

# ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA *THE COFFEE BEAN AND TEA LEAF* CABANG BALI

Tansri Ayu Begawan<sup>1</sup>  
I Ketut Suryanawa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [abenk\\_93@yahoo.com](mailto:abenk_93@yahoo.com) / telp: +62 81 93 31 22 44 0

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

## ABSTRAK

Dalam organisasi bisnis, suatu perusahaan yang mampu unggul dalam persaingan mewujudkan visi dan misinya demi tercapainya tujuan perusahaan merupakan prestasi yang dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan perusahaan dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur sebagai penyeimbang aspek keuangan dan aspek nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran dalam perusahaan. Berdasarkan analisis penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* diketahui bahwa *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali dalam *balanced scorecard* secara keseluruhan adalah baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kenaikan pendapatan dari tahun 2010 ke tahun 2011. Realisasi biaya yang lebih rendah dari tahun 2010 ke tahun 2011 menunjukkan *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali telah melakukan efisiensi biaya. Pada Perspektif pelanggan, hasil kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan kinerja *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik dilihat dari rasio *complain* perusahaan. Kemudian, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan dan karyawan merasa puas bekerja di *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard, alat ukur*

## ABSTRACT

In a business organization, a company that is able to excel in competition to realize its vision and mission to achieve the company's goals is an achievement that can measure the success of the company in evaluating the results of activities carried out by the company compared to a predetermined benchmark. *Balanced Scorecard* is a measurement tool as a counterweight to the financial aspect and the non-financial aspects, such as customer satisfaction, internal business processes, learning and growth within the company. Based on the analysis of performance appraisal in mind that *The Coffee Bean and Tea Leaf* Bali in the *balanced scorecard* as a whole is good. This is shown by the increase in revenue from 2010 to 2011. Actual costs were lower from 2010 to 2011 show *The Coffee Bean and Tea Leaf* Bali has done cost efficiency. In the customer perspective, customer satisfaction results show that customers are satisfied with the performance of *The Coffee Bean and Tea Leaf* Bali. Internal business process perspective shows good results seen from the company's complaint ratio. Then, the learning and growth perspective showed an increase in employee productivity and satisfaction of employees working at *The Coffee Bean and Tea Leaf* Bali.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, measurement tool*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dapat tercermin dalam *Balanced Scorecard*. Keempat perspektif yang tersusun dalam *Balanced Scorecard*, antara lain perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan memberi informasi kepada para karyawan tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju kearah tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996).

Dalam penelitian ini, yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi bisnis waralaba. Gaya hidup modern dan praktis sesuai dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat membuat setiap manusia di dunia disibukkan dengan segala rutinitas keseharian yang berlangsung hampir tanpa henti. *Coffee shop* merupakan tempat favorit dan cocok dalam mendampingi keragaman aktivitas tersebut. *Coffee Shop* waralaba pertama di Indonesia adalah *The Coffee Bean & Tea Leaf* yang berdiri pada tahun 2001 dan sampai saat ini, PT Trans *Coffee* selaku pemegang lisensi tunggal *The Coffee Bean & Tea Leaf* di Indonesia mengelola 53 *outlet* yang tersebar di seluruh Indonesia.

*The Coffee Bean and Tea Leaf* mempunyai misi "melayani pelanggan dengan profesional dan ramah, menyediakan *service* dan produk-produk terbaik, serta memberikan pengalaman terbaik dalam kinerja perusahaan, dan para karyawannya untuk dapat memberikan kualitas pelayanan terbaik pada kualitas produk, penyampaian pelayanan dan menjaga kelestarian lingkungan hidup yang juga dapat memberikan semangat kerja kepada perusahaan dan anggota tim". Sedangkan visinya yaitu "*Simply the Best*" dalam bidang *speciality coffee and tea*.

Dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan, *The Coffee Bean and Tea Leaf* menyediakan produk yang inovatif dan mengikuti selera pelanggan. Berdasarkan inovasi yang telah dilakukan tersebut dapat dilakukan penilaian kinerja *The Coffee Bean and Tea Leaf* tidak hanya dari perspektif *financial* saja akan tetapi juga dapat dilakukan dari perspektif *non financial*, sehingga perusahaan dapat terus mempertahankan kinerjanya. Analisis laporan keuangan yang selama ini digunakan oleh *The Coffee Bean and Tea Leaf* adalah dengan indikator rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan. Penilaian kinerja pada penelitian ini memfokuskan pada *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali yaitu di *Departure Ngurah Rai International Airport, Kuta Square*, dan *Benoa Square*.

## **Kajian Pustaka**

### ***Penilaian Kinerja***

Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang tertuang dalam strategi perusahaan dapat

dikatakan sebagai kinerja (Bastian, 2001:329). Jadi penilaian kinerja adalah proses menilai tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan guna mendukung pencapaian visi dan misinya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 2001).

Menurut Robert & Anthony (2001: 52), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar, yaitu menentukan strategi, menentukan pengukuran strategi, mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen, dan mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan. Manajemen memanfaatkan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan antara lain (Mulyadi & Setyawan, 2000) yaitu :

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

### ***Balanced Scorecard***

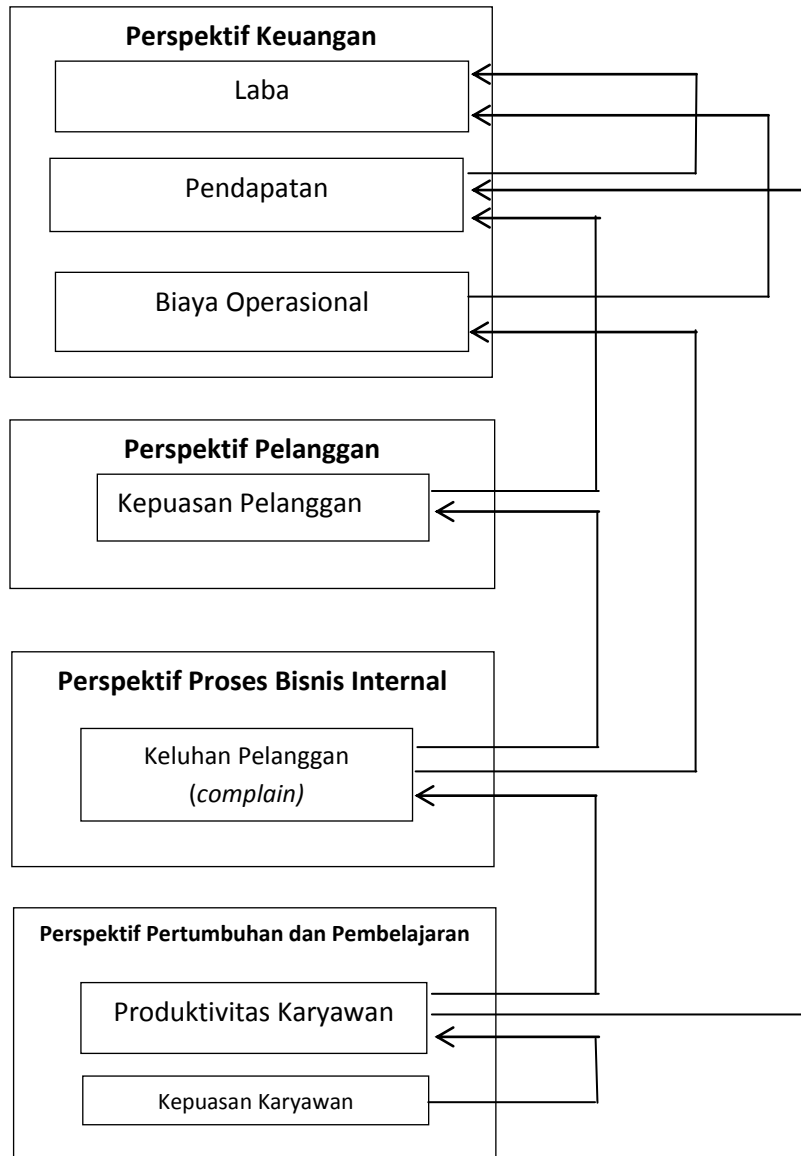
*Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif tersebut mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibatnya, terdapat peningkatan kualitas proses layanan pelanggan. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return.

### **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan visi, misi dan strategi *The Coffee Bean and tea Leaf* cabang Bali, penelitian *balanced scorecard* ini menggunakan desain penelitian deskriptif dimana

terdapat penjelasan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan karakteristik yang terjadi.

**Gambar 1 Desain Penelitian *balanced scorecard* pada *The Coffee bean and tea Leaf* cabang Bali**



Dari Gambar 1 di atas, terlihat adanya hubungan antara keempat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*. Diawali dengan perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran yang dapat diukur dengan kepuasan karyawan *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Produktivitas karyawan akan memberi pengaruh terhadap perspektif proses bisnis internal, karena dengan produktivitas karyawan yang baik maka proses bisnis internal perusahaan juga baik. Parameter yang digunakan dalam pengukuran proses bisnis internal pada *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali adalah jumlah keluhan pelanggan (*complain*). Jika proses bisnis internal berjalan baik maka proses pembuatan dan penyaluran produk akan berlangsung dengan baik, sehingga perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya operasional. Efisiensi biaya operasional akan memberikan efek positif terhadap perspektif keuangan perusahaan berupa peningkatan laba.

### **Kinerja Perspektif Keuangan**

Penelitian yang dilakukan di *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali adalah menilai kinerja keuangan yang berlangsung pada periode tahun 2010 sampai dengan tahun 2011. Untuk menghitung kinerja perspektif keuangan tolok ukur yang dipergunakan adalah rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan. Pemilihan tolok ukur perspektif keuangan didasari oleh target *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali yang terfokus pada peningkatan pendapatan dari tahun 2010 sampai akhir tahun 2011. Dalam penelitian ini tolok ukur yang digunakan antara lain:

1) Rasio profitabilitas yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan keuntungan baik hubungannya dengan penjualan, aktiva maupun modal sendiri yang meliputi :

(1) Rasio Margin Laba Operasional

$$\text{Rasio Margin Laba Operasional} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\% \dots\dots(1)$$

(2) *Net Profit Margin*

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

2) Rasio pertumbuhan adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui perkembangan suatu komponen laporan dari periode ke periode meliputi :

(1) Tingkat kenaikan (pertumbuhan) pendapatan

$$= \frac{\text{Pendapatan periode sekarang} - \text{pendapatan periode lalu}}{\text{Pendapatan periode lalu}} \times 100\% \dots\dots(3)$$

(2) Tingkat kenaikan (pertumbuhan) biaya operasi

Menurut Hansen dan Mowen (2000:36) Biaya adalah nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa yang akan datang bagi organisasi atau perusahaan. Berikut ini formulasi pertumbuhan biaya operasional :

$$= \frac{\text{Biaya operasi periode sekarang} - \text{biaya operasi periode lalu}}{\text{biaya operasi periode lalu}} \times 100\% \dots\dots(4)$$



### **Kinerja Perspektif Pelanggan**

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai perspektif pelanggan adalah mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) yang berdasar pada prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25M.PAN/2/2004.

### **Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Rasio keluhan pelanggan (*complain*) digunakan untuk mengukur apakah proses bisnis internal perusahaan sudah berjalan baik atau belum. Apabila rasio *complain* sekarang lebih kecil dari rasio *complain* sebelumnya artinya kinerja perspektif proses bisnis internal perusahaan baik. Perhitungan rasio *complain* dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$= \frac{\text{jumlah complain sekarang} - \text{jumlah complain sebelumnya}}{\text{jumlah complain sebelumnya}} \times 100\% \dots \dots \dots (5)$$

### **Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (2000:111) yaitu mengukur tingkat kepuasan karyawan dengan menggunakan tolok ukur Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) dan mengukur tingkat produktivitas karyawan dengan rumus sebagai berikut;

$$\text{Tingkat Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba operasional}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots (6)$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

#### 1. Rasio Profitabilitas

##### a. Rasio margin laba operasional

Tabel 1. Perhitungan Rasio Margin Laba Operasional The Coffee Bean and Tea Leaf Cabang Bali Periode Tahun 2010 dan 2011

Nama Outlet	Laba Operasional (Rp)		Pendapatan Bersih (Rp)		Rasio Margin Laba Operasional (%)	
	( a )		( b )		( c ) = ( a : b ) x 100 %	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
CBTL BSQ	1.132.917.729	893.644.962	1.453.171.812	1.123.890.765	77,96	79,51
CBTL DPS	1.226.208.228	1.985.057.001	1.531.628.712	2.288.489.496	80,06	86,74
CBTL KSQ	1.041.479.270	1.146.449.568	1.258.459.716	1.369.151.358	82,76	83,73

Berdasarkan perhitungan di atas, di seluruh cabang *The Coffee Bean and Tea Leaf* Bali mengalami peningkatan rasio margin laba operasional dari tahun 2010 ke tahun 2011. Jadi kinerja perspektif keuangan yang dinilai dengan rasio margin laba operasional *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali adalah baik.

##### b. Net Profit Margin

Tabel 2. Net Profit Margin per Tahun The Coffee Bean and Tea Leaf Cabang Bali Periode tahun 2010 dan 2011

Nama Outlet	Laba Bersih (Rp)		Pendapatan Bersih (Rp)		Net Profit Margin (%)	
	( a )		( b )		( c ) = ( a / b ) x 100 %	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
CBTL BSQ	189.887.463	219.478.987	1.453.171.812	1.123.890.765	13,07	19,53
CBTL DPS	136.687.524	722.748.951	1.531.628.712	2.288.489.496	8,92	31,58
CBTL KSQ	72.985.314	140.059.013	1.258.459.716	1.369.151.358	5,80	10,23

Berdasarkan perhitungan *Net Profit Margin* pada *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali, *Net Profit Margin* tahun 2011 lebih besar dibandingkan tahun

2010. Jadi kinerja perspektif keuangan yang dinilai dengan *Net Profit Margin* pada *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali menunjukkan hasil yang baik.

## 2. Rasio Pertumbuhan

### a. Rasio Pertumbuhan Pendapatan

Tabel 3. Pertumbuhan Pendapatan *The Coffee Bean and Tea Leaf* Cabang Bali Periode tahun 2010 dan 2011

Nama Outlet	Pendapatan bersih (Rp)			Pertumbuhan Pendapatan (%)	
	2009	2010	2011	2010	2011
CBTL BSQ	1.893.330.780	1.453.171.812	1.123.890.765	-23,25	-22,66
CBTL DPS	1.051.452.790	1.531.628.712	2.288.489.496	45,67	49,42
CBTL KSQ	1.446.799.728	1.258.459.716	1.369.151.358	-13,02	8,80

Berdasarkan Tabel 3, kinerja perspektif keuangan *The Coffee Bean and tea Leaf* cabang Bali yang dinilai dengan rasio pertumbuhan pendapatan adalah baik.

### b. Rasio Efisiensi Biaya Operasional

Tabel 4 Efisiensi Biaya Operasional *The Coffee Bean and Tea Leaf* Cabang Bali Periode tahun 2010 dan 2011

Nama Outlet	Biaya operasional (Rp)			Pertumbuhan Biaya Operasional	
	2009	2010	2011	2010	2011
CBTL BSQ	316.901.299	320.254.083	298.245.803	1,06	-6,87
CBTL DPS	300.149.520	305.420.484	303.432.495	1,76	-0,65
CBTL KSQ	352.445.520	286.980.446	222.701.790	-18,57	-22,40

Berdasarkan Tabel 4, kinerja perspektif keuangan *The Coffee Bean and tea Leaf* cabang Bali yang dinilai dengan rasio pertumbuhan biaya operasional adalah baik.

### Penilaian Kinerja Perspektif Kepuasan Pelanggan

Kinerja perspektif pelanggan *The Coffee Bean and Tea Leaf* menggunakan kepuasan pelanggan dengan tolok ukur Indeks Kepuasan Pelanggan. Berdasarkan hasil pengolahan data dari langkah-langkah yang telah dilakukan, maka secara keseluruhan rentang penilaian tingkat kepuasan pelanggan disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengolahan Data Kepuasan Pelanggan

No	Dimensi	IKP Nyata	Kriteria
1	Bukti Langsung	-0,153	Sangat Puas
2	Keandalan	-0,153	Sangat Puas
3	Daya tanggap	-0,154	Sangat Puas
4	Jaminan	-0,148	Sangat Puas
5	Empati	-0,157	Sangat Puas
<b>Rata-Rata</b>		-0,153	Sangat Puas

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) secara menyeluruh untuk kelima faktor atau unsur penentu kepuasan pelanggan adalah -0,153 yang berada pada interval  $-0,16 \leq \text{IKP} \leq 0,00$ . Hal ini menunjukkan para pelanggan merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pelanggan adalah sangat baik.

### Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Diasumsikan bila perusahaan telah melakukan proses bisnis internal dengan baik maka jumlah keluhan pelanggan (complain) rendah, sebaliknya apabila

perusahaan belum menjalankan proses bisnis internal dengan baik maka jumlah keluhan pelanggan akan tinggi.

Tabel 6. Peningkatan/Penurunan Jumlah Keluhan Pelanggan (*Complain*) Agustus 2012 dan September 2012

Bulan	Data Complain Sekarang 1	Data Complain Sebelum 2	Rasio Complain Pelanggan $3 = ((1-2):2) \times 100\%$
Agustus 2012	2057	1976	4.09
September 2012	1899	2027	(6.31)

Tabel 6 menunjukkan kinerja perspektif proses bisnis internal *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali baik, karena terjadi penurunan jumlah keluhan pelanggan pada periode sekarang dibandingkan dengan periode sebelumnya.

### Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### 1) Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan indeks kepuasan karyawan (IKK) yang diukur dengan menggunakan sarana kuesioner terhadap 38 karyawan *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali.

Tabel 7. Hasil Pengolahan Data Kepuasan Karyawan

No	Dimensi	IKK Nyata	Kriteria
1	Perilaku kerja karyawan	-0,1362	Sangat Puas
2	Fasilitas kerja	-0,1295	Sangat Puas
3	Rekan kerja	-0,134	Sangat Puas
4	Remunerasi	-0,134	Sangat Puas
5	Jalur karir	-0,1307	Sangat Puas
<b>Rata-Rata</b>		-0,1329	Sangat Puas

Kinerja perspektif pemberlajaran dan pertumbuhan yang dinilai dengan tolok ukur tingkat produktivitas karyawan menunjukkan hasil baik dan dengan tolok ukur indeks kepuasan karyawan (IKK) menunjukkan hasil puas.

## 2) Tingkat Produktifitas Karyawan

Tabel 8. Tingkat produktivitas karyawan The Coffee bean and Tea Leaf cabang Bali periode tahun 2010 dan 2011

Nama Outlet	Laba Operasional (Rp)		Jumlah karyawan	Tingkat Produktifitas Karyawan	
	( a )		(b)	( c ) = ( a / b )	
	2010	2011	2010 dan 2011	2010	2011
CBTL BSQ	189.887.463	219.478.987	10	18.988.746	21.947.899
CBTL DPS	136.687.524	722.748.951	15	9.112.502	48.183.263
CBTL BWK	72.985.314	140.059.013	13	5.614.255	10.773.770

Berdasar tabel 8, kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinilai dengan produktivitas karyawan adalah baik.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kinerja perspektif keuangan *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali diukur dengan rasio margin laba operasi, *net profit margin*, rasio pertumbuhan pendapatan dan rasio efisiensi biaya operasi yang menunjukkan hasil yang baik
- 2) Kinerja perspektif pelanggan *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali yang ditunjukkan dengan menggunakan tolok ukur Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP)

adalah pelanggan merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali.

- 3) Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu dengan rasio *complain* pada *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali menunjukkan penurunan rasio dari bulan Agustus ke September. Kinerja perspektif proses bisnis internal *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali adalah baik.
- 4) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan tolok ukur tingkat produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang baik dan menggunakan tolok ukur indeks kepuasan karyawan (IKK) menunjukkan hasil yang puas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali yang dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik.

## **Saran**

Berdasarkan simpulan dan hasil analisis dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- 1) Pada perspektif keuangan, Pertumbuhan Pendapatan yang masih lemah di salah satu *The Coffee Bean and Tea Leaf* cabang Bali yaitu cabang *Benoa Square*, perlu mendapat klarifikasi akan penyebab terjadinya hal tersebut, walaupun telah terjadi peningkatan pertumbuhan pendapatan dari tahun 2010 sebesar -23,25% menjadi -22,66% pada tahun 2011. Dengan demikian, perusahaan dapat mengevaluasi serta memperbaiki kinerja dalam organisasinya.

- 2) Pada perspektif pelanggan, perusahaan perlu meningkatkan keandalan dalam prosedur transaksinya agar lebih mudah dan cepat, yaitu dengan menambah jumlah *cashier* pada *outlet* yang mempunyai potensi jumlah pelanggan yang banyak agar meningkatkan kemudahan pelanggan dalam bertransaksi.
- 3) Pada perspektif internal bisnis, penggunaan rasio *complain* sudah menunjukkan hasil yang baik dilihat dari adanya penurunan jumlah keluhan dari pelanggan. Perusahaan perlu meningkatkan komunikasi yang lebih baik, yaitu dengan wawancara ringan dengan pelanggan secara *continue* agar keinginan serta selera pelanggan terhadap produk dan jasa yang disediakan dapat segera terbaca oleh perusahaan dan diberikan solusinya sebelum timbul keluhan.
- 4) Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengekspresikan pemikiran atau ide yang dapat menambah produktifitas karyawan dalam perusahaan. Hal ini diharapkan dapat menambah produktifitas dan potensi yang dimiliki karyawan dalam perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Robert N dan Robert H. Hermanson. 2001. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don. R., and Maryanne M. Mowen. 2000. *Cost Management : Accounting and Control*. Ohio : South Western Publishing Co.



Kaplan, Robert S & David P Norton. 1996. *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*. United State to America : President and Fellow of Harvard College.

Kaplan, Robert S, David P Norton (Peter Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi menjadi aksi*. Jakarta : Salemba Empat.

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. 2004. Nomor: Kep/25/M.PAN/2/2004. Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instalasi Pemerintah. <http://www.menpan.go.id/Direktori%20Menpan/default.asp>. Diunduh tanggal 8 Juni 2006.

