

Analisis SWOT dan *Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada CV. Rendezvous Coffee Baubau

Yuni Sara¹, Nining Asniar Ridzal²

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Buton

Email : yunisara7434@gmail.com¹, nining.asniar@umbuton.ac.id²

Email Korespondensi : yunisara7434@gmail.com

Dikirim : 14 April 2023

Diterima : 15 Mei 2023

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of CV. Rendezvous Coffee Baubau as measured by Balance Scorecard and SWOT. The method used is descriptive quantitative. The research was conducted at CV. Rendezvous Coffee Baubau, which is located in Southeast Sulawesi Province. The research was conducted in July-August 2022. The results showed that CV. Rendezvous Coffee Baubau, as measured by the Balance Scorecard, is activated from four perspectives through a SWOT analysis. From a financial perspective, the company's profitability calculation gives a return of 266.47%, with a return on net profit (NPM) ratio of 17.15%, a return on equity (ROE) of 25% and a return on investment (ROI) of 3.71%. The percentage did not reach the goal set by the company. From the point of view of the customer, based on the results of the distribution of the questionnaire, it is in the range of 121-160 points and is described in the formula for the Gutman scale, obtaining a coefficient of reproducibility of $0.93 > 0.90$, the value is interpolated, and the scaling factor is $0.54 < 0.60$. Of course, not all customers are happy with what the company does. From the point of view of internal business processes, the level of innovation implementation in 2021 was 6.6%, according to the results of the distribution of questionnaires of internal business processes, located in the period of 121-160 points, evaluated as satisfied with the services provided by the company. They are described in the Gutman scale formula to have a reproducibility factor of $0.94 > 0.90$ and a scaling factor of $0.64 > 0.60$. These values are interpolated. The perspective of growth and learning, measured on the basis of survey results with an interval of 31-45 points, was rated as fully satisfied and described in the Gutman scale formula, having a coefficient of reproducibility of $0.94 > 0.90$ and a coefficient of scalability of $0.67 > 0.60$. Investigation. In the SWOT analysis measured by the IFAS and EFAS matrices based on weights and ratings, the SW value is 0.57 and the WT value is -20 included in the Cartesian diagram. SWOT analysis shows that the company's strategy in the second quarter, that is, diversification, which mobilizes internal forces to overcome threats that exist and may arise.

Keywords: Performance measurement Balance Scorecard, SWOT

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja CV. Rendezvous Coffee Baubau yang diukur dengan *Balance Scorecard* dan SWOT. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Penelitian dilakukan di CV. Rendezvous Coffee Baubau, yang berada di Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli-Agustus 2022. Hasil penelitian menunjukkan CV. Rendezvous Coffee Baubau yang diukur menggunakan pengukuran kinerja *Balance Scorecard* dengan empat perspektif disenergikan dengan analisis SWOT. Berdasarkan perspektif keuangan perhitungan profitabilitas perusahaan menghasilkan laba mencapai 266,47%, dengan analisis rasio *Net Profit Margin* (NPM) 17,15%, *Return On Equity* (ROE) 25%, dan *Return On Investment* (ROI) 3,71%, hasil persentase rasio tersebut belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Pada perspektif pelanggan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner berada pada interval 121-160 point dan diuraikan kedalam rumus skala guttman memperoleh koefisien reproduisibilitas $0,93 > 0,90$ nilai tersebut telah memenuhi dan koefisien skalabilitas $0,54 < 0,60$ nilai tersebut belum memenuhi artinya belum tentu semua pelanggan tidak merasa puas dengan apa yang diterapkan perusahaan. Perspektif proses bisnis internal tingkat inovasi yang dilakukan pada tahun 2021 sebesar 6,6%, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada proses bisnis internal berada pada interval 121-160 point dikategorikan puas atas pelayanan yang diberikan perusahaan dan diuraikan kedalam rumus skala guttman memperoleh koefisien reproduisibilitas $0,94 > 0,90$ dan koefisien skalabilitas $0,64 > 0,60$ nilai tersebut telah memenuhi. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur berdasarkan hasil kuesioner yang disebar berada pada interval 31-45 point dikategorikan cukup puas dan diuraikan kedalam rumus skala guttman memperoleh koefisien reproduisibilitas $0,94 > 0,90$ dan koefisien skalabilitas $0,67 > 0,60$ nilai tersebut telah memenuhi. Pada analisis SWOT yang diukur menggunakan matrik IFAS dan EFAS berdasarkan bobot dan rating menghasilkan nilai SW 0,57 dan nilai WT -20 nilai tersebut dimasukkan kedalam diagram cartesius analisis SWOT menunjukkan strategi perusahaan berada pada kuadran II yaitu diversifikasi yang menggerakkan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman yang ada dan mungkin terjadi.

Kata Kunci: Pengukuran kinerja *Balance Scorecard*, SWOT

A. PENDAHULUAN

Semakin hari persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya perusahaan barang dan jasa yang muncul, memaksa perusahaan tersebut saling bersaing untuk merebut fokus keputusan pembelian konsumen. Dalam hal ini, perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahannya, karena sangat membantu dalam mengidentifikasi diri, memanfaatkan setiap peluang yang muncul dan menghindari atau meminimalisir ancaman dalam persaingan pasar. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi, perusahaan saat ini saling bersaing untuk menghasilkan barang dan jasa dengan menawarkan keunggulannya masing-masing. Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi organisasi bisnis karena pengukuran kinerja bisnis diperlukan untuk menilai kinerja bisnis dan tujuan bisnis di masa yang akan datang. Dalam sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan upaya manajemen untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban terhadap tolak ukur yang telah ditentukan. (Ajeng Lestyarindi, 2018)

Salah satu alat yang bisa Digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kebutuhan agar berhasil dengan strategi bersaing yaitu penerapan *Balanced Scorecard*. Salah satu metode yang tepat untuk dimasukkan ke dalam *Balanced Scorecard* adalah metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). Melalui analisis SWOT, metode pengukuran balanced scorecard dapat digunakan untuk memandu kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategis dan faktor risiko secara tepat. (Dwi, Koeshardjono, & Suharsono, 2020)

B. KAJIAN LITERATUR

Kinerja Perusahaan

Mulyadi (2007:328) dalam (Nugrahayu & Retnani, 2015) menjelaskan konsep kinerja perusahaan sebagai kesuksesan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategis yang dipilih.

Pengukuran Kinerja

Menurut Tangen (2005) dalam (Nugrahayu & Retnani, 2015:3) metode pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan yang dapat mengukur kinerjanya diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Tangen mengemukakan ada tiga metode yang dapat digunakan perusahaan dalam mengukur kinerjanya, yaitu: (1) Fully integrated merupakan metode pengukuran kinerja yang paling baik advanced karena banyak kebutuhan yang harus dipenuhi, mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan stakeholders dipertimbangkan. Database dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya; (2) *Balanced* adalah metode yang mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, mendukung inovasi dan pembelajaran serta berorientasi pelanggan; (3) Mostly financial merepresentasikan metode pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas dan produktivitas pekerja.

Balance Scorecard

Menurut Riyana (2017) dalam (Satria, Wati, & Oktavia, 2022), *Balanced Scorecard* memiliki arti peta kinerja yang berimbang dimana peta kinerja ini nantinya dilihat dari kinerja perusahaan secara historis dan dipadukan dengan rencana kerja ke depan. *Balanced Scorecard* ini tidak hanya diukur dari sudut pandang finansial, tetapi juga dari sudut pandang pelanggan (pemasaran), proses bisnis internal perusahaan (operasional) serta pembelajaran dan pertumbuhan (sumber daya manusia).

Menurut Garrison (2013:80) dalam (Dwi et al., 2020) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri atas kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan secara keseluruhan.

Mulyadi dan Setyawan (2001) dalam (Fitriana Kurniati, 2021) menyatakan *Balanced Scorecard* merupakan kerangka yang komprehensif di mana dengan *Balance Scorecard* dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. Sasaran strategi

perusahaan tersebut dirumuskan ke dalam empat perspektif Balance Scorecard yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, proses bisnis internal dan keuangan.

Menurut Sony dalam (Munji Asshiddiq, 2018) menjelaskan empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* dan penerapan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Laporan keuangan biasanya berfungsi sebagai indikator historis agresif yang menangkap efek pengembangan dan pelaksanaan strategi dari waktu ke waktu. Apakah pengembangan dan pelaksanaan strategi menghasilkan perbaikan mendasar bagi pendapatan perusahaan akan ditunjukkan melalui pengukuran kinerja keuangan. Target yang secara khusus membahas pendapatan yang dapat dibuktikan, pertumbuhan perusahaan, dan nilai pemegang saham mencerminkan perubahan ini. Kaplan dan Norton dalam Asshiddiqi (2018:39) “Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tahapan siklus hidup perusahaan, yaitu: *growth, sustain, dan harvest*”. Penekanan pada pengukuran berbeda tergantung pada tahap karena masing-masing memiliki tujuan yang berbeda.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam teori manajemen baru-baru ini, nilai pendekatan yang berpusat pada pelanggan dan kebahagiaan pelanggan semakin diakui. Sudut pandang ini berfungsi sebagai sinyal utama. Oleh karena itu, pelanggan akan mencari produsen lain yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka jika mereka tidak puas. Terlepas dari kenyataan bahwa kinerja keuangan saat ini tampak kuat, kinerja yang buruk dari perspektif ini akan mengakibatkan penurunan jumlah pelanggan. Ukuran inti pelanggan dan proposisi nilai pelanggan adalah dua kelompok pengukuran yang membentuk perspektif pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Business Internal Perspective*)

Analisis rantai nilai digunakan untuk memeriksa proses bisnis internal perusahaan. Manajemen menentukan prosedur bisnis internal utama di mana perusahaan harus unggul dalam bagian ini. Dari sudut pandang ini, kartu skor memungkinkan manajer untuk menilai kinerja perusahaan mereka dan menentukan apakah barang dan/atau jasa mereka memenuhi persyaratan klien.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam (Ramadhan, 2020:27) membagi tiga ukuran utama pada perspektif ini, yaitu :

1) Inovasi (*Innovation*)

Mengidentifikasi kebutuhan pasar dan mengembangkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah dua komponen dari proses inovasi.

2) Operasi (*Operations*)

Selama tahap ini, yang melibatkan pengambilan tindakan, perusahaan mencoba memberikan solusi kepada klien untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

3) Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Pada titik ini, bisnis bertujuan untuk menawarkan manfaat tambahan kepada klien yang telah membeli barangnya dalam berbagai layanan transaksi pasca-penjualan, termasuk garansi, perbaikan, dan pemrosesan pembayaran.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Sistem praktik organisasi dan sumber daya manusia adalah sumber dari proses pembelajaran dan pengembangan. Karyawan dan budaya perusahaan yang terkait dengan kemajuan pribadi dan organisasi diperhitungkan dalam pendekatan ini. Sumber daya utama dalam perusahaan berbasis pengetahuan adalah tenaga kerjanya. Sambil mengingat sistem dan masalah organisasi, sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan sering menjadi landasan keberhasilan bagi organisasi pekerja pengetahuan. Pengukuran dari tiga pandangan sebelumnya biasanya mengungkapkan perbedaan yang signifikan antara sistem, orang, dan praktik yang ada dan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karena itu, bisnis perlu melakukan investasi di ketiga bidang ini untuk mempromosikan pengembangan organisasi pembelajar.

SWOT

Menurut Muchlisin Riadi (2013) dalam (Ajeng Lestyarindi, 2018 : 103), analisis SWOT memiliki fungsi memperoleh informasi dari analisis situasi dan memisahkannya menjadi isu internal (kekuatan dan kelemahan) dan isu eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT menjelaskan jika informasi menunjukkan sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau jika ada kendala yang perlu diatasi atau diminimalkan untuk mencapai pendapatan yang diinginkan. Analisis SWOT dapat digunakan dalam beberapa cara untuk meningkatkan analisis dalam pembuatan strategi. Secara umum, sering digunakan sebagai kerangka kerja atau panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas alternatif istilah dasar yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan.

Analisis SWOT adalah teknik yang paling umum yang bisa digunakan untuk menganalisis kasus strategis, yang digunakan untuk perencanaan dan manajemen strategis dalam organisasi. Hal ini dapat digunakan secara efektif untuk membangun strategi organisasi dan strategi bersaing (Gurel, 2017) dalam (Kukuh, Pratiwi, & Eliza, 2021 : 1489) .

Dalam upaya untuk menentukan strategi, maka diperlukan analisis dasar yang berkaitan dengan faktor internal dan eksternal, yaitu: menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Menurut Rangkuti (2015:19) dalam (Kusbandono, 2019 : 923) , Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang berlandaskan pada situasi di sekeliling perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor ini diklasifikasikan sebagai faktor internal dan eksternal perusahaan yaitu hubungan antara organisasi dan masyarakat yang menciptakan dan mendukungnya. Di dalam masyarakat terdapat faktor berpengaruh organisasi.

C. PELAKSAAAN DAN METODE

Populasi

Adapun populasi dalam penelitian ini yaitu laporan keuangan tahun 2016-2021, pelanggan dan karyawan Rendezvous Coffee Baubau.

Sampel

Sampel pelanggan pada penelitian ini adalah menggunakan *Sampling* insidental “Setiap individu yang secara sengaja atau tidak sengaja bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai

sampel asalkan ditentukan bahwa mereka layak sebagai sumber data”. Sampel yang akan diteliti Laporan Keuangan Tahun 2021, Pelanggan sebanyak 20 pelanggan, 5 orang karyawan.

Sumber Data

Sumber data penelitian ini adalah Data Primer dan Data Sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara pimpinan Rendezvous Coffee dan kuesioner yang disebar kepada pelanggan dan karyawan. Sedangkan Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari perusahaan melalui dokumen-dokumen.

Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Wawancara dan Observasi.

Metode Analisis Data

Analisis data melibatkan pemadatan informasi ke dalam format yang lebih sederhana untuk dibaca dan dipahami. Penulis menggunakan analisis SWOT untuk menentukan komponen internal dalam penelitian ini. Penulis menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan analisis data univariat (kekuatan dan kelemahan) baik internal maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi Rendezvous Coffee yang akan disenergikan dengan analisis SWOT. Ini akan dimasukkan ke dalam *Balance Scorecard* untuk menilai kinerja Rendezvous Coffee dengan menggunakan empat indikator keberhasilan, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Analisis rasio sering digunakan untuk penilaian kinerja, pengukuran kinerja dari sudut pandang keuangan menggunakan metrik yang luas seperti profitabilitas dan biaya total.:

1. Peningkatan *Profit* dihitung sebagai berikut :

$$\frac{\text{Laba periode sekarang} - \text{Laba periode sebelumnya}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

2. Analisis Rasio

Analisis rasio adalah metode pengukuran yang sering digunakan untuk akun keuangan. Ini digunakan untuk menghasilkan data yang akurat dan dapat diandalkan, dan dianggap dapat menggambarkan keadaan bisnis dari semua sudut yang diperlukan..

- a. Rasio yang digunakan untuk mengukur profitabilitas perusahaan adalah *Net Profit Margin* (NPM). Menurut Kasmir (2018:201), standar industri untuk NPM adalah 20% dan dibentuk sebagai berikut. Ukuran ini dapat diperoleh dengan membandingkan laba bersih setelah dikurangi pengeluaran pajak dengan total penjualan selama satu tahun :

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

- b. *Return On Equity* (ROE) adalah metrik yang digunakan untuk menilai kapasitas perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari modalnya. Semakin tinggi ROE

yang dinyatakan Kasmir (2018:205) merupakan norma industri untuk ROE sebesar 40%, maka semakin baik keberhasilan keuangan perusahaan. Rasio ini dihitung sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

- c. *Return on Investment* (ROI) mengukur seberapa baik perusahaan menggunakan sumber dayanya. Menurut Kasmir (2018:203), norma industri adalah 30%, dan semakin besar rasio ini, terutama dalam hal pengembalian investasi, semakin baik kinerja perusahaan. Rasio ini dihitung sebagai berikut.:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Penilaian ini digunakan untuk mengukur seberapa puas pelanggan dengan biaya dan penawaran bisnis. Kepuasan pelanggan mengukur seberapa baik bisnis memenuhi persyaratan pelanggan untuk layanan yang diberikannya.

Statistik berikut digunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan:

1. Dengan menggunakan skala guttman untuk menilai setiap pilihan jawaban, data kualitatif responden dari pengisian kuesioner diubah menjadi data kuantitatif.

1 = Ya

0 = Tidak

2. Dari total hasil semua nilai responden maka rumus yang digunakan skala guttman yaitu :

1. Koefisien Reprodusibilitas

$$Kr = 1 - \frac{e}{n}$$

Keterangan :

e = Jumlah kesalahan nilai error

n = Jumlah Pernyataan dikali jumlah responden

Jika nilai koefisien reprodusibilitas lebih dari 0,90 maka memenuhi kriteria penerimaan nilai.

2. Koefisien Reprodusibilitas

$$Ks = 1 - \frac{e}{x}$$

Keterangan :

e = Jumlah kesalahan nilai error

x = 0,5 {(Jumlah pernyataan dikali jumlah responden)}-Jumlah Jawaban
"ya"

Jika nilai koefisien skalabilitas lebih dari 0,60 maka memenuhi kriteria penerimaan nilai.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menelusuri berbagai prosedur yang perlu dipahami secara menyeluruh oleh bisnis untuk memahami tujuan klien. Rendezvous Coffee Baubau sesekali harus menemukan kembali barang dari sudut pandang proses bisnis internal ini agar tetap mengikuti zaman dan tren. Inovasi produk diperlukan untuk memenuhi permintaan konsumen, memperluas pilihan menu, dan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang semuanya akan meningkatkan potensi pendapatan perusahaan. Jumlah menu baru dan jumlah keseluruhan menu yang diproduksi setiap tahun dapat digunakan oleh pelaku usaha untuk menentukan jumlah inovasi produk.

$$\text{Tingkat Inovasi} = \frac{\text{jumlah produk baru}}{\text{total produk yang ada}} \times 100\%$$

Data berikut digunakan untuk menetapkan tingkat pengukuran proses bisnis internal :

1. Dengan menggunakan skala guttman untuk menilai setiap pilihan jawaban, data kualitatif responden dari pengisian kuesioner diubah menjadi data kuantitatif.

1 = Ya

0 = Tidak

2. Rumus skala Guttman diturunkan dari total semua nilai yang dikumpulkan dari semua responden sebagai berikut :

1. Koefisien Reprodusibilitas

$$K_r = 1 - \frac{e}{n}$$

Keterangan :

e = Jumlah kesalahan nilai error

n = Jumlah Pernyataan dikali jumlah responden

Jika koefisien reprodusibilitas lebih dari 0,90, itu adalah nilai minimum yang harus diterima.

2. Koefisien Skalabilitas

$$K_s = 1 - \frac{e}{x}$$

Keterangan :

e = Jumlah kesalahan nilai error

n = 0,5 {(Jumlah Pernyataan dikali jumlah responden-jumlah jawaban "Ya")}

Jika koefisien skalabilitas lebih dari 0,60, maka nilai koefisien skalabilitas dapat diterima.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sudut pandang ini lebih menekankan pada manusia sebagai sumber daya yang berharga bagi bisnis akibatnya sudut pandang ini lebih tertarik untuk mengukur kebahagiaan dan kinerja karyawan.

Besarnya kebahagiaan karyawan terhadap organisasi dapat diukur, demikian pula sejauh mana pembelajaran atau pelatihan karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kuesioner tentang jumlah pembelajaran/pelatihan karyawan terhadap organisasi digunakan untuk mengukur pembelajaran/pelatihan karyawan untuk mengembangkan kemampuan. Staf diberikan kuesioner untuk diisi untuk mengumpulkan data ini. Pengolahan data digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan:

1. Dengan menggunakan skala guttman untuk menilai setiap pilihan jawaban, data kualitatif responden dari pengisian kuesioner diubah menjadi data kuantitatif.

1 = Ya

0 = Tidak

2. Rumus skala Guttman diturunkan dari total semua nilai yang dikumpulkan dari semua responden sebagai berikut :

- 1) Koefisien Reprodusibilitas

$$K_r = 1 - \frac{e}{n}$$

Keterangan :

e = Jumlah kesalahan nilai error

n = Jumlah Pernyataan dikali jumlah responden

Jika koefisien reprodusibilitas lebih dari 0,90, itu adalah nilai minimum yang harus diterima.

- 2) Koefisien Skalabilitas

$$K_s = 1 - \frac{e}{x}$$

Keterangan :

e = Jumlah kesalahan/nilai error

n = 0,5 {(Jumlah Pernyataan dikali jumlah responden)-Jumlah Jawaban
"Ya"}

Jika koefisien skalabilitas lebih dari 0,60, maka nilai koefisien skalabilitas dapat diterima..

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1) Pengukuran Kinerja Empat Perspektif *Balance Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Beberapa metrik digunakan dalam sudut pandang keuangan ini untuk menunjukkan kinerja yang dicapai selama 2021, yaitu :

a. *Profitabilitas (Peningkatan Laba)*

Laba adalah metrik yang paling sering digunakan untuk menggambarkan sisa uang yang tersisa dari perusahaan setelah semua pengeluaran dan pendapatan dari waktu itu telah dikurangi. Data keuntungan Rendezvous Coffee Baubau disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1
Laba/Rugi Bersih Sesudah Pajak Tahun 2021

Tahun	Laba/Rugi (Rp)
2020	(55.039.115,-)
2021	91.624.238,-

Sumber : Laporan Keuangan Rendezvous Coffee Baubau

Berdasarkan tabel 1 di atas laba/rugi dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 mengalami kerugian sebesar Rp. 55.039.115, sedangkan untuk tahun 2021 memperoleh laba sebesar Rp. 91.624.238,-. Tingkat kerugian dan keuntungan dapat dihitung yaitu :

$$2021 = \frac{\text{Laba/Rugi periode sekarang} - \text{Laba/Rugi periode sebelumnya}}{\text{Laba/Rugi sebelumnya}} \times 100\%$$

$$2021 = \frac{91.624.238 - (55.039.115)}{(55.039.115)} \times 100\%$$

$$= 266,47\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk tahun 2021 laba perusahaan mengalami kenaikan mencapai 266,47% atau sebesar Rp. 146.663.353,-

b. Analisis Rasio

1. *Net Profit Margin (NPM)*

Angka yang membandingkan profitabilitas bisnis dengan pendapatan keseluruhan yang dihasilkannya.

Tabel 2

Perhitungan Net Profit Margin(NPM)

Tahun	Laba Bersih (Setelah Pajak)	Total Penjualan	NPM
2021	Rp. 91.624.238	Rp. 534.134.500	17,15%

Sumber : Laporan Keuangan Rendezvous Coffee, 2022

$$\text{NPM Tahun 2021} = \frac{91.624.238}{534.134.500} \times 100\% = 17,15\%$$

Pada tabel 2. Perhitungan di atas nilai NPM untuk tahun 2021 sebesar 17,15% ini menunjukkan bahwa nilai NPM berada di bawah standar 20% menunjukkan kinerja keuangan perusahaan cukup efisien dan tidak mengalami kerugian walaupun belum mencapai nilai standar industri yang telah ditetapkan perusahaan.

2. *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity (ROE) adalah metrik yang digunakan untuk menilai kapasitas perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari modalnya. Salah satu analisis rasio yang paling sering digunakan untuk menilai kesehatan keuangan suatu perusahaan adalah *Return On Equity (ROE)*.

Tabel 3

Perhitungan Return On Equity(ROE) Rendezvous Coffee Baubau 2021

Tahun	Laba Bersih setelah pajak	Modal	ROE
2021	Rp 91.624.238	Rp 366.510.262	25%

Sumber : Laporan Keuangan Rendezvous Coffee (Data diolah)

$$\text{ROE Tahun 2021} = \frac{91.624.238}{366.510.262} \times 100\% = 25\%$$

Pada tabel 3 hasil perhitungan ROE pada tahun 2021 menunjukkan konstan 25% dimana nilai ROE itu berada di bawah standar 40% menunjukkan bahwa kinerja keuangan cukup efektif dan efisiensi penggunaan modal perusahaan untuk menghasilkan pendapatan walaupun belum mencapai standar industri yang ditetapkan.

3. *Return On Investment (ROI)*

ROI adalah formula yang dapat menunjukkan seberapa baik seseorang atau bisnis mempertaruhkan modal dalam bentuk investasi.

Tabel 4

Perhitungan Return On Investment (ROI) Rendezvous Coffee Baubau 2021

Tahun	Laba Bersih (Setelah Pajak)	Total Asset	ROI
2021	Rp. 91.624.238	Rp. 2.465.321.960	3,71%

Sumber : Laporan Keuangan Rendezvous Coffee dan data diolah

$$\text{ROI Tahun 2021} = \frac{91.624.238}{\text{Rp}2.465.321.960} \times 100\% = 3,71\%$$

Pada tabel 4. hasil perhitungan ROI di atas pada tahun 2021 hasil persentase mencapai angka 3,71% dimana nilai ROI itu berada di bawah standar 30%. Ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan belum efektif.

2. Perspektif Pelanggan

Sesuai dengan visi misi Rendezvous kepada para pelanggannya bahwa Rendezvous Coffee ingin menjadi lokomotif atau tempat komunitas ekonomi kreatif, komunitas generasi muda untuk duduk bertukar pikiran melahirkan gagasan mereka kedepan. Peneliti membagikan survei pelanggan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen.

Identitas Responden dalam kuesioner untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan CV. Rendezvous Coffee. Identitas responden untuk perspektif pelanggan tersaji dalam tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Identitas Responden Perspektif Pelanggan

No	Karakteristik Responden	Keterangan
1	Jenis Kelamin	a. Laki-laki= 14 Orang b. Perempuan = 6 Orang
2	Pendidikan	a. SMA = 4 Orang b. S = 15 Orang c. S2= 1 Orang
3	Umur	a. 20-30 tahun = 13 Orang b. 31-40 tahun = 6 Orang c. 41-60 tahun = 1 Orang
4	Pekerjaan	a. Promotor = 1 Orang b. Wiraswasta = 5 Orang c. Admin = 1 Orang d. PLN = 2 Orang e. Perawat = 2 Orang f. Fotografer = 3 Orang g. Salon = 1 Orang h. PKH = 1 Orang i. PNS = 4 Orang

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan data diatas, tampak bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih dominan dibanding perempuan yaitu 14 orang berbanding 6 orang. Pendidikan responden pada umumnya S1 sebanyak 15 orang, 4 orang berpendidikan SMA, dan 1 orang yang berpendidikan S2. Rata-rata umur responden berkisar antara 20-30 tahun sebanyak 13 orang.

Untuk rentang 31-40 tahun sebanyak 6 orang dan 1 orang yang berusia berkisar 41-60 tahun. Selanjutnya untuk pekerjaan responden dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6
Kuesioner Perspektif Pelanggan

Banyak Responden	Lembar Kuesioner disebar/diisi	Total Pertanyaan	Total Jawaban Responden (Benar)	Total Jawaban Responden Salah (Error)	Total Jawaban Responden "Ya"
20 Pelanggan	20 Lembar	10 Pertanyaan	186	14	138

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 6 nilai jawaban responden (benar) yaitu 186 diperoleh dari hasil jawaban responden "Ya" yang bernilai 1 dan "Tidak" bernilai 0. Untuk total jawaban responden salah (error) yaitu 14 diperoleh dari hasil perkalian total responden dan total pertanyaan dikurang total jawaban reponden (benar). Total jawaban responden "Ya" yang bernilai 1 yaitu 138 diperoleh dari total jawaban responden yang bernilai 1. Selanjutnya nilai tersebut dimasukkan berdasarkan rumus yang telah ditetapkan skala guttman.

a. Koefisien Reprodusibilitas

$$Kr = 1 - \frac{e}{n}$$

$$Kr = 1 - \frac{14}{200}$$

$$Kr = 0,93$$

Nilai 0,93>0,90 memenuhi koefisien reprodusibilitas.

b. Koefisien Skalabilitas

$$Ks = 1 - \frac{e}{x}$$

$$Ks = 1 - \frac{14}{0,5 (200) - 138}$$

$$Ks = 1 - \frac{14}{31}$$

$$Ks = 0,54$$

Nilai 0,54<0,60 belum memenuhi koefisien skalabilitas.

Data ini dapat digunakan untuk menghitung interval kepuasan, yang kemudian digunakan untuk menghitung tingkat kepuasan pelanggan.

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmaks} \\ &= 10 \times 20 \times 1 \\ &= 200 \\ \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmin} \\ &= 10 \times 20 \times 0 \\ &= 0 \\ \text{Interval} &= (200 - 0) : 5 \\ &= 40 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP	=	Banyaknya item pertanyaan
R	=	Jumlah responden
EKmaks	=	Skor maksimal yang diberikan
EKmin	=	Skor minimal yang diberikan
0	-	40 → kategori sangat tidak puas
41	-	80 → kategori tidak puas
81	-	120 → kategori cukup puas
121	-	160 → kategori puas
161	-	200 → kategori sangat puas

Berdasarkan skala guttman yang digunakan untuk pengolahan data berada pada interval 121 – 160 point, sehingga pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh Rendezvous Coffee.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 7
Jumlah Inovasi Tahun 2021

Tahun	Inovasi	Jumlah Inovasi
2021	1. Greentea Coffee	5
	2. Mie Kuah Susu	
	3. Nasi Hongkong	
	4. Mie Hotz Goreng	
	5. Roti Bakar Greentea	

Sumber : Rendezvous Coffee Baubau (data diolah)

$$\text{Tingkat Inovasi} = \frac{\text{jumlah produk baru}}{\text{total produk yang ada}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Inovasi 2021} = \frac{5}{75} \times 100\% = 6,6\%$$

Dari hasil perhitungan tingkat inovasi tahun 2021 menunjukkan tingkat persentase 6,6%, ini menunjukkan bahwa Rendezvous Coffee memberikan inovasi baru mengenai produk yang ditawarkan sehingga dapat menarik minat pelanggan yang bertujuan mampu meningkatkan penjualan dari tahun sebelumnya.

Tabel 8
Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal

Banyak Responden	Lembar Kuesioner disebar/diisi	Total Pertanyaan	Total Jawaban Responden (Benar)	Total Jawaban Responden Salah (Error)	Total Jawaban Responden "Ya"
20 Pelanggan	20 Lembar	10 Pertanyaan	189	11	139

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 8 Nilai jawaban responden (benar) yaitu 189 diperoleh dari hasil jawaban responden "Ya" yang bernilai 1 dan "Tidak" bernilai 0. Untuk total jawaban responden salah (error) yaitu 11 diperoleh dari hasil perkalian total responden dan total pertanyaan dikurang total jawaban responden (benar). Total jawaban responden "Ya" yang bernilai 1 yaitu 139 diperoleh dari total jawaban responden yang bernilai 1. Selanjutnya nilai tersebut dimasukkan berdasarkan rumus yang telah ditetapkan skala guttman.

a. Koefisien Reprodusibilitas

$$K_r = 1 - \frac{e}{n}$$

$$K_r = 1 - \frac{11}{200}$$

$$K_r = 0,94$$

Nilai 0,94 > 0,90 memenuhi koefisien reprodusibilitas.

b. Koefisien Skalabilitas

$$K_s = 1 - \frac{e}{x}$$

$$K_s = 1 - \frac{11}{0,5(\{200\} - 139)}$$

$$K_s = 1 - \frac{11}{30,5}$$

$$K_s = 0,64$$

Nilai 0,64 > 0,60 memenuhi koefisien skalabilitas.

Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan dan kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

$$\text{Interval} = (IK_{\text{maks}} - IK_{\text{min}}) : 5$$

$$\begin{aligned} IK_{\text{maks}} &= PP \times R \times EK_{\text{maks}} \\ &= 10 \times 20 \times 1 \\ &= 200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} IK_{\text{min}} &= PP \times R \times EK_{\text{min}} \\ &= 10 \times 20 \times 0 \\ &= 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (200 - 0) : 5 \\ &= 40 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EK_{maks} = Skor maksimal yang diberikan

EK_{min} = Skor minimal yang diberikan

0 - 40 → kategori sangat tidak puas

41 - 80 → kategori tidak puas

81 - 120 → kategori cukup puas

121 - 160 → kategori puas

161 - 200 → kategori sangat puas

Berdasarkan skala guttman yang digunakan untuk pengolahan data berada pada interval 121 – 160 point, hal ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diterapkan Rendezvous Coffee.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Mengukur tingkat kepuasan karyawan dengan menggunakan pendekatan penyebaran kuesioner kepada semua karyawan dalam kelompok maksimal lima orang. Perusahaan ini memiliki dua shift, satu di siang hari dari pukul 9.00 hingga 17.00 WITA dan yang lainnya di malam hari dari pukul 17.00 hingga 07.00 WITA. Sehingga, penulis memberikan lima kuesioner kepada koordinator operasional untuk disampaikan kepada semua karyawan saat itu.

Tabel 9

Identitas Karyawan Rendezvous Coffee Baubau

No	Karakteristik Responden	Keterangan
1	Jenis Kelamin	a. Laki-laki= 1 Orang b. Perempuan = 4 Orang
2	Pendidikan	a. SMA = 3 Orang b. S1 = 2 Orang
3	Umur	a. 20-30 tahun = 5 Orang
4	Masa Kerja	a. 0-5 tahun = 3 Orang b. 5>= 2 Orang

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan data diatas, tampak bahwa karyawan berjenis kelamin perempuan lebih dominan dibanding laki-laki yaitu 4 orang berbanding 1 orang. Pendidikan karyawan pada umumnya SMA sebanyak 3 orang, 2 orang berpendidikan S1. Rata-rata umur karyawan berkisar antara 20-30 tahun sebanyak 5 orang. Untuk masa kerja karyawan berkisar 0-5 tahun sebanyak 3 orang dan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 2 orang.

Tabel 10

**Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan**

Banyak Responden	Lembar Kuesioner disebar/diisi	Total Pertanyaan	Total Jawaban Responden (Benar)	Total Jawaban Responden Salah (Error)	Total Jawaban Responden "Ya"
5 Karyawan	5 Lembar	15 Pertanyaan	70	5	45

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner Rendezvous Coffee (data diolah)

Berdasarkan tabel 10 hasil dari kuesioner yang telah disebar dan diolah menjadi data tabel. Nilai jawaban responden (benar) yaitu 70 diperoleh dari hasil jawaban responden "Ya" yang bernilai 1 dan "Tidak" bernilai 0. Untuk total jawaban responden salah (error) yaitu 5 diperoleh dari hasil perkalian total responden dan total pertanyaan dikurangi total jawaban responden (benar). Total jawaban responden "Ya" yang bernilai 1 yaitu 45 diperoleh dari total jawaban responden yang bernilai 1. Uraian tabel di atas dapat dilihat pada lampiran. Selanjutnya nilai tersebut dimasukkan berdasarkan rumus yang telah ditetapkan skala guttman.

a. Koefisien Reprodusibilitas

$$Kr = 1 - \frac{e}{n}$$

$$Kr = 1 - \frac{5}{75}$$

$$Kr = 1 - 0,06$$

$$Kr = 0,94$$

Nilai 0,94>0,90 memenuhi koefisien reproduibilitas.

b. Koefisien Skalabilitas

$$K_s = 1 - \frac{e}{x}$$

$$K_s = 1 - \frac{0,5(\{75\} - 45)}{5}$$

$$K_s = 1 - \frac{5}{15}$$

$$K_s = 0,67$$

Nilai 0,67>0,60 memenuhi koefisien skalabilitas.

Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan dan kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

$$\text{Interval} = (IK_{\text{maks}} - IK_{\text{min}}) : 5$$

$$IK_{\text{maks}} = PP \times R \times EK_{\text{maks}}$$

$$= 15 \times 5 \times 1$$

$$= 75$$

$$IK_{\text{min}} = PP \times R \times EK_{\text{min}}$$

$$= 15 \times 5 \times 0$$

$$= 0$$

$$\text{Interval} = (75 - 0) : 5$$

$$= 15$$

Keterangan :

PP = Jumlah pertanyaan

R = Jumlah responden

EK_{maks} = Skor maksimal yang diberikan

EK_{min} = Skor minimal yang diberikan

0 - 15 → kategori sangat tidak puas

16 - 30 → kategori tidak puas

31 - 45 → kategori cukup puas

46 - 60 → kategori puas

61 - 75 → kategori sangat puas

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner dapat diketahui bahwa tingkat pembelajaran karyawan Rendezvous Coffee Baubau dikategorikan cukup puas dalam interval 31 – 45. Hal ini berarti dalam pengukuran perusahaan belum mencapai kinerja yang diharapkan, akan tetapi kinerja karyawan bisa ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan peningkatan kualitas sumber daya manusia, motivasi pekerja serta sistem komunikasi yang baik.

Data SWOT

Data tentang situasi internal dan eksternal perusahaan diperlukan untuk membantu proses desain sekaligus menciptakan strategi perusahaan. Informasi di bawah ini dikumpulkan dengan tanya jawab dengan pendiri usaha :

1. Internal : *Strenghts* (Kekuatan)

a. Kekompakan Tim

Yang pertama kekuatan Rendezvous itu adalah kekompakan tim. Dalam membangun sebuah usaha, dalam membangun sebuah mekanisme, kerja keras, disiplin dan kekompakan tim itu menjadi hal yang mutlak.

b. Kualitas barang dan produk yang disajikan

Yang kedua adalah pemahaman tentang kualitas barang yang disajikan atau kualitas produk yang disajikan. Hal Ini juga menjadi hal yang sangat penting untuk di ketahui karena dalam membangun sebuah *brand*, maka kita dituntut untuk memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang *brand* yang akan di pasarkan.

c. Konsistensi

Konsistensi yang di maksud adalah konsistensi dalam hal kemauan untuk terus mau belajar, terus mengevaluasi, terus beradaptasi membangun Rendezvous kedepannya karena zaman yang terus maju dan berkembang membuat dunia *coffe shop* juga ikut berkembang setiap saat.

d. Kekeluargaan

Yang terakhir dan yang paling penting adalah membangun semua itu dalam bingkai kekeluargaan, kekompakan, kedisiplinan serta kemauan untuk terus belajar menempar Rendezvous terus kedepan, kemampuan para tim untuk terus menghadapi dinamika yang ada sehingga Rendezvous bisa *survive* hingga waktu yang lama.

2. Internal : *Weaknesses* (Kelemahan)

a. Otodidak.

Rendezvous terlahir secara otodidak, maka semua dilakukan dan dipelajari secara otodidak.

b. Sistem kekeluargaan.

Disamping menjadi kekuatan Redevious, sistem kekeluargaan juga ternyata menjadi sebuah kelemahan. Membangun sebuah usaha dengan konsep kekeluargaan punya kecenderungan para tim di dalamnya memaknai mekanisme sebagai sesuatu yang tidak terlalu penting. Membangun sistem dengan kekeluargaan membuat karyawan menganggap segala dinamika didalam menjadi hal yang tidak penting, disiplin terkadang menjadi hal yang tidak penting, komitmen terhadap produk terkadang dianggap sesuatu yang tidak penting, kemauan untuk mempertahankan sebuah kualitas itu terkadang diabaikan karena menganggap tempat usaha tempat bekerja adalah tempat sendiri.

c. Bahan Baku

Salah satu kelemahan terbesar yang terdapat pada Rendezvous adalah tentang bahan baku. Terdapat banyak produk-produk yang disajikan tetapi bahan bakunya tidak dapat disuplai dari kota Baubau. Bahan baku ini harus dibeli di kota-kota lain seperti Makassar dan Kendari, bahkan hingga Jakarta. Terdapat begitu banyak bahan baku yang ketersediaanya masih sangat

bahkan tidak ada di Kota Baubau,. Kurangnya bahan baku di Kota Baubau membuat pekerjaan dalam hal suplai menyuplai harus dilakukan lebih ekstra.

3. Eksternal : *Opportunities* (Peluang)

b. Konsistensi untuk tetap berdiri

Rendezvous sepertinya satu satunya *coffe shop* modern yang bertahan sejak pertamakali berdiri dengan mekanisme yang ada, dengan warna yang tetap sama. Di tengah banyaknya *coffe shop* di Kota Baubau yang mengalami kebangkrutan, Rendezvous ini konsisten untuk tetap ada.

c. Kota Baubau menuju kota modern

Dengan kondisi Kota Baubau yang semakin berkembang menjadi kota modern, maka kegiatan-kegiatan masyarakat perlahan akan bergeser dari tempat-tempat biasa menuju ke *coffe shop*. Masyarakat akan mengalihkan tempat kerjanya, dari kantor, dari gedung-gedung, ke *coffe shop*. Masyarakat modern juga mempunyai persoalan sosial yang banyak, yang juga kemudian diselesaikan dan didiskusikan di *coffe shop*. Masyarakat itu juga membutuhkan informasi yang cepat, yang biasanya itu juga terjadi di *coffe shop*.

d. Kota Baubau daerah wisata dan daerah transit

Dengan banyaknya gagasan kepariwisataan di Indonesia khususnya di Kota Baubau, kedepan Baubau akan dibanjiri banyak orang. Kota Baubau juga merupakan gerbang banyak kabupaten, sekaligus menjadi lokomotif utama ekonomi di kepulauan Buton. Untuk menuju Kabupaten Wakatobi, Buton Selatan, Buton Tengah, Buton Utara, dan Buton, bisa di akses dengan melalui kota Baubau terlebih dahulu. Dan juga untuk berpergian keluar provinsi, seperti ke Makassar atau ke Kendari, maka masyarakat di pulau Buton banyak yang harus ke kota Baubau terlebih dahulu. Ini membuat Kota Baubau menjadi kota transit yang akan banyak dikunjungi oleh banyak orang dan ini menjadi sebuah peluang bisnis *coffee shop*.

4. Eksternal : *Threats* (Ancaman)

a. Saingan/Kompetitor sesama *coffe shop*

Keadaan masyarakat kota Baubau yang semakin maju dan juga kota Baubau yang merupakan pusat ekonomi di kepulauan Buton tentu saja akan dilihat oleh para investor-investor lainnya. Hal ini akan membuat keberadaan *coffe shop* di kota Baubau akan semakin banyak. Kehadiran *coffe shop* yang lebih modern, jauh lebih profesional dan jauh lebih siap tentu akan memberi sedikit tekanan kepada Rendezvous sebagai sesama usaha *coffe shop* dan membuat pangsa pasar Rendezvous akan tidak stabil.

b. Sumber Daya Manusia dan Generasi Muda

Keadaan generasi muda saat ini bisa dikatakan berlebihan dalam hal mencari pekerjaan dan uang. Belum lagi ketersediaan SDM kota Baubau, SDM yang betul-betul siap bekerja di dunia *coffe shop* dan benar benar konsisten dalam hal bekerja.

IFAS DAN EFAS

SWOT adalah metode analisis yang dapat melihat perusahaan baik dari perspektif internal maupun eksternal. SWOT menganalisis status atau kondisi perusahaan untuk membantunya mengembangkan rencana bisnis untuk berurusan dengan perusahaan saingan. Ada dua variabel yang mempengaruhi dalam analisis SWOT: faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS). Matriks untuk IFAS dan EFAS ditunjukkan di bawah ini :

Tabel 11
Matrik IFAS

	Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
<i>Strength</i>	1. Kekompakan tim	0.14	2	0.29
	2. Kualitas barang dan produk	0.14	3	0.43
	3. Konsistensi pembelajaran	0.14	3	0.43
	4. Sistem Kekeluargaan	0.14	2	0.29
<i>Weaknesses</i>	1. Lahir secara otodidak	0.14	-2	-0.29
	2. Konsep kekeluargaan	0.14	-2	-0.29
	3. Bahan baku disuplai luar kota	0.14	-2	-0.29
	Total	1.00		0.56

Sumber : Data diolah, 2022

Dari data diatas faktor strategis kekuatan dan kelemahan diberi nilai bobot skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Nilai bobot kekuatan dan kelemahan dihasilkan dari nilai bobot maksimum dibagi dengan banyaknya faktor strategis kekuatan dan kelemahan. Rating diperoleh dariseberapa penting strategis yang dibutuhkan perusahaan. Total skor yang diperoleh untuk *strengths* dan *weaknesses* adalah 0,57.

Tabel 12
Matrik EFAS

	Faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
<i>Opportunities</i>	1. Konsisten untuk tetap berdiri	0.2	2	0.40
	2. Kota Baubau menuju kota modern	0.2	2	0.40
	3. Kota Baubau daerah wisata	0.2	2	0.40
<i>Threats</i>	1. Saingan/kompetitor sesama <i>coffee shop</i>	0.2	-4	-0.80
	2. SDM dan generasi muda	0.2	-3	-0.60
	Total	1		-0.20

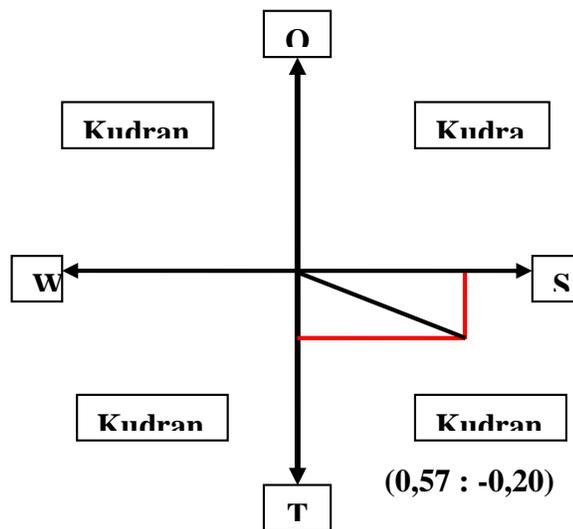
Sumber : Data diolah

Dari data diatas faktor strategis kekuatan dan kelemahan diberi nilai bobot skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Nilai bobot kekuatan dan kelemahan dihasilkan dari

nilai bobot maksimum dibagi dengan banyaknya faktor strategis kekuatan dan kelemahan. Rating diperoleh dari seberapa penting strategis yang dibutuhkan perusahaan. Total skor yang diperoleh untuk *opportunities* dan *threats* adalah -0,20.

Diagram SWOT

Langkah selanjutnya adalah memasukkan temuan analisis faktor IFAS dan EFAS ke dalam diagram kartesius analisis SWOT, menggunakan selisih antara faktor kekuatan dan faktor kelemahan sebagai titik koordinat X 0,57, dan faktor peluang dan faktor ancaman sebagai titik koordinat Y titik koordinat, yaitu -0,20.



Gambar 1. Diagram Cartesius Analisis SWOT

Matriks SWOT

Berikut adalah tabel analisis SWOT untuk Rendezvous Coffee :

Tabel 13
Hasil Matriks SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Kekompakan Tim 2. Kualitas barang dan produk yang disajikan 3. Konsistensi untuk terus mau belajar, terus mengevaluasi, terus beradaptasi membangun Rendezvous kedepannya 4. Sistem Kekeluargaan	1. Lahir secara otodidak maka semua dilakukan di dipelajari secara otodidak 2. Membangun sebuah usaha dengan konsep kekeluargaan punya kecenderungan para tim di dalamnya, memaknai meknisme sebagai sesuatu yang tidak terlalu penting

<p>Faktor Eksternal Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsistensi untuk tetap berdiri 2. Kota Baubau menuju kota modern 3. Kota Baubau daerah wisata dan daerah transit <p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saingan/Kompetitor sesama coffe shop 2. SDM dan Generasi Muda 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan produk. 2. Lokasi yang strategis 3. Ketersediaan fasilitas cukup dan modern <p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelayanan maksimal. 2. Memanfaatkan kualitas produk untuk mempertahankan konsumen baru dan konsumen lama. 	<p>3. Terdapat banyak produk produk yang disajikan tetapi bahan bakunya tidak dapat disuplai dari kota Baubau</p> <p>harga yang</p> <p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelatihan dan pendidikan tentang ruang lingkup yang ada dalam <i>coffee shop</i>. 2. Menciptakan inovasi jenis produk baru dan menambah pilihan varian menu. <p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan produktivitas karyawan agar tidak terjadi stagnansi. 2. Melakukan pelatihan SDM yang terstruktur.
--	--	---

Sumber : Data Diolah, 2022

1. Strategi SO (*Strength and Opportunities*).

1) Menjaga biaya produk tetap sama.

Penempatan harga yang lebih rendah untuk mempengaruhi daya saing dalam kaitannya dengan pesaing adalah salah satu teknik yang paling penting. Taktik ini memungkinkan variasi harga meskipun barangnya sama; penetapan harga juga berfungsi sebagai titik acuan bagi bisnis selama proses manufaktur, sehingga memungkinkan untuk memprediksi berapa banyak hal yang akan dibuat oleh perusahaan. Secara alami, konsumen juga dapat melihat unsur-unsur yang mempengaruhi nilai harga dengan melihat harga..

2) Pentingnya penentuan posisi tempat lokasi.

Pemilihan lokasi merupakan faktor kunci dalam menentukan seberapa sukses suatu bisnis dapat bersaing. Sangat penting untuk memilih lokasi bisnis yang strategis yang dapat diakses oleh pelanggan.

3) Aksesibilitas fasilitas yang memadai dan kontemporer.

Fasilitas penunjang merupakan sumber daya fisik yang harus ada sebelum suatu jasa ditawarkan kepada konsumen. Rendezvous Coffee merespon yaitu menyediakan Wifi untuk mengakses internet, menyediakan pembayaran secara online atau M-Banking (*non cash*), dan menyediakan mushola, dan toilet.

2. Strategi WO (*Weakness and Opportunities*).

1) Mendidik dan melatih karyawan tentang dunia usaha *coffee shop*.

Pertimbangan pengembangan sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah bisnis. Tujuan dan manfaat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan atau kemampuan karyawan sehingga kualitas kinerja meningkat dan membantu pertumbuhan Rendezvous Coffee. Selain itu, agar mereka mampu menangani keadaan tertentu yang mungkin timbul di dunia kedai kopi.

- 2) Menciptakan inovasi jenis produk baru serta menambah pilihan varian menu.

Dalam sebuah perusahaan sangat penting memberikan inovasi terbaru terhadap produk sehingga menjadikan aspek penilaian kepuasan dan loyalitas pelanggan. Seperti menciptakan inovasi produk berupa makanan dan minuman setiap tahunnya. Menu yang lebih variatif dengan lebih banyak pilihan pada jenis makanan dan minuman tentu akan menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan penjualan secara tidak langsung bisa menarik pelanggan yang baru.

3. Strategi ST (*Strenght and Threat*).

- 1) Memberikan pelayanan maksimal.

Pelayanan yang maksimal bisa terwujud jika mempertimbangkan etika komunikasi dan hubungan baik dengan pelanggan. Memperhatikan penampilan agar baik dipandang oleh konsumen. Dengan pelayanan yang diberikan secara cepat membantu memuaskan pelanggan dan mendorong mereka untuk menggunakan teknologi untuk memperbarui informasi lebih sering.

- 2) Memanfaatkan kualitas produk untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama.

Pelanggan saat ini ingin merasa unik dan istimewa. Maka dari itu hal yang perlu diperhatikan adalah melakukan promosi dengan memberikan diskon setiap item menu yang tersedia.

4. Strategi WT (*Weaknesses and Threat*)

- 1) Meningkatkan output staf untuk mencegah stagnasi.

Untuk menghindari stagnasi, bisnis harus mengalami pertumbuhan yang konstan. Untuk meningkatkan kinerja seorang pekerja yang outputnya membantu organisasi, produktivitas karyawan harus seimbang.

- 2) Melakukan pelatihan sumber daya manusia yang terstruktur.

Salah satu aspek yang penting dalam perusahaan adalah sumber daya manusianya. Untuk memaksimalkan SDM perlu di adakan pelatihan karyawan yang terprogram seperti *skill training* barista, *cheff* dan pelayanan.

Pembahasan

- 1) Pengukuran Kinerja *Balance Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Dari sudut pandang keuangan, rasio profitabilitas mengukur pertumbuhan pendapatan Rendezvous Coffee, cukup untuk menggambarkan kondisi pada tingkat pendapatan Rendezvous Coffee Baubau dimana hasil perhitungan pada tahun 2021 mengalami kenaikan 266,47% atau sebesar Rp146.663.353. Selain itu diukur juga menggunakan analisis rasio seperti *Net Profit Margin* yaitu margin laba bersih digunakan untuk mengukur tingkat laba bersih setiap tahunnya, berdasarkan hasil perhitungannya nilai NPM

pada tahun 2021 sebesar 17,15% menunjukkan bahwa Rendezvous Coffee memperoleh keuntungan. Berdasarkan perhitungan Tingkat pendapatan diukur dengan *Return On Equity* atau ROE yang memperhitungkan modal yang telah digunakan, pada tahun 2021 hasil ROE adalah sebesar 25% menunjukkan bahwa Rendezvous Coffee mengalami peningkatan pendapatan. Berdasarkan perhitungan *Return On Investment* atau ROI untuk mengukur keuntungan atas investasi dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan dengan keuntungan yang didapat, pada tahun 2021 hasil *Return On Investment* adalah sebesar 3,71 menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan belum sebanding dengan keuntungan yang didapat. Karena semakin banyak saingan setiap tahun, yang mempengaruhi jumlah pengunjung setiap tahun, nilai penjualan mungkin menurun. Meskipun ada sedikit kenaikan nilai penjualan dari tahun 2021 dibandingkan tahun sebelumnya, NPM, ROE, dan ROI tidak dapat tumbuh karena laba bersih menurun dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan oleh kenaikan biaya operasional seperti bahan baku dan harga listrik. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Al Huda (2020) dan Elis Susan, dkk (2020) dimana perspektif keuangan pada rasio profitabilitas berpengaruh pada pertumbuhan laba tetapi pada penelitian ini kinerja keuangannya masih belum memenuhi target sesuai standar yang ditetapkan.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan berdasarkan visi dan misi Rendezvous Coffee kepada pelanggannya untuk menjadikan tempat komunitas ekonomi kreatif dan komunitas generasi muda untuk duduk bertukar pikiran melahirkan gagasan mereka kedepan. Sehingga untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan menggunakan survey berupa kuesioner dengan menggunakan skala guttman. Sehingga dari hasil kuesioner perspektif pelanggan akan memenuhi koefisien reproduibilitas $>0,90$ dan koefisien skalabilitas $>0,60$. Pada perspektif pelanggan di Rendezvous Coffee memenuhi koefisien reproduibilitas sebesar $0,93 > 0,90$ maka dianggap baik untuk digunakan dalam penelitian namun pada koefisien skalabilitas sebesar $0,54 < 0,60$ maka hasil uji instrumen hampir memenuhi.

Berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan berada pada interval 121-160 point di kategorikan puas atas pelayanan yang diterapkan Rendezvous Coffee. Perusahaan juga dapat menilai data survei dan melakukan perbaikan pada area yang menurut konsumen tidak dapat diterima. Untuk mempelajari bagaimana pelanggan melihat layanan yang ditawarkan, sangat penting untuk sering melakukan survei kepuasan pelanggan. Media sosial dapat digunakan untuk memfasilitasi hal ini dengan mengundang pelanggan untuk berpartisipasi dalam bisnis dengan memberikan komentar atau kritik. Dengan cara ini, bisnis dapat melayani dan memuaskan pelanggan dengan baik. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu Elis Susan, dkk (2020) dimana pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik atau mencapai tingkat kepuasan atas pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator penting dari perkembangan inovasi baru adalah kuantitas yang diperkenalkan setiap tahun, salah satunya adalah munculnya item baru berupa makanan atau minuman.. Rendezvous Coffee tahun 2021 total inovasi sebanyak 5 produk dengan tingkat inovasinya

sebesar 6,6% ini menunjukkan bahwa tingkat inovasinya meningkat dari tahun sebelumnya. Namun pada perspektif proses bisnis internal dilakukan survey berupa kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan menggunakan skala guttman. Hasil kuesioner dari perspektif bisnis internal memenuhi koefisien reproduktibilitas sebesar 0,94 dan koefisien skalabilitas 0,64 hasil tersebut dianggap baik untuk digunakan dalam penelitian. Tingkat kepuasan pelanggan berada di interval 121-160 point. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Elis Susa Dwi, dkk (2020) dimana proses bisnis internal yang dilakukan perusahaan dikategorikan baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut sudut pandang ini, peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dinilai dengan melakukan survei dan menggunakan penyebaran kuesioner kepada semua karyawan sebagai pendekatan dengan menggunakan skala guttman. Dari hasil penyebaran kuesioner kepuasan kerja karyawan memenuhi koefisien reproduktibilitas sebesar 0,94 dan koefisien skalabilitas sebesar 0,67 ini dianggap baik untuk digunakan dalam penelitian. Tingkat kepuasan kerja karyawan berada di interval 31- 45 point di kategorikan cukup puas. Kompetensi karyawan dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan melatih karyawannya, manajemen sumber daya manusia yang buruk harus disalahkan untuk ini. Bisnis harus dapat menerapkan program pelatihan berbasis tingkat yang berkelanjutan untuk membantu kemampuan pekerja tumbuh, yang akan meningkatkan seberapa baik mereka melayani konsumen.

Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan setiap bulan, dengan cara mengadakan program staf terbaik. Karyawan mungkin terinspirasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai tingkat tertinggi mereka dengan program semacam itu. Karyawan didorong untuk memperoleh hadiah ini dengan melakukan pekerjaan terbaik mereka dengan menggunakan bonus upah tambahan yang intens, lebih banyak hari libur, dan penghargaan lain yang mungkin diberikan. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Nurul Umami (2015), Elis Susan Dwi dan Al Huda, dkk (2020) menunjukkan bahwa pertumbuhan dan pembelajaran atas kerja karyawan terhadap perusahaan sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja yang diharapkan.

Analisis SWOT

Hasil dari analisis yaitu kedua angka selisih tersebut kemudian dimasukkan ke dalam diagram kartesius analisis SWOT untuk menetapkan posisi kuadran berdasarkan pemeriksaan temuan perhitungan IFAS dan EFAS. Pada diagram SWOT, koordinat sumbu X adalah selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan yang bernilai 0,57, dan koordinat sumbu Y adalah selisih antara faktor peluang dan ancaman yang bernilai -0,20 . Perpotongan antara faktor IFAS dan EFAS terletak pada kuadran II. Karena lokasinya di wilayah ini, Rendezvous Coffee mendapat manfaat dari kekuatan internal tetapi juga menghadapi sejumlah bahaya serta ancaman dari luar seperti persaingan sesama kompetitor *coffee shop*. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Nurul Umami dkk (2020) dimana hasil analisis SWOT untuk mengembangkan divisi PPC menerapkan ST pada kuadran II yaitu strategi diversifikasi dengan nilai sebesar 3.38.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul dan Hadi (2015) yang menemukan bahwa pengukuran kinerja Divisi PPC dengan metode *Balance Scorecard* diperoleh hasil skor kinerja sebesar 94.32% yang terdiri dari kinerja pada perspektif financial sebesar 110%, perspektif pelanggan sebesar 96.36%, perspektif internal proses sebesar 88.33%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 102%. Selanjutnya hasil dari *Balance Scorecard* di masukan untuk tahap perancangan strategi dengan menggunakan SWOT *Balance Scorecard* dari hasilnya menunjukkan strategi yang terbaik untuk pengembangan divide PPC adalah dengan menerapkan ST strategi atau strategi diversifikasi dengan nilai sebesar 3.38, yaitu mengerahkan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman yang ada dan mungkin terjadi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Dwi (2020) menemukan 11 alternatif strategis diantaranya Pada perspektif keuangan terdapat ukuran ROI dengan nilai 0.30%, *profit margin*, dengan nilai 0.31%, total assets turn over dengan nilai 9 kali, pada perspektif pelanggan menghasilkan jumlah retensi pelanggan dengan nilai 60%, pada proses bisnis internal menitikberatkan pada penyampaian yang secara efisien, konsisten dan tepat waktu dalam penyelesaian pengerjaan produk, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berada pada interval sebesar 316 sehingga kepuasan karyawan dapat dikategorikan puas. Al Huda dan Handoyo (2020) mengemukakan Pada Prespektif Keuangan nilai skor terbobot adalah 2,555 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif keuangan adalah kurang. Pada Prespektif Pelanggan skor terbobot adalah 2,862 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif pelanggan adalah sedang. Pada Prespektif Bisnis dan Proses Internal nilai skor terbobot adalah 2,709 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif proses bisnis internal adalah sedang. Pada Perspektif Pelatihan dan pengembangan skor terbobot adalah 3,53 yang mengindikasikan kinerja karyawan pada perspektif Pelatihan dan pengembangan adalah baik. Dari analisis SWOT dapat diketahui bahwa PT. XYZ harus melakukan pengadaan terhadap fasilitas, pelatihan dan pengembangan dokumentasi.

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut : Kinerja keuangan perusahaan yang ditunjukkan oleh analisis rasio dalam penelitian ini berada dalam kategori baik karena perusahaan mampu meningkatkan laba dari tahun sebelumnya pada tahun 2021. Dari perspektif pelanggan, skala guttman memenuhi koefisien reproduibilitas tetapi tidak memenuhi koefisien skalabilitas. dimana tingkat kepuasan pelanggan menyatakan bahwa tidak semua pelanggan kategorikan tidak puas karena belum mencapai standar yang diharapkan. Dalam hal prosedur bisnis internal, mereka biasanya senang dengan layanan yang ditawarkan perusahaan. dengan nilai dari skala guttman memenuhi koefisien reproduibilitas dan memenuhi koefisien skalabilitas. Dalam hal pengembangan dan pembelajaran, sebagian besar karyawan puas dengan pekerjaan mereka di perusahaan. Dari hasil diagram SWOT Rendezvous Coffee berada dikuadran II yaitu diversifikasi yang artinya memiliki kekuatan internal, tetapi terlebih lagi menghadapi tantangan tertentu dari bahaya dari luar.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Ajeng Lestyarindi, M. S. H. (2018). Analisis SWOT dan BSC Pada CV. Dua Putra. *Bisman*, 1(1), 101–126. <https://doi.org/10.7868/s0869565218050249>
- Al Huda, M. A., & Handoyo, H. 2021. *Analisis Pengukuran Kinerja . Xyz Pada Divisi Pelayanan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Dan SWOT*.Juminten, 2(4), 169–180.
- Dwi, E. S., Koeshardjono, R. H., & Suharsono, J. (2020). Penggunaan Metode Balanced Scorecard dan SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV . Aqsha Kota Probolinggo. *Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 46–52.
- Fitriana Kurniati. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *Buletin Bisnis Dan Manajemen*, 07(01), 11–24.
- Kukuh, W., Pratiwi, N. A., & Eliza, M. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Serta Analisis Swot Dalam Perancangan Strategi Pada Badan Usaha Milik Daerah Pt Bank X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1487–1499. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1487-1499>
- Kusbandono, D. (2019). Dan Penguatan Strategi Bisnis (Study Kasus Pada Ud . Gudang Budi , Kec . *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 4(2).
- Munji Asshiddiq. (2018). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Uinsa Fresh Surabaya*.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Satria, K. H. A., Wati, L. N., & Oktavia, O. (2022). Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategis Di Pt Utama Karya Persero. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(1), 15–32. <https://doi.org/10.37932/j.e.v12i1.507>