

## Table Of Content

<b>Journal Cover</b>	2
<b>Author[s] Statement</b>	3
<b>Editorial Team</b>	4
<b>Article information</b>	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
<b>Title page</b>	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
<b>Article content</b>	7

**ISSN (ONLINE) 2598-9936**



**INDONESIAN JOURNAL OF INNOVATION STUDIES**  
PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Innovation Studies

Vol. 25 No. 4 (2024): September

DOI: 10.21070/ijins.v25i4.1174 . Article type: (Innovation in Agricultural Science)

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

## Article information

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

## Revitalizing Customer Satisfaction in Indonesia's Rice Industry

### *Revitalisasi Kepuasan Pelanggan di Industri Beras Indonesia*

**Muchammad Ikbal Pratama, ikbal@umsida.ac.id, (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Wiwik Sulistiyowati, wiwik@umsida.ac.id, (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Atikha Sidhi Cahyana, atikhasidhi@umsida.ac.id, (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Boy Isma Putra, boyisma@umsida.ac.id, (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

#### Abstract

CV. Central Karya Jaya, a rice distribution company, faced a 40% profit decline. This study aims to enhance company performance and customer satisfaction using the Balanced Scorecard and Importance Performance Analysis (IPA). Data from 70 respondents showed a financial ROE above 12%, but customer satisfaction had a 72.25% conformity, revealing unmet needs. Key improvements are needed in managerial friendliness, employee responsiveness, and personalized service. Recommendations include fostering better employee relations and understanding customer needs, with future research suggesting the use of Quality Function Deployment (QFD) for further service enhancement.

#### Highlights:

**Financial Performance:** ROE above 12% indicates solid financial health.

**Customer Satisfaction:** 72.25% conformity shows areas needing improvement.

**Key Improvements:** Enhance managerial friendliness and employee responsiveness

**Keywords:** Performance Measurement, Balanced Scorecard, Customer Satisfaction, Rice Distribution, Importance Performance Analysis

Published date: 2024-06-11 00:00:00



## Pendahuluan

Persaingan usaha didunia dalam industri produk barang maupun jasa terjadi tahun-tahun ini ketatnya sangat. Perusahaan bermetamorfosis tentu sangatlah banyak, tetapi. ada juga beberapa perusahaan. bisa dibilang masih dini harus gulung tikar disebabkan tak dapat meraup pasar karena pelanggan yang menggunakan produknya sedikit. Perusahaan yang merasa dibilang tidak sanggup bertahan disebabkan banyak konsumen merasa kurang puas diprodukannya dan pelayanan pabriknya itu. Kepuasan pelanggan bisa dikatakan kunci sukses buat pabrik dalam kuasai pasar untuk maju dan sukses . Meningkatnya banyaknya penduduk, maka daya pesanan kebutuhan pangan juga akan meningkat, apalagi orang saat ini sangat pintar dalam memilah produk sesuai keinginan dan bersahabat dengan nasi kantong, sehingga hal ini membuat berbagai pilihan banyak merk dari macam - macam kebutuhan Masyarakat . Tujuan penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan selama selang waktu 5 tahun belakang yang mengalami kerugian laba sebesar 40%, serta memberikan usulan yang terbaik agar bisa mengoptimalkan kinerja melalui metode *importance performance analisis*.

CV. *Central Karya Jaya* adalah perusahaan bergerak di bidang penjualan, Masyarakat di zaman sekarang sangat menyukai hal - hal yang segalanya produk dengan harga mudah terjangkau maupun bersahabat. Karena mayoritas dari banyaknya peningkatan produktivitas berbagai macam perusahaan tentu bisa mengeluarkan produk berkualitas dengan harga mudah dijangkau. Meningkatnya banyaknya penduduk, maka daya pesanan kebutuhan pangan juga akan meningkat, apalagi orang saat ini sangat pintar dalam memilah produk sesuai keinginan dan bersahabat dengan nasi kantong. Total jumlah pendapatan, laba kotor dan juga dapat dilihat pada Tabel 1.

Keterangan	Dalam Jutaan Rupiah				
	2017	2018	2019	2020	2021
Pendapatan	5.090.224	4.820.557	4.930.809	5.503.421	4.339.520
Laba Kotor	1.524.563	1.380.802	1.490.866	1.710.992	1.412.945
Laba Bersih	781.032	601.890	632.455	1.250.150	899.067

**Table 1.** Laporan Keuangan Periode 2017 - 2021

5 tahun terakhir laba bersih mengalami penurunan sebesar 40% mulai tahun 2017 sampai dengan di tahun 2021. Sehingga hal ini membuat berbagai pilihan banyak merk dari macam - macam kebutuhan masyarakat. Hal ini memicu akan timbulnya berbagai macam pesanan, meliputi kebutuhan primer seperti beras yang merupakan suatu kepentingan bahan pokok makanan, dikarenakan saat ini banyak variasi merk - merk produk yang dikeluarkan membuat persaingan di dunia industry pangan semakin ketat, sebab berbagai macam perusahaan berlomba untuk membuat produk yang unggul dari lainnya dengan harga sesuai kriteria kualitas yang membuat semua orang bisa membeli sesuai dengan kebutuhannya.

*Balanced Scorecard* terobosan alternatif metode dipakai perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan namun meluas ke kinerja non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internas, serta pembelajaran dan pertumbuhan. menilai bahwa keempat perspektif Mengukur kinerja perusahaan merupakan alat manajemen yang penting dalam menghadapi persaingan dunia dan perusahaan harus senantiasa menjaga motivasi itu untuk terus meningkatkan kinerja. *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat [3].

Metode *Importance Performance Analysis* mengamati bagaimana kinerja pelayanan jasa sebagai penyedia layanan dan meningkatkan kualitas pelayanan jasa, perbaikan apa yang perlu dilakukan demi kepuasan pengguna jasa, analisis kuadran bermanfaat untuk mengidentifikasi prioritas indikator-indikator kualitas pelayanan yang harus segera diperbaiki, dipertahankan, serta menghasilkan formula perbaikan kualitas pelayanan, Fungsi Koordinat Kartesius. Dalam sebuah mata pelajaran matematika, sistem dari koordinat kartesius digunakan dalam menentukan setiap titik dalam suatu bidang. Yang menggunakan 2 (dua) bilangan yang biasa disebut dengan koordinat X dan koordinat Y dari titik tersebut. Teknis pembuatan diagram tersebut dilakukan dengan menghitung rerata nilai persepsi kualitas kinerja dan kepentingan/ kepuasan/ harapan [5].

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jumali pada tahun 2020, tentang *Balanced Scorecard Method*: Analisis Pencapaian Strategi Perusahaan Jasa Manufaktur di Pasuruan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu kurangnya pengamatan kinerja pelayanan karyawan akankah para karyawan sudah melakukan pekerjaan dengan baik ataukah buruk. Dengan adanya metode *Importance Performance Analisis* perusahaan mampu melihat bahwa seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan yang telah dirasakan dalam menggunakan jasa dari perusahaan tersebut .

Metode *Importance Performance Analisis* mampu mengidentifikasi prioritas indikator-indikator kualitas pelayanan yang harus segera diperbaiki, dipertahankan, serta menghasilkan formula perbaikan kualitas pelayanan. Mengetahui skor penilaian rata-rata tingkat kinerja pelayanan jasa yang diberikan operator sebagai penyedia

layanan jasa dan skor tingkat kepentingan bagi pengguna jasa digunakan analisis kuadran berupa diagram kartesius , Terdapat dua metode untuk memplot data pada diagram kartesius. Metode pertama yaitu membagi kuadran berdasarkan nilai tengah skala (*scale centered*) dimana garis kuadran terletak ditengah skala tiap indikator. Sedangkan metode kedua yaitu membagi kuadran sesuai dengan perolehan data (*data centered*). Garis bagi masing-masing kuadran terletak pada nilai tengah rata-rata tingkat kinerja pelayanan jasa dan tingkat kepentingan bagi pengguna jasa setiap indikator .

Proses penerapan metode *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan merupakan alat manajemen yang penting dalam menghadapi persaingan dunia dan perusahaan harus senantiasa menjaga motivasi itu untuk terus meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, melalui pengukuran kinerja dapat dengan mudah memahami status proses bisnis perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan rancangan pengukuran yang diperoleh langsung dari rencana bisnis perusahaan maka dari itu harus selalu dipantau karena karyawan akan menunjukkan faktor kunci keberhasilan dalam menciptakan kesuksesan perusahaan. *Balanced Scorecard* menangkap aktivitas penciptaan nilai kritis yang dibuat oleh peserta organisasi yang terampil dan termotivasi. Sambil mempertahankan, via perspektif keuangan, kepentingan kinerja jangka pendek, *Balanced Scorecard* jelas mengungkapkan nilai untuk jangka panjang yang unggul keuangan dan kinerja kompetitif, kerangka kerja *balanced scorecard* terlihat pada gambar 1.



Figure 1. Empat Perspektif Balanced Scorecard[9]

*Balanced Scorecard* memperluas serangkaian tujuan unit bisnis di luar ringkasan ukuran keuangan. Eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur bagaimana unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi pelanggan saat ini dan masa depan dan bagaimana mereka harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalamnya orang, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja masa depan [9].

Sedangkan metode *Importance Performance Analisis* terdapat diagram kartesius merupakan diagram dua dimensi yang menjelaskan penggabungan pengukuran kinerja dan tingkat kepentingan/ kepuasan, Diargam kartesius terlihat pada gambar 2.



Figure 2. Diagram Kartesius[10]



Sumbu X menggambarkan kualitas kinerja atau performance, sedangkan sumbu Y menggambarkan kepentingan/kepuasaan pengguna/ harapan. Pemetaan dari nilai kinerja (X) dan kepentingan (Y) berbentuk matriks dengan empat kuadran dimana setiap kuadran mendeskripsikan urutan prioritas dalam mengambil keputusan berupa peningkatan ataupun mempertahankan kinerja. Teknis pembuatan diagram tersebut dilakukan dengan menghitung rerata nilai persepsi kualitas kinerja dan kepentingan/ kepuasaan/ harapan. Kemudian dibuat garis perpotongan tegak lurus di kuadran tersebut pada sumbu kualitas kinerja X yang dinyatakan sebagai  $\bar{X}$  dan sumbu kepentingan/kepuasaan/ harapan yaitu  $\bar{Y}$  yang dinyatakan sebagai  $\bar{Y}$ , dimana  $\bar{X}$  merupakan nilai tengah dari skor rata-rata tingkat kinerja pelayanan jasa, sedangkan  $\bar{Y}$  merupakan nilai tengah dari skor rata-rata tingkat kepentingan bagi pengguna jasa [10]. Untuk melakukan perhitungan indeks kepuasan pelanggan dengan menggunakan skala pengukuran yaitu skala *likert*, Tabel skala *likert* dapat dilihat pada Tabel 2.

Skor	Keterangan
5	Sangat setuju
4	Setuju
3	Cukup
2	Tidak setuju
1	Sangat tidak setuju

**Table 2.** Skala Likert[11]

Dalam menyusun skala *likert* terdapat hal penting, ialah menyusun pernyataan, dan menyusun skala. Pertama dalam menyusun pernyataan, petunjuk pertama yang disampaikan oleh *Likert* adalah untuk menyusun pernyataan yang bisa menggali sikap responden. Kedua kelompok jawaban, yaitu yang mengarah kepada bagian "Tidak Setuju" dari pilihan respon yang ada (baik STS maupun TS) dan jawaban - jawaban yang condong kepada pilihan respon Setuju (baik SS maupun S) pada kuesioner. Langkah selanjutnya merupakan uji validitas, berdasarkan kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana suatu alat ukur itu mengukur sesuatu. Dengan kata lain, validitas digunakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas dibatasi sebagai tingkat kemampuan suatu alat ukur untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan alat ukur tersebut [12].

Langkah berikutnya uji reliabilitas digunakan untuk menguji data yang kita peroleh ataupun dari kuesioner yang dibagikan. Jawaban dari kuesioner dikatakan reliabilitas atau handal jika jawaban responden tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Teknik yang digunakan pada pengukuran reliabilitas ini adalah menggunakan teknik *Cronbach Alpha* yaitu uji koefisien terhadap skor jawaban responden yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian, jika  $\geq 0.700$ . Jika nilai alpha  $> 0.7$  artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika alpha  $> 0.80$  ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Atau, ada pula yang memaknakan sebagai berikut: Jika alpha  $> 0.90$  maka reliabilitas sempurna. Jika alpha antara  $0.70 - 0.90$  maka reliabilitas tinggi. Jika alpha  $0.50 - 0.70$  maka reliabilitas moderat. Jika alpha  $< 0.50$  maka reliabilitas rendah. Jika alpha rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak *reliable* [13].

Dari penjelasan yang dijelaskan diatas rumusan masalah pada penelitian ini yaitu bagaimana cara mengukur kinerja perusahaan di CV. *Central Karya Jaya Indonesia* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan *Important Performance Analysis*, sedangkan tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penelitian ini yaitu melakukan pengukuran kinerja perusahaan serta memberikan masukan atau rekomendasi kualitas kinerja sehingga kepuasan konsumen lebih meningkat.

## Metode

Penelitian berjudul Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Dan *Importance Performance Analysis* memiliki beberapa tahap-tahap dalam penelitian, yaitu : (1) Tahap awal penelitian dilakukan dengan tujuan menggali informasi untuk selanjutnya dilakukan pengujian mengenai rumusan masalah, memecahkan masalah melalui proses pengolahan data, dan pertimbangan penelitian sebelumnya. (2) Tahapan Studi lapangan berlangsung di CV. *Central Karya Jaya* Jl. Panjejeran KM 08 Kecamatan Beji Kabupaten Pasuruan pada Bulan Januari 2023, yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pendistribusian berbagai macam jenis beras. Proses pendistribusian dilakukan dengan dua cara yaitu perencanaan pemesanan produk pada perusahaan pusat, dan proses pendistribusian produk pada outlet, dan konsumen. (3) Pengumpulan data pada proses penelitian dilakukan dengan cara mencari data primer yang dibutuhkan adalah data dengan hasil observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner yang meliputi indikator, yaitu: keandalan (*reability*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), daya tanggap (*responsiveness*), bukti fisik (*tangible*) nantinya akan disebarluaskan secara langsung kepada seluruh karyawan perusahaan yang terdapat 60 karyawan dan para pelanggan biasa selaku konsumen, yang nantinya data dari hasil kuesioner ini akan digunakan untuk menganalisa tingkat nilai kinerja dan nilai kepuasan/kepentingan. Data skunder yang ada dan terdapat di perusahaan, dimana data tersebut berupa laporan keuangan perusahaan sebagai, jumlah pelanggan periode sebelumnya, jumlah transaksi, dan total keseluruhan karyawan perusahaan. (4) Proses yang dilakukan pada tahap pengolahan data yang dilakukan sesuai permasalahan pada penelitian ini yaitu: Perhitungan pengukuran kinerja berdasarkan 4

(empat) perspektif metode *balanced scorecard*. (5) Pengujian kuesioner ini bertujuan untuk menguji kelayakan dan keandalan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner tersebut. Pada penelitian ini kuesioner dilakukan kepada 70 responden. (6) Pada uji validasi dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kemudian Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran kuesioner yang digunakan relatif konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih pada responden yang berbeda. (7) Tahap uji Reliabilitas kuesioner berkaitan dengan skor hasil pengukuran terbebas dari kesalahan pengukuran. (8) Tahapan Analisa metode *Importance Performance Analisis* yang nantinya didapatkan dari hasil pengujian di atas tadi, dan pada Interpretasi masing-masing terdapat 4 (empat) kuadran. (9) Tahap pembahasan dilakukan dengan tujuan menganalisa data hasil dari penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan Langkah, menentukan keputusan strategis yang diambil berdasarkan empat perspektif, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk perusahaan pada analisa metode *Importance Performance Analisis*.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Pengolahan dan Analisis Data

Pada proses pengolahan data dilakukan perhitungan pada 4 (empat) perspektif metode *Balanced Scorecard* dan perhitungan beberapa butir pertanyaan indeks kepuasan pelanggan yang akhirnya akan di analisis pada metode *Importance Performance Analisis*.

### B. Perspektif Keuangan

Laporan keuangan yang akan digunakan adalah laporan keuangan selama lima tahun terakhir yaitu periode 2017 sampai dengan tahun 2021. Data yang dihasilkan seperti pada tabel 3.

Keterangan	Dalam Jutaan Rupiah (Rp/ Tahun )				
	2017	2018	2019	2020	2021
Aset Lancar	1.540.662	1.620.773	1.778.230	1.520.349	1.793.409
Aset Tidak Lancar	5.983.822	5.928.600	5.880.211	5.514.181	5.531.168
Jumlah Aset	7.524.484	7.549.373	7.658.441	7.034.530	7.324.577
Liabilitas Jangka Pendek	1.268.199	1.355.251	1.359.407	1.689.072	1.750.602
Liabilitas Jangka Panjang	2.926.671	2.940.775	2.261.005	697.994	779.025
Jumlah Liabilitas	4.194.870	4.296.026	3.620.412	2.387.066	2.529.627
Ekuitas	3.329.614	3.253.347	4.038.029	4.647.464	4.794.950

**Table 3.** Laporan keuangan Periode Tahun 2017 - 2021

Berdasarkan tabel menunjukkan total asset tahun 2017 sebesar Rp. 7.524.484 (dalam jutaan), tahun 2018 total asset mengalami kenaikan Rp. 24.889 (dalam jutaan). Tahun 2019 total asset mengalami kenaikan sebesar Rp. 109.068 (dalam jutaan). Tahun 2020 total asset juga mengalami penurunan sebesar Rp. 623.911 (dalam jutaan). Tahun 2021 total asset mengalami kenaikan sebesar Rp. 290.047 (dalam jutaan). Kemudian tahun 2017, 2019, 2020 dan 2021 total liabilitas mengalami penurunan sedangkan tahun 2018 total liabilitas mengalami kenaikan.

Keterangan	Dalam Jutaan Rupiah (Rp/ Tahun )				
	2017	2018	2019	2020	2021
Pendapatan	5.090.224	4.820.557	4.930.809	5.503.421	4.339.520
Beban	3.565.661	3.256.929	3.465.766	3.572.540	3.340.775
Laba Bersih	781.032	601.890	632.455	1.250.150	899.067

**Table 4.** Laporan keuangan Periode Tahun 2017 - 2021

Dalam perspektif keuangan akan dihitung selama periode 5 tahun terakhir sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

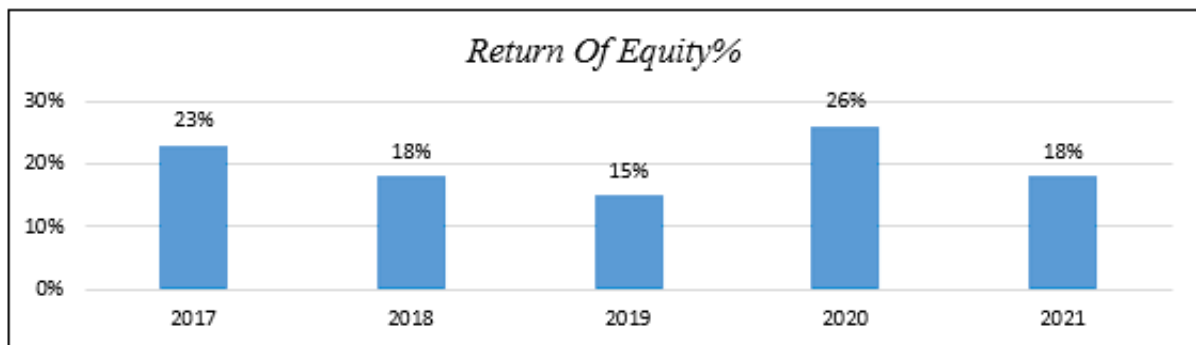
Perumusan:

$$ROE_{\text{Tahun 2017}} = \frac{781.032.000}{3.329.614.000} \times 100\%$$

$$ROE_{\text{Tahun 2017}} = 23\%$$

**Figure 3.**

Diperoleh nilai ROE sebesar 23% pada tahun 2017. Pada tahun 2018 nilai ROE terjadi penurunan sebesar 5% menjadi 18%, tahun 2019 nilai ROE juga terjadi penurunan sebesar 3% menjadi 15%. Tahun 2020 nilai ROE naik sebesar 9% menjadi 26%, Pada tahun 2021 nilai ROE terjadi penurunan sebesar 8% menjadi 18%. Berikut adalah gambar 4 grafik *Return On Equity*.



**Figure 4.** Grafik *Return On Equity* Periode Tahun 2017 - 2021

### C. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan akan dihitung selama periode 5 tahun terakhir sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{N (\text{pelanggan Periode sekarang})}{N^{-1} (\text{Total pelanggan Periode Lalu})} \times 100\%$$

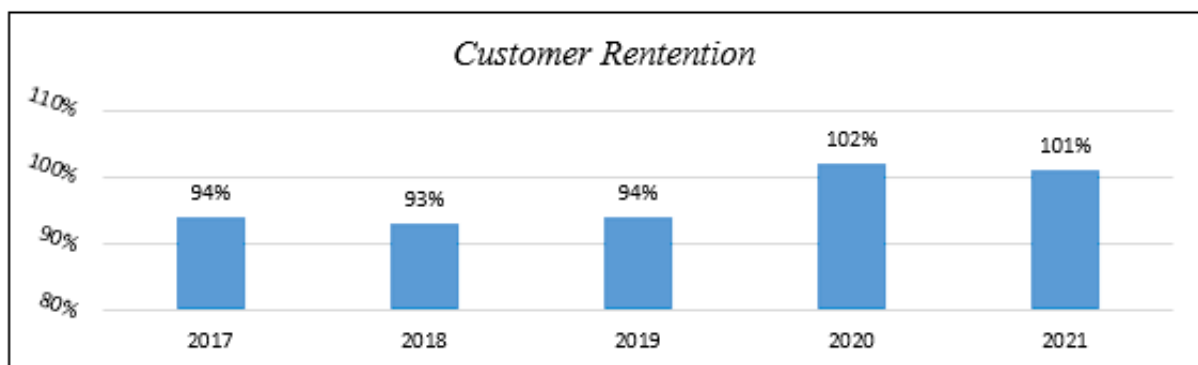
Perumusan:

$$\text{Retensi Pelanggan}_{\text{Tahun 2017}} = \frac{105}{111} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan}_{\text{Tahun 2017}} = 94\%$$

**Figure 5.**

Jumlah distributor tahun 2017 sebanyak 105 distributor, tahun 2017 jumlah distributor berkurang 7 distributor menjadi 98 distributor. Tahun 2018 jumlah distributor berkurang 5 distributor menjadi 93 distributor. Tahun 2019 jumlah distributor bertambah sebanyak 2 distributor menjadi 95 distributor. Tahun 2020 jumlah distributor bertambah 1 distributor menjadi 96 distributor, Berikut adalah gambar 5 grafik *customer retention*.



**Figure 6.** Grafik *Customer Rentention* Periode Tahun 2017 - 2021

### D. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif pelanggan akan dihitung selama periode 5 tahun terakhir:

$$\text{Jumlah transaksi} = \frac{N(\text{transaksi Periode sekarang})}{N^{-1}(\text{transaksi Periode Lalu})} \times 100\%$$

Perumusan:

$$\text{Jumlah transaksi}_{\text{Tahun 2017}} = \frac{5.090.224.000}{4.820.557.000} \times 100\%$$

$$\text{Jumlah transaksi}_{\text{Tahun 2017}} = 101\%$$

Figure 7.

Transaksi Jaya tahun 2017 sebanyak Rp. 5.090.224 (dalam jutaan), tahun 2018 transaksi mengalami penurunan sebanyak Rp. 199.525 (dalam jutaan). Tahun 2019 transaksi mengalami peningkatan sebesar Rp. 110.525 (dalam jutaan). Tahun 2020 transaksi juga mengalami peningkatan sebesar Rp. 572.612 (dalam jutaan). Tahun 2021 transaksi mengalami penurunan sebanyak Rp. 1.163.901 (dalam jutaan). Berikut adalah gambar 6 grafik *Number Of Transaction*

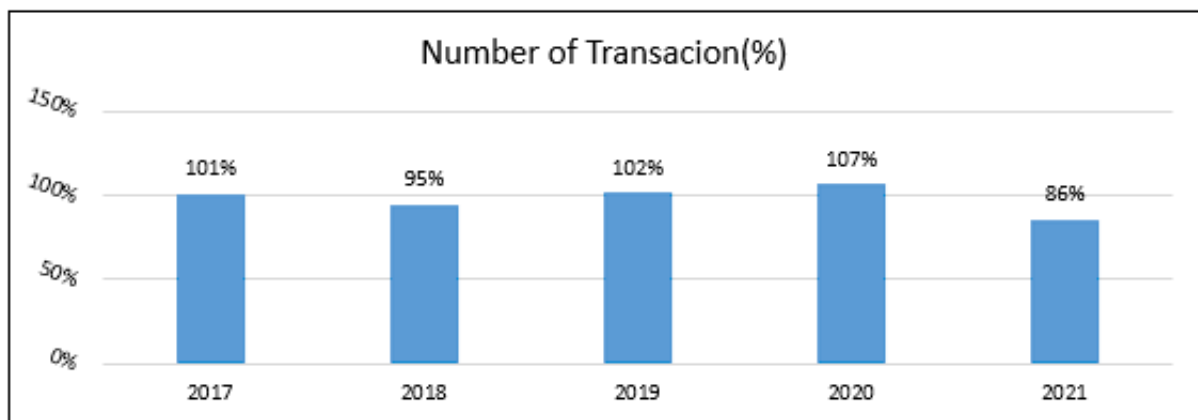


Figure 8. Grafik *Number Of Transaction* Periode Tahun 2017 - 2021

## E . Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pelanggan akan dihitung selama periode 5 tahun terakhir sebagai berikut:

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Karyawan training}}{\text{Seluruh karyawan}} \times 100\%$$

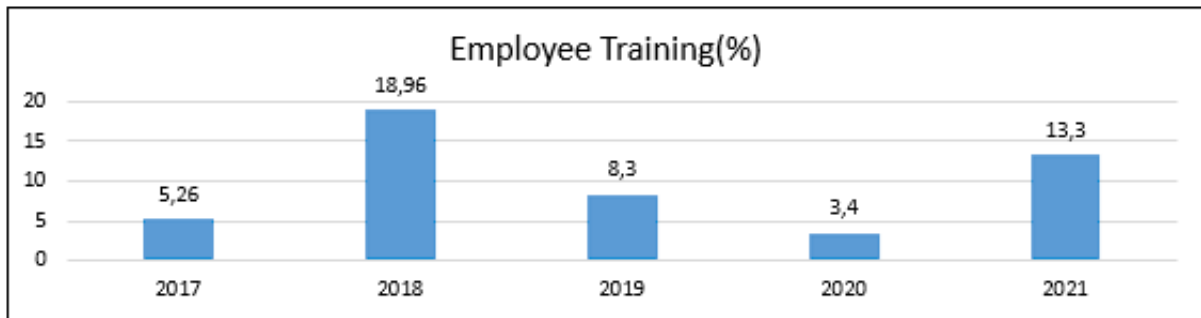
Perumusan:

$$\text{Pelatihan Karyawan}_{\text{Tahun 2017}} = \frac{3}{57} \times 100\%$$

$$\text{Pelatihan Karyawan}_{\text{Tahun 2017}} = 5,26\%$$

Figure 9.

Tahun 2017 diperoleh nilai *Employee Training* sebesar 5,26% kemudian pada tahun 2018 nilai *employee training* naik 13,60% menjadi 18,96%. Pada tahun 2019 terjadi menurun sebesar 10,93% menjadi 8,3%, tahun 2020 nilai penurunan sebesar 4,9% menjadi 3,4%. Tahun 2021 nilai terjadi peningkatan sebesar 10,1% menjadi 13,3%. Berikut adalah gambar 7 grafik *employee training*.



**Figure 10.** Grafik Employee Training Periode Tahun 2017 - 2021

### F. Penyebaran Koesioner

Pada penelitian ini kuesioner dilakukan kepada 70 responden, jumlah tersebut dianggap memenuhi syarat suatu data dapat diolah dan data dapat diasumsikan mendekati distribusi normal. Kemudian untuk menentukan seberapa besar sampel sebagai wakil populasi yang akan digunakan, menggunakan rumus *bernoulie* [14]

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p \cdot q}{e^2}$$

Perumusan:  
 Probabilitas q (benar) 50% = 0,5  
 Probabilitas p (ditolak) 50% = 0,5

$$n = \frac{(1,645)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,1}$$

$n = 67,65$  atau sama dengan 68.

**Figure 11.**

dari hasil penyebaran kuesioner didapatkan 70 konsumen  $n' = 70$  ( $n' (70) > (68)$ ) maka data dikatakan cukup.

Kuesioner ini berisi mengenai penilai harapan konsumen terhadap kenyataan pelayanan jasa yang dirasakan konsumen. Kuesioner ini terdiri dari 20 pertanyaan. Pembuatan kuesioner penelitian menggunakan variabel 5 dimensi yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. Setiap variabel terdiri dari beberapa atribut. Kemudian untuk setiap atribut memiliki kriteria kinerja dan harapan. Tabel atribut kuesioner dapat dilihat pada tabel 5.

No	Indikator	Pernyataan
1	Bukti Fisik (tangible)	Terdapat tempat sampah di area kerja
2		Kebersihan tempat air minum dilokasi area kerja
3		Kerapian baju karyawan saat bertugas.
4		Kebersihan lokasi area parkir perusahaan.
5	Kehandalan (reability)	Keluhan pelanggan diperhatikan oleh karyawan.
6		Keterbukaan petugas terkait informasi yang diminta oleh pelanggan.
7		Wawasan karyawan untuk menjawab pertanyaan konsumen
8		Ketepatan waktu pelayanan sesuai dengan janji yang diberikan
9	Daya Tanggap (responsiveness)	Karyawan mampu menerima kritik dan masukan dari pelanggan.
10		Karyawan siaga menangani kebutuhan pelanggan

11		Kinerja karyawan yang sangat sigap
12		Karyawan yang selalu responsive dalam aduan pelanggan
13	Jaminan (assurance)	Adanya CCTV pada area kerja
14		Waktu buka maupun tutupnya perusahaan selalu tepat waktu
15		Tempat air minum yang disediakan untuk pelanggan.
16		Tempat parkir luas disediakan untuk pelanggan.
17	Empati (empathy)	Petugas dan karyawan selalu bersikap ramah dan sopan santun kepada pelanggan.
18		Sikap ramah dan tamah di area kerja
19		Kepekaan karyawan untuk mengetahui minat pelanggan

**Table 5.** Atribut Kuesioner

### G. Uji Validitas

Uji validasi dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk mencari nilai  $R_{tabel}$  diperoleh dari  $R_{tabel} = df = N - 2 = 70 - 2 = 68$ , sehingga  $R_{tabel}$  adalah 0,235 dengan tingkat ketelitian 5%. Untuk  $R_{hitung}$  perhitungan sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n x_i^2 - (\sum_{i=1}^n x_i)^2)(\sum_{i=1}^n y_i^2 - (\sum_{i=1}^n y_i)^2)}}$$

Penyusutan:

$$r_{xy1} = \frac{(20 \times 12205) - (211)(3962)}{\sqrt{(20 \times 679 - (211)^2)(20 \times 230582 - (3962)^2)}}$$

$$r_{xy1} = 0,503$$

**Figure 12.**

Kinerja (X)			
No	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,503	0,235	Valid
2	0,682	0,235	Valid
3	0,641	0,235	Valid
4	0,557	0,235	Valid
5	0,542	0,235	Valid
6	0,750	0,235	Valid
7	0,613	0,235	Valid
8	0,603	0,235	Valid
9	0,681	0,235	Valid
10	0,716	0,235	Valid
11	0,551	0,235	Valid
12	0,487	0,235	Valid
13	0,395	0,235	Valid
14	0,664	0,235	Valid
15	0,285	0,235	Valid
16	0,382	0,235	Valid
17	0,511	0,235	Valid
18	0,476	0,235	Valid
19	0,316	0,235	Valid
20	0,447	0,235	Valid



**Table 6.** *Validasi Kinerja Perusahaan*

Kepentingan (Y)			
No	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,669	0,235	Valid
2	0,706	0,235	Valid
3	0,701	0,235	Valid
4	0,762	0,235	Valid
5	0,561	0,235	Valid
6	0,661	0,235	Valid
7	0,657	0,235	Valid
8	0,751	0,235	Valid
9	0,691	0,235	Valid
10	0,784	0,235	Valid
11	0,555	0,235	Valid
12	0,705	0,235	Valid
13	0,628	0,235	Valid
14	0,604	0,235	Valid
15	0,586	0,235	Valid
16	0,533	0,235	Valid
17	0,531	0,235	Valid
18	0,603	0,235	Valid
19	0,428	0,235	Valid
20	0,396	0,235	Valid

**Table 7.** *Validasi Harapan Perusahaan*

### H. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran kuesioner yang digunakan relatif konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih pada responden yang berbeda. Reliabilitas kuesioner berkaitan dengan skor hasil pengukuran terbebas dari kesalahan pengukuran. Dalam perhitungan reliabilitas, terdapat ketentuan nilai yang dibagi dalam lima kelas dengan range yang sama, untuk perhitungannya dapat dilihat sebagai berikut:

$$r = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{S^2} \right)$$

Perumusan:

$$r_{Kinerja} = \frac{20}{20-1} \left( 1 - \frac{16,540}{91,780} \right)$$

$$r_{Kinerja} = 0,863$$

**Figure 13.**

Sehingga hasil dari perhitungannya dapat dilihat pada tabel 8 dan 9.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,863	20

**Table 8.** *Uji Reliabilitas Kinerja Perusahaan*

Cronbach's Alpha	N of Items
0,908	20

**Table 9.** *Uji Reliabilitas Kepentingan Perusahaan*

### I. Analisis Tingkat Keseuaian

Tingkat kesesuaian merupakan hasil perhitungan perbandingan antara skor kinerja pelaksanaan dengan skor harapan, sehingga dapat digunakan untuk menentukan skala prioritas

$$TK_i = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\%$$

Perumusan:

$$TK_1 = \frac{211}{305} \times 100\%$$

$$TK_1 = 69,18$$

**Figure 14.**

Perhitungan dilakukan sampai dengan seluruh nilai tingkat kesesuaian 20 atribut, sehingga didapatkan hasil seperti pada tabel 10.

No	Xi	Yi	Tki
1	211	305	69,18
2	200	300	66,67
3	184	304	60,53
4	173	306	56,54
5	176	302	58,28
6	181	312	58,01
7	196	310	63,23
8	188	323	58,20
9	214	308	69,48
10	213	325	65,54
11	221	294	75,17
12	190	322	59,01
13	229	286	80,07
14	206	299	68,90
15	194	199	97,49
16	178	189	94,18
17	189	195	96,92
18	199	199	100,00
19	201	181	111,05
20	219	227	96,48
Rata - Rata			75,25

**Table 10.** Nilai Tingkat Kesesuaian

## J. Analisis Kepentingan dan Kepuasan

Rata-rata persepsi tiap atribut merupakan dasar untuk menentukan nilai titik potong diagram kartesius. Rata-rata persepsi dan harapan tersebut didapatkan dari hasil penjumlahan masing - masing seluruh nilai tingkat kepentingan sumbu (Y) dan tingkat kepuasan sumbu (X).

Penentuan sumbu (X) tingkat kepuasan:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{X}_i}{k}$$

Perumusan:

$$\bar{X} = \frac{5486}{20}$$

$$\bar{X} = 274,3$$

Penentuan sumbu (Y) tingkat kepentingan:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{Y}_i}{k}$$

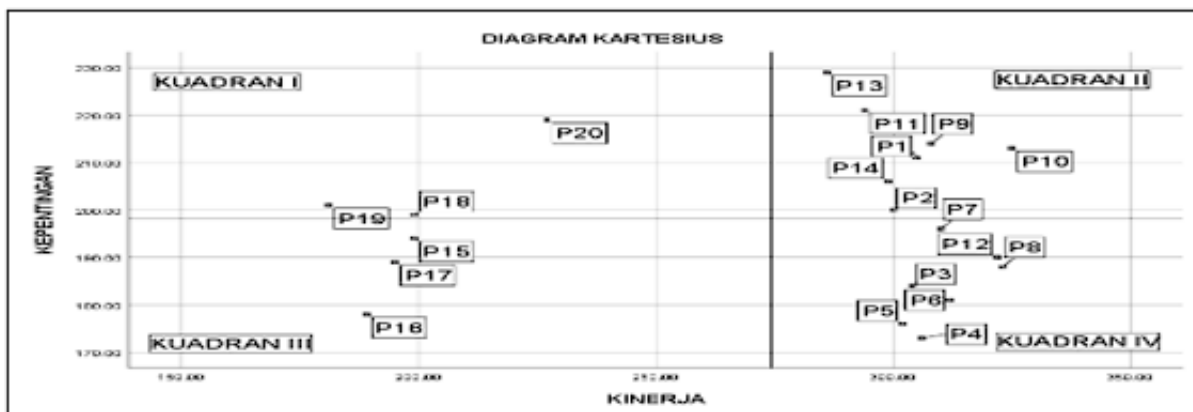
Perumusan

$$\bar{Y} = \frac{3962}{20}$$

$$\bar{Y} = 198,1$$

**Figure 15.**

Sehingga didapatkan hasil rata rata nilai tingkat kepentingan sumbu (Y) yaitu 198,1 dan sementara nilai tingkat kinerja sumbu (X) yaitu 274,3 dapat dilihat pada gambar 8 diagram kartesius.



**Figure 16.** Diagram Kartesius Importance Performance Analysis

### K. Pembahasan Analisa *Importance Performance* Analisis

Dari gambar diatas diketahui atribut- atribut dapat ke dalam kuadran I pada diagram kartesius ditandai dengan angka 18, 19, 20 yaitu: Atasan pimpinan perusahaan selalu ramah terhadap karyawan, kepekaan karyawan untuk mengetahui minat pelanggan, karyawan memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dalam hal pelayanan. hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepentingan yang tinggi namun kepuasannya rendah dan perlunya dilakukan perbaikan agar konsumen dapat merasa puas. Berikut ini adalah tiap - tiap kuadran akan dijabarkan: (1) Kuadran I menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap penting oleh pelanggan namun tidak terlaksanakan dengan baik oleh perusahaan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini nomor 18, 19, 20. (2) Kuadran II menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap penting dan memuaskan pelanggan yang sudah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini adalah nomor 1, 2, 7, 9, 10, 11, 13, 14. (3) Kuadran III menunjukkan faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan tidak terlaksanakan dengan baik oleh perusahaan. Variabel variabel yang termasuk dalam kuadran ini adalah nomor 15, 16, 17. (4) Kuadran IV merupakan suatu daerah yang memuat indikator yang dianggap kurang penting, namun pelayanan yang diberikan dirasa terlalu berlebihan oleh pengguna jasa pada nomor 3, 4, 5, 6, 8, 12.

## Simpulan

Penelitian ini ditujukan agar melakukan perancangan kinerja perusahaan serta memberikan masukan atau rekomendasi kualitas kinerja sehingga kepuasan konsumen lebih meningkat, Penelitian dilakukan dengan analisa

pertama: Perspektif Keuangan Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif keuangan pada CV. Central Karya Jaya dianggap baik ditinjau dari standar BI ROE yang baik adalah lebih dari 12%, sementara mampu menghasilkan ROE diatas 12%. Perspektif Pelanggan Pada analisis *balanced scorecard* perspektif pelanggan pada hasil penelitian disimpulkan mampu memuaskan dan mempertahankan pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal pada terjadi fluktuasi dan ada peningkatan untuk tahun selanjutnya. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hasil penelitian menunjukkan setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Sementara dalam metode *importance performance analysis* mendapatkan hasil kesimpulan nilai rata-rata kesesuaian berada pada rentang nilai 53-92 yaitu 75,25% Tidak terpenuhinya kebutuhan dan keinginan konsumen ditunjukkan oleh beberapa atribut yang masuk ke dalam kuadran I pada diagram kartesius, yaitu: atasan pimpinan perusahaan selalu ramah terhadap karyawan, kepekaan karyawan untuk mengetahui minat pelanggan, karyawan memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dalam hal pelayanan. Atribut - atribut yang terletak pada kuadran I didapat dari hasil kuadran pada metode *Importance Performance Analysis* (IPA). Dimana dapat disimpulkan juga adanya kesesuaian permasalahan ketika melakukan wawancara pada pihak perusahaan kemudian melakukan observasi dan terakhir dengan menggunakan analisis dengan metode IPA yang menunjukkan adanya atribut-atribut yang perlu dilakukan perbaikan: (1) Meningkatkan adanya sikap ramah tamah kepada karyawan agar bisa meningkatkan kesejahteraan dan hubungan harmonis diperusahaan. (2) Diharapkan untuk selalu mengerti tentang kebutuhan pelanggan. (3) Diperlunya peningkatan karyawan untuk selalu bersimpati kepada pelanggan dalam pelayanan. Kelemahan dari penelitian ini adalah kurangnya penerapan *quality funtion deployment* (QFD) dalam upaya memperbaiki pelayanan perusahaan, semoga untuk kedepannya nanti penelitian bisa dilanjutkan dengan menggunakan metode *quality funtion deployment* (QFD).

## References

1. T. R. M. Wahji, H. Karamoy, and M. K. Peter, "Analisis Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Menggunakan Pendekatan Value For Money Pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Gorontalo," *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, vol. 6, no. 1, pp. 335-344, 2022.
2. A. R. Adawiyah and G. A. Lisiantara, "Pengaruh Pandemi COVID-19 Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan," *Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, vol. 15, no. 2, pp. 465-474, 2022.
3. N. C. Essau, J. Morasa, and M. K. Peter, "Analysis Of Company's Performance Measurement Based On The Balanced Scorecard Method On Pt. Astra International, Tbk - Daihatsu Sales Operation Branch Malalayang," *Jurnal EMBA*, vol. 9, no. 2, pp. 1118-1128, 2021.
4. M. Ariani, I. Arrywiwobo, S. U., and R. R. Rahim, "Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19: Study Pada Pt. Mulia Jaya Mandiri Balikpapan," *Jurnal GeoEkonomi*, vol. 12, no. 2, pp. 233-243, 2021.
5. R. D. Ladista, "Balanced Scorecard: Sebuah Bibliografi Dari Berbagai Perspektif," *Jurnal Akuntansi*, vol. 9, no. 2, pp. 33-45, 2021.
6. R. S. Kaplan and P. N. David, "Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard," *The President and Fellows of Harvard College*, pp. 250-272, 1996.
7. D. I. Putra and N. Ignasius, "Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT Sucofindo Timika)," *Jurnal Finansial and Tax*, vol. 2, no. 2, pp. 89-108, 2022.
8. C. G. Rizky and A. M. A. Suyanto, "Analisis Faktor - Faktor Yang Membentuk Loyalitas Pelanggan Indihome Dengan Layanan Triple Play Di Kota Jakarta," *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, vol. 4, no. 2, pp. 206-214, 2020.
9. B. Saputra and D. Savitri, "Penerapan Metode Importance Performance Analysis (Ipa) Untuk Menganalisis Kinerja Suroboyo Bus Sebagai Moda Transportasi Umum Berdasarkan Tingkat Kepuasan Pengguna," *Jurnal Ilmiah Matematika: MATHunesa*, vol. 8, no. 3, pp. 239-253, 2020.
10. A. H. Suasapha, "Skala Likert Untuk Penelitian Pariwisata; Beberapa Catatan Untuk Menyusunnya Dengan Baik," *Jurnal Kepariwisataan*, vol. 19, no. 1, pp. 26-37, 2020.
11. W. J. Tarigan and H. S. Mahaitin, "Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard," *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, vol. 6, no. 2, pp. 1194-1207, 2022.
12. Teni and A. Yudianto, "Pengaruh Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar Siswa Kelas Vii Smp Negeri 2 Kedokan Bunder Kabupaten Indramayu," *Jurnal Pendidikan Indonesia*, vol. 2, no. 1, pp. 105-117, 2021.
13. A. Wahyu Mei, "Analisis Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Makmur Kabupaten Sukoharjo dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard," *Skripsi, Akuntansi. STIE AAS Surakarta, Surakarta*, 2019.
14. D. S. Khadijah, Y. R. Sari, and Q. Aini, "Analisis Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart)," *JurnalSistem Informasi*, vol. 9, no. 2, pp. 235-245, 2020.
15. W. B. Utami, I. E. Prastiwi, and S. Ningsih, "The Balanced Scorecard for Assessing Company Performance," *Internasional Jurnal*, vol. 4, issue. 3, Surakarta, 2020.
16. M. Idria Maita and L. J. Fahrani, "Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard," *Jurnal Ilmiah Rekeyasa dan Manajemen Sistem Informasi*, vol. 6, no. 2, pp. 149-154, 2020.