

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Hasil kinerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan diperiode tertentu juga disebut kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat juga disebut kinerja (Silaen, dkk, 2021:1) Kinerja dapat diukur dalam kurun waktu periode tertentu untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh *coffeeshop*. Di dalam pengukuran kinerja tolok ukur akan menjadi sangat penting, karena merupakan suatu pembandingan antara target yang telah ditetapkan oleh *coffeeshop* dengan hasil pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Busro (2018) dalam (Ratnasari, dkk, 2020:2) bahwa kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan pekerja. Pendapat ini lebih menekankan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, mulai dari kemampuan kognisi, afeksi, dan psikomotor karyawan. Dengan kata lain, performance lebih mengarah pada hasil dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menyusun strategi *coffeeshop* ini untuk mencapai tujuan.

Penilaian kinerja pada perusahaan ingin tetap bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Pada saat ini penilaian kinerja masih didominasi oleh metode-metode konvensional atau tradisional, penilaian kinerja yang komprehensif juga sangat diperlukan dengan tujuan untuk melakukan pengelolaan kinerja sehingga membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu maupun kelompok kerja (Nasrun, 2017:4). Pengukuran kinerja dan penilaian *coffeeshop* keuangan saja dinilai hanya mencerminkan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Hal tersebut berkaitan dengan pemilik *coffeeshop* dikatakan berhasil apabila mencapai tingkat keuntungan, sehingga mengakibatkan

pemilik *coffeeshop* hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, pengukuran kinerja keuangan hanya berorientasi pada laporan keuangan, sedangkan laporan keuangan mudah di manipulasi sesuai dengan kepentingan pemilik/pengelola *coffeeshop* tersebut.

Industri merupakan suatu lokasi/tempat dilaksanakannya proses produksi. Aktivitas produksi dapat diartikan sebagai sekumpulan aktivitas yang diperlukan untuk merubah satu kumpulan masukan (*Man, Money, Material, Machine, Methode, Minute, Market*, energi, informasi, dll) menjadi suatu produk keluaran yang mempunyai nilai tambah. Jadi industri dapat didefinisikan sebagai suatu lokasi yang digunakan sebagai usaha atau kegiatan untuk mengolah serangkaian input ($7M+E+I$) menjadi produk/jasa yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan. Industri erat kaitannya dengan bidang mata pencaharian yang menggunakan keterampilan dan ketekunan kerja dan penggunaan alat-alat di bidang pengolahan hasil- hasil bumi dan distribusinya. Pada umumnya industri dikenal sebagai mata rantai dari usaha-usaha untuk mencukupi kebutuhan (ekonomi) yang berhubungan dengan bumi, yaitu sesudah pertanian, perkebunan dan pertambangan yang berhubungan erat dengan tanah. Perusahaan (Ali, 2018:66).

Perseorangan merupakan perusahaan yang kepemilikannya hanya dimiliki oleh satu orang saja. Yang artinya, satu orang tersebut bertanggung jawab secara penuh atas kendali perusahaan beserta masa depan perusahaan. Jadi, apabila perusahaan mengalami keuntungan, maka satu orang tersebut yang menikmatinya, begitu pula bila terjadi kerugian. Pendirian perusahaan ini terbilang relatif mudah dan tidak memerlukan izin terlebih dahulu. Lini bisnis sebuah perusahaan biasanya akan menentukan struktur bisnis yang dipilih perusahaan tersebut. Beberapa di antaranya; kemitraan, perseorangan, atau korporasi. Struktur bisnis juga menunjukkan struktur kepemilikan perusahaan. Pada umumnya, perusahaan bertempat di suatu bangunan fisik di lokasi tertentu dalam menjalankan operasionalnya, memiliki catatan administrasi terkait produksi dan struktur biaya, serta terdapat beberapa orang yang bertanggung jawab terhadap operasional dan risiko bisnis/ usaha (Limbong, dkk, 2021:2).

Bisnis kopi pada sektor hilir akhir-akhir ini cenderung bertumbuh ,berkembang secara beragam. Industri hilir kopi dapat diusahakan sebagai usaha menengah maupun kecil, disesuaikan dengan kemampuan memulai. Usaha skala kecil memungkinkan pengusaha pemula untuk mulai menekuni bisnis ini. Industri kopi dalam bentuk kedai kopi akhir-akhir ini banyak dimulai oleh peminum kopi yang kemudian tertarik menjalankan hobi tersebut menjadi bisnis. Banyak pecinta kopi yang menjadikan hobi minum kopinya menjadi usaha untuk menambah penghasilan, atau bahkan kemudian sumber utama penghasilan. Beberapa tahun lalu, sebagian besar masyarakat mengkonsumsi kopi hanya pada warung atau kedai kopi sederhana, namun seiring perubahan zaman, kedai-kedai kopi berkembang menjadi coffee shop modern. Maraknya bisnis *coffeeshop* menyebabkan persaingan menjadi semakin ketat. Masing-masing berusaha menyediakan fasilitas yang lebih baik (Kementrian Perindustrian, 2017:18). Dulu minum kopi hanya di warung kecil dengan *design* sederhana, tidak menarik dan monoton, sekarang tempatnya pun sudah berbeda, lokasi sudah dirancang nyaman mungkin untuk pembeli kelak, fasilitas lengkap seperti *lounge*, *bar*, *AC*, *Wi-Fi*, bahkan kafe dengan desain interior unik dan kombinasi fungsi yang sebelumnya tidak terkaitkan, misalnya perpustakaan atau ruang baca. Tidak aneh apabila saat ini masyarakat merasa nyaman untuk menghabiskan banyak waktu bersama kerabat di kedai kopi atau kafe. Untuk memulai usaha pengolahan kopi, pertama- tama yang harus dipenuhi adalah memiliki passion (gairah) untuk menjalankan usaha tersebut. Yang dimaksud passion disini adalah suatu energi yang membuat Anda termotivasi untuk melakukan sesuatu dengan senang hati, tanpa paksaan bahkan dengan suka rela mengerjakannya tanpa mengharap imbalan sedikitpun. Biasanya hal tersebut muncul, karena Anda benar-benar mencintai usaha atau pekerjaannya.

Sesuai dengan peminat dari banyak orang yang sudah menjadi bagian dari kegiatan sebelum memulai aktivitas, warga negara Indonesia terkenal sebagai salah satu negeri penghasil kopi terbaik di dunia dengan produk kopi berkualitas tinggi sehingga mampu bersaing dengan produk kopi dari negara-negara produsen kopi lainnya. Periode 2009-2013, berdasarkan data FAO, perkembangan produksi kopi di dunia didominasi oleh Brasil sebagai produsen kopi terbesar dunia, dengan luas tanaman menghasilkan sebesar 2.129.934 hektar, setara dengan 21,34% dari luas tanaman menghasilkan kopi

dunia. Brasil merupakan produsen terbesar kopi dunia. Rata-rata produksinya pada April 2017 mencapai 3.300.300 ton, setara dengan 36,27% rata-rata produksi kopi dunia. Vietnam di urutan kedua dengan porsi 16,82%, Kolombia ketiga 9,56%. Indonesia urutan keempat dengan porsi 6.60%

(Kementrian Perindustrian, 2017:7).

Tabel 1.1. Produksi Kopi dari Delapan Negara Produsen Terbesar di Dunia Tahun 2015/2016–2016/2017 (Ton)

Negara Produsen	Jenis Kopi	2015/2016	2016/2017	% Dunia
Brasil	(A/R)	3.022.539,38	3.300.000,00	36,27
Vietnam	(R/A)	1.724.195,65	1.530.000,00	16,82
Kolombia	(A)	840.549,14	870.000,00	9,56
Indonesia	(R/A)	739.048,51	600.000,00	6,60
Ethiopia	(A)	402.838,52	396.000,00	4,35
Honduras	(A)	345.946,56	356.040,00	3,91
India	(R/A)	348.020,29	319.999,98	3,52
Uganda	(R/A)	218.974,02	228.000,00	2,51

Sumber: Kementrian Perindustrian (2017:7)

Brasil tercatat sebagai negara eksportir kopi terbesar di dunia pada tahun 2015 dengan volume ekspor mencapai 2,22 juta ton per tahun (32,49% dari total volume ekspor kopi dunia). Indonesia tercatat sebagai negara dengan luas tanaman menghasilkan kopi terbesar kedua dengan luasan mencapai 912.342 hektar atau sekitar setengah dari Brasil, namun kalah produktif dibanding Vietnam dan Kolombia.

Tigatiga *Caffeine* adalah usaha kedai *coffeeshop* yang berdiri sejak tahun 2017, dikelola oleh satu orang pemilik rumah yang kini menjadi lokasi kedai tersebut berada di Jl. Manunggal, Bekasi Timur, Kota Bekasi, lokasi dapat dikatakan strategis karena terletak di pinggir jalan tempat orang berlalu lalang, konsep dari kedai kopi ini menyungut kedai kopi rumahan yang berusaha memberikan pelayanan yang ramah, enak, berkualitas tetapi tidak murahan. Pelayanan yang ramah bisa dilihat dari cara karyawannya berinteraksi pada saat bertransaksi dengan pembeli, rasa enak minuman yang dijual tidak hanya kopi tetapi ada non-kopi bagi pembeli yang tidak mengkonsumsi kopi, mulai dari matcha, redvelvet, thai tea, serta menghadirkan makanan ringan yang menunjang minuman yang dibeli agar lebih terbawa suasana sehingga tempat kedai ini

terasa berkualitas bagi pembeli untuk berlama-lama berkunjung ke Tigatiga *Caffeine*. Hal tersebut menuntut kedai kopi ini agar senantiasa memperbaiki kinerja guna membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan yang diberikan Tigatiga *Caffeine*. Membangun kepercayaan kepada masyarakat sangat penting ditengah banyaknya tempat kedai kopi yang siap bersaing guna menambah pendapatan dari kedai kopi sendiri.

Pada persaingan bisnis yang berbasis *Food and Beverage (F&B)*, membangun kepercayaan sangat sulit, banyaknya peluang bagi pengusaha muda dengan mudahnya membuka usaha kedai kopi ini, keunikan dan kenyamanan dari bangunan kedai kopi ini juga menentukan keberhasilan kinerja ini, Suatu keunggulan dalam bersaing dari perusahaan akan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk dapat mengembangkan serta mendayagunakan kemampuan atau kompetensi inti perusahaan (Hermawan dan Sriyono, 2020:52). Keunggulan bersaing bisa dikatakan menjadi superior *Customer Responsiveness*. Customer atau pelanggan adalah bagian yang sangat penting bagi perusahaan. Bahkan ada istilah pelanggan adalah raja. Superior *customer responsiveness* menjadi penting karena bagaimana perusahaan merespon keluhan atau saran dari pelanggan.

Menurut Rompho (2011) dalam Solikhah (2018:3) menyatakan *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif, meskipun sejumlah penelitian melaporkan keterbatasan penerapan *Balanced Scorecard* di UKM, namun hal tersebut tidak mengindikasikan bahwa *Balanced Scorecard* tidak dapat diterapkan pada UKM, di mana tuntutan agar cepat dalam memberikan respon terhadap perubahan sangatlah mendesak. *Balanced Scorecard* metode ini merupakan metode yang muncul akibat adanya perubahan-perubahan yang terjadi di dunia bisnis. *Balance Scorecard* dianggap melengkapi kelemahan yang terjadi apabila pengukuran kinerja dilakukan hanya dengan kinerja keuangan saja. Sebagai salah satu organisasi ukuran keuangan memang memiliki proporsi yang besar dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pun harus didasarkan atas visi dan misi organisasi tersebut. Dengan adanya permasalahan yang ada pada suatu organisasi *Balance Scorecard* diharapkan mampu membantu mengatasi permasalahan yang ada. *Balance Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja perusahaan didasarkan atas 4

prespektif yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan (Solikhah, 2018:3).

Tigatiga *Caffeine* telah memberikan upaya dalam memberikan pelayanan terbaik dengan ramah dan terbaik terhadap semua pembelinya, namun terkadang ada saja yang melakukan komplain, tidak hanya satu atau dua, sering terjadi dikarenakan lamanya proses memasak *snack*, metode pembayaran hanya dengan uang tunai. Namun, pelayanan secara berkala memberikan kemajuan yang signifikan. Kecepatan pelayanan ini di pengaruhi beberapa hal bahkan dengan proses demi mendapatkan rasa terbaik. Jika dalam transaksi disediakan anyu uang tunai, kedai kopi ini belum bekerja sama dengan pembayaran berbasis digital. Sedangkan hal ini akan sangat berpengaruh pada penilaian dalam prespektif bisnis internal dan presektif keuangan.

Masyarakat melakukan pembayaran pada merchant menggunakan *cashless* pada zaman ini karena transaksi digital di Indonesia tengah hingar bingar terkait fenomena belanja tanpa menggunakan uang tunai atau kartu, *Cashless society* semakin berkembang mengikuti teknologi yang berhasil mengubah gaya hidup dalam bertransaksi. Minat yang tinggi terhadap hal ini juga sangat didukung dengan adanya promo merchant (Paramitha dan Kusumaningtyas, 2020:17). Merchant adalah kemudahan pembayaran yang praktis digunakan dimanapun Anda berada. Pembayaran menggunakan non-tunai merupakan wujud kampanye pembayaran digital guna membiasakan masyarakat agar lebih sering bertansaksi dengan uang elektronik. Salah satu promo yang sedang naik daun ialah adanya cashback hingga mencapai 60% dari penyedia merchant tertentu.

Pelatihan Sumber daya manusia untuk melayani pelanggan mempengaruhi komplain dalam memberikan pelayanan, sumber daya manusia mencakup kebutuhan tenaga kerja pengolahan kopi bubuk berikut pembagian tugas dari masing-masing personil yang terlibat. Proses pengolahan kopi bubuk sebanyak 16 kg biji kopi kering per hari dapat dikerjakan oleh satu orang pegawai yang telah mendapatkan pelatihan mengenai cara pengolahan kopi bubuk yang baik dan benar, serta sudah terampil dalam bekerja. Pegawai ini bisa sekaligus sebagai penanggung jawab dalam pengontrolan proses penyangraian maupun penggilingan kopi bubuk. Dialah yang sangat paham

dengan proses pengolahan kopi bubuk dan mengerjakan tugasnya dengan suasana hati yang nyaman (Kementrian Perindustrian, 2017:42).

Dengan adanya permasalahan tersebut maka pemilik harus mengetahui bagaimana kondisi usaha kedai kopi dengan melakukan kinerja yang sesuai dengan aspek aspek yang terdapat didalam usaha kedai kopi ini demi perkembangan dan kemajuan perusahaan. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* telah mencakup 4 prespektif yaitu prespektif keuangan, pelanggan, proses Bisnis Internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari pengukuran kinerja *Balanced scorecard* pada kedai kopi Tigatiga *Caffeine* dapat dijadikan bahan evaluasi yang menyeluruh jika hasil dari pengukuran kinerja dari empat perspektif kurang memuaskan sehingga kinerja dari kedai kopi Tigatiga *Caffeine* dapat terus menerus meningkat dan memperbaiki kinerjanya demi pencapaian tujuan kemajuan kedai kopi dimasa mendatang. Melihat fenomena tersebut diatas, dan diperlukannya implementasi *Balanced Scorecard* pada Tigatiga *Caffeine* maka penulis akan menggunakan alternative pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada Tigatiga *Caffeine* yang lebih komprehensif, akurat, terukur dikarenakan selama ini pengukuran yang dilakukan oleh Tigatiga *Caffeine* hanya mengacu pada aspek keuangan dan standar yang di tetapkan pemerintah. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengukuran Kinerja Kedai Kopi Tigatiga *caffeine* menggunakan metode *Balance Scorecard*.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian-uraian yang sudah dijabarkan pada latar belakang masalah maka dapat diidentifikasi permasalahan penelitian yaitu :

1. Kurangnya alat pembayaran transaksi di Tigatiga *caffeine* (perspektif keuangan).
2. Munculnya masalah terkait waktu proses penyajian menu (prespektif Pelanggan).
3. Menurunnya kinerja karyawan akibat berkurangnya penghargaan terhadap pengukuran kinerja tersebut (perspektif bisnis internal).

4. Komplain Karyawan (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

1.3. Batasan Masalah

Pada latar belakang dan identifikasi masalah telah dikemukakan masalah apa saja yang terjadi, agar penelitian dapat terfokus maka diperlukan pembatas, Penelitian ini hanya menitikberatkan pada pengukuran kinerja/ Implementasi berdasarkan aspek *Balanced Scorecard*. Karena *balanced scorecard* memiliki empat presektif yang lengkap yaitu Prespektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini meneliti objek penelitian dalam kurun waktu satu periode. Penelitian akan dilaksanakan dengan analisis data pada kedai kopi Tigatiga *caffeine* pada tahun 2020 – 2021.

1.4. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan pada penilitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengukuran kinerja kedai kopi Tigatiga?
2. Bagaimana penerapan *balance scorecard* dalam mengukur kinerja kedai kopi tigatiga?

1.5. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengukuran kinerja kedai kopi Tigatiga.
2. Mengetahui penerapan *balance scorecard* dalam mengukur kinerja kedai kopi tigatiga.

1.6. Manfaat Penelitian

- a. Bagi penulis

Hasil penelitian ini bisa menambah wawasan pengetahuan baru bagi penulis yang belum mengetahui metode *Balance Scorecard* sebagai penentu berjalannya suatu usaha atau bisnis.

- b. Bagi Tigatiga *caffeine*

Penelitian ini bermanfaat sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen. Hasil penelitian ini

diharapkan dapat memberikan informasi berkaitan dengan pengukuran kinerja kepada Tiga *caffeine* yang lebih baik dalam mencerminkan aktivitas perusahaan yang sesungguhnya dan sebagai bahan evaluasi kinerja Tiga *caffeine*.

1.7. Sistematika Penulisan

Guna memahami laporan ini, maka dari itu laporan penelitian ini dibagi kedalam beberapa Bab dengan sistematika penulisan berikut ini :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku jurnal, skripsi, majalah, yang berkaitan dengan penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan teknik analisis data penelitian.

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang gambaran objek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan secara lebih lengkap mengupas berbagai fenomena yang ada dalam penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang merupakan hasil akhir dari penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi tentang berbagai buku, jurnal, rujukan yang secara sah digunakan dalam penelitian ini.