

ANALISIS *BALANCE SCORECARD* PADA RESTORAN PIZZA HUT PALEMBANG INDAH MALL

Zein Ghozali¹, Hilwa Anggraini², Sri Sutandi³, Nelly⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi Universitas Sjakhyakirti

Email¹: zein_ghozali@unisti.ac.id

Email²: hilwaanggraini196@yahoo.com

Email³: sri_sutandi@unisti.ac.id

Email⁴: nelly@unisti.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Restoran Pizza Hut Palembang Indah Mall (PIM) dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC) yang dilihat dari 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan terhadap laporan keuangan, pelanggan, manajemen Restoran dan data karyawan Restoran Pizza Hut tahun 2018 dan 2019. Hasil penelitian dari perspektif keuangan adalah perhitungan rasio likuiditas sebesar 84% dan 168%. Debt ratio adalah 75% dan 40%. Profit margin sebesar 5% yang dinilai cukup baik. ROA sebesar 13% dan 11% dinilai cukup baik. Rasio aktivitas adalah 203% dan 176%. Perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pelanggan dinilai baik karena hasil kecenderungan jawaban responden adalah "setuju". Perspektif proses bisnis internal menunjukkan konsistensi dalam proses inovasi, operasional dan layanan purna jual. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator retensi karyawan dinilai kurang baik karena terjadi peningkatan sebesar 5% (dari 6% menjadi 11%), pelatihan karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang baik karena meningkat dari tahun sebelumnya.

Kata Kunci: *Balance Scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.*

Abstract

The purpose of this study was to determine the performance of Pizza Hut Restaurant Palembang Indah Mall (PIM) using the Balanced Scorecard (BSC) viewed from 4 (four) perspectives, namely finance, customers, internal business and learning and growth. This research was conducted on the financial reports, customers, restaurant management and employee data for Pizza Hut Restaurants in 2018 and 2019. The results of the research from a financial perspective are calculations of liquidity ratios of 84% and 168%. Debt ratio is 75% and 40%. Profit margin of 5% which is considered quite good. ROA of 13% and 11% is considered quite good. Activity ratios are 203% and 176%. The customer perspective with indicators of customer satisfaction is considered good because the result of the tendency of the respondent's answer is "agree". The internal business process perspective shows consistency in innovation, operational and after-sales service processes. The learning and growth perspective with employee retention indicators is considered not good because there was an increase of 5% (from 6% to 11%), employee training and employee productivity showed good results because they increased from the previous year.

Keywords: *Balance Scorecard, financial perspective, customer perspective, business process perspective, learning and growth perspective.*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis restoran saat ini di Indonesia semakin berkompetensi dan berkembang pesat. Berbagai ragam jenis makanan dari yang tradisional sampai makanan modern sudah disediakan di pasaran. Dengan adanya kompetisi yang kuat diantara penyedia makanan dan pengelola restoran, perlu adanya senantiasa kontrol mutu dan peningkatan kualitas dari sisi produk sampai ke pelayanannya.

Pizza Hut merupakan salah satu restoran waralaba yang terkemuka di Indonesia. PT. Sarimelati Kencana Tbk atau yang lebih dikenal dengan Pizza Hut Indonesia merupakan perusahaan publik yang bergerak dalam bidang ritel makanan cepat saji dan bermarkas di Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 16 Desember 1987. Perusahaan ini merupakan pemegang hak waralaba tunggal Pizza Hut di Indonesia. Pada tahun 2004, perusahaan ini diakuisisi oleh PT Sriboga Raturaya, salah satu produsen tepung terigu di Indonesia. Pizza Hut membuka restoran pertamanya di Indonesia pada tahun 1984 di Gedung Djakarta Theatre, daerah Thamrin, Jakarta Pusat. Pada tahun 2000, restoran Pizza Hut pertama ini dipindahkan ke Gedung Menara Cakrawala di area yang sama, hingga sekarang (Indonesia 2020).

Saat ini Pizza Hut mudah ditemui dikota-kota besar khususnya di Kota Palembang. Jumlah gerai Pizza Hut hingga Desember 2019 di Indonesia sudah mencapai 515 gerai yang merupakan gabungan dari Pizza Hut Restaurant (PHR), Pizza Hut Delivery (PHD) dan Pizza Hut Express (PHE) yang tersebar di seluruh Indonesia. Restoran Pizza Hut untuk wilayah pemasaran di Kota Palembang pada saat ini mempunyai 5 (empat) cabang, yaitu Restoran Pizza Hut Palembang Indah Mall, Restoran Pizza Hut Palembang Icon Mall, Restoran Pizza Hut Sudirman, Restoran Pizza Hut Palembang Trade Center, dan Restoran Pizza Hut Demang Lebar Daun. Untuk gerai Pizza Hut Delivery (PHD) di Kota Palembang memiliki 5 cabang yaitu PHD Plaju, PHD Sukatani Kenten, PHD Salim Batubara,

PHD Hasam Kasim dan PHD KM.5 Palembang. Serta 1 (satu) gerai Pizza Hut Express (PHE) yang berlokasi di Palembang Square Mall.

Selain menyediakan pizza, Pizza Hut juga menyediakan berbagai macam makanan dan minuman seperti pasta, salad, sup, nasi dan sebagainya. Konsumen bisa membeli langsung dan makan ditempat (*dine in*) atau bisa dibawa pulang (*take away*) selain itu pizza hut juga menawarkan *delivery order* untuk memudahkan pelanggannya. Adapun jumlah konsumen disalah satu gerai yaitu Restoran Pizza Hut Palembang Indah Mall, data ini diambil 3 bulan terakhir pada Bulan Februari-April 2020.

Tabel 1
Jumlah Bill (Konsumen)
Periode Februari-April 2020

Gerai	Februari	Maret	April	Total (konsumen)
Restoran Pizza Hut PIM	3.756	4.675	4.726	13.157

Sumber: Restoran Pizza Hut PIM, 2020

Berdasarkan tabel 1 konsumen di Restoran Pizza Hut PIM terus dari mengalami peningkatan, ditinjau dari data bill yang terinput baik konsumen yang *dine in*, *take away* dan *delivery* pada Bulan Februari sampai bulan April 2020. Banyaknya konsumen yang berkunjung di Restoran Pizza Hut PIM memengaruhi besarnya pendapatan Restoran itu sendiri. Untuk menjaga eksistensi dan meningkatkan pendapatan Restoran Pizza Hut perlu melakukan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja amatlah vital bagi dunia perusahaan karena pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku dalam melaksanakan tugas yang diemban untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan. Dalam melakukan pekerjaan, baik oleh karyawan maupun manajer, haruslah dapat diukur atau dinilai hasilnya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja mereka telah sesuai atautkah belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Jikalau kinerja mereka belum

sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, maka akan dilakukan tindak lanjut terhadap kekurangan dan kelemahan yang ada sehingga bisa diperoleh hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan tingkat prestasi oleh karyawan maupun manajer maka diperlukan sebuah pengukuran kinerja (Radithya and Tin) (2011:3).

Menurut Felisia (2018:54) Organisasi memerlukan sistem pengukuran kinerja yang efisien dan komprehensif. Untuk mengukur kinerja tidak cukup hanya menggunakan beberapa ukuran yang dipilih secara acak. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, terdiri dari beberapa perspektif yang saling berhubungan dan menggambarkan kinerja tidak hanya keuangan tapi juga non keuangan. Dalam *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan dapat dilihat dari empat perspektif yang saling berhubungan, yaitu financial, customer, internal business process, dan learning and growth. Namun perspektif dalam *Balanced Scorecard* tidaklah terbatas hanya kepada keempat komponen ini. Perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, BSC juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, BSC tidak hanya mengukur hasil akhir (outcome) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*). Pengukuran driver tersebut konsisten dengan dan merupakan perwujudan dari pendapat Porter dalam Kaplan dan Norton (2000) yang menyatakan bahwa “*only by moving to the level of underlying drivers can the true sources of competitive advantage be identified*” (Nurkholipah) (2017:5).

Dengan adanya realitas bahwa sampai saat ini Restoran Pizza Hut PIM belum menggunakan *Balanced Scorecard* untuk

mengukur kinerjanya, penulis merasa perlu untuk melakukan studi kualitatif terhadap pengukuran kinerja Restoran Pizza Hut PIM menggunakan metode *Balance Scorecard*. Hal tersebut akan menjadikan gambaran bagaimana kinerja Restoran Pizza Hut PIM dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian terhadap penelitian BSC pada perusahaan seperti Felisia (2018), Lesmana, dkk (2018), Pasaribu dan Aria (2018), Nurkholipah (2017) dan penelitian lainnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya antara lain di bidang usaha yaitu penelitian ini pada perusahaan kuliner yang sudah berskala internasional dan dari metode penelitian, penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu data primer untuk kepuasan pelanggan dan proses bisnis, dan kuantitatif untuk pengukuran kinerja yang lain.

2. TELAAH LITERATUR

Grand Theory

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Agency Theory menjelaskan hubungan antara agen (pihak manajemen suatu perusahaan) dengan principal (pemilik saham). Principal merupakan pihak yang memberikan amanat kepada agen untuk melakukan suatu jasa atas nama principal, sementara agen adalah pihak yang diberi mandat. Dengandemikian agen bertindak sebagai pihak yang berkewenangan mengambil keputusan, sedangkan principal ialah pihak yang mengevaluasi informasi.

Menurut Jensen & Meckling dalam Frederica (2018) pada tahun 1976:5, teori agensi adalah “*Agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.*”

Dalam hal ini, secara tidak langsung adalah suatu kontrak dimana investor yaitu *principal* memerintah agen atau manajemen untuk melakukan suatu jasa atas nama investor. Dengan kata lain agen bertindak sebagai pihak yang

berkewenangan untuk mengambil keputusan, sedangkan principal atau investor adalah pihak yang mengevaluasi informasi.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartuskor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan misi, Mula-mula *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Pasaribu) (2018:94).

Menurut Horngren, Datar, dan Rajan (2015:492) *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam satu set pengukuran kinerja yang merupakan kerangka untuk penerapan strategi.

Dan menurut Hilton dan Platt (2015:515) menyatakan bahwa manajer memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya menggambarkan ukuran keuangan tapi juga non keuangan secara komprehensif. Ukuran keuangan menggambarkan hasil dari kinerja masa lampau. Hasil ini merupakan hasil yang penting bagi pemilik perusahaan, kreditur, karyawan serta pihak pengguna laporan keuangan lainnya. Di samping kinerja

keuangan, kinerja non keuangan juga perlu diperhatikan. Kinerja non keuangan menggambarkan aktivitas saat ini yang akan mempengaruhi hasil kinerja keuangan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang dapat menyeimbangkan ukuran keuangan dan non keuangan yang disebut sebagai *Balanced Scorecard*.

Empat perspektif *balance scorecard* menurut Horngren, Datar, dan Rajan (2015:500) antara lain:

1. *Financial*

Dalam perspektif ini, keberhasilan strategi diukur dalam bentuk profit yang dicapai perusahaan. Ukuran yang digunakan dapat berupa *profit margin*, *Return on Assets*, *cash flow*.

2. *Customer*

Perspektif ini mengidentifikasi target pelanggan, segmentasi pasar serta keberhasilan perusahaan dalam menguasai segmen ini. Ukuran yang digunakan dapat berupa market share, jumlah pelanggan baru, tingkat kepuasan pelanggan.

3. *Internal business*

Fokus dari perspektif ini adalah pada operasi internal perusahaan yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan yang pada akhirnya diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Ukuran yang digunakan dapat berupa waktu produksi, ketepatan waktu pengiriman barang ke pelanggan.

4. *Learning and growth*

Perspektif ini mengidentifikasi kemampuan perusahaan untuk mencapai proses bisnis internal perusahaan yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dan pemegang saham. Ukuran yang digunakan dapat berupa tingkat kepuasan karyawan, tingkat keberhasilan sistem informasi perusahaan, tingkat kemampuan atau keahlian karyawan yang diukur lebih lanjut melalui pelatihan karyawan.

Menurut (Anthony and Govindarajan 2007 dalam Felisia (2018:55), dalam menyusun *Balanced Scorecard*, perusahaan

harus mempertimbangkan kebutuhan dari para stakeholders dan menggabungkannya dalam ukuran-ukuran yang menggambarkan *outcome dan driver measures, financial dan non financial measures*, serta internal dan eksternal *measures*.

1. *Outcome dan driver*

Outcome menggambarkan hasil dari strategi atau disebut juga *lagging indicators* sedangkan *driver* menggambarkan kemajuan dari penerapan strategi atau disebut juga *leading indicators*. Dalam *Balanced Scorecard* harus tergambar dengan jelas apa saja yang menjadi *driver* dan apa saja *outcome* yang diharapkan dari *driver* tersebut. Dengan kata lain dapat dilihat hubungan sebab akibat dari setiap tindakan yang dilakukan.

2. *Financial dan non financial*

Balanced Scorecard harus menggambarkan ukuran keuangan dan non keuangan secara seimbang. Dengan memahami *Balanced Scorecard* manajer diharapkan dapat mengambil tindakan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan tindakan yang berhubungan dengan ukuran kinerja non keuangan.

3. *Internal dan Eksternal*

Balanced Scorecard harus menggambarkan ukuran internal dan eksternal secara seimbang juga. Contoh ukuran kinerja internal adalah proses bisnis perusahaan sedangkan contoh ukuran kinerja eksternal adalah dari sisi pelanggan seperti misalkan tingkat kepuasan pelanggan.

Adapun keunggulan dan kelemahan *Balanced Scorecard* yang diungkapkan dalam penelitian Lesmana, Nugraha, dan Slamet (2018:170). Keunggulan *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* ini jauh lebih komprehensif apabila dibandingkan dengan metode konvensional karena dengan metode *Balanced Scorecard* ini para eksekutif perusahaan menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu

konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan bukan hanya perspektif keuangan.

2. Koheren, koheren adalah adanya hubungan sebab akibat sehingga dalam *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bias dijelaskan.
3. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard* personal staff dengan *Scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.
4. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Faktor-faktor yang menyebabkan *Balanced Scorecard* gagal, diantaranya:

1. Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen pada *Balanced Scorecard* khususnya pada perspektif non keuangan, padahal faktor finansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
2. Metrik didefinisikan secara minim. Umumnya metrik finansial lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif. Sedangkan untuk *non finansial* tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian metrik dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Terjadi negosiasi dalam penentuan *improvement goal* dan tidak berdasarkan stakeholder requirement, fundamental process limits dan *improvement process capabilities*. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan penghijauan skor, artinya supaya kelihatan performanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau timeframenya disesuaikan.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta serta karakteristik suatu populasi atau bidang tertentu (Azwar 2012). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif (angka-angka) kecenderungan-kecenderungan, perilaku-perilaku, atau opini-opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut (Creswell 2010). Penelitian ini untuk menganalisis serta mendeskripsikan analisis tentang Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja Restoran Pizza Hut PIM yang diukur dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Restoran Pizza Hut PIM yang berlokasi di Palembang Indah Mall lantai dasar Jalan Letkol Iskandar No. 18, Kelurahan 24 Ilir, Kecamatan Bukit Kecil, Kota Palembang.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pihak manajemen restoran, karyawan, dan konsumen Restoran Pizza Hut yang berlokasi di Palembang Indah Mall.

Sampel penelitian ini terdiri dari:

1. Untuk karyawan berjumlah 31 orang
2. Untuk pelanggan sebanyak 99 orang.

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Menurut Sugiyono (2013) cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya. Merujuk pada pendapat ini, penulis melakukan wawancara langsung dengan pihak manajemen restoran dan mengambil data karyawan, laporan keuangan, dan konsumen Restoran Pizza Hut yang berlokasi di Palembang Indah Mall.

Teknik analisis data yang digunakan metode kuantitatif dan kualitatif dengan 4 (empat) perspektif dalam penelitian ini adalah:

1. Perspektif Keuangan

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan metode kuantitatif yaitu menerangkan dengan cara menghitung rasio-rasio yang ada di perusahaan dengan menggunakan rumus-rumus tertentu kinerja perusahaan. Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan menurut Hery (2018) adalah:

a. Rasio Likuiditas (*Current Ratio*)

$$\begin{aligned} \text{Current Ratio} \\ &= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \end{aligned}$$

Rasio ini untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo dengan menggunakan total aset lancar yang tersedia.

b. Rasio Leverage (*Debt Ratio*)

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Rasio ini mengukur perbandingan total utang perusahaan dengan total aset. Semakin tinggi nilai *Debt Ratio* maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan untuk tidak dapat melunasi kewajibannya.

c. Rasio Rentabilitas

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Rasio ini menunjukkan berapa besar persentase pendapatan bersih yang didapatkan perusahaan disetiap penjualan. Semakin besar rasionya maka semakin baik karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

Return On Asset

$$= \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Rasio ini mengukur tingkat keuntungan atau EBIT dari aktiva yang digunakan. Semakin besar rasionya maka semakin baik.

d. Rasio Aktivitas (*Total Assets Turn Over*)

$$\text{Total Assets Turn Over} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Rasio ini mengukur efektivitas pemanfaatan aktiva dalam menghasilkan penjualan. Semakin tinggi tingkat

perputarannya maka semakin efektif perusahaan memanfaatkan aktivityanya.

Untuk memberikan penilaian terhadap kinerja keuangan Restoran Pizza Hut PIM digunakan uji statistik. Cara penghitungannya adalah:

a. Menghitung rata – rata (mean) dari rasio – rasio keuangan yang telah diperoleh sebelumnya dengan rumus sebagai berikut:

$$X = \frac{x_i}{n} \times 100\%$$

Keterangan:

X = Rata-rata rasio keuangan

x_i = Rasio keuangan tiap periode

n = jumlah pengamatan

a.. Standar deviasi, digunakan untuk mencari besarnya penyimpangan dari hasil rasio yang telah diperoleh sebelumnya.

$$S = \sqrt{\frac{(x_i x)^2}{n - 1}}$$

Keterangan:

S = Standar Deviasi

n = Jumlah data

x_i = Nilai rasio tiap tahun

X = Nilai rata-rata rasio

Setelah dilakukan perhitungan terhadap nilai standar deviasi dari masing– masing data, kemudian dapat ditentukan standar rasio historisnya (SRH). Sifat dari masing-masing rasio perlu diperhatikan dalam membandingkan dengan standar rasio, sebab ada rasio yang semakin tinggi nilainya akan semakin baik, tetapi ada juga rasio yang semakin tinggi nilainya akan semakin buruk. Penilaiannya adalah sebagai berikut:

Baik : apabila hasil analisis berada diatas (X + S)

Cukup: apabila hasil analisis berada diantara (X - S) dan (X + S)

Kurang: apabila hasil analisis berada di bawah (X - S)

2. Perspektif Pelanggan

Teknik analisis yang digunakan dalam perspektif ini adalah teknik analisis data deskriptif kuantitatif, yaitu metode ilmiah untuk pencapaian validitas yang tinggi reabilitasnya dan mempunyai peluang kebenaran ilmiah yang tinggi, sifat kuantitatif memberi bobot (*rating*), peringkat (*rangking*), atau skor (Mulyana, 2005).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Teknik analisis yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif, yaitu metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Supratikno, dkk (2006) Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilihat melalui:

a. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Retensi Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

b. Tingkat Pelatihan Karyawan

$$\text{Tingkat Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tingkat Pelatihan Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan Pelatihan karyawan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

c. Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Produktivitas Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

4.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1) Perspektif Keuangan

a. Perhitungan dan analisis Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas yang dicapai Restoran Pizza Hut PIM dilihat dari current ratio mengalami kenaikan sebesar 84% menjadi 168%, berarti kewajiban jangka pendek perusahaan dijamin dengan aktiva lancar

sejumlah Rp 1,68. Penilaian perspektif keuangan yang ditinjau dari current ratio dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2

Penilaian Current Ratio Periode 2018-2019

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada tahun 2018 rasio likuiditas Restoran Pizza Hut PIM dari segi current ratio berada di tengah antara standar rasio historis yaitu 84%, ini dapat dikatakan perspektif keuangan Restoran Pizza Hut PIM cukup baik. Dan pada tahun 2019 keuangan Restoran Pizza Hut PIM berada di tengah antara standar rasio historis yaitu 168%, ini dapat dikatakan perspektif keuangan cukup baik.

b. Perhitungan dan analisis Rasio Leverage (*Debt Ratio*)

Dilihat dari perhitungan *debt ratio* Restoran Pizza Hut mengalami penurunan sebesar 35% dari 75% di tahun 2018 menjadi 40% di tahun 2019. Penilaian perspektif keuangan dari *debt ratio* Restoran Pizza Hut PIM dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3

Penilaian Debt Ratio Peiode 2018-2019

Tahun	Debt Ratio	Standar Rasio Historis	Hasil
2018	75%	32,77% - 90,27%	Cukup Baik
2019	40%	32,77% - 90,27%	Cukup Baik
Rasio rata-rata (X)		57,5%	
S		24,73%	
X-S		32,77%	
X+S		90,27%	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil perhitungan debt ratio tahun 2018-2019 diperoleh standar rasio historis yaitu sebesar 32,77% - 90,27%. Kinerja perspektif keuangan berdasarkan debt ratio di tahun 2018 adalah cukup baik karena berada di antara standar rasio historis yaitu 75%. Pada tahun 2019 kinerja perspektif keuangan Restoran Pizza Hut PIM dinilai cukup baik karena debt ratio berada diantara standar rasio historis yaitu 40%.

c. Perhitungan dan analisis Rasio Rentabilitas

1. *Profit Margin*

Rasio profitabilitas yang dihasilkan Restoran Pizza Hut PIM dilihat dari

Tahun	Current Ratio	Standar Rasio Historis	Hasil
2018	84%	66,6% - 185,4%	Cukup Baik
2019	168%	66,6% - 185,4%	Cukup Baik
Rasio rata-rata (X)			126%
S			59,40%
X-S			66,6%
X+S			185,4%

perhitungan profit margin dari tahun 2018 sampai 2019 adalah tetap yaitu sebesar 5%.

Penilaian perspektif keuangan dari rasio profitabilitas Restoran Pizza Hut PIM dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4

Penilaian Profit Margin Peiode 2018-2019

Tahun	Profit Margin	Standar Rasio Historis	Hasil
2018	5%	5%	Cukup Baik
2019	5%	5%	Cukup Baik
Rasio rata-rata (X)			5%
S			0%
X-S			5%
X+S			5%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil perhitungan profitabilitas tahun 2018-2019 diperoleh standar rasio historis yaitu sebesar 5%. Tahun 2018 sampai 2019 hasil penilaian perspektif keuangan ditinjau dari rasio profitabilitas adalah cukup baik karena berada pada standar rasio historis yaitu 5%.

2. *Return On Assets (ROA)*

Berdasarkan perhitungan ROA Restoran Pizza Hut PIM mengalami penurunan sebesar 2%, dari 13% di Tahun 2018 menjadi 11% di Tahun 2019. Penilaian perspektif keuangan dari rasio rentabilitas Restoran Pizza Hut PIM dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
Penilaian ROA Peiode 2018-2019

Tahun	ROA	Standar Rasio Historis	Hasil
2018	13%	10,59% - 13,41%	Cukup Baik
2019	11%	10,59% - 13,41%	Cukup Baik
Rasio rata-rata (X)		12%	
S		1,41%	
X-S		10,59%	
X+S		13,41%	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil perhitungan ROA tahun 2018 sampai 2019 di peroleh standar rasio historis yaitu sebesar 10,59% - 13,41%. Tahun 2018 hasil penilaian perspektif keuangan ditinjau dari rasio rentabilitas adalah cukup baik karena berada diantara standar rasio historis yaitu 13%. Di tahun 2019 hasil penilaian perspetif keuangan ditinjau dari perhitungan ROA adalah cukup baik karena berada diantara standar rasio historis yaitu 11%.

d. Perhitungan dan analisis Rasio Aktivitas (Total Assets Turn Over atau TATO).

Berdasarkan perhitungan TATO Restoran Pizza Hut PIM mengalami penurunan sebesar 27%, dari 203% di tahun 2018 menjadi 176% di Tahun 2019. Penilaian perspektif keuangan Restoran Pizza PIM dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6
Penilaian TATO Peiode 2018-2019

Tahun	TATO	Standar Rasio Historis	Hasil
2018	203%	170,43%-208,57%	Cukup Baik
2019	176%	170,43%-208,57%	Cukup Baik
Rasio rata-rata (X)		189,5%	
S		19,07%	
X-S		170,43%	
X+S		208,57%	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil perhitungan rasio aktivitas tahun 2018 sampai 2019 diperoleh standar rasio historis yaitu sebesar 170,43% - 208,57%. Pada tahun 2018 hasil penilaian perspektif keuangan ditinjau dari rasio aktivitas adalah cukup baik karena berada diantara standar rasio historis yaitu 203%. Pada tahun 2019 hasil penilaian perspektif

keuangan Restoran Pizza Hut PIM di tinjau dari rasio aktivitas adalah cukup baik karena berada diantara standar rasio historis yaitu 176%.

2) Perspektif Pelanggan

a. Gambaran Karakteristik Responden

Penelitian ini didasarkan pada transformasi terhadap data penelitian dalam tabulasi, sehingga mudah diinterpretasikan dan mudah dipahami. Kuesioner ini telah dibagikan kepada seluruh pelanggan Pizza Hut PIM, kuesioner yang disebar sebanyak 99 kuisisioner dan jumlah kuesioner seluruhnya kembali dan layak dijadikan sumber data. Dari data yang terkumpul, diperoleh deskripsi responden yang dibagi berdasarkan jenis kelamin, umur responden, dan tingkat pendidikan di Restoran PIM. Adapun gambaran umum responden disajikan dalam tabel 7 berikut:

Tabel 7
Gambaran Umum Responden

Uraian	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin:		
Pria	45	44%
Wanita	54	55%
Umur:		
20-30	21	21%
31-40	53	53%
41-50	25	25%
Tingkat Pendidikan:		
SMA	14	14%
D3	33	33%
S1	44	44%
S2	8	8%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

b. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

1) Uji Validitas

Hasil dari pengujian validitas dari butir pernyataan pada variabel Perspektif Pelanggan adalah pada Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8
Hasil Uji Validitas

Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Pernyataan 1	0,215	0,1975	Valid
Pernyataan 2	0,241		Valid
Pernyataan 3	0,384		Valid
Pernyataan 4	0,263		Valid
Pernyataan 5	0,419		Valid
Pernyataan 6	0,471		Valid
Pernyataan 7	0,272		Valid
Pernyataan 8	0,354		Valid
Pernyataan 9	0,477		Valid
Pernyataan 10	0,295		Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengujian validitas yang dilakukan terhadap 10 butir pernyataan dari perspektif pelanggan didapatkan hasil bahwa 10 butir pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,1975.

2) Uji Reabilitas

Dari program SPSS yang digunakan, hasil yang diperoleh dalam pengujian reliabilitas ditunjukkan dalam Tabel 9 di bawah ini:

Tabel 9
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	R table	Status
Perspektif Pelanggan	0,838	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha dari masing-masing variabel lebih besar dari nilai r product moment (rtabel). Oleh karena itu, seluruh butir pernyataan dalam masing-masing variabel dinyatakan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas, maka dapat dipastikan beberapa butir, yang lulus dalam uji validitas dan uji reliabilitas, merupakan data yang valid dan reliabel. Data yang valid dan reliabel tersebut dapat digunakan sebagai data, yang akan diolah untuk melakukan analisis pada tahap berikutnya.

c. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis *Balanced Scorecard* (BSC) Pada Pizza Hut Palembang Indah Mall dinilai dengan menggunakan tabulasi dengan kuesioner yang diterima sebanyak 99 yaitu:

1) Variabel Perspektif Pelanggan.

Perspektif Pelanggan diukur dengan 10 item pernyataan, adapun analisis deskriptif hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 10 dan Tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 10
Analisis Jawaban Responden

Pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah
	STS	TS	KS	S	SS	
X1	0	0	3	56	40	99
X2	0	0	6	55	38	99
X3	0	0	8	56	35	99
X4	0	0	12	53	34	99
X5	0	0	13	41	45	99
X6	0	0	14	58	27	99
X7	0	0	21	58	20	99
X8	0	0	12	50	37	99
X9	0	0	25	41	33	99
X10	0	0	14	46	39	99

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 11
Presentase Jawaban Responden

Pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah
	STS	TS	KS	S	SS	
X1	0	0	3,03	56,57	40,4	100
X2	0	0	6,06	55,56	38,38	100
X3	0	0	8,08	56,57	35,35	100
X4	0	0	12,12	53,54	34,34	100
X5	0	0	13,13	41,41	45,45	100
X6	0	0	14,14	58,59	27,27	100
X7	0	0	21,21	58,59	20,2	100
X8	0	0	12,12	50,51	37,37	100
X9	0	0	25,25	41,41	33,33	100
X10	0	0	14,14	46,46	39,39	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 10 dan Tabel 11 di atas hasil jawaban responden mengenai indikator kehandalan (*reliability*) terlihat pada pernyataan pertama (X1) yaitu karyawan pizza hut memiliki kemampuan dalam mengolah menu makanan dan minuman yang disajikan. Diketahui sebanyak 40 atau 40,40% responden

menyatakan sangat setuju dan sebanyak 56 atau 56,57% responden yang menyatakan setuju, hal ini dapat dilihat dari alasan responden yang menyatakan bahwa menu makanan dan minuman yang disajikan dengan ramah dan sopan terhadap pelanggan. Sebanyak 3 atau 3,03% responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan terkadang karyawan pizza belum ramah dengan baik terhadap pelanggannya.

Pernyataan kedua (X2) indikator kehandalan (*reliability*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu sebanyak 38 atau 38,38 % responden yang menyatakan sangat setuju dan sebanyak 55 atau 55,56% responden yang menyatakan setuju dengan alasan karyawan menangani kebutuhan yang akan dipesan dalam cekatan terhadap pelanggan. Dan sebanyak 6 atau 6,06 % responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan karyawan tidak cekatan dalam menangani kebutuhan pesanan pelanggan.

Pernyataan ke tiga (X3) dengan indikator daya tanggap (*attention*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu saya tidak terlalu lama mengantri dalam memesan makanan ataupun minuman. Sebanyak 35 atau 35,35% responden yang menyatakan sangat setuju dan sebanyak 56 atau 56,57% responden menyatakan setuju dengan alasan pelanggan tidak lama menunggu dalam antrian memesan makanan dan minuman. Sebanyak 8 atau 8,08% responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan tidak suka menunggu dalam memesan makanan atau minuman.

Pernyataan keempat (X4) dengan indikator daya tanggap (*attention*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu, saya tidak terlalu lama menerima menu yang saya pesan sebanyak 34 atau 34,34% responden yang menyatakan sangat setuju dan sebanyak 53 atau 53,54% yang menyatakan setuju dengan alasan bahwasanya pelanggan tidak mau menunggu lama menerima pesanan yang dipesan. Sebanyak 12 atau 12,12% responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan pelanggan mau menunggu lama menu yang dipesan.

Pernyataan kelima (X5) dengan indikator jaminan (*guaranty*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu karyawan pizza hut memiliki pengetahuan tentang menu yang dipesan sebanyak 45 atau 45,45% responden yang menyatakan sangat setuju dan 41 atau 41,41% yang menyatakan setuju dengan alasan karyawan pizza memang harus memiliki pengetahuan tentang menu yang dipesan oleh pelanggan. Sebanyak 13 atau 13,13% responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan karyawan tidak harus memiliki pengetahuan tentang menu yang dipesan.

Pernyataan keenam (X6) dengan indikator jaminan (*guaranty*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu, merasa aman dan nyaman pada saat berada di restoran pizza hut. Sebanyak 27 atau 27,27% responden yang menyatakan sangat setuju dan 58 atau 58,59% setuju dengan alasan pelanggan merasa nyaman berada di restoran pizza hut dengan fasilitas yang memuaskan. Sebanyak 14 atau 14,14 % responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan merasa tidak nyaman di restoran pizza hut.

Pernyataan ketujuh (X7) dengan indikator empati (*trust*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu, karyawan pizza hut memberikan perhatian secara individual kepada anda. Sebanyak 20 atau 20,20% responden yang menyatakan sangat setuju dan 58 atau 58,59% dengan alasan karyawan selalu ramah dan sopan terhadap pelanggan. Sebanyak 21 atau 21,21% responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan karyawan tidak acuh kepada pelanggan.

Pernyataan kedelapan (X8) dengan indikator empati (*trust*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu, dengan karyawan pizza hut memiliki kesungguhan dalam merespon permintaan anda. Sebanyak 37 atau 37,87% responden yang menyatakan sangat setuju dan sebanyak 50 atau 50,51 % dengan alasan karyawan merespon dengan baik terhadap pelanggan apa yang dipesan dalam pemesanan. Sebanyak 12 atau 12,12% responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan karyawan belum cepat tanggap dalam menangani keluhan pelanggan.

Pernyataan kesembilan (X9) dengan indikator bukti fisik (*direct evidence*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu, dengan fasilitas pelengkap yang disediakan pizza hut (kursi, meja, wastafel, dll) bersih dan dalam keadaan baik. Sebanyak 33 atau 37,37% responden yang menyatakan sangat setuju dan sebanyak 50 atau 50,51% dengan alasan wc, kursi dan wastafel bersih dan nyaman di pizza hut, Sebanyak 12 atau 12,12% responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan belum ada fasilitas lengkap dan tidak bersih.

Pernyataan kesepuluh (X10) dengan indikator bukti fisik (*direct evidence*) dari Tabel 10 dan Tabel 11 yaitu, dengan karyawan pizza hut berpenampilan bersih dan rapi sebanyak 39 atau 39,39% responden yang menyatakan sangat setuju dan sebanyak 46 atau 46,46 % dengan karyawan pizza hut berpakaian penampilan rapi dan wangi, Sebanyak 14 atau 14,14% responden yang menyatakan kurang setuju dengan alasan masih ada yang belum berpakaian rapi. Berdasarkan uraian tentang analisis Balanced Scorecard pada restoran Pizza Hut PIM dapat disimpulkan bahwa karyawan pizza hut memiliki kemampuan dalam mengolah menu makanan dan minuman yang disajikan. Serta fasilitas yang lengkap yang disediakan sehingga pelanggan merasa nyaman berada di Pizza Hut PIM. Kecenderungan kepuasan pelanggan yang diukur dari jawaban responden pada Tabel 12 sebagai berikut:

Tabel 12
Kecenderungan Kepuasan Pelanggan

Nama Perusahaan	Kehandalan	Daya Tanggap	Jaminan	Empati	Bukti Fisik
Restoran Pizza Hut PIM	SETUJU	SETUJU	SETUJU	SETUJU	SETUJU

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Diukur dari Tabel 12 jawaban responden, bahwa kuesioner tersebut menghasilkan jawaban cenderung “setuju”, penilaian pada perspektif pelanggan ini memiliki kriteria baik. Sehingga untuk kedepannya Restoran Pizza Hut PIM dapat meningkatkan pelayanan dan fasilitas yang baik bagi pelanggannya.

3) Perspektif Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Restoran Pizza Hut sebagai Restoran waralaba yang terkemuka di Indonesia tentu tidak akan berhenti dalam pengembangan produk-produk baru. Disamping persaingan yang berkompetisi Pizza Hut juga harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan memberikan inovasi baru pada produk yang dijual. Pengukuran proses inovasi ini dilakukan dengan melihat 3 (tiga) strategi bisnis yang dijalankan Pizza Hut. Strategi pertama yaitu meluncurkan produk baru dengan menyajikan menu lengkap dan trendi, termasuk menciptakan berbagai jenis pizza dan pasta rasa baru disertai aneka makanan dan minuman. Proses inovasi ini telah dijalankan oleh Pizza Hut setiap 1 (Tahun) sekali dimana Pizza Hut selalu menciptakan menu baru setiap tahunnya. Sepanjang bulan Juli 2019 Pizza Hut telah mengeluarkan menu baru diantaranya 4 (empat) menu pizza yaitu *Black Meat Monsta*, *Pocket Bites*, *Meatza Carbona* dan *Honey Chicken Pizza* dan 2 (dua) *appetizer* yang diberi nama *Deluxe Tuna Bruschetta* dan *Deluxe Chicken Bruschetta*. Proses inovasi ini diimplementasikan setiap tahun dengan baik oleh Pizza Hut, di tahun 2018 Pizza Hut telah menambah menu baru yaitu 4 (empat) pizza, 1 (satu) *appetizer*, 2 (dua) menu baru *spaghetti* dan 3 (tiga) menu baru untuk minuman. Sedangkan di tahun 2019 Pizza Hut juga konsisten dalam proses inovasinya dengan mengeluarkan beberapa produk baru diantaranya 2 (dua) jenis pizza, 2 (dua) *appetizer* dan 2 (dua) produk baru untuk minuman.

Strategi kedua adalah untuk merespon industri yang kompetitif, Pizza Hut memperluas sebaran penetrasi secara geografis dengan cara membangun lebih banyak gerai dengan atmosfer yang lebih bersahabat dan berkesan restoran keluarga. Proses inovasi ini telah dijalankan dengan baik dengan menambah gerai Pizza Hut dari 451 gerai ditahun 2018 menjadi 515 gerai Pizza Hut ditahun 2019 yang tersebar di seluruh Indonesia. Untuk wilayah Palembang sendiri Pizza Hut yang

berkonsep restoran mempunyai 5 (empat) gerai ditahun 2019.

Strategi ketiga adalah meraih pelanggan baru dengan harga terjangkau dengan tujuan membuat konsumen merasa senang dan ingin datang lagi. Selain menyajikan menu-menu yang berkualitas Pizza Hut juga memberikan harga-harga terjangkau kepada konsumennya seperti menyediakan paket hemat untuk take away dan untuk dine in yaitu paket sensasi delight dimana pelanggan hanya membayar Rp 35.000/orang.

b. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada customer. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

Dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan, Restoran Pizza Hut menerapkan standar waktu dalam tiap proses pelayanannya. Pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang sudah tersedia di Restoran Pizza Hut diberikan waktu standar penyelesaian adalah 17 menit. Melalui wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen Restoran Pizza Hut Palembang Indah Mall dan melihat hasil kuesioner mengenai kepuasan pelanggan yang dinilai baik pada kategori "setuju" dengan pernyataan "Saya tidak terlalu lama menerima menu yang saya pesan" atau pernyataan X4 dengan hasil kecenderungan skor 53,54 %. Dari hasil tersebut bahwa pelayanan yang diterima pelanggan tidak pernah melebihi standar waktu yang telah ditentukan, dengan kualitas pelayanan yang sesuai dengan standar Restoran Pizza Hut.

c. Proses Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada customer. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, pelayanan purna jual suatu restoran adalah

dengan memberikan keuntungan extra kepada pelanggan seperti contoh memberikan cenderamata yang melambangkan ciri khas restoran tersebut bagi pelanggan.

Restoran Pizza Hut melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan dengan pelanggannya. Ini terlihat dalam strategi pelayanan dimana selain memberikan pelayanan terbaik kepada setiap pelanggan, Pizza Hut juga memberikan perhatian khusus terutama pada keluarga yang membawa anak-anak yaitu pemberian souvenir berupa balon lipat yang dibentuk seperti topi, bunga pedang dll. Pemberian balon lipat ini telah dijalankan dengan konsisten oleh Pizza Hut.

Pizza Hut juga dalam layanan purna jual memberikan beberapa pelayanan prima antara lain menyediakan *call center customer service* untuk menerima pengaduan pelanggan, melakukan *survey* kepuasan pelanggan di *web Guest Experience Survey* sehingga pelanggan bisa memberikan penilaian terhadap layanan Pizza Hut saat berkunjung di restoran tersebut. Selain itu Pizza Hut kini meluncurkan aplikasi *Pizza Hut Restaurant* yang bisa di download oleh setiap pelanggan dimana pelanggan sangat memudahkan dengan aplikasi tersebut untuk pemesanan secara online dan mendapatkan beberapa keuntungan lainnya dengan menggunakan aplikasi tersebut.

Kinerja Restoran Pizza Hut PIM pada perspektif bisnis internal dinilai dengan tiga indikator, menurut Kaplan dan Norton 2000:80. Pengukuran proses bisnis internal di Restoran Pizza Hut PIM meliputi proses inovasi, proses operasi, dan proses purna jual. Penelitian yang relevan mendukung penelitian ini adalah penelitian Wayan Adhitya Nugroho (2013). Dari hasil proses bisnis internal yang dijalankan oleh Pizza Hut menunjukkan kinerja Pizza Hut konsisten dalam proses bisnis internal dengan menghadirkan produk baru seriap tahunnya, pelayanan yang tidak pernah melebihi standar waktu pelayanan Pizza Hut dan konsisten dalam menjalankan proses purna jualnya

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjadi alat ukur kunci untuk menilai retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan dan tingkat produktivitas karyawan karena penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawannya, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh manfaat yang baik bagi perusahaan. Karyawan sebagai bagian utama dalam penggerak jika dikelola dengan baik.

Berikut tabel 13 mengenai data karyawan sebagai sumber perhitungan retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan dan tingkat produktivitas karyawan:

Tabel 13
Data Karyawan Restoran Pizza Hut PIM

	2018	2019
Jumlah karyawan	31	28
Karyawan keluar	2	3
Karyawan dilatih	27	28
Laba operasi	566.200.860	571.050.378

Sumber: Restoran Pizza Hut PIM

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat melalui:

a. Retensi Karyawan/ RK

Hasil perhitungan retensi karyawan Restoran Pizza Hut PIM mengalami peningkatan 5%, dari 6 % di Tahun 2018 menjadi 11% di Tahun 2019. hal ini dinilai kurang baik karena mengalami kenaikan presentase sebesar 5%. Hal tersebut menjadi perhatian untuk Restoran Pizza Hut PIM untuk mengevaluasi retensi karyawan, mengapa banyak karyawan yang keluar dan selalu untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

b. Tingkat Pelatihan Karyawan/ TPK

Hasil perhitungan tingkat pelatihan karyawan Restoran Pizza Hut PIM mengalami peningkatan sebesar 13% dari 87% ditahun 2018 menjadi 100% ditahun 2019 sehingga untuk tingkat pelatihan karyawan ini dinilai baik. Tingkat pelatihan karyawan yang baik juga menunjukkan bahwa Restoran Pizza Hut PIM menaruh perhatian khusus pada bidang pengembangan SDM dengan mengadakan

berbagai pelatihan secara berkala untuk meningkatkan pengetahuan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pizza. Artinya Restoran Pizza Hut PIM telah menjalankan misi perusahaan dengan baik yaitu memberikan training pada semua level manajemen bagaimana cara pemesanan, penerimaan, penyimpanan bahan baku produk dan memberikan training pada semua level manajemen untuk selalu melakukan pengawasan di jam operasional kepada semua anggota tim pada saat pembuatan produk.

b. Tingkat Produktivitas Karyawan / PK

Tingkat produktivitas karyawan Restoran Pizza Hut PIM dari tahun 2018 sampai tahun 2019 dinilai baik karena mengalami peningkatan Rp 2.130.114, pada tahun 2018 tingkat produktivitas karyawan sebesar Rp 18.254.542 dan naik menjadi Rp 20.394.656 di tahun 2019. Dengan hal tersebut maka untuk selanjutnya harus dipertahankan dan ditingkatkan dengan meningkatkan laba.

5.SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja dari perspektif keuangan pada Restoran Pizza Hut PIM tahun 2018 sampai 2019 adalah cukup baik karena berada di tengah antara standar rasio historis.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan pada Restoran Pizza Hut PIM diukur dengan indikator kepuasan pelanggan yaitu kehandalan (*direct evidence*), daya tanggap (*capability*), jaminan (*guaranty*), daya tanggap (*attention*) dan empati (*trust*), untuk kepuasan pelanggan memiliki nilai kecenderungan baik dengan kategori “setuju”.
3. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal menggunakan tiga indikator yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses purna jual pada kinerja Restoran Pizza Hut PIM adalah baik.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan tiga indikator yaitu retensi karyawan, pelatihan karyawan dan produktivitas karyawan. Dari indikator retensi

karyawan dikatakan kurang baik Pelatihan karyawan dikatakan baik Dan indikator produktifitas karyawan dikatakan baik 2018 menjadi Rp 20.394.656 ditahun 2019.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian perusahaan masih mengalami kelemahan yaitu pada perspektif retensi karyawan kurang baik hal ini karena karena mengalami peningkatan persentase sebesar 5% yaitu dari 6% ditahun 2018 menjadi 11% ditahun 2019. Hal ini dapat mengganggu operasional usaha. Oleh karena itu disarankan agar perusahaan memberikan reward yang baik terhadap karyawan apabila perusahaan mengalami keberhasilan dan membangun suasana kerja yang baik sehingga perusahaan betah dan tidak berpindah ke perusahaan lain.

6.DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan. 2016 *Management Control Systems*. 12th ed. Boston: McGraw-Hill. (Edisi Cetak)
- Azwar, Saifuddin. 2012. *Reliabilitas Dan Validitas*. 4th ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. 1st ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Felisia, -. 2018. "Strategic Planning Dan Balanced Scorecard Serta Penerapannya Pada Restoran Cepat Saji Wendy's." *Jurnal Akuntansi Maranatha* 10 (1): 53–61. <http://journal.maranatha.edu>.
- Frederica, Yohanna Marcelinna (2018) Pengaruh Ukuran Perusahaan, Audit Tenure, Profitabilitas, dan Solvabilitas terhadap Audit Reporting Lag pada Perusahaan Pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2016 / Yohanna Marcelinna Frederica / 3714056 / Pembimbing: Haitami Abubakar. Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jakarta.
- Hery. 2018. *Analisis Laporan Keuangan: Integrated and Comprehensive Edition*. Cetakan ke. ed. Adipramono. Jakarta: PT Grasindo.
- Hilton, Ronald W., and David E. Platt. 2015. *Managerial Accounting: Creating Value in A Dynamic Business Environment*. 11th ed. New York: McGraw-Hill.
- Horngren, Charles T., Srikan M. Datar, and Madhav V. Rajan. 2015. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 15th Ed. Boston: Pearson International.
- Indonesia, Pizza Hut. 2020. "https://id.Wikipedia.Org/Wiki/Pizza_Hut_Indonesia." https://id.wikipedia.org/wiki/Pizza_Hut_Indonesia.
- Lesmana, Teguh, Nugraha, and Slamet. 2018. "Perancangan Strategi Bisnis Serta Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (CV. Lestari Glass)." *Prosiding Teknik Industri, Seminar Penelitian Sivitas Akademika UNISBA* 4 (1): 169–76. <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/industri/article/view/10092>.
- Nurkholipah, Siti. 2017. "Analisis Kinerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Dalam Perspektif Balanced Scorecard." Universitas Muhammadiyah Malang.
- Pasaribu, Aria Masdiana. 2018. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus CV. Sephine Eta Carinae)." *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil* 8 (1): 93–102. <https://www.mikroskil.ac.id/ejournal/index.php/jwem/article/download/561/268>.
- Radithya, Edwin, and Se Tin. 2015. "Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan PT. Auto 2000." *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* 6 (2)(p-ISSN: 2086-4159, e-ISSN: 2646-6648): 1–24. <https://ejournal.unibba.ac.id/index.php/akurat/>.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Cetakan ke. Bandung: CV. ALFABETA.

Supratikno, Hendrawan, dkk. 2015.
*Manajemen Kinerja Untuk
Menciptakan Keunggulan Bersaing.*
Ed. 1, Cet. Yogyakarta: Graha
Ilmu.(Edisi Cetak).