

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), khususnya pada sektor kuliner berbasis *Foodcourt*, memiliki karakteristik persaingan yang tinggi, dinamika permintaan yang fluktuatif, serta ketergantungan yang kuat terhadap kepuasan pelanggan. Namun dalam praktiknya, sebagian besar UMKM masih mengandalkan pengukuran kinerja yang terbatas pada aspek keuangan sederhana, seperti laba dan omzet, tanpa memperhatikan indikator non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses, serta pengembangan sumber daya manusia. Kondisi ini menyebabkan pelaku usaha kesulitan dalam mengidentifikasi akar permasalahan kinerja secara komprehensif. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memainkan peran sentral dalam perekonomian Indonesia (Suwendra, Sujana, et al., 2024).

Berdasarkan observasi awal pada salah satu UMKM *Foodcourt* di Kecamatan Buleleng, yaitu Sand'd Singaraja, ditemukan bahwa pelaku usaha belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terstruktur secara menyeluruh. Beberapa permasalahan yang muncul antara lain ketidakstabilan pendapatan, keluhan pelanggan terkait pelayanan, serta kurangnya inovasi produk yang berdampak pada menurunnya daya saing usaha. Selain itu, tidak adanya pencatatan indikator non-keuangan seperti tingkat retensi pelanggan dan efisiensi operasional menyebabkan pelaku usaha tidak memiliki dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan

strategis. Meskipun Sand'd Singaraja telah memiliki pencatatan keuangan sederhana berupa laporan laba rugi, pengukuran kinerja masih terfokus pada aspek finansial semata tanpa memperhatikan aspek non-finansial yang juga krusial bagi keberlanjutan usaha.

Buleleng sendiri juga terkenal dengan wilayah pertanian yang subur, seperti kopi, jeruk, cengkeh, dan masih banyak lainnya (Suarmanayasa *et al.*, 2023). Dari segi ekonomi, Buleleng mengalami penurunan tajam di tahun 2020 karena adanya covid-19. Namun segera pulih di tahun 2021 dan 2022 dengan sektor pertanian dan dukungan lokal. Pemulihan berlanjut hingga tahun 2024 dengan target pertumbuhan kurang lebih 3% - 4% (Sulasni *et al.*, 2022). Saat ini pemerintah Buleleng memfokuskan pendanaan daerah yang diarahkan ke produsen lokal, sehingga dapat memperkuat sirkulasi ekonomi dalam daerah. Salah satu hal yang diperkuat adalah adanya dukungan terhadap UMKM yaitu Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Perkembangan UMKM *Foodcourt* Di Kecamatan Buleleng dalam beberapa tahun terakhir mengalami kemajuan yang signifikan, baik dari segi jumlah pelaku usaha, kapasitas produksi, maupun daya saing produk. Pemerintah kabupaten Buleleng melalui dinas perdagangan, perindustrian, koperasi, dan UMKM telah secara aktif mendorong pertumbuhan sektor ini dengan membangun ekosistem pendukung, seperti Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT). PLUT berfungsi sebagai inkubator bisnis, pusat pelatihan, dan layanan perizinan. Jumlah pelaku UMKM terus meningkat dan tercatat lebih dari 63.000 unit yang tersebar di berbagai sektor seperti kuliner, kerajinan, pertanian olahan, dan masih banyak lainnya (Ayu & Dewi, 2022). Salah satu data terbanyak pelaku UMKM yaitu

di *Foodcourt* kecamatan Buleleng. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peranan strategis dalam menopang perekonomian daerah, termasuk di Kabupaten Buleleng. Berdasarkan publikasi *Kabupaten Buleleng Dalam Angka 2025* yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik Kabupaten Buleleng, sektor perdagangan besar dan eceran, termasuk penyediaan makanan dan minuman, merupakan salah satu lapangan usaha dengan kontribusi signifikan terhadap perekonomian daerah. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas UMKM, khususnya pada sektor kuliner, menjadi penggerak utama roda ekonomi masyarakat lokal.

Data terbaru dari Dinas Perdagangan, Perindustrian, Koperasi, dan UMKM Kabupaten Buleleng tahun 2025 menunjukkan bahwa jumlah UMKM formal di Kabupaten Buleleng mengalami dinamika setiap bulannya. Tercatat adanya ribuan unit UMKM formal yang tersebar di berbagai kecamatan, dengan konsentrasi tertinggi berada di Kecamatan Buleleng. Hal ini disebabkan oleh posisi Kecamatan Buleleng sebagai pusat pemerintahan, perdagangan, dan aktivitas ekonomi, sehingga memiliki tingkat transaksi yang lebih tinggi dibandingkan kecamatan lain. Kondisi tersebut menjadikan Kecamatan Buleleng sebagai wilayah yang representatif untuk mengkaji kinerja UMKM secara lebih mendalam. Selain itu, sektor kuliner dipilih dalam penelitian ini karena memiliki intensitas transaksi yang tinggi dan tingkat persaingan yang ketat. Berdasarkan laporan Dinas Perdagangan Kabupaten Buleleng (2023--2025), sektor makanan dan minuman merupakan salah satu sektor UMKM dengan jumlah pelaku usaha terbanyak serta frekuensi interaksi langsung dengan konsumen yang tinggi. Namun demikian, laporan tersebut juga menunjukkan bahwa banyak pelaku UMKM kuliner masih menghadapi

permasalahan kinerja, seperti ketidakstabilan laba, keterbatasan pengelolaan sumber daya manusia, serta rendahnya konsistensi kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Meskipun jumlah UMKM di Kecamatan Buleleng terus mengalami peningkatan, pertumbuhan kuantitas tersebut tidak selalu diikuti dengan peningkatan kualitas pengelolaan kinerja. Banyak UMKM *Foodcourt* masih beroperasi secara konvensional tanpa sistem manajemen yang terstruktur. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pertumbuhan usaha dengan kemampuan pengelolaan kinerja yang berbasis strategi. Keberlanjutan usaha (business sustainability) UMKM bergantung pada keberhasilan pelaku usaha menerapkan inovasi, mengelola karyawan dan konsumen, serta pengembalian modal awal yang ditanam (Masdiantini, 2024).

Bali menjadi salah satu provinsi dengan peningkatan UMKM cukup signifikan setiap tahunnya, salah satunya di Kabupaten Buleleng (Purnamawati, Yuniarta, et al., 2023). Meskipun jumlah UMKM terus bertambah, pertumbuhan pendapatan di setiap kecamatan tidak selalu seimbang, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti adopsi teknologi dan pengelolaan usaha memainkan peran penting dalam peningkatan pendapatan (Widhiani, 2025). Salah satu sektor UMKM yang mengalami perkembangan cukup pesat di Kecamatan Buleleng adalah sektor kuliner yang terwadahi dalam bentuk *Foodcourt*. Konsentrasi UMKM *Foodcourt* di Kecamatan Buleleng tergolong tinggi dibandingkan wilayah lain karena kawasan ini merupakan pusat aktivitas ekonomi, pendidikan, dan pemerintahan. Berdasarkan data yang diperoleh melalui Dinas Perdagangan, Perindustrian dan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kab. Buleleng dapat

dijelaskan bahwa terjadi peningkatan jumlah UMKM selama 4 tahun terakhir. Pada tahun 2020 jumlah UMKM sebanyak 54.489, dari jumlah tersebut sangat 75,267 didominasi oleh Usaha Mikro dibandingkan dengan usaha yang lainnya, pada tahun 2021 terjadi peningkatan jumlah UMKM menjadi 57.216 atau terjadi peningkatan sebesar 2.727 usaha, peningkatan usaha paling tinggi terjadi pada tahun 2022 sebanyak 9.152 dari jumlah UMKM 66.368, sedangkan tahun 2023 kembali terjadi peningkatan 8,899 UMKM dari tahun sebelumnya.

Perkembangan UMKM *Foodcourt* Di Kecamatan Buleleng dapat dilihat pada saat ini tahun 2025 salah satunya sudah banyak bermunculan lokasi strategis untuk berjualan makanan dan minuman yakni berlokasi di *Foodcourt* Jalan Ayani 109 Singaraja. Salah satu UMKM yang cukup menonjol di lokasi tersebut adalah Sand'd Singaraja, sebuah usaha kuliner yang bergerak di bidang dessert seperti *slice cake*, *mochi*, dan *pancake*. Sand'd Singaraja telah beroperasi hampir 4 tahun dan memiliki pencatatan keuangan yang relatif lebih terstruktur dibandingkan UMKM *Foodcourt* lainnya, yaitu dengan adanya laporan laba rugi sederhana yang dicatat secara rutin. Hal ini menjadikan Sand'd Singaraja sebagai objek yang tepat untuk menerapkan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Perkembangan UMKM tersebut tentunya memberikan dampak positif bagi pertumbuhan ekonomi. *Foodcourt* di kecamatan Buleleng telah berkembang dari sekedar tempat makan menjadi instrument vital bagi pengembang UMKM kuliner lokal. Dengan kombinasi makanan tradisional dan program event pemerintah, *Foodcourt* kini menjadi pusat inovasi, aktivitas ekonomi, dan budaya kuliner yang berkelanjutan serta memiliki karakteristik persaingan tinggi, fluktuasi pengunjung, dan keterbatasan ruang yang menuntut

efisiensi tinggi. Kondisi ini menjadikan pengukuran *non*-keuangan (seperti loyalitas pelanggan, efisiensi proses, dan pembelajaran) sangat penting. Sehingga membuat peluang pekerjaan bagi anak-anak muda juga yang mampu berkreaitivitas untuk membuat produk yang menarik dari olahan lokal yang ada (Suarmanayasa *et al.*, 2023).

Meskipun perkembangan UMKM di kawasan *Foodcourt* menunjukkan peningkatan jumlah pelaku usaha, kondisi ini juga menghadirkan berbagai tantangan spesifik yang perlu diperhatikan. Persaingan antarpengjual di satu area yang sama sangat ketat karena setiap pelaku usaha menjual produk dengan kategori serupa dan berebut perhatian pelanggan dalam waktu bersamaan. Selain itu, tingkat pengunjung *Foodcourt* bersifat fluktuatif dan sangat bergantung pada waktu, musim, serta tren kuliner yang sedang berkembang. Pada akhir pekan dan masa liburan, jumlah pengunjung dapat meningkat tajam, sedangkan pada hari biasa sering kali terjadi penurunan yang signifikan. Situasi ini menuntut pelaku UMKM untuk mampu beradaptasi secara cepat, baik dari sisi strategi promosi, variasi menu, maupun manajemen stok bahan baku agar tetap efisien.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah kebutuhan akan inovasi produk yang berkelanjutan. Dalam konteks *Foodcourt*, konsumen cenderung mencari pengalaman kuliner yang baru dan menarik, sehingga pelaku usaha harus mampu melakukan pembaruan produk, rasa, dan tampilan agar tidak ditinggalkan pelanggan. Kondisi tersebut menjadikan aspek *non*-keuangan seperti kepuasan pelanggan, kreativitas, efisiensi proses, serta pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan UMKM di tengah kompetisi yang padat. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek

keuangan menjadi kurang memadai untuk menggambarkan performa usaha secara menyeluruh. Dalam hal ini, pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi sangat relevan karena mampu menilai kinerja UMKM dari berbagai perspektif yang saling berkaitan, baik finansial maupun *non-finansial*.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, termasuk di Kecamatan Buleleng. UMKM menjadi motor penggerak ekonomi daerah karena mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun, di tengah persaingan yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang pesat, banyak UMKM di Buleleng khususnya di *Foodcourt* menghadapi tantangan dalam mengelola kinerja bisnis mereka secara efektif. Salah satu kendala utama adalah kurangnya penggunaan alat ukur kinerja yang komprehensif untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan. Jika hanya mengukur laba, UMKM tidak mengetahui penyebab turunnya keuntungan apakah itu karena pelanggan berkurang atau karena proses produksi tidak efisien (Ayu & Dewi, 2022).

*Balanced Scorecard* memberikan metode yang lebih komprehensif untuk menilai kinerja suatu organisasi, dengan memperhatikan berbagai perspektif yang saling terkait (Sundari et al., 2024). Metode ini mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran sehingga dapat diperoleh pencapaian tujuan perusahaan yang lebih efektif dan terintegrasi. (Susila, 2016) Dalam hal ini, penerapan *Balanced Scorecard* menjadi semakin penting bagi organisasi yang ingin menyesuaikan diri dengan perubahan cepat dalam lingkungan bisnis (Sundari et al., 2024). *Balanced Scorecard* menyediakan pendekatan terstruktur

untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi ukuran kinerja, menawarkan UMKM kerangka kerja yang jelas untuk keselarasan strategis dan evaluasi kinerja. Namun, ada kekurangan penelitian tentang bagaimana UMKM dapat secara efektif menyesuaikan dan menerapkan kerangka kerja *Balanced Scorecard* untuk mengatasi kendala operasional dan kebutuhan strategis mereka yang unik. Memahami bagaimana menyesuaikan *Balanced Scorecard* untuk memenuhi persyaratan khusus UMKM sangat penting untuk meningkatkan praktik manajemen strategis, berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang, dan membangun ketahanan organisasi (Muraba *et al.*, 2024). *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan untuk menjelaskan dan memperbaharui strategi, menyampaikan strategi di dalam perusahaan, menyelaraskan tujuan unit dan individu dengan strategi yang ada, mengaitkan tujuan dengan target serta anggaran jangka panjang, serta melakukan evaluasi kinerja untuk memperbaiki strategi (Usman *et al.*, 2022). Metode ini dapat menciptakan sistem informasi evaluasi kinerja UMKM yang berguna dalam merumuskan kebijakan strategi pengembangan UMKM *Foodcourt* Di Kecamatan Buleleng.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas penerapan *Balanced Scorecard* pada UMKM, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel secara kuantitatif, khususnya terkait pengaruh perspektif *Balanced Scorecard* terhadap kinerja usaha. Penelitian terdahulu umumnya menitikberatkan pada hasil pengukuran kinerja tanpa menjelaskan secara mendalam bagaimana proses penerapan *Balanced Scorecard* dilakukan dalam aktivitas operasional sehari-hari pada lingkungan

UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya dan sistem pengelolaan yang sederhana.

Kebaruan penelitian ini terletak pada kajian kontekstual mengenai bagaimana pelaku UMKM *Foodcourt*, khususnya Sand'd Singaraja di Kecamatan Buleleng, mengadaptasi *Balanced Scorecard* secara sederhana dalam praktik operasional sehari-hari, bukan sekadar menguji pengaruh keempat perspektif *Balanced Scorecard* terhadap kinerja. Penelitian ini juga menempatkan *Foodcourt* sebagai ruang kompetisi usaha kecil yang memiliki karakteristik khas, yaitu persaingan usaha dalam satu lokasi, fluktuasi pelanggan, keterbatasan sumber daya manusia, serta kebutuhan inovasi produk yang berkelanjutan. Dengan memilih Sand'd Singaraja sebagai studi kasus tunggal, penelitian ini dapat menggali secara lebih mendalam bagaimana sebuah UMKM *Foodcourt* mengelola keuangan, mempertahankan pelanggan, menjalankan proses bisnis internal, serta mengembangkan pembelajaran dan pertumbuhan dalam usahanya.

Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini berupaya memahami secara mendalam bagaimana pelaku UMKM Sand'd Singaraja mengelola perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dalam menjalankan usahanya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menekankan hasil pengukuran kinerja, tetapi juga menelaah proses adaptasi dan praktik pengelolaan usaha yang dilakukan pelaku UMKM dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis *Foodcourt* di Kecamatan Buleleng.

Di Buleleng, belum banyak UMKM yang secara optimal menerapkan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan bisnis mereka. Kebanyakan UMKM masih mengandalkan metode pengukuran kinerja yang tradisional, yang

lebih berorientasi pada hasil keuangan semata. Hal ini menyebabkan pengelolaan kinerja yang tidak komprehensif, karena aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia tidak diukur secara memadai. Akibatnya, banyak UMKM mengalami kesulitan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dan sering kali tidak mampu mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Ayu & Dewi, 2022). Sand'd Singaraja sebagai salah satu UMKM *Foodcourt* yang cukup berkembang pun masih menghadapi tantangan serupa, di mana pengukuran kinerja masih terbatas pada pencatatan keuangan sederhana dan belum mencakup pengukuran non-keuangan secara sistematis.

Sebagian besar UMKM *Foodcourt* Di Kecamatan Buleleng juga belum memahami konsep *Balanced Scorecard* secara mendalam, sehingga penerapannya masih minim. Padahal, *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang lebih menyeluruh dalam mengukur kinerja dari berbagai perspektif. Kurangnya pemahaman ini menyebabkan UMKM kehilangan peluang untuk memanfaatkan alat ini dalam meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis. Penerapan *Balanced Scorecard* pada UMKM juga harus didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan memadai. Namun, banyak UMKM *Foodcourt* Di Kecamatan Buleleng menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dari sisi pengetahuan, teknologi, maupun dana, yang diperlukan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* (Suarmanayasa *et al.*, 2023). Keterbatasan ini menghambat upaya UMKM untuk menerapkan alat manajemen yang lebih modern dan strategis dalam mengukur kinerja. Tolak ukur kinerja yang menitikberatkan hanya pada aspek keuangan menyebabkan UMKM kurang memfokuskan efisiensi proses internal dan

inovasi. Hal ini berdampak pada rendahnya daya saing dan sulitnya mempertahankan pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang.

Penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini yaitu " Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja UMKM di Kabupaten Trenggalek" yang ditulis oleh Laura Rizki Octaviana, dkk (2023). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan (X~1~) berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Kemudian perspektif pelanggan (X~2~) berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Selanjutnya perspektif proses bisnis internal (X~3~) berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X~4~) berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM (Dzulhadi *et al.*, 2022).

Penelitian lainnya yang ditulis oleh Asitriasi K Alipok, dkk (2024) yang berjudul "Analisis Penilaian Kinerja UMKM dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan Kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) pada usaha mikro kecamatan kota tengah Kota Gorontalo, menghadapi sejumlah tantangan kinerja keuangan, dengan sebagian besar dikategorikan tidak ekonomis (Alipok *et al.*, 2024). Namun dari perspektif pelanggan telah memperhatikan kepuasan pelanggan dengan pelayanan pelanggan. Ini mencerminkan fokus pada pertumbuhan dan perkembangan. Strategi dalam peningkatan kinerja keuangan usaha mikro kota tengah Kota Gorontalo melalui strategi yang tepat dan pemantauan berkelanjutan.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengujian hubungan

antarvariabel secara kuantitatif. Penelitian terdahulu belum banyak mengkaji bagaimana proses implementasi BSC secara nyata di lapangan, khususnya pada UMKM dengan keterbatasan sumber daya dan sistem manajemen yang sederhana. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara spesifik menyoroti konteks UMKM *Foodcourt* yang memiliki karakteristik unik seperti persaingan dalam satu lokasi, fluktuasi jumlah pelanggan, serta tuntutan inovasi yang tinggi. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian dalam memahami bagaimana *Balanced Scorecard* diadaptasi dan diterapkan secara praktis dalam aktivitas operasional UMKM *Foodcourt*, seperti yang dilakukan oleh Sand'd Singaraja.

Dalam konteks tersebut, diperlukan suatu pendekatan pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada hasil keuangan, tetapi juga mampu mengintegrasikan aspek pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tanpa adanya sistem pengukuran yang komprehensif, UMKM akan kesulitan dalam mempertahankan keberlanjutan usaha di tengah persaingan yang semakin kompleks. Oleh karena itu berdasarkan permasalahan dan penelitian tersebut, penelitian akan menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* pada UMKM Sand'd Singaraja di *Foodcourt* Kecamatan Buleleng. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran mengenai sejauh mana *Balanced Scorecard* diterapkan oleh UMKM Sand'd Singaraja, serta manfaat yang diperoleh dalam meningkatkan kinerja dan daya saing bisnis mereka. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi bagi UMKM Sand'd Singaraja dalam mengadopsi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, sehingga mereka dapat lebih siap menghadapi tantangan bisnis di masa mendatang.

## 1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan Latar Belakang diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. UMKM Sand'd Singaraja telah memiliki laporan keuangan sederhana (laporan laba rugi), namun pengukuran kinerja masih terbatas pada aspek keuangan. Akibatnya, pengelolaan kinerja menjadi tidak komprehensif karena aspek non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, efisiensi proses internal, serta kepuasan dan retensi karyawan, belum terukur secara sistematis.
2. Kurangnya pemahaman dan implementasi *Balanced Scorecard* pada UMKM Sand'd Singaraja, sehingga UMKM ini kehilangan peluang untuk memanfaatkan konsep ini dalam meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis secara lebih terukur dan berimbang.
3. Keterbatasan sumber daya, baik dari sisi pengetahuan, teknologi, maupun dana yang diperlukan untuk mengaplikasikan *Balanced Scorecard* secara penuh, hal ini mengakibatkan terhambatnya upaya UMKM Sand'd Singaraja dalam menerapkan alat manajemen yang lebih modern dan strategis dalam mengukur kinerja, terutama pada aspek non-finansial.
4. Belum optimalnya pengelolaan proses internal dan inovasi. Sand'd Singaraja menghadapi tantangan dalam menjaga efektivitas proses produksi (seperti waktu siklus pelayanan dan konsistensi kualitas) serta melakukan inovasi produk secara berkelanjutan. Hal ini berdampak pada rendahnya daya saing dan sulitnya mempertahankan pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang di tengah persaingan *Foodcourt* yang padat.

### 1.3. Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada analisis penerapan empat perspektif *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja UMKM SAND'D di Singaraja, meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitaian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja keuangan UMKM Sand'd Singaraja berdasarkan analisis laporan laba rugi sederhana?
2. Bagaimana tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan pada UMKM Sand'd Singaraja?
3. Bagaimana inovasi yang telah dilakukan dan efektivitas siklus manufaktur (MCE) pada proses bisnis internal UMKM Sand'd Singaraja?
4. Bagaimana tingkat kepuasan karyawan, tingkat retensi karyawan, dan frekuensi pelatihan pada UMKM Sand'd Singaraja?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis kinerja keuangan UMKM Sand'd Singaraja berdasarkan laporan laba rugi sederhana yang dimilikinya.
2. Mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan pada UMKM Sand'd Singaraja.

3. Menganalisis inovasi yang telah dilakukan dan efektivitas siklus manufaktur (MCE) pada proses bisnis internal UMKM Sand'd Singaraja.
4. Mengukur tingkat kepuasan karyawan, tingkat retensi karyawan, dan frekuensi pelatihan pada UMKM Sand'd Singaraja.

### 1.6. Manfaat Hasil Penelitian

#### a) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen kinerja dan pengelolaan UMKM melalui penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* pada UMKM, khususnya pada sektor kuliner *Foodcourt* dengan studi kasus tunggal.

#### b) Manfaat Praktis

##### a. Bagi UMKM Sand'd

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas dan terukur mengenai kinerja usaha dari empat perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga dapat dijadikan dasar yang kuat dalam melakukan evaluasi, perbaikan strategi usaha, serta pengembangan usaha secara berkelanjutan.

b. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman mahasiswa mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan UMKM serta dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan pengukuran kinerja UMKM sektor kuliner.

c. Bagi Universitas Pendidikan Ganesha

Penelitian ini diharapkan dapat menambah sumber referensi ilmiah di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha, khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja UMKM menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

