



Perencanaan Perbaikan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: CV. Kiki Jaya Motor)

Novie Susanti Suseno, Hilmi Aulawi¹, Rustandi²

¹Universitas Garut, Indonesia

^{2,3}Institut Teknologi Garut, Indonesia

***email:** noviesusantisuseno@uniga.ac.id

Info Artikel

Dikirim: 3 September 2023

Diterima: 14 April 2024

Diterbitkan: 31 Mei 2024

Kata kunci:

Analytical Hierarchy Process;

Analisa Keputusan;

Balanced Scorecard;

Pengukuran Kinerja;

Perbaikan Kinerja.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengukuran secara komprehensif terhadap kinerja perusahaan CV. Kiki Jaya Motor serta melakukan perbaikan terhadap kinerja yang kurang optimal. Pengukuran dilakukan dengan Balanced Scorecard melalui empat perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pengukuran menyatakan perspektif keuangan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan perkembangan berkinerja baik sesuai tolok ukur yang telah ditentukan. Sementara itu, pada perspektif pelanggan berkinerja tidak baik dengan Customer Retention Rate dan Acquisition Rate tidak mencapai 50% selama 12 bulan terakhir dan kepuasan pelanggan berada di level kurang puas. Selanjutnya, direncanakan perbaikan sesuai dengan hasil pengukuran yang telah dilakukan menggunakan Analytical Hierarchy Process. Hasil perencanaan diperoleh tujuan perbaikan berdasarkan patokan nilai yang ada pada perspektif pelanggan yaitu optimalisasi pengalaman pelanggan untuk meningkatkan retensi dan kepuasan dengan kriteria atau misi yaitu peningkatan kualitas dan pelayanan serta dalam proses perbaikannya menggunakan pemilihan alternatif yaitu melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala untuk mengidentifikasi area peningkatan, melakukan riset pasar untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, menyediakan produk atau layanan yang memadai di berbagai kanal distribusi, melakukan transparansi dalam proses rantai pasokan, dan melakukan pelatihan reguler untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

1. PENDAHULUAN

Di era industri modern ini, persaingan dalam dunia kerja semakin meningkat. Perusahaan dituntut untuk mempunyai manajemen kerja yang baik dalam rangka menghidupkan perusahaannya. Dengan manajemen kerja yang baik diharapkan perusahaan dapat terus berkembang dan dapat bersaing dengan pesaingnya. Oleh karena itu, untuk memenuhi keinginan perusahaan dalam menciptakan manajemen kerja yang baik diperlukan kinerja perusahaan yang optimal. Kinerja perusahaan merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan dalam mempertahankan kelangsungan bisnis perusahaan. Indikator dari kinerja perusahaan sendiri dapat terdiri dari peningkatan penjualan, efisiensi operasional, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan lain-lain. Perusahaan dapat mengawasi penggunaan energi agar lebih efisien, mereduksi pengeluaran yang tidak berarti, mengatur biaya bahan baku, mengadakan pelatihan pada pekerja baru sehingga terampil dan mampu memperkenalkan perusahaan pada masyarakat dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas, profitabilitas dan memperbaiki harga [1]. Namun, tidak selamanya kinerja perusahaan berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Ada kalanya

terdapat hal-hal yang menjadi indikasi bahwa kinerja perusahaan menurun. Risiko pencapaian kinerja dari suatu kegiatan yang terdapat hubungan dengan pihak lain selalu ada sehingga perlu adanya usaha mengenali kemungkinan risiko yang dapat terjadi [2]. Diperlukan adanya pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan secara berkala agar jalannya bisnis perusahaan selalu terjaga dengan baik.

Menurut Alimudin dkk, Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan [3]. Selain itu, pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Bagi organisasi, manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya [4].

Adapun berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan CV. Kiki Jaya Motor, didapati bahwa dalam kurun waktu satu tahun terakhir, perusahaan cenderung mengalami kerugian. Hal ini dibuktikan dengan data pendapatan dari CV. Kiki Jaya Motor yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Grafik Pendapatan Perusahaan

Terlihat pada Gambar 1 bahwa terdapat kecenderungan pendapatan menurun setiap bulannya. Perusahaan sebelum mengalami kebangkrutan akan mengalami financial distress terlebih dahulu. Hal tersebut dikarenakan keuangan didalam perusahaan berada dalam posisi yang krisis, dimana terdapat penurunan dana yang terjadi di perusahaan yang bisa disebabkan penurunan penghasilan dari hasil penjualan dan operasi dalam upaya mendapatkan laba, namun penghasilan tidak berbanding lurus dengan kewajiban serta hutang yang banyak dan sudah jatuh tempo [5]. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara berkala dengan mengacu pada permasalahan-permasalahan tersebut. Pengukuran kinerja dapat membantu perusahaan mengevaluasi dan memperbaiki kinerja mereka, serta menemukan area yang perlu ditingkatkan.

Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengukur dan mengetahui kinerja dalam periode tertentu [6]. Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu satu perspektif keuangan dan tiga non keuangan: pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran. Dengan adanya empat perspektif tersebut maka penilaian dapat dilakukan dari berbagai macam faktor agar strategi perusahaan dapat menjadi lebih optimal dan akurat. Dengan melihat dari keempat perspektif tersebut, penilaian kinerja perusahaan menjadi lebih menyeluruh dan optimal dari berbagai aspek dalam lingkungan perusahaan. Metode diatas digunakan pada penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Galib dan Hidayat yang menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja yang ada di PT. Bosowa Propertindo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan diterapkannya prinsip *Balanced Scorecard* telah membuat perusahaan berproses dan bekerja dengan baik yang digambarkan dari pencapaian yang didapat dengan nilai akhir berada pada level 3,195. Berdasarkan kriteria kerja, nilai tersebut

sudah mencapai ketentuan Perusahaan [7]. Penelitian lain dilakukan oleh Irawan yang menerapkan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja pada hotel Elresas Lamongan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan di Hotel Elresas Lamongan dengan skor 7 yang artinya kinerja dapat dikatakan baik [8].

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dan hasil pengamatan, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengatasi permasalahan apabila kinerja perusahaan belum dikatakan baik. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penulis mencoba menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* yang merupakan sebuah metode untuk mengetahui prioritas perbaikan dari suatu permasalahan dengan penyelesaian secara ilmiah. Dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* diharapkan perbaikan yang dilakukan menjadi lebih berurutan berdasarkan perspektif mana yang mesti diperbaiki dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, maka dilakukan penelitian mengenai “Perencanaan Perbaikan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: CV. Kiki Jaya Motor)”.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Mix Methods* bertujuan mengetahui pengukuran kinerja perusahaan yang ada dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan mengukur perspektif keuangan dengan menelaah data keuangan selama setahun terakhir. Kemudian, untuk mengukur perspektif pelanggan menggunakan data pelanggan selama 12 bulan terakhir dan dengan menyebarkan kuisioner. Lalu, dalam mengukur perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan wawancara kepada manajer dan bagian HRD perusahaan. Hasil akhir berupa hasil pengukuran dengan perspektif-perspektif yang ada berdasarkan metode *Balanced Scorecard*. Selanjutnya, menentukan perbaikan yang harus dilakukan berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan pendekatan metode *Analytical Hierarchy Process* yang kemudian didapatkan hasil akhir yakni prioritas perbaikan yang mesti dilakukan dalam memperbaiki kinerja perusahaan yang ada di CV. Kiki Jaya Motor.

1) *Balanced Scorecard*

Menurut Augustinah, *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah alat yang digunakan dalam pencatatan skor hasil kinerja baik organisasi atau individu dan dapat digunakan dalam perencanaan skor yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya [9]. Hasil perbandingan digunakan sebagai kilas balik kinerja organisasi/individu. Metode *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode yang sering digunakan perusahaan dalam upaya mencari masalah yang terjadi di dalam perusahaan baik internal dan eksternal dengan cara mengumpulkan data-data perusahaan seperti visi, misi tujuan serta strategi perusahaan saat ini, kemudian mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan [10]. Pengukuran *Balanced Scorecard* dilakukan dengan pendekatan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan perkembangan. Adapun pengukuran terhadap keempat perspektif dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan data keuangan perusahaan selama 12 bulan terakhir yang kemudian dibuat menjadi laporan laba-rugi sebagai acuan perhitungan dari pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan. Perhitungan dilakukan dengan mengukur *Net Present Value* dan *Profitability Index*. *Net Present Value* membantu mengukur kinerja proyek atau investasi dalam hal nilai sekarang dari arus kas, sedangkan *Profitability Index* menggambarkan seberapa besar nilai yang dihasilkan dari setiap unit uang yang diinvestasikan dalam proyek tersebut. Tujuan dari *Profitability Index* adalah untuk membantu dalam menilai apakah suatu proyek atau investasi dianggap layak atau tidak dengan mempertimbangkan nilai sekarang dari aliran kas yang dihasilkan.

b. Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan merupakan hal krusial dikarenakan perusahaan tidak akan berjalan jika tidak memiliki pelanggan. Optimalisasi pelanggan perlu dilakukan sebaik mungkin demi

mempertahankan citra perusahaan dan membuat pelanggan nyaman dalam menggunakan produk dan jasa dari perusahaan. Pengukuran dilakukan dengan mengukur *Customer Retention*, *Customer Acquisition*, dan *Customer Satisfaction*. *Customer Retention* adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan terus memberikan layanan atau produk yang memuaskan. Semakin tinggi tingkat customer retention, semakin banyak pelanggan yang tetap setia dengan perusahaan. *Customer Acquisition* adalah kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru dengan memasarkan produk atau layanan yang ditawarkan. Semakin tinggi tingkat *Customer Acquisition*, semakin banyak pelanggan baru yang berhasil didapatkan oleh Perusahaan. Dalam perhitungan *Customer Retention* dan *Customer Acquisition* dihitung berdasarkan data pelanggan pada tabel 1.

Tabel 1: Data Pelanggan CV. Kiki Jaya Motor

Bulan	Jumlah Pelanggan Awal	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan Setia	Jumlah Pelanggan Berhenti Membeli
Januari	647	119	353	187
Februari	638	145	460	129
Maret	746	114	463	78
April	732	243	598	143
Mei	542	127	385	86
Juni	629	220	456	51
Juli	730	159	524	94
September	716	223	584	88
Oktober	529	147	333	178
November	583	89	327	63
Desember	640	226	492	74

Selanjutnya, pengukuran *Customer Satisfaction* bertujuan untuk menelaah kemampuan dalam menarik simpati pelanggan dalam membeli produk atau jasa perusahaan. Tujuan dari pengukuran ini adalah sebagai cara untuk meningkatkan layanan yang ada agar dapat mempertahankan dan menambah pelanggan baru. Pengukuran dilakukan dengan menyebarkan kuisioner pada pelanggan. Dalam hal ini, pengambilan *sampling* data kuisioner menggunakan metode *Slovin* agar diketahui sampel minimal yang dibutuhkan dari populasi yang tidak diketahui secara pasti. Adapun perhitungan menggunakan formulasi yaitu:

$$n = \frac{N}{1+Ne}$$

N = 800 orang; e = 10%

Maka $n = \frac{N}{1+Ne}$

$$n = \frac{800}{(1+(800 \times (0,1)^2))} = \frac{800}{(1+8)} = \frac{800}{9} = 88,8 \text{ orang} = 89 \text{ orang.}$$

Kemudian, hasil dari kuisioner akan dianalisis dan dinilai. Adapun penilaian yang dilakukan dalam menentukan skala sikap yaitu dengan cara:

Menentukan Panjang Interval

$$P = \frac{X_{max} - X_{min}}{b} = \frac{R}{b}$$

Dalam penelitian ini, nilai maksimum dari penilaian adalah 5 dan nilai minumnya adalah 1. Sehingga, panjang interval dari perhitungan diatas yaitu:

$$P = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Keterangan:

P = Panjang Interval

X_{max} = Nilai maksimum

X_{min} = Nilai Minimum

R = Rentang (jarak data)

b = Banyak kelas

Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dari angka 1 sampai angka 5 dengan susunan yaitu: Hasil perhitungan skala sikap mengindikasikan bahwa penilaian kepuasan pelanggan ditentukan berdasarkan skala yang ada pada skor penilaian. Skor penilaiannya terdapat pada tabel 3.

Tabel 2: Skor Skala Sikap Perspektif Pelanggan

Nilai Rata-rata Hitung	Kategori Penilaian Sikap
≥ 1 dan $\leq 1,8$	Sangat Tidak Puas
$> 1,8$ dan $\leq 2,6$	Tidak Puas
$> 2,6$ dan $\leq 3,4$	Kurang Puas
$> 3,4$ dan $\leq 4,2$	Puas
$> 4,2$	Sangat Puas

c. Perspektif Bisnis Internal

Hal terpenting yang mesti diperhatikan pada perspektif bisnis internal adalah bagaimana keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan. Pengukuran perspektif ini yaitu dengan membandingkan keadaan yang terjadi di perusahaan dengan pendekatan yang ada di metode *Balanced Scorecard*. Adapun hal yang dibandingkan yakni penggunaan teknologi dalam proses pemasaran, produktivitas karyawan, fasilitas perusahaan untuk kenyamanan pegawai, iklim ruang kerja pegawai, serta ketepatan waktu pengiriman barang. Untuk mendapatkan informasi, dilakukan wawancara dengan manajer perusahaan. Hasil dari wawancara dibandingkan dengan kriteria yang ada pada perspektif bisnis internal di metode *Balanced Scorecard*.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Continuous Improvement adalah hal dasar dari perspektif itu yang mana organisasi/perusahaan mampu dalam menambah nilai untuk pelanggan dan stakeholdernya. Inovasi diharapkan akan selalu hadir dalam rangka mengembangkan pertumbuhan yang ada sesuai dengan prinsip *continuous improvement* yang diterapkan. Pengukuran dilakukan dengan melakukan wawancara dan membagikan kuisioner pada karyawan. Wawancara dilakukan pada pihak HRD dengan maksud untuk mengetahui data mengenai etika kerja, keterampilan dan pengetahuan, serta kepatuhan terhadap regulasi dan aturan. Hasil dari wawancara dibandingkan dengan kriteria yang ada pada perspektif pertumbuhan dan perkembangan di metode *Balanced Scorecard*.

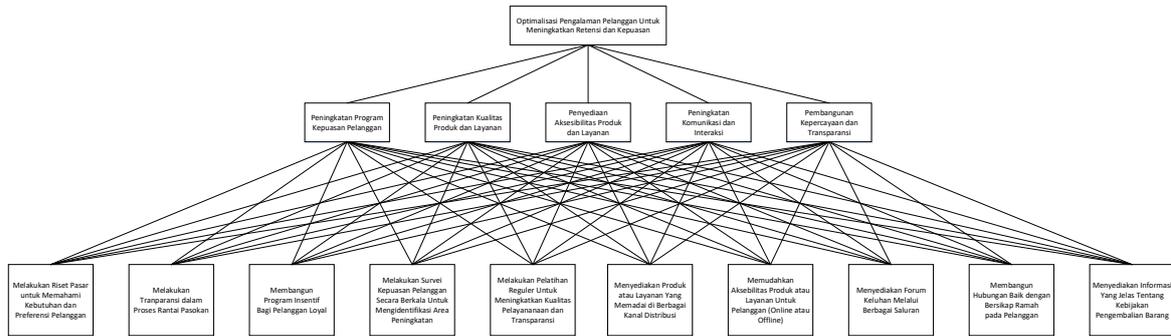
Selanjutnya, kuisioner yang dibagikan digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan selama bekerja di perusahaan. Metode yang digunakan dalam membagikan kuisioner yaitu metode sensus karena jumlah populasi karyawan yang berjumlah 25 orang memungkinkan untuk dilakukan kajian terhadap seluruh populasi yang ada. Kemudian, hasil dari kuisioner akan dianalisis dan dinilai dengan proses sama seperti pada tabel 3.

2) Analytical Hierarchy Process

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan suatu metode yang digunakan dalam mendukung keputusan yang ada dengan memecah masalah yang sulit menjadi suatu hirarki. Dengan hirarki, masalah yang sulit dapat dipecahkan kedalam beberapa bagian agar lebih beraturan dan terorganisasi. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melakukan perbandingan berpasangan yaitu tingkat hirarki dievaluasi dari yang paling rendah untuk mendapatkan alternatif yang paling baik dan menghasilkan hasil putusan yang jelas [11]. Menurut Oktafiawan dan Budhiati, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam sistem analisisnya. Untuk kelebihannya yaitu diantaranya kesatuan, kompleksitas, saling ketergantungan hirarki, pengukuran, konsistensi, sintesis, *trade off*, penilaian dan konsensus, dan pengulangan proses. Sedangkan kelemahannya yang diantaranya ketergantungan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada input utamanya, dan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ini tidak memiliki pengujian secara statistik. Oleh karena itu, tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk. Adapun tahap-tahapan yang dilakukan dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu mendefinisikan struktur hirarki masalah secara

grafis, persoalan keputusan AHP dapat dikonstruksikan sebagai diagram bertingkat yang dimulai dengan tujuan (goal), lalu kriteria sebagai level pertama, subkriteria, dan akhirnya alternatif [12].

Setelah pengukuran berhasil dilakukan, langkah selanjutnya adalah penggunaan metode *Analytical Hierarchy Process* dalam melakukan upaya perbaikan berdasarkan hasil pengukuran. Hasil *Analytical Hierarchy Process* digunakan sebagai acuan bagi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik dengan melakukan perbaikan dimulai dari hal yang memiliki prioritas terpenting. Pada gambar 2 terdapat ketentuan tujuan, kriteria, dan alternatif yang akan digunakan dalam perhitungan *Analytical Hierarchy Process* yaitu:



Gambar 2. Model AHP

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Rekapitulasi Pengukuran Perspektif Keuangan

Pada perhitungan perbulan *Net Present Value*, telah diketahui bahwa hasil perhitungan dengan tingkat *Minimum Acceptable Rate of Return* 15% menghasilkan nilai keseluruhan positif. Adapun contoh perhitungan perbulan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 NPV &= \frac{Arus\ Kas\ Masuk}{1 + Tingkat\ Diskonto} - \frac{Arus\ Kas\ Keluar}{1 + Tingkat\ Diskonto} \\
 NPV\ (Januari) &= \frac{675.062.500}{(1+0,15)} - \frac{635.000.000}{(1+0,15)} \\
 NPV\ (Januari) &= 586.154.347.83 - 552.173.913.04 \\
 NPV\ (Januari) &= 33.980.434.78 \\
 \text{Jadi, NPV di bulan Januari sekitar } &33.980.434,78.
 \end{aligned}$$

Begitu pula dengan *Profitability Index* yang juga secara mayoritas hasilnya melebihi satu yang artinya investasi dapat dikatakan layak. Adapun contoh perhitungan perbulan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 PI\ (Januari) &= \frac{NPV\ Arus\ Kas\ Masuk}{NPV\ Arus\ Kas\ Keluar} \\
 &= 586.154.347,83 / 552.173.913,04 \\
 &= 1,062
 \end{aligned}$$

Pada 2 bulan akhir nilai *Net Present Value* berada pada sisi negatif yang berdampak pada nilai dengan *Profitability Index* yang nilainya kurang dari satu. Namun, dalam penelitian kali ini, peneliti memutuskan untuk menetapkan bahwa baik *Net Present Value* dan *Profitability Index* sudah tergolong baik dikarenakan mayoritas dari 12 bulan yang dihitung berada diatas standar. Selain itu, tingkat signifikansi terhadap nilai keseluruhan pun tidak besar, dimana pada perhitungan nilai keseluruhan *Net Present Value* masih berada dalam level positif yang artinya proyek atau investasi layak untuk dilakukan. Hasil perhitungan dari *Net Present Value* dan *Profitability Index* dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Perspektif Keuangan CV. Kiki Jaya Motor

Bulan	Net Present Value	Profitability Index
Januari	33.980.434,78	1,062
Februari	40.230.436,45	1,068
Maret	16.051.109,45	1,044
April	27.187.775,20	1,069
Mei	22.787.997,44	1,049
Juni	20.171.631,16	1,036
Juli	23.512.130,26	1,062
Agustus	25.721.942,31	1,065
September	18.159.029,58	1,043
Oktober	7.647.604,27	1,013
November	-14.667.637,62	0,968
Desember	-5.522.812,67	0,989
Total	198.289.250,96	

2) Rekapitulasi Perhitungan Perspektif Pelanggan

Terlihat pada tabel 4 bahwa berdasarkan perhitungan selama 12 bulan, meskipun hasil perhitungan fluktuatif tetapi hasil tidak pernah melebihi angka 50%. Hal ini menjadi acuan untuk dilakukannya perbaikan. Demi kelangsungan kelanjutan perusahaan maka tingkat retensi pelanggan harus terus meningkat atau stabil untuk terus mempertahankan pendapatan perusahaan. Selain itu, perusahaan telah mengeluarkan anggaran agar bisa bersaing dengan pesaing. Oleh karena itu, peneliti memutuskan bahwa baik *Customer Retention Rate* ataupun *Customer Acquisition Rate* berada di posisi yang kurang baik dalam perlu dilakukan perbaikan. Adapun contoh perhitungan perbulan untuk *Customer Retention Rate* ataupun *Customer Acquisition Rate* sebagai berikut:

Perhitungan bulan Januari *Customer Retention Rate*

$$CRR = \frac{J. \text{Pelanggan Akhir} - J. \text{Pelanggan Baru}}{J. \text{Pelanggan Awal}} \times 100\% = \frac{353 - 119}{647} \times 100\% = 36\%$$

Perhitungan bulan Januari *Customer Acquisition Rate*

$$CAR = \frac{J. \text{Pelanggan Baru}}{J. \text{Pelanggan Awal}} \times 100\% = \frac{119}{647} \times 100\% = 36\%$$

Tabel 4: Rekapitulasi *Customer Retention Rate* dan *Customer Acquisition Rate*

Bulan	Customer Retention Rate	Customer Acquisition Rate
Januari	36%	36%
Februari	49%	28%
Maret	47%	15%
April	48%	33%
Mei	48%	23%
Juni	37%	35%
Juli	50%	22%
Agustus	50%	31%
September	35%	28%
Oktober	41%	15%
November	42%	35%
Desember	37%	19%

Adapun hasil kuisioner berdasarkan perhitungan dan menentukan skor sikap pelanggan yakni terlihat pada tabel 5 bahwa seluruh butir pernyataan yang di kuisionerkan memiliki penilaian akhir sikap kurang puas yang dirasakan oleh pelanggan terkait pelayanan maupun pengerjaan yang dilakukan perusahaan. Penilaian sikap

kurang puas sendiri dinilai berdasarkan perhitungan pada tabel 3 mengenai skala sikap perspektif pelanggan yaitu apabila skor berada $> 2,6$ dan $< 3,4$, maka penilaian berada pada posisi kurang puas. Dalam perhitungan total penilaian akhir pun skor berada $> 2,6$ dan $< 3,4$ yang artinya setiap atribut memiliki penilaian yang kurang baik. Dengan melihat sikap kepuasan pelanggan tersebut, maka perlu diadakan perbaikan sebagai Upaya mendongkrak kepuasan pelanggan menggunakan jasa atau produk yang ada di CV. Kiki Jaya Motor.

Tabel 5: Penentuan Sikap Kepuasan Pelanggan

Butir Pernyataan	Skor dan Sikap Pelanggan	Rata-Rata Skor dan Sikap Pelanggan
Atribut Harga		
Harga yang ditetapkan perusahaan cukup terjangkau	2,74 (Kurang Puas)	
Harga yang ditetapkan perusahaan sesuai dibandingkan pesaing	2,91 (Kurang Puas)	
Harga yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan	2,73 (Kurang Puas)	2,78
Terdapat potongan harga yang ditetapkan perusahaan apabila pembelian lebih dari 1-5 unit	2,73 (Kurang Puas)	(Kurang Puas)
Terdapat potongan harga yang ditetapkan perusahaan terhadap pelanggan yang sering kembali untuk membeli	2,77 (Kurang Puas)	
Terdapat potongan harga yang ditetapkan perusahaan pada hari-hari besar tertentu	2,80 (Kurang Puas)	
Atribut Mutu		
Perusahaan memberikan jaminan kualitas terhadap produk atau jasa yang ditawarkan	2,77 (Kurang Puas)	
Pegawai ramah terhadap pelanggan dalam memberikan pelayanan	2,78 (Kurang Puas)	
Penampilan pegawai rapi	2,77 (Kurang Puas)	
Pegawai memperhatikan detail dari produk atau jasa yang ditawarkan	2,82 (Kurang Puas)	2,79 (Kurang Puas)
Kenyamanan dan kebersihan tempat	2,79 (Kurang Puas)	
Terdapat garansi atas aktivitas pembelian, perbaikan, ataupun penggantian produk atau jasa yang ditawarkan apabila terjadi kerusakan	2,83 (Kurang Puas)	
Atribut Waktu		
Pengiriman barang sesuai dengan waktu yang ditentukan	2,88 (Kurang Puas)	
Pegawai mampu memberikan pelayanan dengan gesit dan terampil	2,91 (Kurang Puas)	2,88 (Kurang Puas)
Penyerahan produk atau jasa dilakukan tepat waktu	2,86 (Kurang Puas)	

3) Rekapitulasi Perspektif Bisnis Internal

Dalam melakukan pengukuran perspektif bisnis internal, pengumpulan data seluruhnya dilakukan secara kualitatif. Namun untuk menguatkan hasil pengukuran, ditetapkan target yang mana jawaban dari manajer perusahaan sebagai narasumber harus sesuai dengan target yang sudah ada. Adapun berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan hasil bahwa seluruh pernyataan dikategorikan baik. Menurut wawancara dengan manajer perusahaan, pegawai mampu mencapai target-target yang diajukan pada pernyataan. Hasil wawancara dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6: Hasil Wawancara Perspektif Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Internal	Kriteria	Teknik Pengumpulan Data	Kesimpulan
Penggunaan Teknologi dalam Proses Pemasaran	Perusahaan menggunakan teknologi seperti sosial media dalam proses penjualan serta menjual minimal 80% produk yang dijual dalam waktu 1 bulan.	Hasil wawancara dengan manajer perusahaan menyatakan bahwa perusahaan sudah melakukan proses penjualan menggunakan sistem <i>online</i> dengan media sosial <i>Tiktok</i> dan <i>Shopee</i> dimana produk terjual diangka 85% dari total produk yang diujakan.	Baik
Produktivitas Karyawan	Pegawai mampu mengerjakan 80 tugas yang diberikan dalam satu hari kerja.	Hasil wawancara dengan manajer perusahaan menyatakan bahwa pegawai dapat melaksanakan tugas tepat waktu dengan tingkat persentase keberhasilan 80%.	Baik
Fasilitas Perusahaan Untuk Kenyamanan Pegawai	Perusahaan memberikan fasilitas yang cukup berupa komputer, kursi, kulkas, kipas angin, konsumsi dan mesin printer bagi 25 pegawai yang bekerja.	Hasil wawancara dengan manajer perusahaan menyatakan bahwa perusahaan memberikan fasilitas yang memadai kepada 25 pegawai yang bekerja berupa komputer, kursi, kulkas, kipas angin, konsumsi dan mesin printer.	Baik
Iklim Ruang Kerja Pegawai	Perusahaan mampu memberikan iklim ruang kerja yang sesuai dengan ambang batas yang ditetapkan menkes yakni suhu udara berada antara 18-28 derajat Celcius, tingkat kebisingan 85 dB, dan tingkat pencahayaan 250 lux.	Perusahaan mampu memberikan iklim ruang kerja yang sesuai dengan nilai ambang batas yang ditetapkan menteri kesehatan yakni suhu udara berada antara 25 derajat Celcius, tingkat kebisingan sebesar 85 dB, dan tingkat pencahayaan 125 lux.	Baik

4) Rekapitulasi Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Dalam melakukan pengukuran bersama HRD perusahaan, pengumpulan data seluruhnya dilakukan secara kualitatif. Namun untuk menguatkan hasil pengukuran, ditetapkan target yang mana jawaban dari HRD perusahaan sebagai narasumber harus sesuai dengan target yang sudah ada. Pemilihan HRD perusahaan dilakukan karena peneliti merasa HRD perusahaan merupakan bagian yang sangat dekat dengan pegawai sehingga tingkat pengetahuan terhadap pegawai lebih besar dibandingkan bagian lain. Adapun berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan hasil bahwa seluruh pernyataan dikategorikan baik. Menurut hasil wawancara, pegawai mampu mencapai target-target yang diajukan pada pernyataan. Hasil wawancara dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7: Hasil Wawancara Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Perspektif Pertumbuhan & Perkembangan	Kriteria	Teknik Pengumpulan Data	Kesimpulan
1. Etika Kerja	Pegawai mampu menaati jam masuk-keluar perusahaan dengan baik yaitu pukul 08.00 – 16.00	Hasil wawancara dengan HRD perusahaan menyatakan bahwa pegawai perusahaan sudah menaati aturan tersebut dengan baik.	Baik

Perspektif Pertumbuhan & Perkembangan	Kriteria	Teknik Pengumpulan Data	Kesimpulan
2. Keterampilan dan Pengetahuan	Perusahaan memberikan pelatihan komputer maupun non-komputer kepada pegawai setiap bulannya agar tidak terpaksa pada satu keahlian	Hasil wawancara dengan HRD perusahaan menyatakan bahwa perusahaan selalu mengadakan pelatihan baik komputer maupun non-komputer setiap bulannya	Baik
3. Kepatuhan terhadap regulasi dan aturan	Pegawai mematuhi semua aturan yang berlaku di perusahaan dan menjalankan tugasnya dengan baik	Hasil wawancara dengan HRD perusahaan menyatakan bahwa pegawai mematuhi semua aturan yang berlaku di perusahaan dan menjalankan tugasnya dengan baik	Baik

Adapun hasil kuisioner berdasarkan perhitungan kepada 25 pegawai, mayoritas merasa puas terhadap keseluruhan pernyataan yang diajukan. Penilaian sikap puas sendiri dinilai berdasarkan perhitungan pada tabel 3 mengenai skala sikap perspektif pelanggan yaitu apabila skor berada $> 3,4$ dan $\leq 4,2$, maka penilaian berada pada posisi puas. Hasil kuisioner terlihat pada tabel 8.

Tabel 8. Penentuan Sikap Kepuasan Pegawai

Butir Pernyataan	Skor dan Sikap Pegawai	Rata-Rata Skor dan Sikap Pegawai
Atribut Komunikasi		
Informasi selalu diberikan oleh pimpinan terkait pekerjaan yang akan dilakukan	3,60 (Puas)	3,79
Kebebasan yang diberikan perusahaan kepada pegawai dalam mengungkapkan pendapat dan saran	3,84 (Puas)	(Puas)
Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan	3,88 (Puas)	
Pimpinan mengoreksi langsung pegawai apabila melakukan kesalahan dalam penyelesaian kerja	3,84 (Puas)	
Atribut Penghargaan		
Perusahaan memberikan penghargaan apabila pegawai berhasil mendapatkan prestasi	4,00 (Puas)	
Perusahaan memberikan asuransi terhadap pegawai	3,64 (Puas)	3,94
Pegawai berkesempatan mengikuti pelatihan kerja	4,00 (Puas)	(Puas)
Pegawai rutin diberikan bonus/THR setiap tahunnya	4,12 (Puas)	
Atribut Pendukung		
Perusahaan memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan pegawainya	3,16 (Kurang Puas)	
Rekan kerja saling mendukung satu sama lain	3,48 (Puas)	3,25
Suasana/lingkungan kerja mendukung dalam kelangsungan kerja	3,44 (Puas)	(Puas)
Pimpinan memberikan dukungan penuh dalam meningkatkan ide dan gagasan pegawai untuk kemajuan Perusahaan	2,92 (Kurang Puas)	

5) Rekapitulasi *Analytical Hierarchy Process*

Dalam pengukuran sebagai upaya perbaikan kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, didapati hasil bahwa perspektif pelanggan memiliki kinerja yang belum baik. Oleh karena itu, analisa keputusan dilakukan dengan permasalahan utama atau tujuannya menyelesaikan permasalahan yang ada pada perspektif tersebut yakni retensi dan akuisisi pelanggan yang rendah, serta pelanggan yang merasa kurang puas dengan pelayanan yang ada. Dari permasalahan tersebut, diambil tujuan analisa keputusan yaitu: Optimalisasi pengalaman pelanggan untuk meningkatkan retensi dan kepuasan. Adapun kriteria yang ditentukan disesuaikan dengan tujuan dan alternatif disesuaikan dengan kriteria yang ada. Kriteria dijadikan sebagai acuan dalam proses perbaikan dan alternatif dijadikan sebagai langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai acuan yang ada pada kriteria yang nantinya terjadi perbaikan terhadap tujuan yang sudah ditetapkan. Hasil tersebut dilakukan uji sensitivitas dengan uji satu mengurangi peningkatan program kepuasan pelanggan sebanyak 10% dan menambah pembangunan kepercayaan dan transparan sebanyak 10%, uji dua mengurangi peningkatan kualitas produk dan layanan sebanyak 10% dan menambah penyediaan aksesibilitas produk atau layanan sebanyak 10%, dan uji 3 mengurangi pembangunan kepercayaan dan transparansi sebanyak 10% dan menambah peningkatan kualitas produk dan layanan sebanyak 10%. Berdasarkan hasil uji tidak ada perubahan sama sekali terhadap prioritas yang dihasilkan dan perhitungan bobot dan prioritas dinilai selesai. Dalam kriteria dari 5 kriteria akan dipilih satu yang menjadi acuan dalam proses mencapai tujuan perbaikan. Kemudian, dalam alternatif, dari 10 alternatif yang ada hanya 5 yang dijadikan sebagai proses perbaikan karena hasil pembobotan memperlihatkan jarak antara kelima alternatif tersebut saling berdekatan. Hasil rekapitulasi yaitu kriteria atau misi yang dipilih adalah peningkatan kualitas dan layanan perusahaan yang menjadi prioritas utama dengan langkah-langkah yang mesti dilakukan berdasarkan perhitungan alternatif yaitu: Melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala untuk mengidentifikasi area peningkatan, melakukan riset pasar untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, menyediakan produk atau layanan yang memadai di berbagai kanal distribusi, melakukan transparansi dalam proses rantai pasokan, dan melakukan pelatihan reguler untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Perusahaan dapat menjalankan proses perbaikan yang digunakan untuk perbaikan kinerja perusahaan dengan hasil rekapitulasi *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu untuk mencapai tujuan yakni optimalisasi retensi dan kepuasan pelanggan, diperlukan adanya misi untuk mencapai tujuan tersebut yaitu dengan meningkatkan kualitas dan layanan perusahaan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari perspektif *Balanced Scorecard*, terdapat 3 dari 4 perspektif yang dinyatakan baik. Perspektif keuangan dinyatakan baik dengan hasil *Net Present Value* dan *Minimum Rate of Return* secara keseluruhan berada di posisi positif pada diskonto 15%, *Profitability Index* (PI) sebagian besar bernilai lebih dari 1, dan *Return On Investment* (ROI) yang mencapai angka 48,84%. Perspektif bisnis internal dinyatakan baik berdasarkan hasil pengukuran berupa wawancara bersama manajemen perusahaan yang mengatakan bahwa seluruh target yang dinyatakan pada pernyataan dilaksanakan dengan baik oleh pegawai. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan dinyatakan baik berdasarkan hasil pengukuran berupa wawancara bersama HRD perusahaan yang mengatakan bahwa seluruh pernyataan yang diajukan dilaksanakan baik oleh pegawai dan hasil pengukuran berupa kuisioner kepada pegawai menghasilkan hasil dimana pegawai merasa puas bekerja di CV. Kiki Jaya Motor dibuktikan dengan mayoritas butir pernyataan yang ada pada kuisioner menghasilkan skor yang menyatakan pegawai puas. Adapun perspektif pelanggan dinyatakan kurang baik, karena berdasarkan hasil perhitungan didapati bahwa *Customer Retention Rate* dan *Customer Acquisition Rate* selalu berada atau sama dengan 50%. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan kurang mampu mempertahankan dan mengakuisisi pelanggan. Selain itu, berdasarkan kuisioner yang diajukan kepada pelanggan, didapati hasil bahwa pelanggan merasa kurang puas terhadap keseluruhan butir pernyataan yang diajukan pada kuisioner. Berdasarkan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* itulah dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan perlu dilakukan perbaikan.

Berdasarkan hasil pengukuran, didapati bahwa perspektif pelanggan dinyatakan kurang baik. Maka, dilakukan perencanaan perbaikan dengan *Analytical Hierarchy Process* yang menghasilkan rencana perbaikan. Hasil dari AHP sendiri yaitu menghasilkan kriteria prioritas yang menjadi misi dalam upaya mencapai tujuan

mengoptimalkan retensi dan kepuasan pelanggan yaitu peningkatan kualitas dan layanan perusahaan. Adapun alternatif yang terpilih menjadi prioritas yaitu: Melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala untuk mengidentifikasi area peningkatan, melakukan riset pasar untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, menyediakan produk atau layanan yang memadai di berbagai kanal distribusi, melakukan transparansi dalam proses rantai pasokan, dan melakukan pelatihan reguler untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

REFERENSI

- [1] D. Chandrahadinata and M. Elyana, "Analisa Produktivitas dengan Metode American Productivity Center," 2022. [Online]. Available: <https://jurnal.itg.ac.id/>
- [2] A. Ikhwana and F. H. Subagja, "Identifikasi dan Mitigasi Risiko Rantai Pasok Susu Sapi Perah," 2022. [Online]. Available: <https://jurnal.itg.ac.id/>
- [3] A. Alimudin, A. Z. Falani, S. W. Mudjanarko, and A. D. Limantara, "Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM," *Ekonika : Jurnal ekonomi universitas kadiri*, vol. 4, no. 1, p. 1, Apr. 2019, doi: 10.30737/ekonika.v4i1.337.
- [4] N. Nursam, "MANAJEMEN KINERJA," 2017.
- [5] Sutra F and Mais R, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Financial Distress dengan Pendekatan Altman Z-Score pada Perusahaan Pertambangan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2017," *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, vol. 16, 2019.
- [6] D. Riyana, "Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard," *Jurnal Sekuritas*, vol. 1, no. 2, pp. 42–53, 2017.
- [7] M. Galib and M. Hidayat, "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo," 2018. [Online]. Available: <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- [8] Irawan M, "Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Hotel Elresas Lamongan," *Jurnal penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 2019.
- [9] F. Augustinah, "Manajemen Kinerja Balanced Scorecard Untuk Koperasi Dan UMKM," vol. 2, no. 2, 2018.
- [10] R. Ardianto and R. Kurniawati, "Evaluasi Dan Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard," *Jurnal Kalibrasi*, vol. 17, no. 1, pp. 28–32, 2019.
- [11] G. N. Akbar and H. Aulawi, "Perancangan Strategi Pemasaran Jersey Olahraga Menggunakan Metode Analisis SWOT dan AHP," 2021. [Online]. Available: <http://jurnal.itg.ac.id/>
- [12] A. N. Oktafiawan and V. R. Budhiati, "Penerapan Metode AHP Sebagai Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Tempat Kerja," 2021. [Online]. Available: <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/ujm>