

BAB I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

Pertumbuhan jumlah restoran atau rumah makan di Indonesia dari tahun ke tahun mengalami kenaikan yang cukup konstan. Berdasarkan situs resmi Badan Pusat Statistik, dalam periode tahun 2012 hingga 2016 jumlah usaha restoran berskala menengah dan besar di Indonesia berada dalam kisaran angka 1.100. Berikut tabel data jumlah industri skala besar dan sedang di Indonesia menurut Badan Pusat Statistik :

Tabel I. 1 Data Jumlah Usaha Restoran Berskala Menengah dan Besar Periode di Jawa Barat Tahun 2012-2016

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah	3.245	3.732	4.291	4.935	5.675

(Sumber : Badan Pusat Statistik, 2016)

Di tahun 2012 jumlah restoran di Indonesia berjumlah 3.245. Tahun berikutnya, mengalami kenaikan jumlah restoran sebesar 3.732. Tahun 2014 jumlah restoran sebesar 4.291. Pada tahun 2015 jumlah restoran mencapai angka 4.935. Pada tahun 2016 jumlah industri sebesar 5.675. Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah industri makanan di Indonesia pada periode tahun 2012-2016 selalu mengalami kenaikan.

Jumlah usaha restoran dan rumah makan untuk skala menengah dan besar di Indonesia terus mengalami peningkatan, hal inilah yang menjadi penggerak bagi wirausahawan - wirausahawan bidang kuliner di Indonesia untuk terus mengembangkan kemampuan bisnis mereka dalam merespon persaingan bisnis yang semakin ketat. Perbaikan dan pengembangan terus dilakukan oleh manajemen restoran dari berbagai sisi, diantaranya adalah varian produk, pelayanan terhadap konsumen, dan penentuan harga jual produk. Namun perlu diketahui juga bahwa untuk dapat memenangkan kompetisi, pengusaha pengelola restoran dan rumah makan perlu mengembangkan strategi manajemen yang dapat membawa target dan cita – cita dari usaha tersebut tercapai.

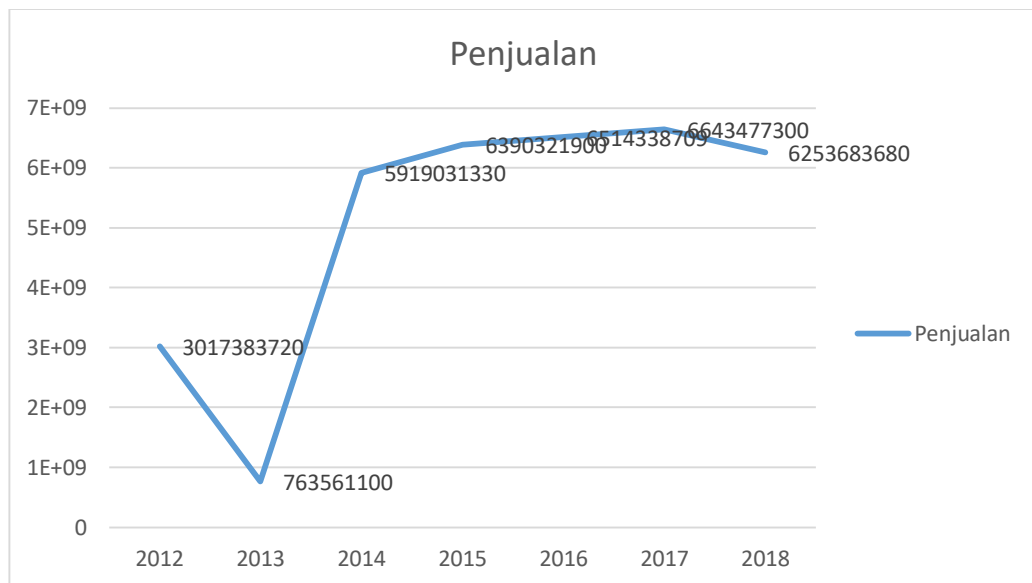
Dengan terjadinya persaingan bisnis yang kompetitif, pengelola restoran dan rumah makan dihadapkan dengan penentuan strategi dalam pengelolaan bisnisnya.

Strategi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam suatu bisnis agar menghasilkan kinerja yang baik. Maka dari itu dibutuhkan sistem manajemen kinerja suatu bisnis untuk menghasilkan kinerja yang baik agar bisnis tersebut mampu bertahan dan bersaing dengan pelaku bisnis lainnya. Sistem manajemen kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Sistem manajemen kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi. Dengan manajemen kinerja yang baik, perusahaan dapat mengelola seluruh aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Noah's Barn Cafe and Resto, adalah Restoran yang berdiri sejak 2013. Pada awalnya restoran ini hanya berbentuk *Coffee Shop* dan memiliki nama Noah's Barn Coffeenerly. *Coffee Shop* tersebut hanya menjual beberapa jenis hidangan kopi dan makanan pendampingnya seperti Roti dan berbagai jenis olahan Pasta. Kemudian setelah satu tahun berjalan, *Owner* dan *Co- Owner cafe* sepakat untuk melakukan perubahan besar dengan mengganti konsep *Cafe* tersebut menjadi *Restaurant and Cafe*, dan mengganti nama menjadi Noah's Barn Coffee and Resto. Setelah mengalami perubahan secara konseptual, kemudian Noah's Barn menambahkan beberapa menu yang akan disajikan kepada konsumennya. Dari mulai makanan pembuka, hidangan utama hingga sajian penutup.

Sebagai restoran yang terus melakukan perkembangan agar mampu bersaing dalam lingkungan bisnis kuliner, Noah's Barn Coffee and Resto berupaya untuk mengoptimalkan produktivitasnya guna menjadi Restoran nomor satu di Jawa Barat, khususnya di Kota Bandung. Hal itu dibuktikan dengan data keuangan Noah's Barn Coffee and Resto sebagai berikut :

a. Performansi Perolehan Penjualan



Gambar 1. 1 Grafik Perolehan Penjualan

Berdasarkan gambar grafik I.1 diatas terlihat pertumbuhan perolehan laba dari tahun 2012 hingga tahun 2018. Pada tahun 2012, perolehan penjualan di Noah's Barn Coffee and Resto diperoleh sebesar Rp. 3.017.383.720. Di tahun 2013 perolehan penjualan mengalami penurunan yang cukup signifikan. Noah's Barn Coffee and Resto hanya memperoleh penjualan sebesar Rp. 763.561.100. Pada tahun 2014 Noah's Barn mengalami peningkatan laba yang cukup drastis yaitu sebesar Rp. 5.919.031.330. Lalu pada tahun berikutnya kembali mengalami penurunan penjualan menjadi sebesar Rp.6.390.321.900. Hal yang sama terjadi pada tahun 2016, Noah's Barn mengalami penurunan penjualan sebesar Rp. 6.514.338.709. Dapat dilihat dari Gambar I.1, Restoran mengalami penurunan penjualan secara drastis pada tahun 2013. Hal ini dikarenakan pada tahun 2013 Noah's Barn Coffee and Resto melakukan pembangunan secara menyeluruh pada gedung restoran sehingga membutuhkan biaya yang sangat banyak. Sementara itu pada tahun 2014 hingga 2016, Noah's Barn mengalami penurunan penjualan secara terus menerus. Terjadinya penurunan secara kontinu tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah mulai tumbuhnya pesaing – pesaing di area sekitar Noah's Barn Coffee and Resto berada.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan pihak Noah's Barn Coffee and Resto, dalam kegiatan operasionalnya, Noah's Barn Coffee and Resto telah merumuskan perencanaan bisnis dimana di dalamnya diterapkan visi dan misi perusahaan serta strategi yang digunakan dalam bersaing. Visi Noah's Barn Coffee and Resto yaitu “Menjadi restoran pilihan nomor satu di Kota Bandung” Untuk mewujudkan visinya, Noah's Barn Coffee and Resto mempunyai misi yaitu :

1. Menghasilkan produk berkualitas tinggi untuk memenuhi kepuasan pelanggan.
2. Mengedepankan pengembangan dari karyawan.
3. Memberikan pelayanan terbaik terhadap konsumen.
4. Mempunyai proses internal yang efisien dan efektif.

Selain itu Noah's Barn Coffee and Resto mempunyai target dalam mengukur tingkat keberhasilan strategi dengan menetapkan target perolehan laba yang ditunjukkan dalam tabel I.2 :

Tabel I. 2 Data Target Perolehan Laba Noah's Barn Coffee and Resto Tahun 2013 - 2019

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Laba Perusahaan Rp.	212.913.181	70.391.111	354.347.767	315.636.966	303.454.629	313.009.853	313.901.221
Target Laba Rp.	241.441.487	119.238.146	415.657.549	300.126.000	305.854.672	310.818.138	325.757.096

Terkait dengan visi dan misi serta strategi perusahaan, Noah's Barn Coffee and Resto masih belum sepenuhnya mencapai keberhasilan. Hal ini ditunjukkan dengan realitas perolehan laba dalam kurun waktu tahun 2012-2016 terakhir tidak mencapai target laba perusahaan seperti yang ditunjukkan pada tabel diatas. Noah's Barn Coffee and Resto sebagai salah satu restoran terkemuka yang ada di Kota Bandung tidak terlepas dari berbagai macam komplain yang dikeluhkan oleh para konsumennya. Komplain mengenai kualitas produk makanan adalah salah satu jenis komplain yang kerap Noah's Barn Coffee and Resto terima. Seringkali konsumen mengeluh soal rasa, tekstur, atau tingkat kematangan dari produk

makanan yang disajikan. Salah makanan yang sering dikeluhkan oleh pelanggan mengenai kualitasnya adalah *French Fries*. Makanan berbahan dasar kentang tersebut kerap mendapatkan masukan dari para *customer* mengenai rasa yang terlalu asin, tekstur yang terlampau keras, hingga tingkat kematangan yang berlebih yang menyebabkan rasa dari kentang goreng tersebut menjadi pahit.

Permasalahan yang terjadi di restoran ini tidak berhenti pada produk makanan saja, terdapat permasalahan lain yang kerap terjadi di Noah's Barn Coffee and Resto yang tidak kalah krusial. *Coffee Barista* yang merupakan *actor* penting dibalik nikmat atau tidaknya produk minuman kopi yang dihasilkan restoran ini sering silih berganti karena barista – barista tersebut *resign*, dalam artian pada jangka waktu yang cukup berdekatan setiap kopi yang disajikan, dihasilkan dari barista yang berbeda. Hal ini menimbulkan dampak yang negatif terhadap produk minuman tersebut yaitu inkonsistensi rasa yang kemudian berimbas pada keluhan pecinta kopi di restoran ini. Hal ini merupakan permasalahan yang cukup serius mengingat sajian kopi adalah produk unggulan dari Noah's Barn Coffee and Resto. Adapun alasan barista – barista tersebut *resign* karena ketidak puasan mereka terhadap tempat bekerja, gaji yang kecil dan tidak diikuti sertakannya mereka ke dalam kompetisi barista menjadi alasan utama

Selain kedua permasalahan diatas, dari segi pelayanan Noah's Barn Coffee and Resto pun tidak luput dari komplain. Baik supervisor, HRD, maupun Manager Area kerap menerima keluhan dari konsumen berupa ketidaknyamanan mereka akan pelayanan dari para *waiter*. Laporan yang diterima adalah berupa sikap yang kurang mengengakkan dari para pelayan Noah's Barn Café and Resto. Mereka kerap menunjukkan sikap yang kurang ramah sebagaimana seharusnya pelayan restoran yang notabene harus senantiasa ramah dan senyum kepada setiap pelanggan tanpa membeda-bedakan identitasnya. Permasalahan ini bisa berimbas pada psikologi konsumen, yang seharusnya senang karena akan menyantap hidangan kesukaan, *mood*-nya berubah karena melihat respon pelayan yang tidak mengengakkan. Hal ini menimbulkan kepuasan yang kurang dari konsumen.

Berdasarkan analisis penyebab permasalahan yang terjadi di restoran , terindikasi bahwa masalah yang terjadi tergolong dalam permasalahan Proses Bisnis Internal,

Kepuasan Pelanggan, dan Pertumbuhan Pembelajaran manajemen kinerja perusahaan. Noah's Barn Coffee and Resto sebagaimana umumnya perusahaan-perusahaan lainnya di Indonesia masih menggunakan teknik konvensional dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan. Teknik konvensional ini menganalisis keberhasilan organisasi yang melibatkan unsur-unsur seperti profitabilitas, pertumbuhan penjualan dan pendapatan. Teknik konvensional ini lebih mudah diterapkan karena tolok ukur kinerja perusahaan hanya melihat dari sisi keuangan saja.

Teknik konvensional yang digunakan Noah's Barn Coffee and Resto menjadikan perusahaan kurang memperhatikan faktor lain seperti nilai pelanggan, nilai tambah produk, dan proses bisnis internal. Padahal langkah-langkah operasional seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan inovasi organisasi, serta peningkatan operasional kerja merupakan langkah-langkah pendorong kinerja keuangan masa depan dan merupakan roda penggerak bisnis perusahaan.

Penggunaan teknik konvensional pada Noah's Barn Coffee and Resto mengakibatkan perusahaan hanya memperhatikan manajemen dalam jangka pendek dan tidak memperhatikan pertumbuhan perusahaan untuk masa yang akan datang.

Kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam sistem pengukuran konvensional mendorong Kaplan dan Norton melakukan penelitian pada tahun 1990 tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian dilakukan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut menghasilkan suatu konsep yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Konsep tersebut menjelaskan bahwa pengukuran kinerja eksekutif di masa depan perlu menggunakan ukuran yang komprehensif yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep *Balanced Scorecard* ini berguna untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam penelitian tersebut menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. Perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang

komprehensif dan hasilnya menunjukkan kinerja keuangan perusahaan yang meningkat drastis. Dengan menambahkan ukuran kinerja non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan (Mulyadi, 2007).

Balanced Scorecard berfungsi menyelaraskan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan strategi pencapaiannya. Selain itu, untuk menyelaraskan berbagai elemen organisasi (unit, divisi, departemen) agar kegiatan yang dilaksanakan dalam perusahaan tersebut dapat terorganisir dengan baik dalam rangka mencapai visi dan tujuan perusahaan. *Balanced Scorecard* juga berfungsi mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif agar keberhasilan keuangan perusahaan berkesinambungan.

Berdasarkan uraian diatas dan fakta yang terjadi dalam Noah's Barn Coffee and Resto terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen kinerja strategis. Oleh karena itu, diusulkan metode *Balance Scorecard* untuk merancang dan mengukur sistem manajemen kinerja suatu perusahaan dengan elemen-elemen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* dalam penelitian yang berjudul "Perancangan Dan Pengukuran Sistem Manajemen Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Noah's Barn Coffee and Resto.)".

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana rancangan sistem manajemen kinerja Noah's Barn Cafe and Resto apabila dilakukan perancangan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana ukuran kinerja Noah's Barn Cafe and Resto menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi yaitu

1. Untuk Merancang sistem manajemen Noah's Barn Cafe and Resto. berdasarkan perancangan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Untuk menilai kinerja Noah's Barn Cafe and Resto berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

I.4 Batasan Penelitian

Adapun batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Data yang digunakan adalah data pada saat penelitian.
2. Penelitian ini hanya sampai pada tahap usulan, tidak mencapai tahap implementasi.

I.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan :
 - a. Dapat memberikan masukan dan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan memperhatikan seluruh aspek, baik aspek keuangan maupun non-keuangan yaitu dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* .
 - b. Sebagai pedoman atau acuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dalam jangka panjang dilihat dari segala aspek.
2. Bagi dunia pendidikan :
 - a. Sebagai pedoman untuk penelitian selanjutnya yang mengkaji permasalahan yang sama.
 - b. Sebagai wawasan dan pengetahuan tentang pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian yang menjadi dasar dari topik penelitian dan metode yang digunakan dalam penelitian, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang dapat memperlihatkan permasalahan yang terjadi dalam penelitian, batasan penelitian serta manfaat penelitian yang diharapkan melalui penelitian ini.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi uraian studi literatur yang relevan dengan teoriteori maupun metode-metode yang digunakan selama proses penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan tentang model konseptual penelitian dan sistematika pemecahan masalah dalam penelitian yang meliputi tahap pengumpulan data, pengolahan data, perancangan, analisis, serta kesimpulan dan saran.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini dipaparkan tentang pengumpulan data yang meliputi data primer dan data sekunder. Data tersebut akan diolah dalam tahap pengolahan data hingga menghasilkan rancangan sistem manajemen kinerja yang akan dibandingkan dengan kondisi aktual perusahaan. Pada tahap ini juga dijelaskan penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam perancangan sistem manajemen kinerja.

BAB V Analisis

Pada bab ini menjelaskan tentang rancangan sistem manajemen dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* untuk Noah's Barn Cafe and Resto Selain itu juga dijelaskan kelebihan dan kelemahan hasil rancangan apabila

diimplementasikan serta penilaian efektif dan efisien hasil rancangan tersebut.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dipaparkan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan, serta saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.