









## 2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, sasaran strategik dari restoran “Sederhana Surabaya adalah meningkatkan kualitas jasa, meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan, dan meningkatkan citra restoran. Oleh sebab itu, perlu diterapkan ukuran hasil dari sasaran strategik seperti jumlah pelanggan baru, kesetiaan pelanggan, dan kesan yang didapat dari pelanggan.

Dalam praktiknya, Restoran “Sederhana” Surabaya menerapkan sistem kerja yang jelas dan terorganisasi dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari pembagian tanggung jawab pada setiap bagian pekerjaan. Dari beberapa hal yang dilakukan oleh Restoran “Sederhana” Surabaya seperti membuat strategi pelayanan yang jelas dan terperinci untuk masing-masing divisi, penambahan parkir untuk kenyamanan pelanggan dan menyediakan valet, penyediaan sarana toilet bersih, AC, TV dan fasilitas *Wifi* di restoran, melakukan pendataan pelanggan, pemberian *voucher* secara berkala, pengiriman kartu ucapan kepada pelanggan, dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan, meningkatkan jumlah kontak dengan travel, biro jasa dan agen bus, dan mendekorasi dinding dengan lukisan untuk membangun suasana nyaman dan menyenangkan bagi pelanggan. Langkah-langkah yang diambil oleh restoran menyebabkan kenaikan jumlah tamu dan *bill* pada periode 5 hingga 9. Kenaikan dan penurunan *bill*

serta jumlah tamu disebabkan beberapa faktor yang telah dilakukan oleh restoran. Tabel terkait dengan jumlah *bill* dan jumlah tamu di Restoran “Sederhana” Surabaya terdapat pada tabel 3.6 tentang jumlah *bill* dan jumlah tamu Restoran “Sederhana” Surabaya.<sup>5</sup>

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada pelanggan secara acak, diperoleh data sebagai berikut: Aneka tour dengan pelanggan bernama Udin, mengatakan bahwa restoran mampu memenuhi keinginan dalam hal pelayanan cepat saji untuk jumlah besar. Dari penilaian Udin sebagai *tour guide*, menunjukkan bahwa restoran mampu memenuhi keinginannya. Selanjutnya wawancara dengan Shandra dari BCA Darmo, Shandra menilai bahwa nasi kotak yang dipesan kepada restoran berkesan *simple* dan tidak berlebihan. Hal ini menunjukkan bahwa Shandra merasa puas atas pesanan yang telah diterimanya. Pelanggan atas nama Emi dari Wisata Tour mengatakan bahwa perkenalannya dengan manajer Restoran “Sederhana” Surabaya memudahkan Emi dalam melayani wisatawan. Hal ini menunjukkan bahwa Emi merasa dipuaskan oleh hubungan baik dengan manajemen restoran. Pelanggan atas nama Yahya dan Fani mengatakan hal yang hampir sama, yakni alasan memilih Restoran “Sederhana” Surabaya adalah karena kepercayaan pelanggan terhadap masakan yang telah dinikmati secara langsung. Sedangkan untuk pelanggan Ika dari PLN

---

<sup>5</sup> Restoran “Sederhana” Surabaya, “Rencana Kerja Restoran “Sederhana” Surabaya”..., 19.





honorar. Sedangkan jumlah karyawan keluar terdapat pada periode 7 sebanyak 2 orang dan periode 9 sebanyak 6 orang. Alasan karyawan mengundurkan diri adalah faktor intern dikarenakan kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan. Dari data yang diperoleh, faktor penentu karyawan keluar dari restoran adalah karyawan tersebut kurang bertanggung jawab dan tidak berkomitmen terhadap ketentuan bagi hasil yaitu bekerja sama dalam menjalankan usaha restoran. Beberapa hal terkait pelanggaran yang dilakukan adalah seperti tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaan, tidak jujur dalam absensi dan alasan lainnya adalah dikarenakan karyawan telah memperoleh pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Tolak ukur Restoran dalam perspektif ini antara lain:

a. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dapat dilihat dari kegiatan yang berjalan dengan baik dan terciptanya keselarasan antarkaryawan. Misalnya dapat terlihat adanya peningkatan jumlah karyawan dari periode 5 sampai dengan 9 (jangka waktu 500 hari). Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat dilihat dari transparansi manajemen terhadap masukan, saran dan kritik yang disampaikan pada pimpinan restoran.

Kepuasan karyawan juga dapat terlihat dari pendapatan yang naik, berdasarkan data tabel 3.2 tentang nilai per *mato* dan total *mato*

di Restoran “Sederhana”. Nilai per *mato* menunjukkan data yang fluktuatif antara periode 5 sampai dengan periode 9. Total *mato* menunjukkan bahwa karyawan mendapatkan persentase bagi hasil sesuai dengan nilai *mato* yang diterimanya.

Bagi hasil untuk masing-masing karyawan antara karyawan tetap dan karyawan honorer berbeda, yakni karyawan tetap memiliki nilai *mato* atau nilai nisbah bagi hasil yang ditentukan sesuai *grade* pekerjaannya. Sedangkan untuk karyawan honorer, pendapatan yang diterima berdasarkan jumlah hari bekerja dan upah yang ditetapkan oleh Restoran “Sederhana” Surabaya.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Kemampuan sistem informasi yang dimiliki oleh Restoran “Sederhana” Surabaya dibuat semudah mungkin dan bersifat transparan. Misalnya komunikasi antara bagian kasir dengan bagian dapur dibuat lebih efisien. Hal ini terlihat dari aktivitas kasir pada saat menerima telepon dari pelanggan untuk mengirimkan pesanan nasi box dengan jumlah yang banyak dan tanggal yang ditentukan. Informasi yang kasir berikan kepada bagian dapur berjalan baik karena koordinasi antar karyawan berjalan baik.

c. Pemberian motivasi

Seorang menejer Restoran “Sederhana” memulai memberikan motivasi melalui rapat-rapat yang dilakukan setiap pagi sebelum jam kerja dimulai, yaitu dapat terlihat antara jam 7.30 sampai dengan jam 08.30. Pada saat *breefing* banyak hal yang dibahas antara lain terkait tanggung jawab kerja, strategi penjualan, target yang harus dicapai hingga motivasi bagi karyawan baru maupun lama. Selain itu, motivasi untuk karyawan dapat berupa kenaikan jabatan atau perpindahan bagian pekerjaan misalnya: dari bagian cuci piring ke bagian dapur, kenaikan posisi pekerjaan merubah *grade* dari awalnya IVA menjadi IIIA, sehingga berpengaruh terhadap nilai *mato* sebagai dasar bagi hasil. Hal ini menimbulkan motivasi bagi karyawan untuk lebih giat bekerja.

Ke empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilaksanakan dengan baik di Restoran “Sederhana” Surabaya dilihat dari implementasi bagi hasil dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton berpendapat bahwa masing-masing perspektif haruslah sedemikian rupa terkait satu sama lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian. Rangkaian ini dapat dijelaskan dengan baik oleh restoran, maka diperoleh satu peta strategi yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan. Hal tersebut tersusun menjadi bagian-bagian yang operasional yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai tujuan bersama antara pemilik dana dengan pengelola dana.

## B. Implikasi Implementasi BSC terhadap kinerja Restoran “Sederhana” Surabaya yang Berbasis Bagi Hasil

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan hal ini sejalan dengan pendapat Mulyadi dalam buku *Balanced Scorecard*.

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari sisi keuangan yang didasarkan pada laporan keuangan. Hal ini dapat dilihat pada penjualan restoran yang semakin meningkat misalnya pada periode 5 penjualan rata-rata restoran adalah Rp 13.048.468 naik menjadi Rp 15.036.789 di periode 6, kemudian naik menjadi Rp 20.172.123 di periode 7, lalu terjadi kenaikan lagi di periode 8 menjadi Rp 20.390.325, dan yang terakhir penjualan rata-rata pada periode 9 adalah Rp 23.633.255. Tentunya kenaikan pendapatan menjadi tolak ukur penilaian kinerja keuangan, semakin pendapatan naik maka pengembalian modal *Return Of Investmen* (ROI) investor atau pemilik dana semakin baik.

Pengelolaan Restoran “Sederhana” tidak lepas dari rencana kerja restoran. Misi dari rencana kerja Restoran “Sederhana” Surabaya adalah penjualan rata-rata menjadi 40 juta per hari, laba usaha sebesar minimal 40 %, dan tumbuh secara berkesinambungan pada semua bagian. Sasaran misi dari Restoran “Sederhana” adalah strategi pemasarannya berhasil dengan tepat



Pada analisis ini, menunjukkan besarnya aktiva sebuah perusahaan yang didanai dengan utang. Artinya, besar beban utang restoran dibandingkan dengan aktivanya. Pada rasio *debt to asset ratio* dan *debt to Equity ratio* restoran memiliki rasio solvabilitas yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa restoran memiliki resiko kerugian yang rendah.

### 3. Analisis Rentabilitas

Analisis ini mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba/ keuntungan. Dalam analisis ini, restoran mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut.

Pada rasio *gross Profit Marginal* dihasilkan pada periode 5 adalah 31%, nilai tersebut didapat dari laba kotor sebesar 377.388.646 dibagi dengan penjualan bersih Rp 1.200.459.074 lalu dikalikan dengan 100%. Hal ini menunjukkan laba kotor yang dapat dicapai oleh restoran adalah sebesar 31% dari jumlah penjualan.

### 4. Analisis *Du Pont*

Pada rasio ini, misalnya adalah *total asset Turnover* adalah rasio yang membandingkan antara pendapatan dengan seluruh aktiva yang digunakan dalam suatu periode. Misalnya pada periode 9 didapat penjualan adalah sebesar Rp 2.126.992.952 dibagi dengan total aktiva sebesar Rp 676.557.999 diperoleh hasil 3,14 kali. Rasio ini menunjukkan kemampuan

perputaran dana yang tertanam dalam perusahaan pada periode 9 adalah 3,14 kali.

Implikasi dari implementasi BSC juga berpengaruh terhadap perkembangan usaha. Hal itu dibuktikan dengan kenaikan pendapatan dari rencana kerja dibandingkan dengan realisasi pendapatan pada periode 5 sampai dengan 9. Jumlah kantin yang didirikan semakin banyak sejalan dengan inovasi yang dilakukan oleh Restoran “Sederhana” Surabaya, seperti inovasi mobil toko dan inovasi makanan *catering* nusantara. Implikasi yang terlihat sangat jelas adalah adanya kenaikan pendapatan yang diperoleh restoran, secara otomatis pendapatan karyawan juga bertambah sehingga meningkatkan integritas karyawan dalam mengelola usaha restoran. Citra restoran di mata pelanggan bertambah baik dibuktikan dengan semakin banyaknya pelanggan yang datang untuk membeli makanan dan minuman yang disediakan oleh restoran, kenaikan *bill* dan penilaian baik dari pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh restoran.