

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA BISNIS KULINER DI KARANGANYAR

*Hernawati Pramesti¹, Kristian Prasetyo Sidhik²

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Surakarta

Corresponding author: *hernawatipram@gmail.com

Abstrak

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

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

Abstract

This research is in the form of presenting a complete picture of a study. The measurements used for the financial perspective are Return on Investment, Sales Growth, and Profits Margin; customer perspective with Customer Satisfaction; internal business perspective with Manufacturing Effectiveness Cycle and Number of Imperfect Product; as well as growth and learning perspectives with Employee Satisfaction, Employee Productivity and Employee Turnover Rate. The results showed that the internal business and financial perspective of Warung Omahe Karanganyar needed improvement. Meanwhile, the customer perspective as well as the growth and learning perspective need to be maintained. So it can be concluded that the Balanced Scorecard can be applied to the management of Warung Omahe Karanganyar.

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

Pendahuluan

Sektor perekonomian di Indonesia semakin tahun semakin bertambah dan semakin berubah. Ide-ide kreatif dan inovatif sangat dibutuhkan untuk menarik *customer* pada jaman sekarang, terlebih pada saat pandemi covid 19 ini. Perubahan- dalam dunia bisnis seperti dalam produksi, persaingan, pemasaran, pelanggan, serta sumberdaya manusia mendorong perusahaan atau unit usaha untuk mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan tersebut. Pemilik usaha atau bisnis juga harus mampu membuat suatu strategi agar inovasi yang telah dibuat bisa bertahan ditengah situasi yang sulit saat ini. Maka Penyusunan strategi sangat dibutuhkan guna menunjang keberhasilan dan bertahan. Strategi inilah yang menentukan proses perjalanan suatu bisnis dan Evaluasi strategi perlu dilakukan agar perusahaan mengetahui apa yang perlu diperbaiki, dipertahankan, dan mengganti strategi yang kurang efektif dan efisien.

Krismiaji dan Y. Anni (2011), Tayler (2010) akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi perusahaan mengembangkan suatu alat analisis yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* terdiri atas seperangkat ukuran kinerja terintegrasi yang merupakan penjabaran dari strategi perusahaan dan yang mendukung strategi perusahaan di seluruh bagian perusahaan. Banyak unit usaha bisnis, apalagi di bidang kuliner seringkali hanya mempertimbangkan atau melihat faktor keuntungan atau keuangan laba sebagai faktor penentu apakah bisnisnya sudah berjalan baik atau tidak. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk lebih meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangannya (Mulyadi, 2001). *Balanced scorecard* lebih cocok diterapkan di pabrik yang menghasilkan produk. Contoh ru,us MCE paling cocok untuk output pabrik. Bisnis kuliner membuat produk berdasarkan pesanan para pengunjung ke resto

Objek penelitian ini merupakan bisnis kuliner yang berada di Karanganyar. Alasan pemilihan objek penelitian karena kuliner termasuk bisnis yang paling terdampak dengan adanya pandemi covid 19 ini, sehingga dengan penelitian ini diharapkan mampu membuat bisnis kuliner berkembang dan tetap bertahan, hal tersebut dikarenakan Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* mampu menyeimbangkan pihak manajemen dari sisi kinerja non-keuangan (Nita Andriana, 2015), karena pengukuran kinerja yang dilakukan tidak hanya berfokus pada sisi keuangannya saja, namun juga dari sisi non-keuangan. Berdasarkan beberapa hal yang telah dijelaskan diatas, maka perumusan masalah yang dapat dirumuskan penulis, apakah pengukuran kinerja dengan ke-empat perpektif *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada Warung Omahe Karanganyar?.

Tinjauan Literatur

Pengertian *Balanced Scorecard*

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Novi Eka Rahmawati (2011) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan bermacam ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Menurut Freddy Rangkuti (2011), Krismiaji dan Y. Anni (2011), Kinyungu (2016) mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, *balanced* yang berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Kartu Skor tersebut merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik utuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. Dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu alat dalam manajemen strategi yang mampu merumuskan visi misi dan strategi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dibagi dalam empat jenis perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Penerapan *balanced scorecard* dibagi menjadi 4 perspektif menurut Freddy Rangkuti (2011) yang digunakan untuk mengukur kinerja masa depan, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Keuangan tetap mendapat perhatian bagi *Balanced Scorecard* hal ini berkaitan karena tujuan keuangan merupakan sebab akibat dari setiap ukuran yang diambil. Tujuan keuangan biasanya dinyatakan dalam *profitabilitas*, seperti laba operasi, ROI, ROA, nilai tambah ekonomis, pertumbuhan penjualan, atau arus kas yang dihasilkan (Krismiaji dan Y. Anni, 2011).

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran yang umumnya digunakan adalah kepuasan konsumen, jumlah pelanggan baru, kemampuan pelanggan dan pangsa pasar (Krismiaji dan Y. Anni, 2011). Pengukuran juga didasarkan atas nilai yang diinginkan pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Menurut Freddy Rangkuti (2011) perspektif pelanggan diukur melalui jumlah pelanggan baru; jumlah pelanggan yang beli atau datang kembali; dan loyalitas pelanggan. Ukuran perspektif pelanggan akan terlihat dari pangsa pasar, kemampuan mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan

3. Perspektif Bisnis Internal

Pendekatan bisnis internal dengan *balanced scorecard* tidak hanya melihat proses bisnis internal pada saat itu, namun juga melihat proses bisnis intern yang masih baru yang dapat digunakan perusahaan untuk memuaskan pelanggan dan tujuan keuangan (Krismiaji dan Y. Anni, 2011). Kinerja perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan ukuran waktu proses, pengiriman tepat waktu, dan efektivitas proses. Aspek pengukuran akan terlihat dari pencapaian tingkat inovasi dengan adanya produk baru, operasional, dan produksi yang semakin baik serta layanan purna jual (Freddy Rangkuti, 2011).

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton (1996) dalam Novi Eka Rahmawati (2011) menyatakan bahwa dalam perspektif ini terdapat 3 kategori utama. Kategori pertama adalah kapabilitas kerja, yang diukur dengan kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Kategori kedua yaitu kapabilitas sistem informasi. Kategori yang ketiga adalah motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Ukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan tingkat keahlian SDM, komitmen SDM, dan suasana kerja. Aspek tersebut dapat dilihat dari pencapaian peningkatan keahlian SDM, kemampuan sistem informasi, tingkat komitmen dan motivasi SDM.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* menurut Freddy Rangkuti (2011) antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis

Untuk meningkatkan kinerja keuangan suatu perusahaan, karyawan perlu menempuh langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar dengan jangka panjang.

2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh

Sistem *Balanced Scorecard* dalam sasaran strategisnya dirumuskan melalui empat perspektif. Ketiga perspektif non-keuangan dipicu dari aspek keuangan.

3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi

Balanced Scorecard dapat menghasilkan dua macam integrasi, pertama, integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program. Kedua, integrasi program dengan rencana meningkatkan keuntungan bersih.

Pengembangan Hipotesis

Luky Patricia (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada Universitas. Nita Andriana (2015) menyatakan bahwa hasil pengukuran kinerja manajemen yang dilakukan di restoran Beatus kinerja eksternal yaitu perspektif keuangan dan pelanggan sudah baik. Sedangkan untuk penilaian perspektif bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran pada restoran tersebut masih perlu ditingkatkan. Dyah Lestari W. dan Iveraldy Kabul (2014) menyatakan bahwa pada perusahaan UKM yang mengelola sebuah restoran membuktikan dengan keterbatasan daya maupun waktu, konsep *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dan aplikatif.

Penelitian yang dilakukan di Kenya oleh Kingunyu Geoffery Muli (2011) menyatakan penerapan *Balanced Scorecard* menyebabkan peningkatan profitabilitas dan likuiditas perusahaan. Fokus pada pelanggan telah meningkatkan kinerja keuangan serta inovasi pada UKM di Kenya telah membuat kinerja keuangan yang semakin membaik. Penelitian *Balanced Scorecard* juga pernah dilakukan pada Rumah Sakit, hasil penelitian Kartika Winda Handini tahun 2006 di RSUD Indramayu secara keseluruhan ke-empat perspektif *Balanced Scorecard* mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka diperoleh hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

Ha₁ : Diduga pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard Perspektif keuangan dapat diterapkan dalam manajemen Warung Omahe Karanganyar.

Ha₂ : Diduga pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard Perspektif pelanggan dapat diterapkan dalam manajemen Warung Omahe Karanganyar.

Ha₃ : Diduga pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard Perspektif bisnis internal dapat diterapkan dalam manajemen Warung Omahe Karanganyar.

Ha₄ : Diduga pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat diterapkan dalam manajemen Warung Omahe Karanganyar.

Metode Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi adalah karyawan yang bekerja dan pelanggan yang berkunjung di restoran Warung Omahe Karanganyar. Metode pengambilan sampel menggunakan *Probability Sampling* dengan teknik *Simple Random Sampling*. Penentuan ukuran sampel yang diambil adalah pelanggan restoran Warung Omahe Karanganyar ditentukan dengan rumus menurut Suprianto (2003) dalam Dheany (2012) sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = jumlah sampel

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

Σ = kesalahan penarikan sampel

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

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

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

Teknik Pengumpulan Data

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

Tabel 1. Teknik Pengumpulan Data

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

Sumber: Data Diolah (2020)

Teknik Analisis Data

1. Perspektif Keuangan

a) ROI (*Return On Investment*)

Return on Investment merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih, rumus untuk mencari ROI adalah (Freddy Rangkuti, 2011):

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

b) *Profits Margin*

Profits Margin merupakan ukuran presentase dari tiap rupiah penjualan yang dihasilkan dalam laba bersih. Semakin tinggi nilai *profits margin* berarti perusahaan tersebut semakin baik (Nita Andriana, 2015). Menurut Krismiaji dan Y. Anni (2011) rumus perhitungan *profits margin* adalah:

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

c) *Sales Growth*

Merupakan alat yang digunakan untuk melihat pertumbuhan penjualan atau pendapatan yang diterima perusahaan. Rumus perhitungan *sales growth* ini menurut Kasmir (2012) adalah:

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

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur melalui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap restoran. Rumus perhitungan interval untuk penetapan kategori pencapaian kinerja dengan indikator kepuasan pelanggan menurut Sudjana (2008) adalah:

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

3. Perspektif Bisnis Internal

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

a. Rasio *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

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

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

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

b. *Number of Imperfect Product* (NIP)

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

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

a. Tingkat Perputaran Karyawan

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

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

b. Produktivitas Karyawan

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

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

Hasil Analisis dan Pembahasan

Pengukuran Kinerja Restoran Warung Omahe Karanganyar

1. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Berikut ini merupakan data laporan keuangan Warung Omahe selama bulan Juni hingga bulan November 2020 sebagai berikut:

Tabel 2. Laporan Keuangan Warung Omahe Karanganyar

Bulan	Labas Bersih	Total Aset	Penjualan Bersih
Juni	Rp 32.487.500	Rp 45.290.000	Rp 120.750.500
Juli	Rp 29.153.500	Rp 40.175.000	Rp 110.500.000
Agustus	Rp 15.918.350	Rp 30.905.000	Rp 95.375.000
September	Rp 7.423.600	Rp 30.730.000	Rp 63.217.500
Oktober	Rp 9.200.550	Rp 10.444.000	Rp 72.903.500
November	-Rp 3.635.000	Rp 10.602.000	Rp 56.075.000

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan data laporan keuangan diatas, diperoleh hasil perhitungan untuk kinerja perspektif keuangan Warung Omahe Karanganyar sebagai berikut:

a. Return On Investment (ROI)

Tabel 3. Perhitungan ROI Warung Omahe Karanganyar

Bulan	I	II	III	IV	V	VI
ROI	72%	73%	52%	24%	86%	-34%

Sumber: Data Diolah (2020)

Menurut perhitungan ini, *ROI* Warung Omahe Karanganyar dalam keadaan tidak baik.

b. *Profits Margin*

Tabel 4. Perhitungan *Profits Margin* Warung Omahe Karanganyar

Bulan	I	II	III	IV	V	VI
<i>PM</i>	27%	26%	17%	12%	13%	-6%

Sumber: Data Diolah (2020)

Pada perhitungan *Profits Margin* (*PM*), kemampuan restoran untuk menghasilkan laba semakin berkurang.

c. *Sales Growth*

Tabel 5. Perhitungan *Sales Growth* Warung Omahe Karanganyar

Bulan	7	8	9	10	11	
<i>SG</i>	-8%	-14%	-34%	15%	-23%	

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan perhitungan penjualan selama bulan Juni hingga November sering mengalami penurunan penjualan, dan penurunan terbesar terjadi pada bulan September dibandingkan bulan Agustus Sedangkan pada bulan Oktober terjadi peningkatan penjualan sebesar 15% dibanding bulan lalu.

2. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 6. Hasil Survei Kepuasan Pelanggan

No	Indikator	Hasil Penilaian	Kategori
Dimensi Kualitas Pelayanan			
1	Bukti Langsung (<i>Tangible</i>)	4,776	Sangat Puas
2	Keandalan (<i>Reliability</i>)	4,774	Sangat Puas
3	Ketanggapan (<i>Responsiveness</i>)	4,795	Sangat Puas
4	Jaminan (<i>Assurance</i>)	4,744	Sangat Puas
5	Empati (<i>Empathy</i>)	4,8075	Sangat Puas
Rata - rata Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan		4,7793	Sangat Puas
No	Indikator	Hasil Penilaian	Kategori
Dimensi Kualitas Produk			
1	Rasa	4,775	Sangat Puas
2	Tampilan	4,75	Sangat Puas
3	Tingkat Kematangan	4,79	Sangat Puas
4	Porsi	4,85	Sangat Puas
Rata - rata Kepuasan Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan		4,79125	Sangat Puas
Rata - rata Kepuasan Pelanggan secara Keseluruhan		4,785275	Sangat Puas

Sumber: Data Diolah (2020)

Dilihat dari hasil penelitian disimpulkan bahwa rata – rata kepuasan pelanggan sangat memuaskan dengan total *score* 4,78.

3. Perspektif Bisnis Internal

a. Rasio *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

Tabel 7. Perhitungan Rasio MCE

Pemrosesan Makanan		Menu Utama / Andalan					
		Steak Crispy	Sop Buntut	Bakmi	Nasi Goreng	Roti Bakar	Rice Bowl
1	Thawing (Merebus)	5'	5'	5'	-	-	2'
2	Pan (Gorang)	3'	-	2'	5'	-	4'
3	Oven	-	-	-	-	-	-
4	Grill	-	-	-	-	4'	-
5	Finishing	1'	1'	1'	1'	1'	1'
<i>Processing Time</i>		9'	6'	8'	6'	5'	7'
<i>Throughput Time</i>		11'	8'	20'	8'	7'	9'
Rasio MCE		0,8181	0,75	0,4	0,75	0,7142	0,7778
<i>Total Processing Time</i>						41	
<i>Total Throughput Time</i>						63	
<i>Total Rasio MCE</i>						4,21024531	
<i>Total Menu</i>						6	
<i>Average Rasio MCE</i>						0,701707552	

Sumber: Data Diolah (2020)

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

b. *Number of Imperfect Product* (NIP)

Tabel 8. Perhitungan Hasil NIP

Minggu	NIP	Penyebab			
		Porsi	Tampilan	Rasa	Tingkat kematangan
I	6	0	0	2	4
II	8	2	2	1	3
III	4	2	2	0	0
IV	12	4	3	3	2
Jumlah	30	8	7	6	9
Presentase		27%	23%	20%	30%

Sumber: Data Diolah (2020)

Menurut hasil NIP dilihat penyebab kegagalan tertinggi adalah dari segi tingkat kematangan produk.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

a. Tingkat Perputaran Karyawan

Tabel 9. Perhitungan Tingkat Perputaran Karyawan

Bulan	Jumlah Karyawan		Tingkat Perputaran Karyawan
	Keluar	Rata2 dalam Sebulan	
Juni	0	21	0%
Juli	0	21	0%
Agustus	1	20	5%
September	0	20	0%
Oktober	1	19	5%
November	0	19	0%

Sumber: Data Diolah (2020)

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

b. Produktivitas Karyawan

Tabel 10. Perhitungan Produktivitas Karyawan

Bulan	Pendapatan Restoran	Rata - rata jumlah pekerja dalam sebulan	Tingkat Produktivitas Karyawan
Juni	Rp 120.750.500	21	Rp 5.750.024
Juli	Rp 110.500.000	21	Rp 5.261.905
Agustus	Rp 95.375.000	20	Rp 4.768.750
September	Rp 63.217.500	20	Rp 3.160.875
Oktober	Rp 72.903.500	19	Rp 3.837.026
November	Rp 56.075.000	19	Rp 2.951.316

Sumber: Data Diolah (2020)

Produktivitas karyawan menurut hasil perhitungan di atas terlihat bahwa terjadi penurunan terus menerus mulai bulan Juni hingga September.

c. Kepuasan Karyawan

Tabel 11. Hasil Survei Kepuasan Karyawan

No	Indikator	Hasil Penilaian	Kategori
1	Kompensasi	3,96	Puas
2	Produktivitas Kerja	4,03	Puas
3	Lingkungan Kerja	4,15	Sangat Puas
4	Kepemimpinan	4,15	Sangat Puas
Rata - rata tingkat kepuasan karyawan		4,0725	Puas

Sumber: Data Diolah (2020)

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

5. Hasil Pengukuran Kinerja Restoran dengan Metode *Balanced Scorecard***Tabel 12. Hasil Pengukuran Kinerja Restoran dengan *Balanced Scorecard***

PERSPEKTIF	INDIKATOR	HASIL PENILAIAN	KATEGORI
Keuangan	<i>Return On Investment</i>	ROI masih sering mengalami penurunan	Tidak Baik
	<i>Profit Margin</i>	<i>Profit Margin</i> masih sering mengalami penurunan	Tidak Baik
	<i>Sales Growth</i>	Pendapatan penjualan masih sering mengalami penurunan	Tidak Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Pelanggan sangat puas terhadap kualitas pelayanan dan produk	Baik
Bisnis Internal	<i>Rasio Manufacturing Cycle Effectiveness</i>	Proses penyelesaian menu makanan tidak terlalu lama	Cukup Baik
	<i>Number of Imperfect Product</i>	Cukup banyak produk gagal yang dihasilkan	Kurang
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Karyawan	Secara rata - rata karyawan merasa puas terhadap restoran	Baik
	Tingkat Perputaran Karyawan	Tingkat perputaran karyawan cukup rendah	Baik
	Produktifitas Karyawan	produktivitas karyawan masih sering menurun	Tidak Baik

Sumber: Data Diolah (2020)

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

Restoran selama ini selalu memberikan yang terbaik bagi pelanggan dengan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil perolehan di atas, dapat dibuktikan hipotesis alternative (H_a) dapat diterima, yaitu bahwa pengukuran kinerja dengan perspektif *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada manajemen Warung Omahe Karanganyar.

Kesimpulan

1. Perspektif keuangan untuk Restoran Warung Omahe Karanganyar secara keseluruhan kurang baik. Hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nita Andriana (2015).
2. Perspektif pelanggan Warung Omahe Karanganyar dikategorikan sangat puas, hasil tersebut relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nita Andriana (2015).
3. Secara umum perspektif bisnis internal Warung Omahe Karanganyar masih kurang baik, hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Nita Andriana (2015).
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Warung Omahe Karanganyar menurut pengukuran dengan tingkat perputaran karyawan disimpulkan sangat baik. Dilihat dari sisi produktivitas karyawan memang masih perlu ditingkatkan karena pendapatan restoran yang menurun. Kepuasan karyawan terhadap

restoran sudah baik dengan rata – rata nilai interval sebesar 4,07. Hasil tersebut tidak relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nita Andriana (2015).

5. Secara umum, keseluruhan kinerja restoran Warung Omahe masih perlu dievaluasi dan diperbaiki. Dengan hasil kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam restoran Warung Omahe Karanganyar.

Keterbatasan Penelitian

1. Beberapa responden menjawab kuisisioner dengan mendominasi satu poin tertentu.
2. Jumlah sampel yang masih pada batas minimal dari populasi yang berjumlah tak terhingga.
3. Rentang waktu yang digunakan dalam penelitian masih terbatas, yakni setengah tahun (6 bulan).

Saran

Saran untuk restoran Warung Omahe, memperbaiki manajemen restoran serta merancang kembali strategi restoran untuk menarik pelanggan tidak hanya sekedar datang ke restoran namun juga memiliki keinginan untuk kembali datang sehingga pendapatan restoran akan meningkat.

Referensi

- Al Azhar A, Kirmizi dan Diajeng Eka Putri, (2013), *Analisis Karakteristik Perusahaan yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Perusahaan*, <https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JPEB/article/view/218i>.
- Azwar Saifuddin, (2012), *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi 4, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dyah Lestari W. dan Ivanaldy Kabul, (2014), *Implementasi Balanced Scorecard Pada Unit Usaha Kecil Menengah: Studi Kasus Sebuah Restoran di Jakarta*, <http://journal.binus.ac.id/index.php/comtech/article/download/2359/1785>.
- Freddy Rangkuti, (2011), *SWOT Balanced Scorecard*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hartatik Maya Sulistyani, (2012), *Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada RS. DR. Oen Surakarta*, Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan) Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Surakarta.
- Hasibuan Malayu S.P, (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- Kartika Winda Handini, (2014), *Penerapan Pengukuran Kinerja Manajemen Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu*, Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan) Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Surakarta, Surakarta.
- Kasmir, (2012), *Analisis Laporan Keuangan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kinyungu Geoffery Muli, (2016), *Extent of Balanced Scorecard Implementation and its effect on the Financial Performance of small and medium Enterprises in Nairobi County*, <http://erepository.uonbi.ac.ke/xmlui/handle/11295/99916>.
- Krismiaji dan Y. Anni Aryani, (2011), *Akuntansi Manajemen*, Edisi 2, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.

- Luky Patricia, (2004), *Pengukuran Kinerja Manajemen Dengan Menerapkan Balanced Scorecard di UKS*, Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan) Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Surakarta, Surakarta.
- Margareth Fiani .S dan Edwin Japrianto, *Analisa Pengaruh Food Quality dan Brand Image Terhadap Pembelian Roti Kecil Toko Roti Ganep di Kota Solo*,
<http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-pemasaran/article/view/72/37>.
- Nita Andriana, (2015), *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen Guna Mendukung Kestinambungan Usaha Pada Restoran Beatus*, Publikasi Ilmiah Fakultas Ekonomi, Universitas Pelita Harapan, Surabaya.
- Novi Eka Rahmawati, (2011), *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Islam se-eks Karisidenan Surakarta)*, Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2014 tentang Standar Usaha Restoran.
- Sri Wahyuni, (2011), *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros*, <http://repository.unhas.ac.id/handle/123456789/1346>.
- Sugiyono dan Agus Susanto, (2015), *Cara Mudah Belajar SPSS & LISREL*, Alfabeta, Bandung.
- Tifany A. Lokatili dan Devie, (2013), *Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*,
<http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/view/576>.
- V. Wiratna Sujarweni, (2014), *Metodologi Penelitian*, Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Yakubus, (2015), *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Pada Produktivitas Kerja Karyawan PT. Sari Warna Asli*, Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan) Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Surakarta, Surakarta.