

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Suatu hasil atau pencapaian dari bisnis *Food and Beverage* untuk menghasilkan keuntungan. Kinerja pada kedai kopi dapat diketahui dalam setiap periode kunjungan. Kinerja yang baik tidak hanya berdampak pada keuntungan, tetapi mengasih dampak positif pada pengunjung sehingga dapat kembali membeli produk yang disajikan oleh kedai kopi.

a. Pengertian pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting di dalam Sistem Pengendalian Manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan. Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya (Hery, 2017:48).

Menurut Mulyadi (2007) dalam Hery (2017:48) menyatakan pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Irawan (2019:1070) Kinerja dapat diartikan sebagai salah satu usaha yang dilaksanakan oleh manajemen dalam suatu lembaga atau untuk mengevaluasi secara kuantitatif hasil dari transaksi yang telah di laksanakan oleh bagian suatu lembaga pada periode tertentu, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja setiap bagian pusat pertanggung jawaban tersebut.

Jika dilihat beberapa pengertian peneliti terdahulu dapat disimpulkan bahwa upaya untuk menjalankan bisnis yang dilihat dari aktifitas-aktifitas seberapa efektifnya

serta mengeliminasi segala bentuk pemborosan serta dilihat sejauh mana tingkat pencapaian keberhasilan perusahaan apakah sudah sesuai dengan target. Dengan demikian, pengukuran kinerja ini dapat memberikan informasi kinerja yang dibutuhkan perusahaan baik untuk kepentingan jangka pendek, maupun kepentingan jangka panjang perusahaan, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan lebih baik.

b. Pengertian Kedai Kopi

Istilah kedai, warung dalam bahasa Jawa ngoko, atau wande dalam bahasa Jawa kromo/halus dikenal di Indonesia dan di Malaysia, yang sering dimaknai sebagai usaha kecil, usaha keluarga dengan bangunan fisik yang kecil dan sederhana. Di Indonesia, kedai atau warung dapat menjual berbagai macam produk, baik berupa makanan, minuman, atau jasa misalnya telepon atau internet. Penggunaan kata kedai atau warung dapat menjadi nama rumah makan atau rumah minum khas Indonesia yang dapat dibawa sampai ke luar negeri, tanpa harus mengubahnya ke dalam bahasa asing (Yunus dan Susilaningsih, 2018:1).

Warung kopi merupakan sebuah tempat yang tidak harus besar namun menawarkan banyak hal disana. Siapa yang menyangka keberadaan sebuah warung kopi menjadi sarana bertemunya banyak orang yang awalnya tidak kenal menjadi kenal. Warung-warung kopi sering terlihat di pinggir-pinggir jalan raya, dan memiliki ciri khas masing-masing dilihat dari segi strategis lokasi warung kopi. Sebenarnya tidak hanya beraneka macam kopi yang ditawarkan di sebuah warung kopi, namun ada juga minuman instan, makanan ringan dan makanan berat. Biasanya makananmakanan tersebut merupakan titipan dari orang lain untuk dijualkan disana. Warung kopi mulai buka saat semua orang memulai aktivitasnya, di Kabupaten Magetan bahkan ada warung kopi yang buka selama 24 jam, atau hanya buka pada waktu malam hari untuk melayani pelanggannya yang mempunyai pekerjaan di malam hari Gemilang (2013) dalam (Kurniawan dan Ridlo, 2017:11).

Menurut Yunus dan Susilaningsih (2018:1) yang dimaksud dengan kedai kopi adalah rumah makan atau rumah minum yang menjual minuman dengan menu utama

kopi dan menu pelengkap lainnya. Menu kopi yang ditawarkan berbahan baku kopi dari daerah di Indonesia, disajikan dalam *single origin* (kopi dari satu kawasan); *single origin blend* (kopi *single origin* dari beberapa kawasan); atau kopi disajikan dengan campuran susu, moka, coklat atau campuran lain sesuai selera. Kualitas kopi sebagai bahan baku kedai kopi yang disajikan oleh para pengusaha adalah kopi dengan kualitas aroma dan rasa yang premium (*specialty coffee*). Proses pembuatan kopi dimulai dari proses penggilingan (*grinding*) dan dilanjutkan proses penyeduhan (*brewing*) secara manual menggunakan peralatan seduh maupun dengan mesin.

Pengunjung kedai kopi adalah masyarakat dari berbagai latar belakang ekonomi, pendidikan, dan sosial budaya yang datang dengan tujuan untuk berkumpul, berdiskusi, ngobrol santai, berdialog, wawancara, atau minum bersama. Akan lebih menarik lagi jika pengusaha kedai kopi menjual kopi yang sudah mendapat sertifikat Indikasi Geografis (IG) dan mencantumkannya dalam label kopi yang ditawarkan.

Kopi yang telah mendapat sertifikat IG mempunyai jaminan kualitas dan keasliannya, bahwa kopi tersebut berasal dari daerah tertentu, memiliki kualitas, karakteristik dan reputasi khusus yang langsung terkait dengan wilayah asal kopi tersebut. Dengan memilih kopi bersertifikat IG, maka konsumen akan lebih terjamin karena semua produk ber IG harus memenuhi prosedur operasional standar tertentu selama kepemilikan IG sehingga konsistensi citarasa dan aroma kopi selalu terjaga. Sampai dengan bulan Oktober 2017 (Yunus dan Susilaningsih, 2018:1).

Jika dilihat beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan kopi memiliki nilai tersendiri bagi para penikmatnya. Perkembangan kopi telah mengalami berbagai macam kisah dan proses yang panjang hingga dapat dinikmati diberbagai negara. Setiap negara pun memiliki kisah tersendiri tentang sejarah kopi yang hadir di negaranya, bahkan kata kopi pun tentunya memiliki sejarah yang berbeda disetiap masing-masing negara.

2.1.2 Karakteristik dan pengukuran kinerja yang efektif

Ada beberapa karakteristik pengukuran kinerja yang efektif menurut (Hery, 2017:49), yaitu:

1. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Perlu pertimbangan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan.
3. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin terjadi pada individu yang dievaluasi.
4. Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, karena itu kesalahan dalam pengukuran perlu dihindari agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Koesomowidjojo (2017:13) berpendapat dengan penetapan kinerja dalam suatu organisasi, akan dapat terlihat bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme, urutan-urutan yang akan memandu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya dalam tumbuh kembang organisasi. Untuk dapat melakukan suatu mekanisme kinerja dengan benar, sebaiknya suatu organisasi melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja. Dengan melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja, organisasi akan dapat melakukan hal-hal berikut :

1. Memberikan motivasi kepada karyawan atau personelnnya sehingga dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pelanggan ataupun sebagai pemasok.
2. Menyusun dan membuat tujuan strategis bagi organisasi yang mudah dipahami oleh semua anggota organisasi. Minimnya kemampuan anggota organisasi dalam memahami tujuan strategis yang ditetapkan oleh organisasi bisa diakibatkan dari tidak kongkretnya sosialisasi tujuan strategis dari sebuah organisasi. Anggota organisasi tentunya membutuhkan contoh wujud nyata dalam membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Menjalin hubungan jauh lebih dekat dengan pelanggan dengan harapan organisasi dapat mengetahui harapan pelanggan atas keluaran yang dihasilkan organisasi. Hasilnya, akan menjadi evaluasi bagi organisasi dan

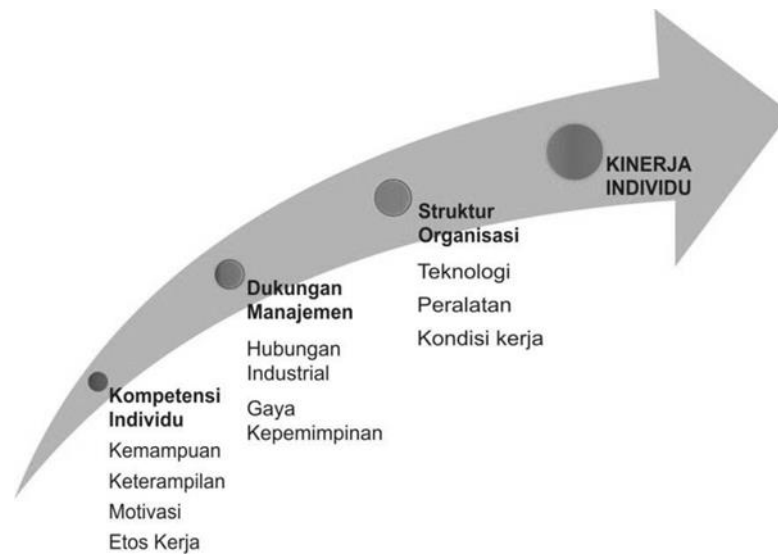
anggotanya sehingga dapat memberikan kepuasan yang diharapkan oleh pelanggan.

4. Mempermudah organisasi untuk dapat mengetahui dan mengidentifikasi hal-hal yang berhubungan dengan pengeluaran organisasi yang sebenarnya justru menyebabkan pemborosan. Dengan identifikasi yang dilakukan, organisasi dapat melakukan pemborosan yang tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja.
5. Mengajak dan memberikan “reward” bagi karyawan yang dapat memberikan bantuan untuk mendorong kinerja organisasi melalui etos kerja yang sesuai dengan harapan organisasi.

Menurut Haryono (2018:18) Dalam manajemen kinerja, pengukuran atau penilaian kinerja individu dibedakan dengan pengukuran/penilaian kinerja organisasi. Kinerja individu pegawai biasanya diukur dengan tiga deskriptor atau dimensi kinerja, yaitu :

1. Hasil kerja, meliputi : kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta efisiensi dalam melaksanakan tugas.
2. Perilaku kerja, meliputi : disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian. Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, meliputi: kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas.

Dari uraian di atas dapat disusun model kinerja individu sebagai berikut :



Gambar 2.1. model kinerja individu

Sumber: Haryono (2018:18)

2.1.3 Metode Pengukuran Kinerja Kedai Kopi

a. Analisis rasio keuangan

Menurut Koesomowidjojo (2017:45) dalam perspektif keuangan, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi strategi hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Setiap pengukuran pasti akan memiliki hubungan sebab akibat yang diharapkan nantinya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

Jenis-jenis rasio keuangan menurut (Hery, 2015:1) dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

- 1) Rasio Likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban atau membayar utang jangka pendeknya. Dengan kata lain, rasio likuiditas adalah rasio yang dapat digunakan untuk mengatur seberapa jauh tingkat kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban

jangka pendeknya pada saat jatuh tempo, maka perusahaan tersebut dikatakan sebagai perusahaan yang likuid.

- 2) Rasio Solvabilitas atau rasio *lverage* adalah rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana asset perusahaan dibiayai dengan utang. Dengan kata lain, rasio solvabilitas atau rasio *lverage* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar beban utang yang harus ditanggung perusahaan dalam rangka pemenuhan asset. Dalam arti luas, rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajibannya, baik kewajiban jangka pendek maupun kewajiban jangka panjang.
- 3) Rasio Aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi atas pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan, atau untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari. Rasio ini dikenal juga sebagai rasio pemanfaatan asset, yaitu rasio yang digunakan untuk menilai efektifitas dan intensitas asset perusahaan dalam menghasilkan penjualan.
- 4) Rasio Profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktivitas normal bisnisnya. disamping itu rasio profitabilitas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba melalui semua kemampuan perusahaan dan sumber daya yang dimilikinya, yaitu berasal dari kegiatan penjualan, penggunaan asset, maupun penggunaan modal.

b. Analisis *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007) dalam Sholikhah (2018:22), *Balanced scorecard* mengarahkan perhatian dan usaha personel ke sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan karena, di perspektif nonkeuangan itulah pemacu sesungguhnya kinerja keuangan perusahaan berada. Pemacu sesungguhnya berada di perspektif nonkeuangan karena, nilai pasar perusahaan-perusahaan di era teknologi vinformasi sekarang ini lebih dipacu oleh aktiva tidak berwujud daripada aktiva berwujud. *Balanced scorecard* juga

memiliki beberapa keunggulan menurut Luis dan Biromo (2007) (Sholikhah, 2018:22), sebagai berikut:

- 1) *Balanced scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan.
- 2) *Balanced scorecard* memberikan peluang untuk merumuskan faktor - faktor kunci penentu keberhasilan melalui konsep strategic map, baik yang tangible maupun intangible.
- 3) *Balanced scorecard* menghubungkan logika antara strategi dan kinerja. Konsep ini memungkinkan organisasi yang mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses penerapannya. Proses itu pun dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menyimak Key Performance Indicator (KPI) di tiap perspektif.
- 4) Dalam *Balanced Scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat. Setiap perspektif mempunyai serangkaian sasaran strategik yang kemudian dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Hal tersebut menjadikan konsep ini memiliki sifat konherensi di antara variabel- variabel pemicu pertumbuhan. Masing-masing pelaku organisasi mendapat gambaran yang jelas tentang tanggung jawab mereka dalam mencapai sukses dan keterkaitannya satu sama lain dalam organisasi secara keseluruhan. Maka dari itu, setiap pelaku organisasi akan berupaya meningkatkan kerja sama tim, karena keberhasilan satu bagian akan mempengaruhi bagian lain.

2.1.4. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton (2000:7) dalam (Suhada dan Hendrayanti, 2019:59) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk

mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (financial), pelanggan (customers), bisnis internal (internal business), serta pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth) dengan target bersifat jangka panjang. Serta merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton, (2000: 345) sangat berperan dalam proses penilaian kinerja karena bukan hanya sektor keuangan saja melainkan sektor non keuangan juga dinilai. Tujuan dibuatnya *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton yaitu untuk menyeimbangkan kinerja dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Sehingga visi, misi, dan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Fanany (2021:2) Dalam rangka menjaga kelangsungan perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang, maka perusahaan harus berkinerja baik dengan sistem evaluasi kinerja yang berkualitas tinggi dan efisien. Pengukuran kinerja yang baik dapat menilai kinerja perusahaan dari berbagai perspektif. Salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dan mengembangkan strategi dengan mengintegrasikan berbagai perspektif adalah *Balanced Scorecard* (BSC).

Menurut Fahmi (2010) dalam Sholikhah (2018:27), *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan target bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam membangun *balanced scorecard* terdapat 4 langkah Kaplan dan Norton (1996). *Balanced scorecard* juga akan mampu menjadi manajemen stratejik dari suatu organisasi yang menggunakannya. Keempat proses tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Menerjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan

Visi adalah keadaan yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa mendatang, sedangkan strategi perusahaan adalah suatu cara perusahaan dalam mencapai

tujuan yang nantinya juga akan mengarah ke visi perusahaan. Jadi dengan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan, maka hasilnya akan dapat diperoleh dengan lebih baik.

- 2) Mengkomunikasikan dan menghubungkan antara Tujuan dan Ukuran Tujuan dan Ukuran perlu dihubungkan dan dikomunikasikan

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan *Balanced Scorecard* maka tujuan akan dapat dicapai secara bertahap. Dengan adanya ukuran maka keberhasilan akan dapat dinilai secara bertahap.

- 3) Merencanakan, Memasang Target, dan menyelaraskan Strategi Inisiatif.

Balanced Scorecard akan memiliki dampak yang sangat signifikan ketika digunakan untuk mengendalikan dan mengukur perusahaan. Untuk itu diperlukan perencanaan, pemasangan target dan penyelarasan agar dapat berjalan lebih baik secara menyeluruh.

- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran.

Proses yang ke empat ini merupakan proses yang penting. perusahaan akan melakukan monitoring dan akan memilih proses apa saja yang perlu untuk dilanjutkan. Dalam membangun *Balanced Scorecard*, semuanya akan dibuat saling berkaitan satu dengan lainnya. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah siklus atau rantai yang akan selalu berputar. Membangun *Balanced Scorecard* perlu sesuai dengan langkah-langkahnya agar penyusunan dapat digunakan untuk manajemen stratejik dan pengukuran kinerja.

b. Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard telah dikenal sebagai alat ukur atas kinerja keuangan dan nonkeuangan merupakan suatu kerangka komprehensif untuk dapat memberikan gambaran visi serta strategi organisasi ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif, yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Koesomowidjojo (2017:42) untuk mencapai keseimbangan dalam pelaksanaan *balanced scorecard*, manajemen akan menerapkan beberapa langkah berikut :

1. Evaluasi strategi organisasi

Setiap organisasi harus melakukan identifikasi dan analisis atas lingkungan organisasi sebagai suatu lingkungan kerja yang akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Melakukan kesepakatan terhadap tujuan-tujuan strategis

Untuk dapat melaksanakan strategi-strategi organisasi yang telah disusun, penting bagi semua elemen dalam suatu organisasi dan pihak-pihak yang berkaitan dengan penyusunan strategi organisasi untuk melakukan kesepakatan bersama.

3. Melakukan desain kerangka kerja

Dalam *balance scorecard*, setiap organisasi harus melakukan desain kerangka kerja yang nantinya dapat digunakan sebagai panduan pelaksanaan kerja di masa yang akan datang.

4. Melakukan seleksi dan desain kerja

Desain kerangka kerja akan disempurnakan untuk kemudian diseleksi, membandingkan pelaksanaan kinerja dengan tujuan dan strategi yang telah disusun.

5. Mengembangkan rencana pelaksanaan desain kerja

Mengembangkan rencana pelaksanaan desain kerja pada organisasi yang memilih alat pengukuran kinerja dengan cara melakukan implementasi *balanced scorecard* pada organisasi.

Dengan menerapkan langkah-langkah diatas, bahwa pengukuran kinerja organisasi akan menyangkut empat perspektif berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi strategi hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Setiap pengukuran pasti akan memiliki hubungan sebab akibat yang diharapkan nantinya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi (Koesomowidjojo, 2017:45)

2. Perspektif Konsumen

Menurut Olive dalam Solikhah (2018:29) dalam perspektif konsumen yang harus mendapat perhatian dari perspektif ini yaitu :

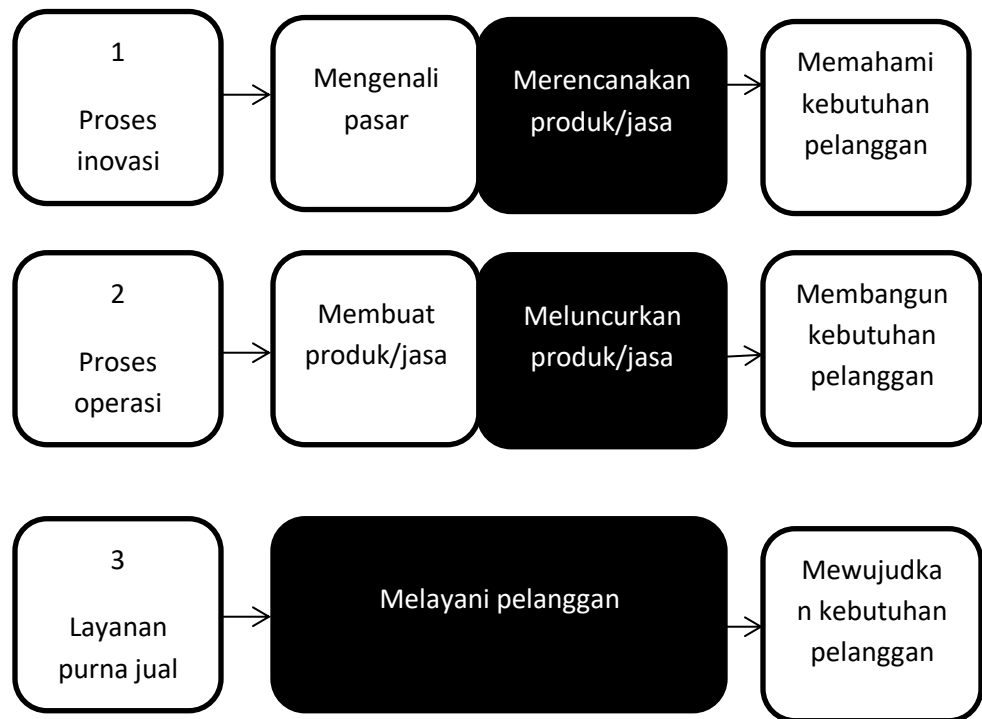
a. Kepuasan Pelanggan

Tolok ukur kepuasan pelanggan ditentukan oleh kemampuan perusahaan/ organisasi dalam memenuhi harapan atau menyenangkan pelanggan, agar konsumen merasa puas terhadap produk dan pelayanan dari perusahaan. Sehingga konsumen akan senang dan kembali pada penyedia pelayanan yaitu perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal merupakan suatu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan seringkali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Pada rantai nilai ini akan terdiri atas perencanaan, produksi, layanan purna jual, bahkan hingga jaminan keamanan dan kesehatan mulai dari produksi tersebut dikembangkan hingga sampai ke tangan konsumen. Disinilah peran manajer untuk dapat mengidentifikasi dan memastikan bahwa organisasi dapat melaksanakan proses tersebut dengan baik sehingga apa yang diinginkan konsumen, pangsa pasar dapat tercapai.

Untuk mencapai rangkaian tersebut sehingga organisasi dapat mencapai nilai yang diinginkan oleh konsumen dan pada akhirnya akan memberikan kontribusi timbal balik secara finansial, terdapat tiga proses utama, yaitu :



Gambar 2.2. value chain proses bisnis internal

Sumber: Koesomowidjojo (2017:72)

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal. Tolak ukur dalam perspektif ini yaitu:

a. Infrastruktur teknologi

Tersedianya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul tidak menjamin bahwa organisasi dapat berubah, tumbuh dan berkembang tanpa memperhatikan teknologi yang mendukung dan terbaik.

b. Kultur organisasi

Kultur organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja di dalamnya. Sangat penting bagi organisasi yang menginginkan tetap tumbuh dan berkembang untuk menciptakan kultur organisasi yang

nyaman, memberikan motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya kepada karyawan dengan tetap menyeimbangkan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi.

c. Kompetensi karyawan

Kompetensi karyawan memiliki peran sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang.

2.1.5. Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dipercaya memiliki manfaat yang dapat melipatgandakan laba yang di dapat oleh perusahaan dan merupakan penilaian yang dianggap efektif bagi kinerja perusahaan sektor publik.

Menurut Soetjipto (2018:44) mengemukakan pendapat *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat yang biasa dipakai oleh manajer untuk mengukur kinerja suatu bisnis dilihat dari empat perspektif. Empat perspektif yang dimaksud ini diantaranya ialah pelanggan, keuangan, proses bisnis internal dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard juga dibutuhkan karena memiliki beberapa manfaat sebagai berikut :

- a. Mampu Bersifat K2ST *Balanced Scorecard* mampu memiliki sifat K2ST yakni koheren, komprehensif, seimbang dan terukur. *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja perusahaan tak hanya berfokus pada keuangan saja namun juga dari sudut pandang pelanggan. Adanya *Balanced Scorecard* membantu anda mengukur sasaransasaran yang sulit diukur sebelumnya.
- b. Mewujudkan Integrasi Antara Visi dan Misi Adanya *Balanced Scorecard* juga mendorong mewujudkan visi dan misi perusahaan yang ingin diraih. Pasalnya *Balanced Scorecard* menilai dari empat perspektif yang berbeda. selain meningkatkan laba *Balanced Scorecard* juga fokus meningkatkan pelayanan pelanggan dan proses bisnis internal.

- c. Memotivasi Karyawan Untuk Meningkatkan Performa Kerja *Balanced Scorecard* dapat dipakai untuk mengukur layanan korporasi kepada konsumennya. Dengan begitu karyawan juga bisa menilai pelayanan yang diberikannya selama ini sudah cukup memuaskan pelanggan atau belum. *Balanced Scorecard* bisa dipakai sebagai motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dalam memberikan layanan kepada konsumen.
- d. Mendapatkan *Feedback Balanced Scorecard* ditujukan untuk menilai dari dua arah. Anda bisa mendapatkan feedback dari strategi yang anda gunakan. Tidak hanya berupa penilaian secara angka namun juga penilaian berupa saran dan kritik. Hal ini membuat karyawan bisa bekerja secara strategis bukan hanya per individu namun juga antar departemen.
- e. Memotivasi Untuk lebih kompetitif
Bisnis yang anda jalani bisa saja tenggelam di masa depan karena kurang kompetitif dan tidak mau berinovasi. Ada masa dimana pelanggan anda butuh inovasi baru karena selera masyarakat berubah-ubah. Untuk mempertahankan bisnis anda maka penting melakukan evaluasi dan pengembangan serta inovasi yang menunjang kinerja perusahaan lebih kompetitif lagi.

Menurut Menurut Mulyadi (2005) dalam (Soetjipto, 2018:45), menjelaskan beberapa manfaat penggunaan model BSC melalui empat komponennya, yaitu bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Keempat komponen yang menjadi ciri khas BSC masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Komprehensivitas atas target pencapaian adalah tanggapan yang sesuai untuk perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin berkembang.

2. Koheren

Tingkat koherensi antara strategi dan target yang hendak dicapai di berbagai perspektif harus lebih mampu meningkatkan hasil kerja keuangan sesuai target yang ditentukan perusahaan, yang menjadi pertimbangan dan acuan

perusahaan untuk memasuki iklim usaha yang penuh kompetisi dan perputaran modal.

3. Seimbang

Equality atau keseimbangan dalam target yang dihasilkan dalam sistem rencana kerja strategis menjadi penting untuk mencapai perolehan hasil kerja perusahaan dari segi keuangan yang berlangsung terus menerus.

4. Terukur

Kegiatan rencana dan proses kerja bersifat terukur atau dapat diprediksikan hasil pencapaiannya, risiko kerja, kendala dan solusinya ketika perusahaan menerapkan suatu sistem manajemen BSC, termasuk memprediksikan hal-hal yang memiliki peluang atau kemungkinan yang kurang mendapatkan perhatian atau sulit diperkirakan.

Dari berbagai pendapat ahli tentang manfaat *Balanced Scorecard* di dalam perusahaan akan memberikan manfaat yaitu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.1.6. Implementasi Pengukuran Kinerja Kedai Kopi dengan menggunakan *balanced Scorecard*

Implementasi Pengukuran dengan kinerja *Balanced Scorecard* Pada kedai kopi tidak berbeda jauh dengan Implementasi Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada perusahaan. Implementasi *Balanced Scorecard* pada rumah sakit dan perusahaan sama-sama menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:

- a) Perspektif Keuangan
- b) Perspektif Konsumen
- c) Perspektif Bisnis Internal
- d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dengan *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur

bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan. Melalui metode yang sama dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan (Solikhah, 2018:54).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan telah banyak dilakukan. Namun, terdapat beberapa variasi yang berbeda dalam penelitian tersebut, seperti: variabel independen, tahun penelitian, jumlah sampel yang digunakan, dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan nilai perusahaan dapat disajikan dibawah ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Solikhah (2018)	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukur kinerja Rumah Sakit Islam	Penelitian tersebut menyimpulkan kinerja dari perspektif pelanggan mencapai 53% dinilai BAIK, kinerja dari perspektif keuangan diambil dari 4 metode, yaitu : NPM (Net Profit Margin) mencapai 13% dikatakan BAIK, ROI (Return ON Investment) mencapai 8,8% dikatakan BAIK, RE(Rasio Efisiensi) mencapai 83% dinilai KURANG BAIK karena menurun di tahun 2017, Rasio Efektivitas mencapai 117% dinyatakan KURANG BAIK karena mengalami penurunan di tahun 2016
			kinerja perspektif bisnis internal, menggunakan indikator BOR (Bed Occupancy Rate) mencapai 66% dikatakan BAIK, AvLOS (Average Length Of Stay) dinyatakan KURANG BAIK rata-rata 4 hari dengan standar idealnya 6-9 hari, NDR (Net Death Rate) mencapai 20,5% dinilai BAIK pada setiap taunnya karena mengalami penurunan, dinilai BAIK karena

			standar idealnya <25% hari,, GDR (Gross Death Rate) memiliki rata-rata 45% dinilai BAIK Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinyatakan BAIK
Nasrun (2017)	Pengukuran kinerja sektor publik dengan Menggunakan <i>balance scorecard</i> pada Badan pengelolaan keuangan dan Aset daerah di kota Makassar	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukur pada Badan pengelolaan keuangan dan aset di kota Makassar	penerapan <i>balance scorecard</i> dalam mengukur kinerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Makassar yang diterapkan oleh Pemerintahan Kota Makassar yang ditinjau dari empat perspektif <i>balance scorecard</i> maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Pemerintahan Kota Makassar pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Makassar pada tahun 2016 lebih baik daripada tahun 2015.
Fanany (2021)	Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan metode <i>balanced Scorecard</i> pada PT. XYZ		bahwa kinerja PT XYZ dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berada dalam kriteria kurang baik. Dari perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berada dalam kriteria cukup. Menurut perspektif proses bisnis internal kinerja perusahaan menunjukkan kriteria cukup. Selanjutnya, kinerja PT XYZ dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam kriteria kurang.

2.3. Kerangka Pemikiran

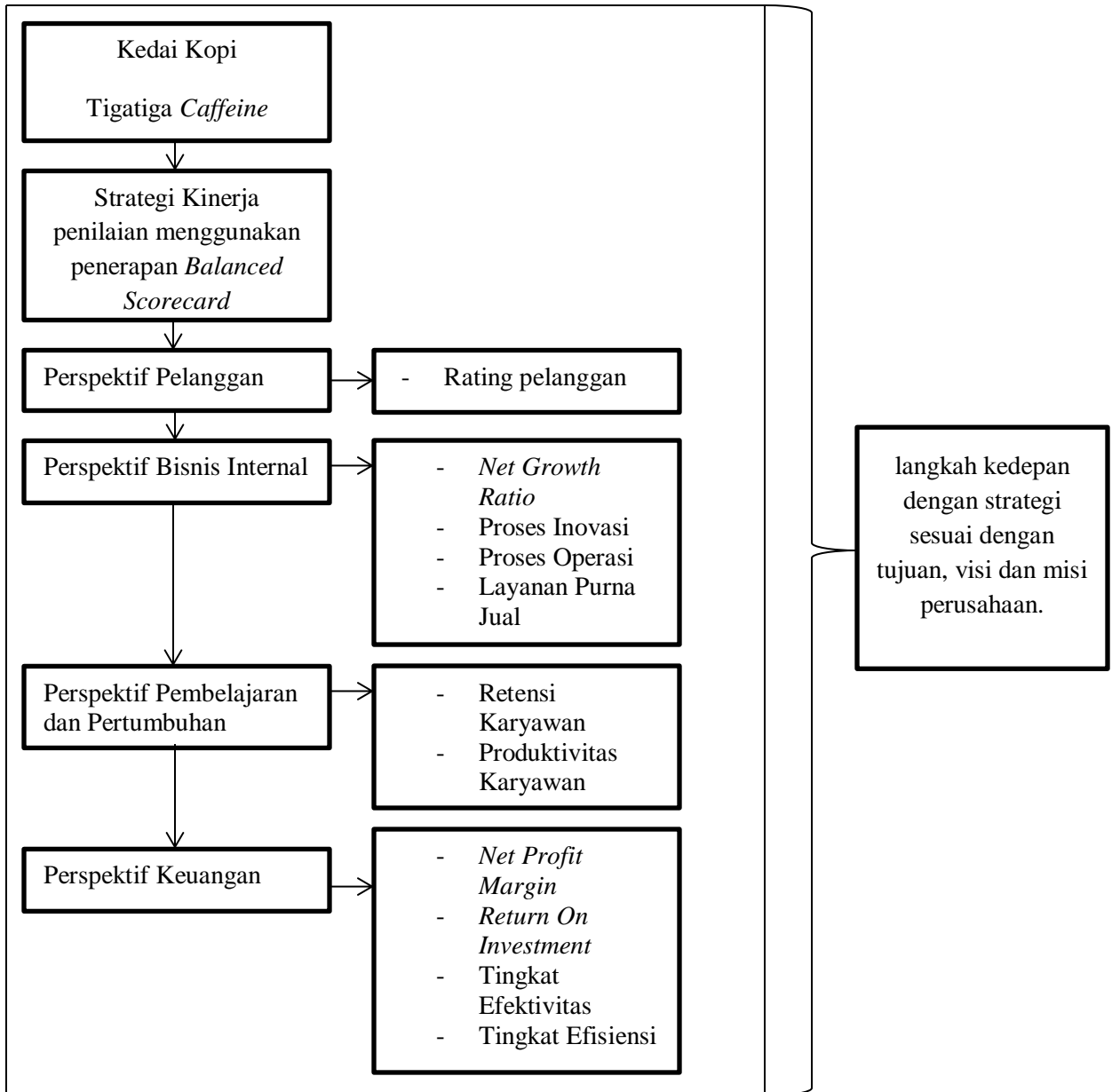
Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan. Jika membaca buku-buku dari hasil penelitian sudah dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah peneliti dapat mengungkapkan teori-teori yang berhubungan dengan variabel data yang akan diteliti (Hardani, dkk, 2020:325). Keberhasilan suatu usaha adalah hasil dari pengukuran kinerja perusahaan atau usaha tersebut, dengan adanya pengukuran kinerja suatu perusahaan dapat menentukan sebuah langkah maju sesuai dengan visi dan misi sehingga dapat tercipta kinerja yang baik sesuai dengan keinginan perusahaan.

Kedai kopi Tigatiga *caffeine* masih menggunakan kinerja tradisional dimana masih sesuai standar pemilik kedai tersebut, oleh karna itu *balance scorecard*

diharapkan dapat membantu dan memberikan gambaran dalam jangka panjang yang dibutuhkan oleh pihak pengelola serta memberikan informasi bagi pihak yang membutuhkan.

Balanced Scorecard adalah sebuah alat yang menggunakan empat perspektif yaitu: Prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses Bisnis Internal, dan Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Informasi dari empat perspektif tersebut yang diharapkan membantu dan memberikan gambaran jangka panjang, serta hasil dari implementasi *Balanced Scorecard* dapat dijadikan evaluasi bagi pihak manajemen.

Sesuai dengan pernyataan diatas dapat disimpulkan di bawah ini adalah gambaran kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis (2022)