

**ANALISA STRATEGI DALAM PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN *SERVICE QUALITY* (STUDI KASUS PADA *CAFÉ N*)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh**

**Enrico Chandra Wijaya**

**2015130099**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI  
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

**STRATEGY ANALYSIS IN BALANCED SCORECARD  
DESIGN TO IMPROVE SERVICE QUALITY  
(CASE STUDY ON CAFÉ N)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

*Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree in Economics*

**By**

**Enrico Chandra Wijaya**

**2015130099**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN ACCOUNTING  
Accredited by National Accreditation Agency  
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



**SKRIPSI**

**ANALISA STRATEGI DALAM PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN *SERVICE QUALITY*  
(STUDI KASUS PADA *CAFÉ N*)**

Oleh:

Enrico Chandra Wijaya

2015130099

Bandung, Januari 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Gery", is written over the name of the supervisor.

Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Paulina", is written over the name of the supervisor.

Dr. Paulina Permatasari, M.Ak., CMA., CSRS., CSRA.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Enrico Chandra Wijaya  
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 4 Oktober 1997  
NPM : 2015130099  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

### **ANALISA STRATEGI DALAM PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN *SERVICE QUALITY* (STUDI KASUS PADA *CAFÉ N*)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:

Dr. Paulina Permatasari, M.Ak., CMA., CSRS., CSRA.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apapun yang terutang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya unguap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak manapun.

Pasal 25 ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana dengan denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan pada Januari 2019

Pembuat pernyataan :



(Enrico Chandra Wijaya)

## ABSTRAK

Pertumbuhan industri makanan dan minuman pada 2017 mencapai 9,23%, dibandingkan pertumbuhan pada 2016. Salah satu bisnis industri ini yang mulai menjamur di Indonesia adalah bisnis *Café*. Untuk menjadi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan kompetitif, *Café* harus memiliki kinerja efektif dan efisien. Selain faktor keuangan, faktor nonkeuangan menjadi ukuran penting dalam penilaian kinerja perusahaan. Dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan, Kaplan dan Norton telah memperkenalkan suatu metode pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan saat ini agar dapat menjadi dasar dalam pembuatan strategi atau pengambilan keputusan. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan membuat strategi berdasarkan lima perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif *non-market*. Lima perspektif tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari *Café*, khususnya terkait kualitas layanan. Perusahaan perlu mengetahui bagaimana kinerja perusahaan agar strategi yang disusun berdasarkan penerapan *Balanced Scorecard* tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu meningkatkan kualitas layanan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi dalam perancangan *Balanced Scorecard* untuk peningkatan kualitas layanan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, kuesioner, dan studi literatur. Metode dan teknik tersebut akan menghasilkan data primer dan data sekunder yang dapat membantu penelitian ini. Penelitian akan dilakukan di *Café N*. *Café N* menjual makanan dan minuman serta menyediakan *Café* dengan suasana nyaman bagi beberapa restoran untuk menjual makanan dan minumannya bagi pelanggan. Penelitian ini dilakukan dengan cara memperoleh data untuk mendeskripsikan karakteristik analisa strategi dalam perancangan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kualitas layanan, ditawarkan oleh *Café N*.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi *Café N*, terkait kualitas layanan di siklus penjualan yang diberikan kepada pelanggan sudah memuaskan, tetapi strategi tersebut tidak terlepas dari beberapa kendala dan kelemahan yang membuat pelanggan tidak nyaman. Berdasarkan analisis SWOT, *Porter's Five Forces*, *BCG Matrix*, teknik SERVQUAL, dan saran pelanggan menunjukkan bahwa meskipun kinerja *Café N* sudah baik, kinerja tersebut masih harus ditingkatkan. Strategi yang dihasilkan dalam perancangan *Balanced Scorecard* berupa strategi jangka panjang yaitu pembuatan sistem pemesanan yang baru dan strategi jangka pendek yaitu pembuatan area tempat menunggu di dekat pintu masuk. Strategi tersebut dapat diterapkan dengan maksimal apabila manajemen *Café N* terus berusaha mencapai target dan tetap mengevaluasi setiap strategi yang diterapkan. Manajemen *Café N* juga dapat melakukan tindakan inisiatif pada saat penerapan strategi selama tindakan tersebut tidak menyimpang dari tujuan strategi *Café N*. Perancangan *Balanced Scorecard* dapat membantu *Café N* untuk membuat pengukuran dan penerapan strategi agar lebih maksimal dari segala perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, *Service Quality*

## **ABSTRACT**

*The 2017 growth in the food and beverages industry was at 9.23%, higher than that of 2016. One of the business lines mushrooming in Indonesia is the business of café. For winning competitive advantages, cafes should jostle for effective and efficient performance. Another to financial factors, non-financial factors are significant determinants in assessing companies' performance. Indeed, Kaplan and Norton have introduced a measuring method of Balanced Scorecard to assess companies' performance.*

*The Balanced Scorecard figures out the company's current performance; therefore, implementing proper strategies and making wise decisions are possible to achieve. It assists companies to make strategies, on the basis of financial, customers, internal business processes, learning & growth, and non-market perspectives. These five perspectives are applied to measure Café's performance, service quality in particular. Café should fathom well how its performance in order the Balance Scorecard-based strategies it establishes effectively hit the target and align with its purpose: improving service quality.*

*This research is conducted to find out the strategy in Balance Scorecard design to improve service quality. In addition, this research applies the descriptive method with such collecting data techniques as observation, interview, questionnaire, and literature study. The method and data collecting techniques applied generate the primary and secondary data available for the research. The object of the research is Café N. Café N sells food & beverages and provides convenient ambient for restaurants to offer to customers. The research obtains data to describe the implementation of Balance Scorecard-based analysis with a view to improving service quality offered by Café N.*

*The research finds that service quality strategies implemented by Café N result in giving services meeting customers' needs, but the strategies bounded by a number of weaknesses, attributable to less convenient services consumers receive. Based on the SWOT analysis, Porter's Five Forces, BCG Matrix, SERVQUAL techniques, and customers' suggestions, Café N's performance makes the sound performance requiring constant improvement. The Balance Scorecard-based strategies result in long-term and short-term strategies applied by Café N's management to improve its service quality. The long-term strategies are the establishment of a new order system, while the short-term strategies are the establishment of waiting areas near Café N's entrance door. Those strategies can reach a maximum result, if Café N keeps striving for reaching targets and evaluating each of strategies it implements. Besides, Café N's management is possible to perform initiative practices as long as such practices aligning with its objective. The Balance Scorecard-based practices help Café N to make maximum assessment and strategies.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Service Quality*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat, rahmat, dan kemurahan-Nya maka penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**PERANAN ANALISA *BALANCED SCORECARD* DALAM UPAYA MENINGKATKAN *SERVICE QUALITY* (STUDI KASUS PADA *CAFÉ N*)**” yang diajukan sebagai salah satu bentuk pemenuhan persyaratan perolehan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Dari awal memulai perkuliahan hingga pada titik ini, penulis menerima banyak sekali bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang tidak jenuh-jenuhnya memberikan semangat dan doa kepada penulis hingga akhirnya penulisan skripsi ini pun bisa selesai. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Keluarga penulis yaitu kedua orang tua dan kedua adik yang selalu memberikan semangat, perhatian, dan doa sehingga penulis dapat memperoleh pendidikan yang baik hingga memperoleh gelar sarjana.
2. Ibu Dr. Paulina Permatasari, S.E., M.Ak., CMA., CSRS., CSRA. selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang sangat sabar dan luar biasa. Beliau selalu meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau untuk memberikan bimbingan, saran, dan motivasi hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih banyak untuk perhatian dan kesabaran yang telah diberikan kepada penulis.
3. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku ketua program studi akuntansi sekaligus teman cerita penulis yang sangat sabar dan luar biasa dalam memberikan saran atau masukan kepada penulis. Beliau selalu meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau untuk menjawab segala pertanyaan penulis, mendengarkan segala cerita penulis, serta mendengarkan keluhan penulis selama menjalani program kerja himpunan Akuntansi. Beliau juga selalu memberikan motivasi dan bantuan serta nasihat kepada penulis.
4. Bapak Agustinus Susilo, S.E., CMA., M.Ak. selaku dosen wali yang selalu memberikan pengetahuan baru, informasi pekerjaan, saran atau masukan, serta menjadi teman penghibur penulis selama perkuliahan. Beliau dengan sabar dan

baik membantu penulis menjawab segala pertanyaan dan berbagi informasi berita yang terjadi di Indonesia.

5. Bapak Tanto Kurnia, S.T., M.A., M.Ak. selaku wakil dekan bidang kemahasiswaan fakultas ekonomi yang selalu memberikan masukan dan pengetahuan baru di luar perkuliahan Akuntansi. Beliau juga selalu membantu penulis selama masa jabatan penulis menjadi ketua Komisi Pemilihan Umum Fakultas Ekonomi (KPU FE) UNPAR dengan memberikan bantuan, semangat, bimbingan, dan masukan serta selalu meluangkan waktu mendengarkan keluhan dari penulis.
6. Ibu Amelia Limijaya, S.E., M.Acc.Fin. selaku sekretaris program studi Akuntansi yang telah membimbing penulis selama lomba dan pembuatan laporan pertanggungjawaban kegiatan. Terimakasih sudah mengajarkan penulis cara untuk membuat laporan pertanggungjawaban yang baik serta berbagi cerita selama menunggu kuitansi.
7. Bapak Michael, S.E., M.Ak., CMA., PFM. selaku dosen Manajemen Strategik untuk Akuntan yang telah mengajarkan penulis mengenai strategi dan teman berdiskusi kasus lomba penyusunan strategi.
8. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Akt., MPAc. selaku dosen Seminar Akuntansi Manajemen, Akuntansi Manajemen Lanjut, dan Manajemen Biaya Strategik yang telah mengajarkan penulis ilmu Akuntansi Manajemen dengan sangat baik sehingga penulis dapat memahami seluruh materi dengan sangat baik.
9. Ibu Dr. Elizabeth Tiur Manurung, M.Si., Ak. selaku dosen Akuntansi Internasional yang telah memberikan penulis berbagai pengetahuan ilmu Akuntansi, terutama mengenai Analisis Laporan Keuangan Lanjut. Terimakasih telah memberikan tantangan dan pengetahuan selama perkuliahan serta membawa penulis menghadiri seminar CEO di gedung BEI Jakarta untuk menambah wawasan penulis.
10. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen Akuntansi Keuangan Menengah 1 dan Audit Manajemen yang sangat luar biasa. Beliau tidak pernah berhenti menasihati penulis dan memberikan informasi pekerjaan kepada penulis dengan sabar dan semangat untuk kebaikan penulis.



11. Chrystina Tiffany Cuyana selaku penyemangat dan pendengar seluruh masalah penulis yang selalu memberikan masukan dan memarahi penulis ketika penulis membuat kesalahan.
12. Nathanael Andreas dan Ricky Martin selaku teman terdekat penulis yang selalu menemani bermain Heroes Evolved hingga subuh dan saling mendukung apabila penulis memiliki masalah.
13. Krishna Nugraha Harischandra selaku teman baik dan kompetitor penulis pada saat mencalonkan diri sebagai ketua himpunan Akuntansi yang sudah memberikan masukan dan *sharing* masalah apapun yang dialami penulis.
14. Joshua Alvin, Rizky Marcel, Jan Albert, dan Bernard Effendie selaku teman kos penulis yang selalu meramaikan suasana kos dan menghibur penulis selama di kos.
15. Alvin Julius Tanuwijaya dan Johan Yosuardi Sunaryo selaku teman menulis skripsi bersama penulis yang selalu mengingatkan penulis untuk menyelesaikan skripsi penulis.
16. Aryatanto Deo selaku ketua himpunan Akuntansi penulis pada saat penulis menjabat sebagai ketua TNT yang selalu memberikan masukan dan teman cerita bersama selama menjabat.
17. Geraldus Garry selaku kepala departemen seni dan apresiasi penulis pada saat penulis menjabat sebagai ketua TNT yang selalu mendengarkan cerita penulis dan memberikan semangat kepada penulis dalam situasi apapun.
18. Sonia Holtrop dan Jessica Julianti selaku teman departemen penulis di himpunan Akuntansi yang selalu merawat penulis dan memberikan semangat dalam seluruh kegiatan penulis.
19. Tanti Kurnia, Veronica Anjelia, Yessi Agatha, dan Maria Gaby yang telah merawat penulis ketika tangan penulis patah dan teman bergossip selama masa perkuliahan.
20. Franciska, Hanny Sendjaja, Vivian, Suma Isabella, Gabriella Quincy, Katarina Dea, Maria Riama, Rina, Aditya Aofi, dan Baskoro Sirait yang telah membantu penulis pada saat menjabat menjadi ketua Thirteen Night Time 2016 dan memberikan pengalaman yang tidak terlupakan.

21. Jefta Marvel, Nancy Christy, Carolina Sea Rowa, Martin Luhulima, Claudia Christie, Ateta Sinaga, Carline Fedora dan Theresa Reزالin yang bersama penulis menjadi koordinator divisi Accounting Sport Tournament 2017 yang memberikan tantangan selama menjabat.
22. Arsibal, Bayu Indra, Benedictur Peter, Chris Nathan, Silvia Widjaja, Haggai, Antonius Arthur, dan Anastasia Elva yang menjadi *non-project manager* ketika penulis menjabat sebagai *project manager* yang telah membimbing penulis.
23. Kevin Thomas, Cynthia Octaviani, Jessifa Ferkim, Josica Fiona, Grace Lovely, Ruth Orchidian, Christine Suwanto, Richa Riyanto, Ferrent Angeline, Patricia Wijaya, Fauzan, Benedict Witlow, Lily Kartawirawan, Fidelia Senjaya, Ignasia Della, Jonathan Setiadi, Hans Chandra, Theresia Octa, dan Sheldy yang selalu menghibur dan membuat perkuliahan penulis penuh tantangan dan keceriaan.
24. Felix Wijaya, Sheila, Dzikra Muiz, dan Nicholas Liem selaku teman seperjuangan ketua Thirteen Night Time yang selalu memberi masukan, tantangan, serta semangat selama menjabat menjadi ketua Thirteen Night Time.
25. Irene Hamzar, Nathan Hajendra, Kevin Laurentius, Kelvin Desanto, Hana Elisabeth, Bella Bestiana, Hizkia, Natalia Sullivan, Michelle, Sean, Alyssa, Gabriella Lienda, Billy, Deus, dan Nikolas yang telah menjadi koordinator bidang pada saat Thirteen Night Time 2016 dan telah bekerja dengan sangat baik sehingga Thirteen Night Time 2016 dapat terlaksana dengan sangat baik.
26. Gloria dan Maharani Putri yang telah menjadi *Master of Ceremony* dari Thirteen Night Time 2016 sehingga acara dapat berjalan dengan meriah.
27. Veronica Karina, Amirah Zahra, Ananta Bintang, Michael Irtanto, Kevin Claufiyan, Beatrice Elvina, Laura, Shana Tasya, dan Vira yang selalu bertanya masalah perkuliahan kepada penulis sehingga penulis dapat terus menambah ilmu melalui pertanyaan yang diajukan.
28. Fathur, Yoga, Rosa, Devi, dan seluruh mahasiswa Akuntansi angkatan 2016 yang telah bekerja dengan sangat baik menjadi *staff* Thirteen Night Time 2016.
29. Ko Marcel dan Pradipta Mahadika yang selalu membimbing dan melayani Tuhan bersama dengan penulis di Gereja YGF.
30. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik maupun saran yang membangun dari pembaca akan sangat bermanfaat dan bermakna bagi penulis untuk menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi seluruh pihak yang membutuhkannya.

Bandung, Januari 2019

Enrico Chandra Wijaya

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	2
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
1.5. Kerangka Pemikiran .....	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	6
2.1. Manajemen Strategi .....	6
2.1.1. Tahapan Manajemen Strategi .....	6
2.1.2. <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT) <i>Analysis</i> .....	8
2.1.3. <i>Porter's Five Forces Model Analysis</i> .....	9
2.1.4. Boston Consulting Group (BCG) <i>Matrix</i> .....	11
2.1.5. Teknik SERVQUAL .....	13
2.1.6. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) .....	18
2.2. <i>Service Quality</i> .....	21
2.2.1. Pengertian <i>Service</i> .....	21
2.2.2. Pengertian <i>Quality</i> .....	22
2.3. <i>Customer Satisfaction</i> .....	22
2.3.1. Kelebihan <i>Customer Satisfaction</i> .....	23
2.4. <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
2.4.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
2.4.2. Penyusunan dan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.4.3. Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	25

BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	31
3.1. Metode Penelitian .....	31
3.1.1. Data Penelitian .....	31
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data .....	31
3.1.3. Langkah Penelitian .....	32
3.1.4. Variabel Penelitian .....	33
3.2. Objek Penelitian .....	34
3.2.1. Deskripsi Perusahaan .....	34
3.2.2. Struktur Organisasi .....	34
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan .....	36
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	40
4.1. Gambaran <i>Service Quality</i> Pada Siklus Penjualan di <i>Café N</i> .....	40
4.1.1. Gambaran <i>Service Quality</i> Pada Saat Pelanggan Datang ke <i>Café</i> .....	40
4.1.2. Gambaran <i>Service Quality</i> Pada Saat Penerimaan Pesanan dari Pelanggan .....	40
4.1.3. Gambaran <i>Service Quality</i> Pada Saat Pencetakan <i>Temporary Bill</i> .....	41
4.1.4. Gambaran <i>Service Quality</i> Pada Saat Pembayaran .....	42
4.1.5. Gambaran <i>Service Quality</i> Apabila Pelanggan Membutuhkan Bantuan.....	42
4.2. Analisa Strategi pada Siklus Penjualan di <i>Café N</i> Berdasarkan Analisis SWOT, <i>Porter's Five Forces</i> , <i>BCG Model</i> , dan Teknik SERVQUAL.....	43
4.2.1. Analisa Strategi pada Siklus Penjualan di <i>Café N</i> Berdasarkan Analisis SWOT <i>Café N</i> .....	43
4.2.2. Analisa Strategi pada Siklus Penjualan di <i>Café N</i> Berdasarkan Analisis <i>Porter's Five Forces Model</i> .....	55
4.2.3. Analisa Strategi pada Siklus Penjualan di <i>Café N</i> Berdasarkan Analisis <i>BCG Model</i> .....	57
4.2.4. Analisa Strategi pada Siklus Penjualan di <i>Café N</i> Berdasarkan Teknik SERVQUAL .....	58

4.2.5.	Analisa Strategi pada Siklus Penjualan di <i>Café N</i> Berdasarkan Saran dari Pelanggan .....	69
4.3.	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Upaya Meningkatkan <i>Service Quality</i> di <i>Café N</i> .....	71
4.3.1.	Langkah Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	71
4.3.2.	Evaluasi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	79
4.4.	Pemilihan Strategi Dalam Merancang <i>Balanced Scorecard</i> untuk Meningkatkan <i>Service Quality Café N</i> .....	86
4.4.1.	Analisa Strategi Berdasarkan Analisa Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Meningkatkan <i>Service Quality Café N</i> .....	86
4.4.2.	Pemilihan Strategi Berdasarkan Analisa Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Meningkatkan <i>Service Quality Café N</i> .....	91
4.4.3.	Hasil Pemilihan Strategi Berdasarkan Analisa Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Meningkatkan <i>Service Quality Café N</i> .....	106
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....		107
5.1.	Kesimpulan.....	107
5.2.	Saran .....	111
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
RIWAYAT HIDUP		

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Atribut SERVQUAL untuk Kepuasan Pelanggan .....	14
Tabel 2.2. Atribut SERVQUAL untuk Kepuasan Karyawan .....	15
Tabel 4.1. Tabel IFE <i>Café N</i> .....	46
Tabel 4.2. Tabel EFE <i>Café N</i> .....	49
Tabel 4.3. Nilai Rata-Rata Penilaian Kepuasan Pelanggan .....	59
Tabel 4.4. Nilai Rata-Rata Kepentingan Pelayanan <i>Café</i> .....	66
Tabel 4.5. Perbandingan Atribut Kepuasan dan Kepentingan Pelayanan .....	67
Tabel 4.6. Kendala <i>Café N</i> dari Saran Pelanggan .....	70
Tabel 4.7. Klasifikasi Strategi <i>Café N</i> .....	72
Tabel 4.8. Sasaran Strategi <i>Café N</i> .....	74
Tabel 4.9. Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	78
Tabel 4.10. Atribut Penilaian Kepuasan Pelanggan .....	81
Tabel 4.11. Faktor Kriteria Kepuasan Karyawan .....	84
Tabel 4.12. Strategi Hasil Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	90
Tabel 4.13. Tabel QSPM Strategi Jangka Panjang .....	93
Tabel 4.14. Tabel QSPM Strategi Jangka Pendek .....	98

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Bagan Kerangka Pemikiran.....	5
Gambar 2.1. Diagram Kartesius.....	18
Gambar 2.2. Contoh Tabel QSPM.....	20
Gambar 2.3. Pengukuran Performa <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
Gambar 2.4. <i>Nine Steps to Success</i> .....	25
Gambar 2.5. Topik Pengukuran Finansial Strategis.....	26
Gambar 2.6. Pengukuran <i>Customer Perspective</i> .....	27
Gambar 2.7. <i>Internal Business Process Perspective</i> .....	29
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Perusahaan.....	35
Gambar 4.1. Strategi SWOT <i>Matrix</i> .....	53
Gambar 4.2. BCG <i>Model Café N</i> .....	58
Gambar 4.3. Matriks Pelayanan <i>Café N</i> .....	67
Gambar 4.4. Hubungan Sebab-Akibat Sasaran Strategis <i>Café N</i> .....	76
Gambar 4.5. Peta Strategi <i>Café N</i> .....	77



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Siklus Penjualan di *Café N*
- Lampiran 2. Cara Perhitungan Bobot Faktor
- Lampiran 3. Sistem Penerimaan Pesanan Baru
- Lampiran 4. Pertanyaan Kuesioner
- Lampiran 5. Rekap Kuesioner
- Lampiran 6. Rekap Saran dari Pelanggan

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Menteri perindustrian, Airlangga Hartanto, mengatakan pertumbuhan industri makanan dan minuman terus meningkat. Sebagai contoh pada tahun 2017 pertumbuhannya mencapai 9,23% dari tahun 2016<sup>1</sup>. Salah satu bisnis pada industri ini yang mulai banyak berkembang di Indonesia adalah bisnis *café*. Pertumbuhan bisnis *café* dapat diperhitungkan sebagai salah satu bisnis yang menguntungkan pada zaman sekarang. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan dan gaya hidup masyarakat Indonesia yang semakin tinggi<sup>2</sup>.

Berdasarkan hasil perhitungan Badan Pusat Statistik (BPS), tingkat konsumsi rumah tangga selama kuartal II periode April hingga Juni 2018 mencapai angka 5,14%. Menurut kepala BPS, Suhariyanto, hal ini disebabkan oleh kenaikan penjualan eceran sebesar 6,42%<sup>3</sup>. Selain itu, Perkembangan zaman yang sangat maju dan modern mengakibatkan kebutuhan manusia tidak hanya berupa kebutuhan pokok seperti kebutuhan pangan, sandang, dan papan. Kebutuhan manusia sudah mulai bertambah dengan kebutuhan informasi teknologi atau internet<sup>4</sup>.

Berdasarkan Nielsen Media Consumer View W2 2017, penggunaan internet di Indonesia berada pada posisi ketiga sebagai media yang paling banyak dikonsumsi (44% dari total sampel riset 54,8 juta manusia di populasi 11 kota). Selain itu, berdasarkan Nielsen Cross Platform Report 2015 *and* 2017, manusia banyak yang menggunakan internet di *café*<sup>5</sup>. Hal ini juga dibuktikan dengan adanya fasilitas *free wireless fidelity (wifi)* di setiap *café*. Kebutuhan manusia untuk internet dan keinginan

---

<sup>1</sup> Yasmin, P. A. (2018). *Menperin: Industri Makanan dan Minuman Tumbuh 9,23%*. <https://finance.detik.com/industri/d-3985814/menperin-industri-makanan-dan-minuman-tumbuh-923>.

<sup>2</sup> Putra, I. R. (2016). *Menjamurnya Bisnis Café di Tanah Air*. <https://www.merdeka.com/uang/menjamurnya-bisnis-café-di-tanah-air.html>.

<sup>3</sup> Billy, A. T. (2018). *Tertinggi di Pemerintahan Jokowi, Tingkat Konsumsi Masyarakat 5,14 Persen di Kuartal II*. <http://www.tribunnews.com/bisnis/2018/08/06/tertinggi-di-pemerintahan-jokowi-tingkat-konsumsi-masyarakat-514-persen-di-kuartal-ii>.

<sup>4</sup> Dian, N. (2015). *Kebutuhan Masyarakat Indonesia akan Internet*. <https://www.kompasiana.com/annisadiand/54f400dd7455139f2b6c852c/kebutuhan-masyarakat-indonesia-akan-internet>.

<sup>5</sup> Lubis, M. (2017). *Tren Baru di Kalangan Pengguna Internet di Indonesia*. <https://www.nielsen.com/id/en/press-room/2017/TREN-BARU-DI-KALANGAN-PENGGUNA-INTERNET-DI-INDONESIA.html>.

untuk memiliki gaya hidup yang mewah akhirnya mendorong masyarakat Indonesia menghabiskan waktu di *café* untuk menggunakan internet.

*Café N* adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan makanan dan minuman. *Café N* menyediakan tempat berupa *café* untuk beberapa restoran menjual makanan dan minumannya dengan memberikan fasilitas berupa pelayanan dan tempat makan yang nyaman untuk pelanggan. Selain itu, *café N* juga menyediakan fasilitas untuk menerima pesanan dan pembayaran dari setiap pelanggan untuk mempermudah transaksi yang dilakukan antara pelanggan dan restoran. Variasi menu, *turnover* pelanggan yang besar, dan fasilitas bagi pelanggan agar dapat melakukan pemesanan dari mana saja menjadi tantangan tersendiri bagi *café N*.

*Café N* harus beroperasi dengan efektif dan efisien agar dapat menjadi perusahaan yang dapat memberikan *competitive advantage*. Selain faktor keuangan, faktor nonkeuangan juga menjadi ukuran yang penting dalam menilai kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton telah memperkenalkan suatu metode pengukuran kinerja perusahaan dan pembentukan target stratejik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Metode ini dapat membantu *café N* untuk membentuk strategi berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan<sup>6</sup>. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai *Balanced Scorecard* pada *café N*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *service quality* pada siklus penjualan di *café N*?
2. Bagaimana analisa strategi pada siklus penjualan di *café N* berdasarkan analisis SWOT, Porter's *Five Forces*, BCG *model*, dan teknik SERVQUAL?
3. Bagaimana perancangan *Balanced Scorecard* dalam upaya meningkatkan *service quality* di *café N*?
4. Bagaimana pemilihan strategi dalam merancang *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan *service quality* di *café N*?

---

<sup>6</sup> Balanced Scorecard Institute; Strategy Management Group. *Balanced Scorecard Basics*. <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran *service quality* pada siklus penjualan di *café* N.
2. Mengetahui hasil analisa strategi pada siklus penjualan di *café* N berdasarkan analisis SWOT, *Porter's Five Forces*, *BCG model*, dan teknik SERVQUAL.
3. Memahami perancangan *Balanced Scorecard* dalam upaya meningkatkan *service quality* di *café* N.
4. Mengetahui pemilihan strategi dalam merancang *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan *service quality* di *café* N.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak terkait yang membutuhkan, baik dalam sisi akademisi maupun praktisi. Berikut beberapa manfaat penelitian ini.

1. Bagi Penulis  
Penelitian ini berguna untuk memberikan wawasan dan pengalaman terutama dalam menerapkan teori-teori mengenai *Balanced Scorecard*.
2. Bagi *Café* N  
Penelitian ini berguna untuk memberikan solusi dan menjadi sumber informasi yang baik dalam mengembangkan *café* N dengan lebih baik. *Balanced Scorecard* dapat membantu *café* N dalam mengukur kinerja baik dari sisi keuangan dan nonkeuangan.
3. Bagi Pembaca  
Penelitian ini dapat menambah informasi dan dapat dijadikan acuan referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard* pada bisnis *café*, khususnya untuk siklus pendapatan *café*.

## 1.5. Kerangka Pemikiran

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Metode ini berguna untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan saat ini agar dapat menjadi dasar dalam pembuatan strategi atau pengambilan keputusan di masa yang akan datang. Metode ini diharapkan dapat membantu *café N* untuk mengetahui kinerjanya baik dari segi keuangan dan nonkeuangan.

*Balanced Scorecard* menerjemahkan strategi *café N* dalam lima perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif *non-market*. Lima perspektif tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja *café N* khususnya pada *service quality*. Hasil dari pengukuran tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi atas *service quality* yang diberikan oleh *café N*.

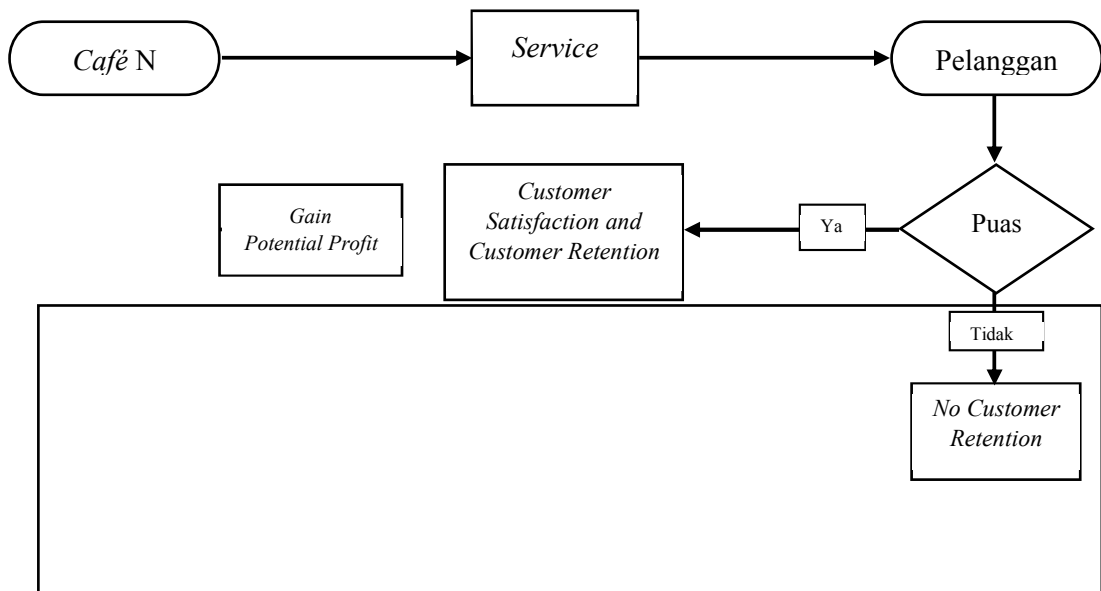
*Café N* perlu mengetahui bagaimana kinerja *café* yang ada agar dapat mengambil keputusan atau strategi terkait dengan *service quality* yang diberikan kepada pelanggan. *Service quality* yang dimaksud merupakan kualitas jasa yang diberikan ketika pelanggan datang hingga pesanan dari pelanggan disajikan. *Café N* ingin pelanggan mendapatkan pelayanan yang terbaik saat sedang menikmati *café N*. Akan tetapi *café N* memiliki kendala untuk mengetahui apakah pelayanan jasa yang diberikan sudah optimal atau belum karena belum ada standar atau metode untuk menentukan kepuasan pelanggan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan manajemen dari *café N*, *café N* sedang memiliki masalah terkait dengan *service quality* yang diberikan. Salah satu dari masalah tersebut adalah pelayanan yang cukup lama dalam mengantarkan pesanan pelanggan. *Café N* dapat menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengukur *service quality* yang telah diberikan kepada pelanggan. Hasil dari pengukuran ini dapat digunakan untuk melakukan perbaikan, mengambil keputusan, dan menyusun strategi untuk bersaing. *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat bantu yang baik untuk mengukur *service quality* di *café N*.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka pemikiran penulis dalam melakukan penelitian dimulai dari mengetahui bagaimana gambaran *service quality* yang diberikan kepada pelanggan pada siklus penjualan *café N*. Apabila pelanggan puas, maka *café N* dapat meningkatkan *customer satisfaction* dan *customer retention*

yang akan meningkatkan *profit café N*. Tetapi apabila pelanggan tidak puas maka *café N* dapat kehilangan *customer retention* dan *potential profit* dari pelanggan tersebut. Kemungkinan pelanggan yang tidak puas dengan *service quality* pada siklus penjualan di *café N* dapat diminimalisir dengan menggunakan *balanced scorecard*. Bagan kerangka pemikiran penulis disajikan pada gambar 1.1

**Gambar 1.1. Bagan Kerangka Pemikiran**



*Sumber : Olahan Penulis*

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di *café N* mengenai “**Analisa Strategi Dalam Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk Meningkatkan *Service Quality* (Studi Kasus Pada *Café N*)**”