetap terjaga loyalitasnya. Kunci utama dalam perspektif pelanggan adalah bagaimana RM Simpang Raya membuat para pelanggannya menjadi puas atas produk (menu), layanan, dan fasilitas yang diberikan. Tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini diukur melalui survei kepuasan pelanggan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan RM Simpang Raya Ciomas yang makan di tempat.

Ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan RM Simpang Raya Ciomas, yaitu:

1. Daya Tanggap (*responsiveness*)

Yaitu respon atau kesigapan karyawan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Ada beberapa aspek berikut ini:

- a. Anda menerima pelayanan yang cepat dari karyawan.
- b. Pelayan bersedia membantu kesulitan Anda dalam memilih menu.
- c. Pelayan menanggapi permintaan Anda tentang produk (menu) dengan segera.

2. Jaminan (*assurance*)
Yaitu berkaitan dengan pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada organisasi. Hal ini meliputi:
 - a. Rasa masakan di RM Simpang Raya Ciomas enak.
 - b. Karyawan RM Simpang Raya Ciomas sopan dalam melayani.
 - c. Karyawan dapat menjawab setiap pertanyaan Anda terkait menu.
3. Bukti fisik (*Tangible*)
Kemampuan suatu perusahaan ataupun organisasi dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Meliputi penampilan fisik seperti bangunan, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan, dan penampilan karyawan. Dalam penelitian ini mencakup:
 - a. RM Simpang Raya Ciomas memiliki fasilitas fisik yang bersih.
 - b. Karyawan berpenampilan rapi.
 - c. RM Simpang Raya memiliki fasilitas fisik yang cukup.
4. Empati (*emphaty*)
Yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Hal ini mencakup:
 - a. Pelayan memperhatikan kebutuhan Anda dengan baik.
 - b. Karyawan memberikan perhatian terhadap Anda.
5. Keandalan (*reliability*)
Keandalan atau *reliability* merupakan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan. Aspek ini meliputi:
 - a. Pelayan memberikan layanan dengan teliti dan tepat waktu.
 - b. Karyawan RM Simpang Raya Ciomas memberikan informasi tentang promo, diskon, dan pembayaran kepada Anda.
 - c. Pelayan bersedia menanggapi keluhan Anda.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, berikut ini langkah analisis data yang dilakukan peneliti antara lain sebagai berikut:

- 1) Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala ordinal yang terdiri dari 5 tingkat jawaban dengan ukuran skala likert sebagai berikut:
 - a. Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1
 - b. Tidak Puas (TP) diberi skor 2
 - c. Cukup Puas (CP) diberi skor 3
 - d. Puas (P) diberi skor 4
 - e. Sangat Puas (SP) diberi skor 5
- 2) Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan, indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu dengan rumus sebagai berikut:

Skor tiap butir x jumlah butir pertanyaan x jumlah responden

Dari perhitungan rumus di atas, maka akan menghasilkan interval tingkat kepuasan pelanggan yaitu:

- a. Pemberian skor maksimal yaitu sangat puas (SP) diberi skor 5
 $5 \times 14 \times 40 = 2800$
- b. Pemberian skor minimal yaitu sangat tidak puas (STP) diberi skor 1
 $1 \times 14 \times 40 = 560$
- c. Mencari interval berdasarkan skor maksimal dan skor minimal, yaitu: Interval = (hasil pemberian skor maksimal - hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan.

$$= \frac{(2800 - 560)}{5} = 448$$

- d. Indeks kepuasan pelanggan

Tabel 4.4 Indeks Kepuasan Pelanggan

Kategori	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat tidak puas	560 – 1008	Sangat tidak baik
Tidak puas	1009 – 1457	Kurang baik
Cukup puas	1458 – 1906	Cukup baik
Puas	1907 – 2355	Baik
Sangat puas	2356 - 2804	Sangat baik

Berikut ini disajikan data kepuasan pelanggan yang dihasilkan dari penyebaran 40 kuesioner kepada pelanggan berdasarkan tiap item pernyataan yang terdiri dari 14 pernyataan, yaitu:

Tabel 4.5 Hasil Kepuasan Pelanggan

Indikator	No	Pernyataan	Total
Daya Tanggap (<i>responsiveness</i>)	1	Anda menerima pelayanan yang cepat dari karyawan.	133
	2	Pelayan bersedia membantu kesulitan Anda dalam memilih menu.	150

	3	Pelayan menanggapi permintaan Anda tentang produk (menu) dengan segera.	134
Jaminan (<i>assurance</i>)	4	Rasa masakan di RM Simpang Raya Ciomas enak.	158
	5	Karyawan RM Simpang Raya Ciomas sopan dalam melayani.	157
	6	Karyawan dapat menjawab setiap pertanyaan Anda terkait menu.	151
Bukti fisik (<i>Tangible</i>)	7	RM Simpang Raya Ciomas memiliki fasilitas fisik yang bersih.	167
	8	Karyawan berpenampilan rapi.	167
	9	RM Simpang Raya memiliki fasilitas fisik yang cukup.	117
Empati (<i>emphaty</i>)	10	Pelayan memperhatikan kebutuhan Anda dengan baik.	129
	11	Karyawan memberikan perhatian terhadap Anda.	142
Keandalan (<i>reliability</i>)	12	Pelayan memberikan layanan dengan teliti dan tepat waktu.	133
	13	Karyawan RM Simpang Raya Ciomas memberikan informasi tentang promo, diskon, dan pembayaran kepada Anda.	130
	14	Pelayan bersedia menanggapi keluhan Anda.	147
Jumlah			2.015

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah skor tingkat kepuasan pelanggan RM Simpang Raya Ciomas adalah sebesar 2015, yang mana berada pada kategori “Puas” yaitu interval skor 1907 – 2355. Item pernyataan yang memiliki skor terendah adalah pernyataan nomor 9 dengan skor 117, yaitu RM Simpang memiliki fasilitas fisik yang cukup. Sementara item pernyataan yang memiliki skor tertinggi adalah nomor 7 yaitu RM Simpang Raya Ciomas memiliki fasilitas fisik yang bersih dan nomor 8 yaitu karyawan berpenampilan rapi.

Bukti fisik (*tangible*) merupakan salah satu indikator yang sangat penting untuk memperoleh kepuasan pelanggan. Pelanggan rumah makan tersebut puas dengan fasilitas fisik yang bersih dan karyawan yang berpenampilan rapi. Tetapi pelanggan kurang puas dengan ketersediaan fasilitas yang cukup/memadai seperti tersedianya tempat parkir yang luas, toilet, dan ruang lainnya. Dengan demikian, kinerja RM Simpang Raya Ciomas dari perspektif pelanggan berdasarkan ukuran kepuasan pelanggan dapat dikatakan “baik” dengan memperoleh total skor 2.015 yang berada pada kategori “puas” dengan interval skor 1907 – 2355, serta sesuai dengan yang ditargetkan pengelolanya.

4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, manajer RM Simpang Raya Ciomas harus mampu melakukan identifikasi proses internal dengan baik. Proses internal memasukkan proses inovasi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu perancangan produk dan pengembangan produk. Dengan adanya inovasi ke dalam proses bisnis internal, maka setiap pelaku usaha dapat selalu memberikan kepuasan pada pelanggan. Selain itu, layanan purna jual juga merupakan ukuran yang penting untuk memperoleh kepuasan pelanggan.

1. Proses Inovasi

Proses inovasi diukur dengan banyaknya produk (menu) baru yang dihasilkan. Berdasarkan data internal dan wawancara dengan pengelola RM Simpang Raya Ciomas, terdapat 2 menu baru yang dihasilkan atau dihidangkan pada tahun 2021 seperti yang terlihat pada lampiran 4, yaitu gulai gajebo dan dendeng lambok. Berikut ini perhitungan tingkat inovasi menu pada RM Simpang Raya Ciomas.

$$\text{Tingkat inovasi} = \frac{\text{Jumlah menu baru}}{\text{Total menu yang sudah ada}} \times 100\%$$

Tabel 4.6 Tingkat Inovasi menu

Tahun	Jumlah Menu baru	Total menu yang sudah ada	Tingkat Inovasi (%)
2021	2	31	6,45%

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan bahwa RM Simpang Raya Ciomas mampu mengembangkan atau menyajikan menu baru yang tidak dimiliki restoran/rumah makan lainnya yang ada di daerah Ciomas. Adanya inovasi atau pengembangan menu yang dilakukan menunjukkan bahwa proses bisnis internal rumah makan tersebut sudah berjalan dengan baik yang didukung dengan keahlian karyawan

(juru masaknya) dalam mengembangkan menu. Hal tersebut menandakan bahwa kinerja RM Simpang Raya Ciomas tergolong baik.

2. Layanan Purna Jual

Tahapan terakhir dari rangkaian proses bisnis internal adalah layanan purna jual. Layanan purna jual mencakup garansi dan aktivitas perbaikan serta penggantian produk yang rusak atau tidak sesuai dengan pesanan. RM Simpang Raya Ciomas juga menjual masakan/menu yang dihidangkan melalui aplikasi layanan *online food delivery* untuk meningkatkan penjualannya. Layanan tersebut mencakup GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood. Berdasarkan data internal aplikasi resto tersebut, masih banyak kesalahan pesanan atau penyajian makanan yang dilakukan pelayan yang lalai, tetapi karyawan yang mengelola aplikasi resto tersebut tidak pernah mengonfirmasi keluhan pelanggan serta melakukan penggantian pesanan yang salah disajikan.

Layanan purna jual merupakan salah satu bagian yang penting dalam proses bisnis internal yang perlu diukur karena baik atau buruknya layanan purna jual suatu bisnis akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan terhadap kepercayaan suatu brand dan rating/performa dari aplikasi resto tersebut juga akan menurun. Ukuran layanan purna jual adalah persentase pengaduan/keluhan pelanggan yang terselesaikan dibagi dengan total pengaduan pelanggan.

$$\text{layanan purna jual} = \frac{\text{Jumlah pengaduan pelanggan yang terselesaikan}}{\text{Total pengaduan pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 4.7 Layanan Purna Jual

Tahun	Jumlah pengaduan pelanggan yang terselesaikan	Total pengaduan pelanggan	Tingkat layanan (%)
2021	4	25	16%

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa proses bisnis internal RM Simpang Raya Ciomas dilihat dari indikator layanan purna jual dapat dikatakan kurang baik karena persentase tingkat layanan purna jual yang rendah yaitu hanya 16%. Hal tersebut terjadi karena berdasarkan observasi di lokasi, admin yang bertugas dalam mengontrol aplikasi layanan *online food delivery* tersebut tidak memperhatikan keluhan/pengaduan pelanggan

4.4.4 Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang paling mendasar dalam *Balanced Scorecard*. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 3

indikator, yaitu retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan, dan produktivitas karyawan. Berikut hasil penelitian yang dilakukan pada RM Simpang Raya Ciomas.

a. Retensi karyawan

Pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Retensi karyawan mengukur seberapa baik RM Simpang Raya Ciomas dalam mempertahankan karyawan yang kompeten. Selain itu, retensi karyawan juga digunakan untuk mengetahui seberapa besar perputaran karyawan pada periode tertentu. Berikut ini perhitungan tingkat retensi karyawan RM Simpang Raya Ciomas pada tahun 2020 dan 2021.

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.8 Tingkat retensi karyawan

Tahun	Jumlah karyawan keluar	Total karyawan	Retensi Karyawan (%)
2020	1	4	25%
2021	0	4	0%

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, terlihat bahwa tingkat retensi karyawan RM Simpang Raya Ciomas pada tahun 2020 sebesar 25%, sementara pada tahun 2021 mengalami penurunan menjadi 0% yang artinya tidak ada karyawan yang keluar. Dengan demikian, kinerja Rumah makan tersebut dapat dikatakan baik karena tingkat perputaran karyawan yang rendah. Selain itu, tingkat perputaran karyawan yang rendah menunjukkan adanya kepuasan karyawan karena pemberian bonus serta dukungan dari atasan untuk mengembangkan diri.

Retensi karyawan RM Simpang Raya Ciomas tergolong baik karena karyawan merasa kebutuhan dan keinginannya terpenuhi, seperti kondisi kerja yang nyaman, kepemimpinan yang adil, pemberian bonus, serta kesempatan untuk meningkatkan jenjang karir.

b. Tingkat Pelatihan Karyawan

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui persentase pelatihan karyawan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya. Selain itu, indikator ini juga digunakan untuk melihat apakah perusahaan mampu memberikan pelatihan atau *training* kepada seluruh karyawannya. Pelatihan atau *training* yang diberikan kepada karyawan akan mampu meningkatkan kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya, serta

memperbaiki/meningkatkan proses bisnis internal di masa yang akan datang. Berikut ini hasil perhitungan tingkat pelatihan karyawan RM Simpang Raya Ciomas tahun 2020 dan 2021.

$$\text{Tingkat pelatihan karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang dilatih}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.9 Tingkat Pelatihan Karyawan

Tahun	Jumlah karyawan yang dilatih	Total karyawan	Tingkat Pelatihan Karyawan (%)
2020	4	4	100%
2021	4	4	100%

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa manajer/pengelola RM Simpang Raya Ciomas sangat berkomitmen kepada seluruh karyawannya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Berdasarkan indikator tersebut, kinerja RM Simpang Raya Ciomas dilihat dari tingkat pelatihan karyawan tergolong baik.

c. Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja pada periode tertentu. Semakin tinggi nilai tingkat produktivitas karyawan, maka semakin baik kinerjanya. Pengukurannya dapat dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan yang diterima dengan total karyawan.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.10 Tingkat Produktivitas Karyawan

Tahun	Pendapatan	Total karyawan	Produktivitas karyawan
2020	Rp 1.397.321.840	4	349.330.460
2021	Rp 1.402.274.894	4	350.568.723

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Tujuan perhitungan produktivitas karyawan adalah untuk membandingkan keluaran atau *output* yang dihasilkan dengan total pekerja/karyawan yang ada untuk menghasilkan keluaran tersebut. Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa produktivitas karyawan RM Simpang Raya Ciomas mengalami sedikit peningkatan pada tahun 2021 jika dibandingkan dengan tahun 2020. Peningkatan produktivitas karyawan tersebut mengindikasikan kinerja RM Simpang Raya Ciomas dilihat dari indikator tersebut tergolong baik.

4. Gambaran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan

Setelah melakukan pengukuran terhadap masing-masing perspektif *balanced scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah menilai kinerja RM Simpang Raya Ciomas dengan membandingkan target dan realisasi yang dicapai pada masing-masing perspektif.

Tabel 4.11 Hasil Penilaian Kinerja secara keseluruhan

Perspektif	Ukuran	Realisasi	Target	Skor	Kategori
Perspektif Keuangan	• Pertumbuhan Pendapatan	0,35%	2,5%	-1	Kurang
	• Pertumbuhan Laba	2,22 %	2,5%	0	Cukup
	• NPM	6,35%	5%	1	Baik
Perspektif Pelanggan	• Kepuasan Pelanggan	Puas	Puas	1	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	• Menu baru	2	1	1	Baik
	• Layanan Purna Jual	16 %	100%	-1	Kurang
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	• Retensi karyawan	0%	0%	1	Baik
	• Tingkat pelatihan karyawan	100%	100%	1	Baik
	• Produktivitas karyawan	24,99% dari total pendapatan	25% dari total pendapatan	0	Cukup
Total skor keseluruhan				3	

Sumber: Data diolah, 2022

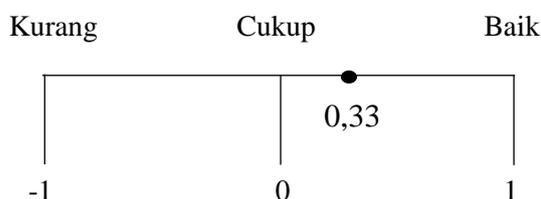
Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa kinerja RM Simpang Raya Ciomas dari segi keuangan secara keseluruhan sudah cukup baik, tetapi pertumbuhan pendapatannya masih kurang baik karena tidak mencapai target, sementara kinerja non keuangannya secara keseluruhan juga sudah cukup baik, hanya proses bisnis

internalnya saja yang kurang baik, yaitu pada layanan purna jual yang masih dibawah targetnya.

Tabel 4.11 di atas juga menunjukkan bahwa perolehan nilai keseluruhan untuk perspektif keuangan adalah 0, perspektif pelanggan sebesar 1, perspektif proses bisnis internal sebesar 0, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan sebesar 2. Jadi, total keseluruhan nilai kinerja RM Simpang Raya Ciomas adalah 3. Total keseluruhan ukuran perspektif yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 9. Dengan demikian, total persentase kinerja yang dicapai oleh RM Simpang Raya Ciomas adalah sebagai berikut:

$$\text{Total persentase kinerja} = \frac{3}{9} = 0,33$$

Langkah selanjutnya adalah menentukan skala rating kinerjanya seperti gambar di bawah ini:



Gambar 4.4 Skala rating kinerja

Sumber: Data diolah, 2022

- **Peranan *Balanced Scorecard* dalam mengukur Kinerja UMKM**

Dari hasil penilaian kinerja RM Simpang Raya Ciomas di atas menunjukkan bahwa metode *balanced scorecard* mampu menilai kinerja usaha/bisnis kecil secara keseluruhan. Metode *balanced scorecard* juga dapat membantu manajer dalam melihat faktor-faktor non keuangan yang memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan keuangan usaha/bisnis. Beberapa pertimbangan dalam menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja UMKM yaitu dengan cara melihat proses bisnis yang berjalan dari UMKM tersebut apakah sudah berjalan dengan baik, seperti standar aturan yang berlaku, pemanfaatan teknologi, pemahaman manajer terkait metode tersebut, serta identifikasi faktor-faktor non keuangan yang berpengaruh besar terhadap pencapaian tujuan keuangan.

Pernyataan di atas juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Harlinda (2018) pada *Home Industry* Langgeng Food, Boja, Kendal, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa metode *balanced scorecard* mampu mengukur kinerja usaha secara keseluruhan sehingga diketahui dengan pasti penyebab dari tinggi atau rendahnya pencapaian kinerja keuangan suatu usaha/bisnis. Indikator pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi retensi karyawan, pelatihan karyawan, dan kepuasan karyawan merupakan ukuran penting yang berpengaruh terhadap baik atau buruknya proses bisnis internal yang berjalan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hernawati dan Kristian (2020) pada Warung Omahe Karanganyar menunjukkan bahwa kinerja keuangan berdasarkan indikator ROI, *profit margin*, dan *sales growth* masing kurang baik dikarenakan proses bisnis internal yang kurang baik juga berdasarkan ukuran *manufacturing cycle efficiency* dan *number of imperfect product*. Sementara kinerja perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan sudah cukup baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat diterapkan pada manajemen warung omahe karanganyar tersebut.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis data yang telah dilakukan, peneliti dapat simpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Pada perspektif ini, realisasi pertumbuhan pendapatan adalah sebesar 0,35%, sementara targetnya adalah 2,5%, yang artinya belum mencapai target sehingga termasuk dalam kategori kurang baik. Untuk realisasi pertumbuhan laba adalah sebesar 2,22% dengan target 2,5%, sehingga tergolong cukup baik karena mendekati targetnya. Untuk ukuran *Net Profit Margin*, realisasinya adalah sebesar 6,35% dengan target sebesar 5%, yang artinya sudah melebihi target sehingga dapat dikatakan baik.

2. Perspektif pelanggan

Kinerja yang dicapai RM Simpang Raya Ciomas berdasarkan hasil pengukuran kepuasan pelanggan termasuk dalam kategori puas. Hal ini terlihat pada tingkat pencapaian kepuasan pelanggan yang mencapai skor 2015, yaitu berada pada interval skor 1907 – 2355. Jadi, kinerja rumah makan tersebut dapat dikatakan baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Proses inovasi, pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa realisasi menu baru yang dikeluarkan oleh RM Simpang Raya Ciomas pada tahun 2021 adalah 2 menu, sementara targetnya adalah 1 menu, sehingga kinerjanya dapat dikatakan baik dengan tercapainya target menjual menu baru.
- Layanan purna jual, realisasi dalam indikator ini adalah 16% pengaduan pelanggan yang terselesaikan dari total keseluruhan, sementara targetnya adalah 100%, yang artinya masih jauh dibawah target sehingga kinerjanya dapat dikatakan kurang baik.

4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

- Retensi karyawan, tabel 4.11 menunjukkan realisasi tingkat retensi karyawan adalah 0% atau tidak ada karyawan yang keluar, sementara targetnya juga 0%. Dengan demikian, kinerjanya dapat dikatakan sudah baik.
- Tingkat pelatihan karyawan, realisasi dari indikator ini adalah 100% karyawan dilatih dengan targetnya juga 100% yang artinya mencapai target sehingga kinerjanya dapat dikatakan sudah baik.
- Produktivitas karyawan, realisasi dari pendapatan per karyawan yaitu 24,99% dari total pendapatan pada tahun 2021, sementara target pengelola adalah 25% yang artinya sudah mencapai target. Dengan demikian, kinerjanya tergolong cukup baik.

Dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan peneliti dengan menggunakan metode *balanced* pada RM Simpang Raya Ciomas menunjukkan bahwa metode tersebut mampu diterapkan pada UMKM khususnya di bidang kuliner. Dengan diterapkannya metode tersebut, indikator atau ukuran yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan non keuangan dari suatu usaha dapat diketahui dengan pasti seperti yang sudah dijelaskan pada bab 4. Selain itu, besarnya persentase atau tingkat pencapaian dari masing-masing perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai acuan bagi manajer/pengelola untuk melakukan perbaikan ke depannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa metode *balanced scorecard* memiliki peranan yang cukup besar dalam mengukur kinerja UMKM khususnya di bidang kuliner, sehingga pelaku UMKM tersebut dapat memenangkan persaingan usaha yang semakin ketat dengan cara memberikan kinerja terbaik di seluruh aktivitas usahanya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat disampaikan beberapa saran, yaitu:

1. Bagi manajer/pengelola RM Simpang Raya Ciomas, untuk dapat memaksimalkan kepuasan pelanggan dan kinerja keuangannya, maka perlu adanya perhatian lebih terhadap layanan purna jual di aplikasi *online food delivery* yang berupa pengaduan atau keluhan pelanggan terkait ketidaksesuaian menu yang dipesan, karena akan berdampak pada kepuasan pelanggan terhadap *brand*, serta pendapatan yang diperoleh.
2. Bagi kegunaan akademis, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam penerapan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi pada umumnya dan khususnya akuntansi manajemen, bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja kontemporer yang dapat memberikan gambaran kinerja bisnis secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F., & Ida, B. (2018). Balanced Scorecard Implementation in Restaurant Management. *E-Journal of Tourism*, 30-39.
- Abimanyu dkk. (2020). Analisa Kinerja Perusahaan Sambal Tabur Siap Makan Dengan Metode Balanced Scorecard: Studi Kasus Pada PT XYZ. *Journal Industrial Services*, 156-161.
- Alimudin dkk. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *EkoNiKa*, 1-17.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aspriyati, W., Apri, A., & Ketut, S. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk "Sahabat" Di LubukLinggau: Aplikasi Balanced Scorecard. *AGRISEP*, 177-190.
- Astawa, I. G., Putu, I., & Gede, L. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal MONEX*, 18-29.
- Edison. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi. (2013). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahrudin. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di PT Mulia Artha Anugerah. *JITMI*, 15-23.
- Galib, M., & Muhammad, H. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bosowa Propertindo. *Journal of Management and Business*, 92-112.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jayanti, N. D. (2016). Kualitas Pelayanan (Reliability, Responsiveness, Assurance, Emphaty, Tangibles) Di Legend Premium Coffee Yogyakarta.
- Moehersono. (2012). *Indikator Kinerja Utama Pengembangan (ILMU): Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2018). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard (Edisi ke-1 Cetakan keempat)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nabela, H. R. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus di Home Industry Langgeng Food, Boja, Kendal. *Skripsi*.

- Pramesti, H., & Kristian, P. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Pada Bisnis Kuliner di Karanganyar. *Journal ukrim*, 203-215.
- Rosidah, E., Medina, A., & Rina, M. (2018). *Akuntansi Manajemen*. Bandung: Mujahid Press.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Sadikin, S., Dede, S., & Dini, H. (2020). Pengukuran Kinerja Tenant IBT-POLMAN Bandung Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *JIMEA*, 48-62.
- Samsu. (2017). *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mix Methods, serta Research & Development)*. Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA).
- Siregar dkk. (2017). *Akuntansi Manajemen (Cetakan ke-3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiarto. (2015). *Pengantar Akuntansi (Edisi ke-2. Cetakan ke-11)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Witanti, W., & Asep, I. (2018). Pengukuran Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Dengan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA)*, 41-50.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syahrul Ramadhan
Alamat : Villa Ciomas Indah Blok M6 No. 17, RT 01, RW
12, Kec. Ciomas, Kab. Bogor.
Tempat dan tanggal lahir : Bogor, 10 Desember 1999
Agama : Islam
Pendidikan

- SD : SDN Polisi 5 Bogor
- SMP : SMPN 1 Ciomas
- SMK : SMK Informatika Pesat Kota Bogor
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor,
Peneliti,

Syahrul Ramadhan

LAMPIRAN

Lampiran 1 Format Kuesioner

PERMOHONAN UNTUK MENJADI RESPONDEN

Kepada
Yth. Pelanggan RM Simpang Raya Ciomas
Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian yang saya lakukan pada RM Simpang Raya Ciomas, saya mohon kesediaan saudara untuk mengisi angket (kuesioner) ini dengan sejujurnya berdasarkan pengalaman anda. Pengumpulan data ini dilakukan untuk penyelesaian tugas akhir (Skripsi) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, dengan judul: “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RM Simpang Raya Ciomas)”.

Atas kerjasama dan kesediaannya mengisi angket (kuesioner) ini, saya ucapkan terima kasih.

Bogor, April 2022

Peneliti



(Syahrul Ramadhan)

KUESIONER

A. Identitas Responden

Berilah tanda ceklis (✓) pada pilihan yang Anda anggap paling sesuai dengan pengalaman dan kenyataan yang anda dapatkan.

Umur:

<input type="checkbox"/> 16 – 25 Tahun	<input type="checkbox"/> 36 – 45 Tahun
<input type="checkbox"/> 26 – 35 Tahun	<input type="checkbox"/> > 45 Tahun

Jenis Kelamin:

<input type="checkbox"/> L	<input type="checkbox"/> P
----------------------------	----------------------------

Pekerjaan:

<input type="checkbox"/> Pelajar/Mahasiswa	<input type="checkbox"/> PNS
<input type="checkbox"/> Pegawai Swasta	<input type="checkbox"/> Lainnya

Penghasilan:

<input type="checkbox"/> < 1.000.000	<input type="checkbox"/> 2.100.000 – 3.000.000
<input type="checkbox"/> 1.000.000 – 2.000.000	<input type="checkbox"/> > 3.000.000

Berapa kali anda berkunjung dalam 1 bulan:

<input type="checkbox"/> 1 kali	<input type="checkbox"/> 3 kali
<input type="checkbox"/> 2 kali	<input type="checkbox"/> > 3 kali

B. Kuesioner

Keterangan:

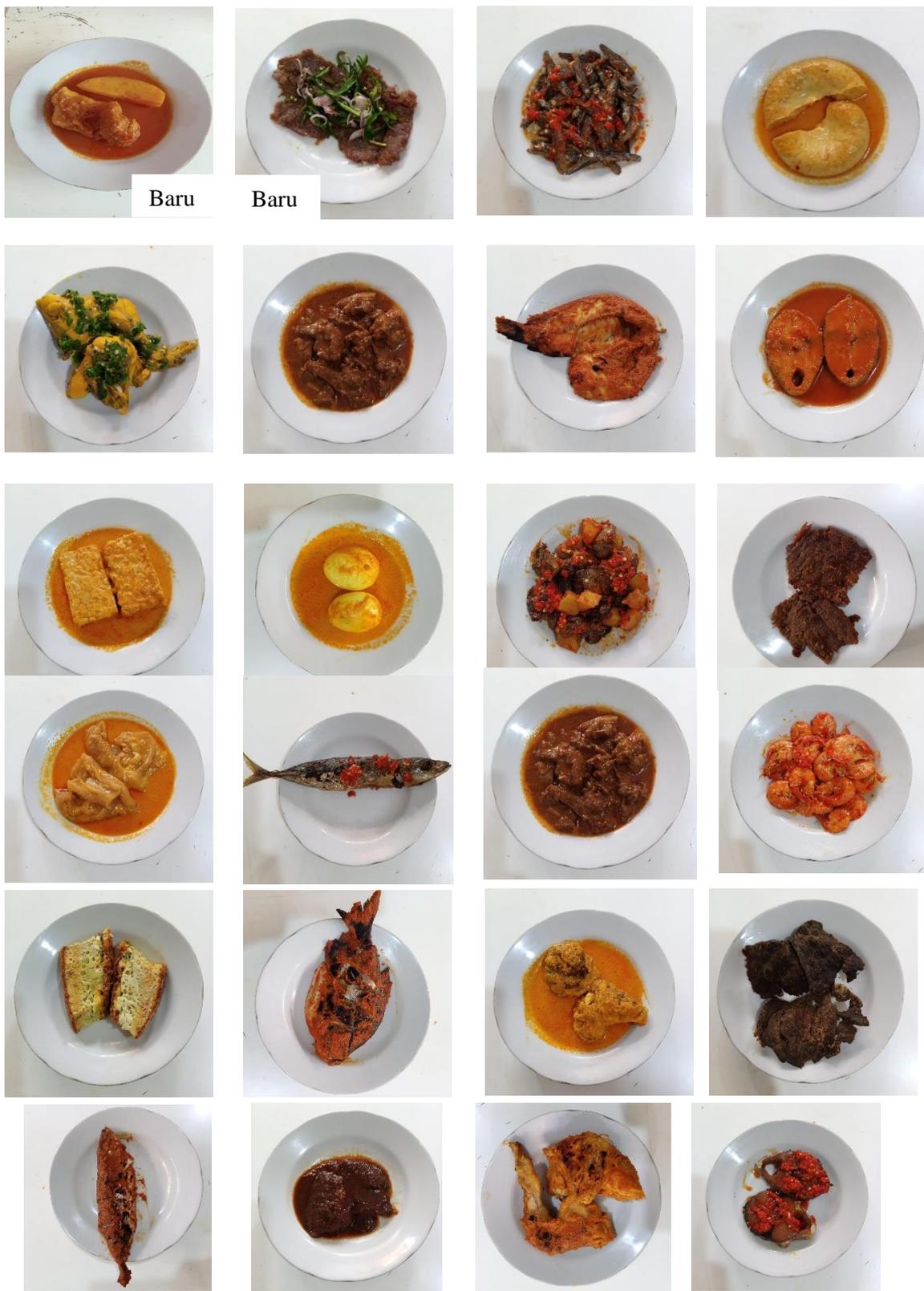
1 = STP = Sangat Tidak Puas	3 = CP = Cukup Puas
2 = TP = Tidak Puas	4 = P = Puas
	5 = SP = Sangat Puas

No	Pernyataan	SP	P	CP	TP	STP
	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)					
1.	Anda menerima pelayanan yang cepat dari karyawan.					
2.	Pelayan bersedia membantu kesulitan Anda dalam memilih menu.					
3.	Pelayan menanggapi permintaan Anda tentang produk (menu) dengan segera					
	Jaminan (<i>Assurance</i>)					
4.	Rasa masakan di RM Simpang Raya Ciomas enak.					
5.	Karyawan RM Simpang Raya Ciomas sopan dalam melayani.					
6.	Karyawan dapat menjawab setiap pertanyaan Anda terkait menu.					
	Bukti Fisik (<i>Tangible</i>)					
7.	RM Simpang Raya Ciomas memiliki fasilitas fisik yang bersih.					
8.	Karyawan berpenampilan rapi.					
9.	RM Simpang Raya memiliki fasilitas fisik yang cukup.					
	Empati (<i>Emphaty</i>)					
10.	Pelayan memperhatikan kebutuhan Anda dengan baik.					
11.	Karyawan memberikan perhatian terhadap Anda.					
	Keandalan (<i>Reliability</i>)					
12.	Pelayan memberikan layanan dengan teliti dan tepat waktu.					
13.	Karyawan RM Simpang Raya Ciomas memberikan informasi tentang promo, diskon, dan pembayaran kepada Anda.					
14.	Pelayan bersedia menanggapi keluhan Anda.					

Lampiran 2 Wawancara dengan Pengelola RM Simpang Raya Ciomas



Lampiran 4 Contoh Gambar Menu RM Simpang Raya Ciomas



Lampiran 5 Contoh Pengaduan Pelanggan terkait ketidaksesuaian Pesanan

Rasa enak	Porsi pas	Disajikan	Semua ulasan
200+ rating	200+ rating	200+	

Semua ulasan

T***
Pegguna Gojek sejak 2015

5.0

semua yang dipesan, delicious!

Nasi Bungkus Kikil, Nasi Bungkus Ayam Goreng Serundeng, Nasi Bungkus Dendeng Lambok, Nasi Bungkus Ayam Goreng Balado, Rendang, Sambal Ati Amp...

22 Mei 2022, 12:06 PM

Balas

RB* B******
Pegguna Gojek sejak 2021

3.0

Usahanya yg bener lah di aplikasi kan ada note nya masa ga dibaca semua pesanan tidak sesuai note minta paha dikasih dada, jangan pake sambel dipakein sambal, jangan pake kuah dipakein kuah.. pemesan ksh catatan itu maunya spt itu kita bayar bukan makanan gratisan 🙏 semoga lain x jd perhatian bukan masalah sepele ini masa kita harus pesan lg makanan karena pedas ga bisa dimakan, karena ga suka dads jd beli lagi tempat lain paha?

Ayam Goreng Serundeng, Nasi Putih, Nasi Bungkus Rendang, Nasi Bungkus Sambal Ati Ampela

22 Mei 2022, 12:08 PM

Balas

L****
Pegguna Gojek sejak 2015

4.0

Saya pesan dendeng balado loh tp d kasih rendang.tolong lain kali di perhatikan NOTE nya.

Paru Goreng, Dendeng Balado

20 Apr 2022, 4:36 PM

Balas

RH*** H*******
Pegguna Gojek sejak 2016

5.0

terima kasih banyak

Gulai Cincang Daging

11 Apr 2022, 4:42 PM

Balas

A*****
Pegguna Gojek sejak 2015

5.0

chef-nya oke banget terima kasih, recommended

Nasi Bungkus Cincang, Nasi Bungkus Ayam Gulai

30 Mar 2022, 10:17 AM

Balas

RT* T******
Pegguna Gojek sejak 2015

3.0

saya pesan dada di notesnya, namun yg datang paha. Minta sayur tak ada sayurnya. Mohon diinformasikan kalau sudah habis agar saya juga siap.

Nasi Bungkus Udang Balado, Nasi Bungkus Ayam Goreng Balado

Balas