

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar belakang**

Kopi merupakan salah satu komoditas dari hasil perkebunan yang memiliki peran penting dalam menunjang peningkatan petani kopi di Indonesia. Indonesia memiliki peluang dalam pengembangan industri pengolahan kopi, karena selain punya pasar yang besar, juga didukung dengan potensi bahan baku. Kopi adalah tanaman perkebunan yang sejak dulu sudah diolah untuk dijadikan minuman. Kopi juga merupakan suatu olahan kopi yang berasal dari biji kopi yang sudah diolah menjadi minuman yang digemari oleh masyarakat dari berbagai kalangan. Banyak pengusaha yang bersaing untuk membuka kedai kopi atau *coffee shop* karena bisnis kopi sekarang banyak diminati oleh para pengusaha.

Data International Coffee Organization (ICO) mencatat bahwa tren konsumsi kopi domestik di Indonesia terus meningkat selama lima tahun terakhir. Pada periode 2018-2019, jumlah konsumsi kopi domestik mencapai 4.800 kantong berkapasitas 60 kilogram (kg). Padahal, pada periode 2014-2015 jumlah konsumsi kopi domestik hanya 4.417 kantong. Kemudian, pada periode tahun berikutnya mencapai 4.550 kantong (International Coffee Organization (ICO), 2020). Dikutip dari jurnal Analisa Sosiologi (April 2015), dalam budaya minum kopi pada kenyataannya telah mengalami pergeseran. Dalam minuman kopi mengandung berbagai zat yang bersifat psiktropika salah satunya adalah kafein, yang mampu menstimulasi produksi dua hormon

Peran gstrong yaitu kortisol dan adrenalin. Akibatnya kopi memberikan efek menghilangkan rasa kantuk, meningkatkan kesadaran mental, pikiran, fokus dan respon. Minum kopi juga dapat menjadikan tubuh tetap terjaga dan meningkatkan energi. Sementara itu, kenyataan tentang kedai kopi sebagai gaya hidup ini makin dipertegas dengan kebutuhan modernisasi, kedai kopi kini sebagai tempat proses pergaulan sosial, tempat nongkrong anak-anak muda, sebagai tempat rapat yang nyaman, sebagai tempat sarapan dengan makanan cepat saji. Masyarakat bisa menikmati kopi sambil beristirahat dan berbincang-bincang dengan rekan yang lain. Kebiasaan sebagian masyarakat tersebut dalam mengisi waktu luang dan menghabiskan uangnya dengan minum kopi di kedai kopi menjadi kegiatan tersebut sebagai salah satu gaya hidup.

Adanya Pandemi Covid 19 di Indonesia pada awal tahun 2020 Pemerintah membatasi semua aktivitas masyarakat untuk selalu mematuhi protokol kesehatan. Sejak awal tahun 2020 menyebabkan pemerintah memberlakukan pembatasan interaksi sosial dan karantina mandiri. Dua program pembatasan tersebut tentunya sangat berdampak terhadap bisnis minuman kopi khususnya pada kafe, micro roasters, dan outlet outdoor yang menyediakan layanan pesan antar (Maspul, 2020). Sebanyak lima puluh hingga sembilan puluh persen omzet penjualan kopi dari layanan penjualan kopi baik dari *coffee shop* yang menyediakan layanan “dine-in” ataupun dari outdoor outlet menurun. Muncul ketakutan di kalangan masyarakat terhadap transmisi virus akibat dari adanya kontak dengan

lingkungan luar rumah dan dari kerumunan massa. Selain itu, isu higienitas produk kopi menjadi sangat sensitif karena saat ini muncul pula pergeseran minat beli masyarakat yang tidak hanya memperhatikan kualitas rasa kopi namun juga masyarakat mulai memperhatikan sanitasi dari lingkungan kerja, sanitasi kemasan dan sanitasi pekerja seiring dengan merebaknya virus covid-19 (Apostolopoulos, 2020). Masyarakat juga perlu tahu bahwa kopi dan susu dapat menambah imunitas tubuh. Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran masyarakat untuk tetap menjaga imunitas tubuh dengan minum kopi dan susu. Dengan adanya kesadaran masyarakat untuk mempercayai produk kopi dari *coffee shop* perlu dilakukan penilaian kinerja untuk menarik daya beli konsumen. Banyak peluang untuk bersaing dengan cara berinovasi agar ada effort tersendiri untuk produk kopi di *coffee shop*. Di era globalisasi saat ini, semakin mudah dalam pengembangan bisnis dengan adanya media informasi atau *social media*. Arus perekonomian di Indonesia sekarang ini banyak yang menjurus ke bisnis *franchise*. Para pengusaha cenderung lebih memilih sistem *franchise* dibandingkan membuka cabang baru. Franchising dilakukan franchisor untuk mengatasi sumber daya internal dengan menyediakan akses *franchise*. Untuk menjadi seorang franchisor dibutuhkan kerja keras untuk mempelajari ilmu waralaba secara komprehensif, harus membangun brand yang kuat dan terdaftar ke Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual RI (***Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual***).

Persaingan bisnis *franchise* ini yang begitu pesat akan berdampak pada perkembangan bisnis dengan adanya persaingan bisnis diantara franchise satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu perlu dilakukan pembinaan atau pendampingan dari franchisor senior franchisor baru yang berguna untuk menunjang perkembangan bisnis yang baik untuk kedepannya. Untuk orang-orang wirausahawan tetapi tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam berbisnis, waralaba merupakan pilihan bisnis yang cocok karena sistem ini sudah teruji dan siap dijalankan oleh sistem bisnis pembeli, sehingga pengusaha tidak perlu membangun usaha dari awal, dan berpotensi untuk kegagalan dalam memulai bisnis yang sangat kecil.

Analisis kinerja yang biasanya lebih menitikberatkan pada sektor keuangan maupun non keuangan seperti yang dilakukan perusahaan akan menyulitkan perusahaan mengidentifikasi penyebab atau masalah yang terjadi pada kinerja perusahaan dan perusahaan akan sulit untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan. Perusahaan yang lebih memperhatikan hasil akhir yang dalam hal ini adalah hasil penjualan dan laba perusahaan tanpa memperhatikan faktor-faktor yang menjadi penentu akhir akan menyebabkan perusahaan mengabaikan dampak yang akan timbul dalam jangka panjang. Perusahaan menentukan *reward* dalam hal ini bonus penjualan maupun komisi penjualan kepada sales team semata-mata hanya berdasarkan target penjualan. Bonus ataupun komisi bila mencapai persentase tertentu dari target penjualan yang telah ditetapkan. Tidak ada penentuan reward di dalam perusahaan oleh sebab itu, team tidak cenderung mengejar

target penjualan. Keuntungan yang kompetitif sangat dibutuhkan agar suatu perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan menciptakan keuntungan yang kompetitif dan memperkuat posisi suatu perusahaan dalam persaingan bisnis untuk jangka panjang. Begitupun dengan penilaian kinerja yang saat ini dituntut untuk lebih kompleks dari tahun ke tahun.

*Balanced scorecard* merupakan alat manajemen *kontemporer* yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan. Dalam artikel “The Balanced Scorecard : Measures that Drives Performance” (Harvard Business Review, January-February 1992), Kaplan melakukan riset terhadap 12 perusahaan yang memiliki kinerja yang bagus secara finansial. Dalam riset awal yang dilakukan tersebut menyatakan bahwa 10 perusahaan diantaranya memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat diterapkan. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep Balanced Scorecard dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Balanced Scorecard ini

memberikan suatu rerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus. Dengan adanya konsep Balanced Scorecard akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu Balanced Scorecard akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena Balanced Scorecard membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Mengutip penelitian dari Nugrahini (2016) menggunakan metode kuantitatif non statistic dan objek yang dituju adalah untuk persamaan dalam peneliti dengan menggunakan *balanced scorecard* serta penilaian kinerja. Menunjukkan bahwa penilaian kinerja perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing *Value For Money (VFM)* pengukuran kapasitas infrastruktur, indeks kepuasan masyarakat, serta kepuasan dan produktivitas karyawan. Hasil analisis berdasarkan pengukuran menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja BPMD Kabupaten Tabanan secara keseluruhan berada pada kualifikasi sedang dengan tingkat keberhasilan.

Mengutip penelitian dari Yuniasari (2016) yang menggunakan metode kualitatif dimana dijelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

dan mengevaluasi Pengukuran Kinerja PT. Prudential Life Assurance menggunakan balanced scorecard. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki visi, misi dan strategi yang jelas beserta indikator-indikator yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerjanya.

Di dalam persaingan bisnis saat ini balanced scorecard merupakan alat yang cukup handal untuk menilai kinerja pada perusahaan. Selain itu balanced scorecard membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan serta membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dilihat dari berbagai riset balanced scorecard digunakan untuk mengukur kinerja dengan objek penelitian perusahaan atau organisasi, namun belum ada riset yang membahas waralaba sebagai objek penelitiannya. Oleh karena itu, peneliti membahas penilaian kinerja pada waralaba dengan objek penelitian pada Poskopizio Jombang dengan menggunakan balanced scorecard sebagai alat pengukur kinerjanya.

Poskopizio merupakan kedai kopi yang berdiri sejak tahun 2019 yang didirikan oleh Bapak Dwi Putra Karsa yang bertempat di Jl. Dr. Soetomo No.40 Jombang. Kedai Poskopizio didirikan karena *owner* melihat banyak peluang untuk membuka bisnis es kopi di Jombang. Persaingan bisnis menjadi tantangan tersendiri bagi *owner* Poskopizio untuk mengembangkan bisnis ini untuk lebih baik dan mencapai target penjualan yang sudah ditentukan. Dengan berjalannya waktu penjualan es kopi di Poskopizio melebihi target penjualan yang sudah diperkirakan oleh *owner*. Setelah beberapa bulan *owner*

memutuskan untuk membuka cabang kedai yang tempatnya terletak di Jl. Pattimura Jombang. *Owner* Poskopizio semakin mengembangkan usaha tersebut dengan membuat bisnis untuk waralaba yang ingin berwirausaha. Sekarang ini, kedai Poskopizio memiliki 10 cabang di Jombang dan di setiap kedai ada 3-4 karyawan. Sistem kerja untuk karyawan Poskopizio bersifat paruh waktu dengan jam kerja yang sudah ditentukan. Tetapi, dengan adanya pandemi covid-19 ini mengakibatkan tingkat penjualan di seluruh kedai Poskopizio mengalami penurunan. Jumlah konsumen menurun akibat ada pembatasan sosial berskala mikro yang diterapkan di Jombang pada akhir-akhir ini.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja yang dilihat dari empat perspektif dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sangat penting bagi eksistensi suatu kedai kopi dan produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang Analisis Kinerja dengan mengambil judul penelitian **"ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA WARALABA STUDI KASUS PADA KEDAI KOPI POSKOPIZIO DI JOMBANG"**. Karena hingga saat ini Poskopizio belum menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Bagaimana kinerja Poskopizio beserta waralabanya berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif



customer, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?”

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari Poskopizio beserta waralaba berdasarkan konsep Balanced Scorecard yang meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a) *Bagi akademis*, hasil penelitian ini diharapkan memberikan tambahan bukti empiris mengenai kinerja perusahaan manufaktur yang diukur berdasarkan konsep balanced scorecard.
- b) *Bagi Poskopizio*, hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan mengenai sistem penilaian kinerja yang komprehensif dengan *balanced scorecard* sehingga Poskopizio dapat mengevaluasi kinerjanya secara lebih komprehensif.
- c) *Bagi Peneliti*, memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* terutama pada sektor keuangan maupun non keuangan.
- d) *Bagi Pembaca*, sebagai tambahan informasi dan pengetahuan bagi pembaca pada umumnya dan bagi mahasiswa pada khususnya.