

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

4.1.1 Penyusunan Instrumen

Penelitian ini menggunakan adopsi kuesioner penelitian yang pernah dipakai oleh penelitian terdahulu yaitu (Wisudawati & Rizalmi, 2020, Irawan & Azis, 2022, Aji & Marleni, 2018 dan Slamet & Wahyuningsih, 2022). Peneliti mengangkat item pertanyaan dalam kuesioner penelitian terdahulu lalu disesuaikan terhadap penelitian yang dilakukan. Item pertanyaan ini sudah divalidasi oleh Direktur CV Astoetik Indonesia. Item pertanyaan kepuasan pelanggan ditampilkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Item Pertanyaan Kepuasan Pelanggan

Item Adopsi	Item Pertanyaan Penelitian Ini	Kode
Produk Berkualitas	Kualitas produk yang diproduksi oleh CV Astoetik Indonesia sangat memuaskan.	KP1
Produk yang sering digunakan sehari-hari	Produk dari CV Astoetik sering digunakan dan awet	KP2
Produk yang ergonomis saat digunakan	Produk dari CV Astoetik Indonesia ergonomis saat digunakan	KP3
Harga terjangkau	Harga produk sesuai dengan kualitas yang diberikan	KP4
Harga yang bervariasi tergantung produk	Harga produk yang bervariasi tergantung jenis produk	KP5
Lahan parkir di toko <i>offline</i>	Fasilitas umum seperti lahan parkir, kamar mandi dan musholla di CV Astoetik Indonesia memadai	KP6
Lokasi penjualan <i>offline</i> yang mudah diakses dan strategis	Lokasi penjualan <i>offline</i> CV Astoetik Indonesia mudah diakses dan strategis	KP7
Sosialisasi produk daur ulang ke masyarakat lewat <i>online</i> maupun <i>offline</i>	Komunikasi dalam promosi yang dilakukan oleh CV Astoetik Indonesia efektif	KP8
Pelayanan penjualan yang baik/ Partisipasi layanan	Karyawan CV Astoetik Indonesia ramah dalam melayani pelanggan	KP9
Edukasi penjualan ke konsumen	Edukasi penjualan yang diberikan oleh CV Astoetik Indonesia bermanfaat bagi konsumen	KP10
Mudah dalam bertransaksi	Proses pembelian dan pembayaran di CV Astoetik Indonesia mudah	KP11
Mudah dalam bertransaksi	Pelayanan di CV Astoetik Indonesia cepat dan efisien	KP12
Kebersihan di toko <i>offline</i>	Kebersihan ruangan, alat dan lingkungan perusahaan sangat terjaga	KP13

Adapun item pertanyaan dari kualitas pelayanan dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Item Pertanyaan Kualitas Pelayanan

Item Adopsi	Item Pertanyaan Penelitian Ini	Kode
Kemudahan dalam proses pendaftaran pelanggan	Pengiriman produk ke pelanggan selalu tepat waktu	KL1
Kecepatan petugas lapangan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan	Tim lapangan cepat dalam menangani keluhan pelanggan	KL2
Kepekaan petugas penerima keluhan maupun pengaduan terhadap kebutuhan informasi	Karyawan tanggap dalam memberikan informasi produk	KL3
Keramahan dan kesopanan petugas penerima pengaduan dalam memberikan pelayanan	Karyawan ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan	KL4
Kejujuran karyawan dalam proses pembayaran sambungan baru	Karyawan jujur dalam proses penjualan dan layanan purna jual	KL5
Keterampilan petugas teknik dalam menangani proses pembayaran rekening	Teknisi terampil dalam menangani instalasi dan perawatan produk	KL6
Keterampilan petugas teknik dalam menangani gangguan teknik	Teknisi terampil dalam menangani masalah teknis	KL7
Sikap petugas di loket pembayaran	Sikap teknisi terhadap pelanggan saat melakukan layanan sangat baik	KL8
Kebersihan kantor pelayanan secara umum	Pabrik dan fasilitas perusahaan selalu bersih	KL9
Kenyamanan ruang tunggu kantor pelayanan	Ruang tunggu di pusat layanan pelanggan nyaman	KL10
Fasilitas tempat parkir di kantor pelayanan	Fasilitas tempat parkir di pusat layanan pelanggan memadai	KL11
Kemudahan untuk memperoleh buku petunjuk/ <i>leaflet</i> tentang informasi pelayanan	Buku petunjuk atau <i>leaflet</i> tentang produk dan layanan mudah diperoleh	KL12

Adapun item pertanyaan dari citra dan reputasi perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Item Pertanyaan Citra dan Reputasi Perusahaan

Item Adopsi	Item Pertanyaan Penelitian Ini	Kode
The Body Shop merupakan Perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial (<i>Corporate Social Responsibility</i>) terhadap lingkungan	CV Astoetik Indonesia merupakan perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial terhadap lingkungan	CP1
The Body Shop aktif menanggapi <i>feedback</i> pelanggan	CV Astoetik Indonesia aktif menangani umpan balik pelanggan	CP2
The Body Shop memiliki respons yang cepat atas keluhan pelanggan	CV Astoetik Indonesia memiliki respon yang cepat atas keluhan pelanggan	CP3
Perusahaan The Body Shop dapat dipercaya.	CV Astoetik Indonesia adalah perusahaan yang dapat dipercaya	CP4
Saya melihat The Body Shop memiliki reputasi yang positif	CV Astoetik Indonesia memiliki reputasi baik di kalangan masyarakat	CP5
Saya merasa aman menggunakan produk The Body Shop	Saya merasa aman menggunakan produk dari CV Astoetik Indonesia	CP6
Saya merasa memiliki nilai tambah pada produk The Body Shop	CV Astoetik Indonesia memberikan nilai yang baik untuk produk dan layanannya	CP7

Item Adopsi	Item Pertanyaan Penelitian Ini	Kode
The Body Shop mempunyai nama baik di kalangan masyarakat	Saya merasa produk dari CV Astoetik Indonesia memiliki kualitas yang tinggi	CP8
Saya mengenali ciri khas warna The Body Shop	Ciri-ciri produk CV Astoetik Indonesia mudah diingat	CP9

Kemudian yang terakhir adalah item pertanyaan dari kepuasan karyawan yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Item Pertanyaan Kepuasan Karyawan

Item Adopsi	Item Pertanyaan Penelitian Ini	Kode
Menyukai Pekerjaan	Saya merasa puas dengan kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan tugas	KK1
Kebebasan bekerja	Saya merasa puas dengan kebebasan bekerja yang diberikan oleh perusahaan	KK2
Keterampilan dan kemampuan kerja	Saya merasa puas dengan keterampilan dan kemampuan yang dapat saya terapkan dalam pekerjaan	KK3
Kebosanan bekerja	Saya merasa puas dengan minimnya kebosanan dalam pekerjaan saya.	KK4
Frustrasi kerja	Saya merasa puas dengan tingkat frustrasi yang saya rasakan saat bekerja.	KK5
Gaji adil	Saya merasa puas dengan keadilan gaji yang saya terima.	KK6
Gaji sesuai dengan keterampilan	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan keterampilan saya.	KK7
Gaji sesuai dengan beban kerja	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya.	KK8
Berbagai tunjangan sesuai	Saya merasa puas dengan penghargaan (pujian/imbalan) yang diberikan atas kerja keras saya.	KK9
Hubungan dengan rekan kerja baik	Hubungan saya dengan rekan kerja di tempat kerja adalah baik.	KK10
Saling mengingatkan terhadap target	Rekan kerja sering saling mengingatkan terhadap target pekerjaan.	KK11
Rekan membantu kesulitan kerja	Rekan kerja sering membantu saya dalam mengatasi kesulitan kerja.	KK12
Rekan kerja memberi nasehat	Saya sering mendapatkan nasehat dari rekan kerja saya.	KK13
Komunikasi atasan dan bawahan	Komunikasi antara atasan dan bawahan di tempat kerja saya adalah baik.	KK14
Perhatian atasan	Atasan saya perhatian terhadap kebutuhan dan aspirasi saya.	KK15
Partisipasi atasan terhadap pekerjaan	Atasan saya sering berpartisipasi dalam pekerjaan yang saya lakukan.	KK16
Bimbingan dari atasan	Saya sering mendapatkan bimbingan dari atasan dalam meningkatkan kinerja saya.	KK17
Kesempatan promosi	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang ada di perusahaan.	KK18
Kebijakan promosi	Saya merasa puas dengan kebijakan promosi yang diterapkan di perusahaan.	KK19

4.1.2 Pengujian Instrumen

Uji coba instrumen atau *pilot study* dilakukan dengan langkah awal menyebarkan kuesioner dan mengumpulkan data dalam skala kecil. Kemudian, pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan SPSS 27 untuk memastikan keakuratan dan kebenaran pertanyaan dalam kuesioner. Dalam *pilot study* ini, peneliti menggunakan data dari 32 responden yang menjawab 53 item pertanyaan.

1. Uji Validitas

Dalam uji validitas ini, peneliti menggunakan nilai R_{tabel} sebagai parameter. Suatu item pertanyaan dianggap valid jika nilai R_{hitung} lebih besar dari nilai R_{tabel} . Dalam hal ini, nilai R_{tabel} yang digunakan adalah 0,2960, berdasarkan jumlah sampel sebanyak 32. Dengan demikian, item pertanyaan dinyatakan valid jika $R_{\text{hitung}} > 0,2960$. Hasil pengujian validitas instrumen kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Uji Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan

Variabel	R_{hitung}	Keterangan
KP1	0,708	Valid
KP2	0,642	Valid
KP3	0,724	Valid
KP4	0,538	Valid
KP5	0,503	Valid
KP6	0,573	Valid
KP7	0,680	Valid
KP8	0,552	Valid
KP9	0,737	Valid
KP10	0,652	Valid
KP11	0,653	Valid
KP12	0,480	Valid
KP13	0,774	Valid

Adapun hasil uji validitas instrumen kualitas pelayanan dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Uji Validitas Instrumen Kualitas Pelayanan

Variabel	R_{hitung}	Keterangan
KL1	0,446	Valid
KL2	0,417	Valid
KL3	0,404	Valid
KL4	0,446	Valid
KL5	0,614	Valid
KL6	0,442	Valid

Variabel	R _{hitung}	Keterangan
KL7	0,445	Valid
KL8	0,365	Valid
KL9	0,403	Valid
KL10	0,456	Valid
KL11	0,494	Valid
KL12	0,382	Valid

Adapun hasil uji validitas instrumen citra dan reputasi perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Uji Validitas Instrumen Citra dan Reputasi

Variabel	R _{hitung}	Keterangan
CP1	0,338	Valid
CP2	0,522	Valid
CP3	0,720	Valid
CP4	0,675	Valid
CP5	0,386	Valid
CP6	0,489	Valid
CP7	0,690	Valid
CP8	0,664	Valid
CP9	0,467	Valid

Kemudian yang terakhir adalah hasil uji validitas kepuasan karyawan yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Variabel	R _{hitung}	Keterangan
KK1	0,336	Valid
KK2	0,447	Valid
KK3	0,505	Valid
KK4	0,494	Valid
KK5	0,485	Valid
KK6	0,505	Valid
KK7	0,337	Valid
KK8	0,616	Valid
KK9	0,689	Valid
KK10	0,645	Valid
KK11	0,618	Valid
KK12	0,659	Valid
KK13	0,529	Valid
KK14	0,550	Valid
KK15	0,512	Valid
KK16	0,415	Valid
KK17	0,420	Valid
KK18	0,374	Valid
KK19	0,348	Valid

Berdasarkan tabel 4.5, 4.6, 4.7 dan 4.8, semua item pertanyaan dianggap valid karena nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ sebesar 0,2960. Ini menunjukkan bahwa responden memahami pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

2. Uji Reliabilitas

Peneliti menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengukur reliabilitas dalam model pengukuran. Kriteria reliabilitas yang ditetapkan adalah nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,6 yang menunjukkan bahwa instrumen atau variabel tersebut reliabel. (Nanincova, 2019). Nilai *Cronbach Alpha* yang diperoleh dari uji instrumen pelanggan adalah 0,948 dan karyawan adalah 0,827. Ini menunjukkan bahwa 53 item pertanyaan dalam instrumen penelitian ini dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

4.1.3 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

a. *Net Profit Margin*

Net profit margin juga dikenal sebagai margin laba bersih adalah salah satu rasio profitabilitas yang digunakan untuk menghitung persentase laba bersih yang diperoleh setelah mengurangi pajak penghasilan dari total penjualan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Perhitungan NPM dilakukan pada tahun 2020 sampai tahun 2023.

$$\text{Rumus: NPM} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total penjualan}} \times 100 \%$$

$$\text{NPM tahun 2020: } \frac{396.605.306}{2.694.353.668} \times 100\% = 14,7\%$$

$$\text{NPM tahun 2021: } \frac{181.633.528}{2.167.249.450} \times 100\% = 8\%$$

$$\text{NPM tahun 2022: } \frac{190.094.010}{1.799.045.069} \times 100\% = 10,5\%$$

$$\text{NPM tahun 2023: } \frac{439.189.921}{2.921.471.659} \times 100\% = 15\%$$

Nilai rata-rata kinerja NPM dari tahun 2020 hingga 2023 adalah 12,05%.

b. *Return on Equity*

Return on equity adalah rasio profitabilitas penting yang mengukur seberapa efektif perusahaan menghasilkan laba dari investasi pemegang saham. ROE menunjukkan persentase keuntungan yang diperoleh dari setiap modal yang dikontribusikan oleh pemilik bisnis. Dengan mengetahui ROE,

pemilik bisnis dapat mengevaluasi seberapa baik perusahaan mengelola modal untuk menghasilkan keuntungan setiap tahunnya.

$$\text{Rumus: ROE} = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{modal}} \times 100 \%$$

$$\text{ROE tahun 2020: } \frac{396.605.306}{180.223.990} \times 100\% = 220\%$$

$$\text{ROE tahun 2021: } \frac{181.633.528}{230.000.000} \times 100\% = 78,9\%$$

$$\text{ROE tahun 2022: } \frac{190.094.010}{280.000.000} \times 100\% = 67,8\%$$

$$\text{ROE tahun 2023: } \frac{439.189.921}{327.000.000} \times 100\% = 134,3\%$$

Nilai rata-rata kinerja ROE dari tahun 2020 hingga 2023 adalah 125,25%.

2. Perspektif Pelanggan

a. Keluhan Pelanggan

Jumlah keluhan pelanggan adalah indikator penting yang mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Kurniawan *et al.* (2022) kualitas layanan dan penanganan keluhan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Keluhan pelanggan yang sering terjadi di CV Astoetik Indonesia antara lain kayu canting yang rapuh dan mudah penyok, kemasan penyok atau bocor, kemasan hanya dengan *bubble wrap*, produk penyok, kuas patah dan wajan retak atau pecah. Mengatasi keluhan ini dengan baik adalah kunci untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan meningkatkan kualitas layanan dan produk yang diberikan secara keseluruhan. Jumlah keluhan pelanggan CV Astoetik Indonesia dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Jumlah Keluhan Pelanggan

Bulan	Jumlah Keluhan
Januari	1
Februari	4
Maret	1
April	0
Mei	0
Juni	0
Juli	1
Agustus	1
September	3

Bulan	Jumlah Keluhan
Oktober	0
November	1
Desember	3
Total	15

Sumber: CV Astoetik Indonesia (2023)

b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan diukur berdasarkan pengalaman mereka terhadap produk atau layanan yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mengukur tingkat kepuasan ini, kuesioner telah disebarikan kepada 98 pelanggan CV Astoetik Indonesia. Pada penelitian ini, kecukupan data diukur menggunakan rumus Slovin dan hasil perhitungan menunjukkan bahwa data yang terkumpul telah memenuhi syarat kecukupan data. Selanjutnya, uji validitas data dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 10% dan kriteria pengujian yang membandingkan nilai R_{hitung} dengan R_{tabel} . Pertanyaan atau indikator dianggap valid jika nilai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} . Derajat kebebasan (df) dihitung sebagai $n - 2$, menghasilkan nilai $df = 96$. Berdasarkan nilai df tersebut R_{tabel} yang diperoleh adalah 0,1671. Hasil uji validitas kuesioner kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No.	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
KP1	0,535	0,1671	VALID
KP2	0,608	0,1671	VALID
KP3	0,617	0,1671	VALID
KP4	0,560	0,1671	VALID
KP5	0,452	0,1671	VALID
KP6	0,482	0,1671	VALID
KP7	0,439	0,1671	VALID
KP8	0,640	0,1671	VALID
KP9	0,650	0,1671	VALID
KP10	0,643	0,1671	VALID
KP11	0,602	0,1671	VALID
KP12	0,655	0,1671	VALID
KP13	0,655	0,1671	VALID

Hasil uji validitas menggunakan IBM SPSS *Statistics* 27 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai R_{hitung} yang lebih besar dari R_{tabel} . Oleh karena itu, seluruh butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Setelah uji validitas selesai dilakukan, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas data. Nilai

cronbach's alpha sebesar 0,835 diperoleh dengan menggunakan *software* IBM SPSS 27 *Statistics*. Oleh karena itu, R_{α} lebih besar atau sama dengan R_{tabel} karena $0,835 \geq 0,1671$. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.

Setelah dilakukan pengujian, data kepuasan pelanggan dinyatakan cukup dan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner terbukti valid serta reliabel. Kuesioner tersebut terdiri dari 13 pertanyaan dan disebarkan kepada 98 responden menggunakan skala *likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data kuesioner kemudian diolah menggunakan Microsoft Excel, hasilnya diperoleh skor total 5336 dari skor maksimum 6370 yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 83,7%.

c. Tingkat Kualitas Pelayanan

Tingkat kualitas pelayanan diukur berdasarkan persepsi pelanggan terhadap berbagai aspek layanan yang diberikan oleh CV Astoetik Indonesia, termasuk kecepatan respons, keramahan staf, kejelasan informasi dan penanganan masalah. Untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan ini, kuesioner telah disebarkan kepada 98 pelanggan CV Astoetik Indonesia. Pada penelitian ini, kecukupan data diukur menggunakan rumus Slovin dan hasil perhitungan menunjukkan bahwa data yang terkumpul telah memenuhi syarat kecukupan data. Selanjutnya, uji validitas data dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 10% dan kriteria pengujian yang membandingkan nilai R_{hitung} dengan R_{tabel} . Pertanyaan atau indikator dianggap valid jika nilai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} . Derajat kebebasan (df) dihitung sebagai $n - 2$, menghasilkan nilai $df = 96$. Berdasarkan nilai df tersebut R_{tabel} yang diperoleh adalah 0,1671. Hasil uji validitas kuesioner kualitas pelayanan dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kualitas Pelayanan

No.	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
KL1	0,686	0,1671	VALID
KL2	0,655	0,1671	VALID
KL3	0,589	0,1671	VALID
KL4	0,547	0,1671	VALID
KL5	0,602	0,1671	VALID

No.	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
KL6	0,660	0,1671	VALID
KL7	0,548	0,1671	VALID
KL8	0,623	0,1671	VALID
KL9	0,632	0,1671	VALID
KL10	0,690	0,1671	VALID
KL11	0,633	0,1671	VALID
KL12	0,534	0,1671	VALID

Hasil uji validitas menggunakan IBM SPSS *Statistics* 27 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai R_{hitung} yang lebih besar dari R_{tabel} . Oleh karena itu, seluruh butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Setelah uji validitas selesai dilakukan, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas data. Nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,851 diperoleh dengan menggunakan *software* IBM SPSS 27 *Statistics*. Oleh karena itu, R_{alpha} lebih besar atau sama dengan R_{tabel} karena $0,851 \geq 0,1671$. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.

Setelah dilakukan pengujian, data kepuasan pelanggan dinyatakan cukup, dan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner terbukti valid serta reliabel. Kuesioner tersebut terdiri dari 12 pertanyaan dan disebarkan kepada 98 responden menggunakan skala *likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data kuesioner kemudian diolah menggunakan Microsoft Excel, hasilnya diperoleh skor total 4903 dari skor maksimum 5880, yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 83,3%.

d. Citra dan Reputasi Perusahaan

Citra dan reputasi diukur berdasarkan persepsi dan penilaian pelanggan terhadap CV Astoetik Indonesia secara keseluruhan termasuk kualitas produk, layanan pelanggan, tanggung jawab sosial dan nilai-nilai perusahaan. Untuk mengukur citra dan reputasi ini, kuesioner telah disebarkan kepada 98 pelanggan CV Astoetik Indonesia. Pada penelitian ini, kecukupan data diukur menggunakan rumus Slovin dan hasil perhitungan menunjukkan bahwa data yang terkumpul telah memenuhi syarat kecukupan data. Selanjutnya, uji validitas data dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 10% dan kriteria pengujian yang membandingkan nilai R_{hitung} dengan R_{tabel} .

Pertanyaan atau indikator dianggap valid jika nilai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} . Derajat kebebasan (df) dihitung sebagai $n - 2$, menghasilkan nilai $df = 96$. Berdasarkan nilai df tersebut R_{tabel} yang diperoleh adalah 0,1671. Hasil uji validitas kuesioner citra dan reputasi perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kuesioner Citra dan Reputasi Perusahaan

No.	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
CP1	0,600	0,1671	VALID
CP2	0,687	0,1671	VALID
CP3	0,689	0,1671	VALID
CP4	0,571	0,1671	VALID
CP5	0,698	0,1671	VALID
CP6	0,617	0,1671	VALID
CP7	0,618	0,1671	VALID
CP8	0,470	0,1671	VALID
CP9	0,703	0,1671	VALID

Hasil uji validitas menggunakan IBM SPSS *Statistics* 27 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai R_{hitung} yang lebih besar dari R_{tabel} . Oleh karena itu, seluruh butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Setelah uji validitas selesai dilakukan, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas data. Nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,809 diperoleh dengan menggunakan *software* IBM SPSS 27 *Statistics*. Oleh karena itu, R_{alpha} lebih besar atau sama dengan R_{tabel} karena $0,809 \geq 0,1671$. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.

Setelah dilakukan pengujian, data kepuasan pelanggan dinyatakan cukup dan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner terbukti valid serta reliabel. Kuesioner tersebut terdiri dari 9 pertanyaan dan disebarkan kepada 98 responden menggunakan skala *likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data kuesioner kemudian diolah menggunakan Microsoft Excel, hasilnya diperoleh skor total 3685 dari skor maksimum 4410, yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 83,5%.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Jumlah Inovasi per Tahun

Inovasi menjadi keharusan bagi setiap bisnis, baik di sektor manufaktur maupun jasa, untuk tetap adaptif dan mengikuti perkembangan zaman serta tren yang terus berubah. Menurut Ningrum *et al.* (2020) ada dua kategori inovasi produk yaitu:

- a) Inovasi Produk Baru: yang mencakup penciptaan produk atau layanan yang belum pernah ada sebelumnya.
- b) Inovasi Pengembangan Produk: yang mencakup peningkatan atau perubahan pada produk atau layanan yang sudah ada.

Pada pengukuran ini, penulis melakukan wawancara dengan direktur CV Astoetik untuk mengetahui jumlah inovasi yang telah dilakukan. CV Astoetik melakukan inovasi pengembangan produk pada dua produknya yaitu alat pengolah limbah batik dan canting batik portabel.

b. Jumlah Unggahan Promosi di Sosial Media

CV Astoetik Indonesia aktif melakukan promosi melalui platform digital, terutama media sosial seperti Instagram dan TikTok. Akun-akun ini digunakan untuk menarik pelanggan baru dan menjaga hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. Konten kreatif baik berupa foto maupun video disertai deskripsi yang menarik sangat penting untuk menarik perhatian calon pelanggan. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mengukur efektivitas promosi adalah dengan menghitung jumlah unggahan promosi di media sosial setiap tahunnya. Data mengenai jumlah unggahan promosi dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Jumlah Unggahan Promosi

Sosial Media	Jumlah Unggahan
Instagram	31
TikTok	14
Total	45

Sumber: Media Sosial CV Astoetik Indonesia (2023)

c. Jumlah Cacat Produk

CV Astoetik Indonesia selalu berupaya menjaga kualitas produk yang dihasilkannya. Namun seperti perusahaan lainnya, CV Astoetik Indonesia

juga menghadapi permasalahan terkait cacat produk yang terjadi pada proses produksi. Cacat produk adalah produk yang gagal memenuhi standar kualitas yang ditentukan CV Astoetik Indonesia dan tidak dapat dijual kepada pelanggan. Tabel 4.14 menunjukkan jumlah cacat produk pada CV Astoetik Indonesia dalam periode tertentu.

Tabel 4.14 Jumlah Cacat Produk

Bulan	Jumlah Cacat Produk
Januari	4
Februari	0
Maret	2
April	5
Mei	3
Juni	4
Juli	1
Agustus	2
September	4
Oktober	5
November	1
Desember	4
Total	35

Sumber: CV Astoetik Indonesia (2023)

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 10% dan kriteria pengujian yang membandingkan nilai R_{hitung} dengan R_{tabel} . Pertanyaan atau indikator dianggap valid jika nilai R_{hitung} lebih besar dari R_{tabel} . Derajat kebebasan (df) dihitung sebagai $n - 2$, menghasilkan nilai $df = 10$. Berdasarkan nilai df tersebut R_{tabel} yang diperoleh adalah 0,4973. Hasil uji validitas kuesioner kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan

No.	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
KK1	0,616	0,4973	VALID
KK2	0,644	0,4973	VALID
KK3	0,528	0,4973	VALID
KK4	0,536	0,4973	VALID
KK5	0,802	0,4973	VALID
KK6	0,616	0,4973	VALID
KK7	0,681	0,4973	VALID
KK8	0,513	0,4973	VALID
KK9	0,508	0,4973	VALID
KK10	0,716	0,4973	VALID
KK11	0,555	0,4973	VALID
KK12	0,840	0,4973	VALID

No.	R _{hitung}	R _{tabel}	Keterangan
KK13	0,625	0,4973	VALID
KK14	0,737	0,4973	VALID
KK15	0,602	0,4973	VALID
KK16	0,742	0,4973	VALID
KK17	0,622	0,4973	VALID
KK18	0,627	0,4973	VALID
KK19	0,507	0,4973	VALID

Hasil uji validitas menggunakan IBM SPSS *Statistics* 27 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai R_{hitung} yang lebih besar dari R_{tabel}. Oleh karena itu, seluruh butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Setelah uji validitas selesai dilakukan, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas data. Nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.906 diperoleh dengan menggunakan *software* IBM SPSS 27 *Statistics*. Oleh karena itu, R_{alpha} lebih besar atau sama dengan R_{tabel} karena $0,906 \geq 0,4973$. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.

Setelah dilakukan pengujian, data kepuasan karyawan dinyatakan cukup dan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner terbukti valid serta reliabel. Kuesioner tersebut terdiri dari 19 pertanyaan dan disebarkan kepada 12 responden menggunakan skala *likert* dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data kuesioner kemudian diolah menggunakan Microsoft Excel, hasilnya diperoleh skor total 906 dari skor maksimum 1140, yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 79%.

b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan mencerminkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Tingkat retensi karyawan yang tinggi berkorelasi positif dengan tingkat perputaran karyawan (*turnover*). Semakin tinggi tingkat retensi, semakin tinggi juga tingkat *turnover*. Di CV Astoetik Indonesia, retensi karyawan diukur dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan pada tahun 2023.

Rumus:

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{\text{jumlah pekerja keluar}}{\text{jumlah karyawan tahun berjalan}} \times 100 \%$$

$$\text{Retensi Pekerja} = \frac{5}{17} \times 100 \% = 29\%$$

Pada tahun 2023, CV Astoetik Indonesia memiliki 17 karyawan dan 5 karyawan yang keluar, sehingga menghasilkan tingkat retensi sebesar 29%.

c. Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan dilakukan untuk mengevaluasi tingkat produktivitas mereka dalam suatu periode tertentu. Pengukuran produktivitas karyawan bertujuan untuk menghitung rata-rata laba bersih yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Perhitungan ini dilakukan dengan membagi hasil yang diperoleh (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*). Dalam konteks ini, *output* yang dimaksud adalah laba bersih perusahaan, sedangkan *input*-nya adalah jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan bisnis. Semakin produktif karyawan, semakin besar *output* yang dapat mereka hasilkan.

Rumus:

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\text{laba operasi setelah pajak}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100 \%$$

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{439.189.921}{17} \times 100 \% = \text{Rp}25.834.701$$

4.1.4 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Setelah pengukuran kinerja pada keempat perspektif perusahaan selesai, dilakukan perbandingan antara hasil pengukuran tersebut dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perbandingan hasil dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Pengukuran Kinerja

Perspektif	Ukuran	Kinerja	Target	Kesimpulan
Keuangan	NPM	12.05%	10%	Tercapai
	ROE	125.25%	120%	Tercapai
Pelanggan	Keluhan Konsumen	15	< 20	Tercapai
	Kepuasan Pelanggan	83.7%	80%	Tercapai
	Kualitas Layanan	83.3%	80%	Tercapai
	Citra dan Reputasi	83.5%	80%	Tercapai
Proses Bisnis Internal	Tingkat Inovasi	2	5	Tidak Tercapai
	Unggahan Promosi di Media Sosial	45	100	Tidak Tercapai
	Cacat Produk	35	< 50	Tercapai
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Karyawan	79%	80%	Tidak Tercapai
	Retensi Karyawan	29%	< 30%	Tercapai
	Produktivitas Karyawan	Rp25.834.701	Rp30.000.000	Tidak Tercapai

Setelah menggunakan empat sudut pandang *balanced scorecard* untuk mengevaluasi kinerja, hasilnya dibandingkan dengan target perusahaan. Tabel 4.16 menampilkan ukuran-ukuran yang telah dan belum mencapai target. Empat ukuran masih belum mencapai target perusahaan, namun delapan ukuran telah mencapai target perusahaan.

4.1.5 Matriks SWOT

Hasil evaluasi menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan masih perlu ditingkatkan. Pada perspektif proses bisnis internal kinerja dari ukuran cacat produk sudah mencapai target perusahaan. Akan tetapi kinerja dari ukuran tingkat inovasi dan unggahan promosi di media sosial belum tercapai. Sementara itu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja terkait retensi karyawan telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Akan tetapi kinerja dari ukuran kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan belum mencapai target. Oleh karena itu, analisis SWOT dilakukan berdasarkan perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel matriks SWOT perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di CV Astoetik Indonesia dapat dilihat pada tabel 4.17 dan tabel 4.18.

Tabel 4.17 Matriks SWOT Proses Bisnis Internal

Internal Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Sistem pengendalian kualitas yang telah sesuai SOP perusahaan 2. Tim produksi berpengalaman	1. Tingkat inovasi rendah 2. Kegiatan promosi perlu tidak efektif
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Tersedianya teknologi baru yang mendukung pekerjaan 2. Dukungan dari pemerintah berupa pendanaan	1. Pemanfaatan sistem pengendalian kualitas yang telah sesuai SOP perusahaan untuk memenuhi standar pemerintah dan ketentuan-ketentuan pendanaan atau dukungan lainnya. 2. Memanfaatkan pengalaman tim produksi dalam penggunaan teknologi baru untuk peningkatan efisiensi produksi.	1. Meningkatkan inovasi dengan penggunaan teknologi baru dan dana pemerintah 2. Meningkatkan efektivitas kegiatan promosi dengan memaksimalkan penggunaan teknologi digital.
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Pesaing dengan produk yang lebih inovatif 2. Kekurangan bahan baku berkualitas	1. Meningkatkan kualitas dan nilai tambah produk agar dapat bersaing. 2. Pengelolaan bahan baku atau pasokan yang efisien.	1. Menggunakan ide promosi yang lebih adaptif, unik dan intens untuk menghadapi persaingan. 2. Mengurangi risiko kekurangan bahan baku berkualitas dengan mencari bahan baku alternatif dan pemasok baru.

Tabel 4.18 Matriks SWOT Pertumbuhan dan Pembelajaran

Internal Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Pimpinan memiliki kemampuan <i>leadership</i> 2. Kenyamanan lingkungan kerja	1. Kurangnya alat atau teknologi yang mendukung pekerjaan 2. Pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan yang tidak rutin pada divisi <i>marketing</i> dan produksi 3. Cara kerja masih manual
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Tersedianya program pelatihan khusus yang diselenggarakan oleh pemerintah 2. Kemajuan teknologi yang memungkinkan penyelesaian pekerjaan secara lebih cepat dan efisien	1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan mengikuti pelatihan yang disediakan pemerintah 2. Investasi dalam teknologi baru	1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia 2. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengoperasikan teknologi baru
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Kesejahteraan karyawan di perusahaan pesaing	1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan guna meningkatkan loyalitas karyawan 2. Memberikan jenjang karier yang jelas	1. Pengadaan alat kerja atau teknologi yang lebih modern dan otomatis 2. Memberikan pelatihan yang rutin dan terjadwal

4.1.6 Rumusan Sasaran Strategis

Berikut ini adalah ringkasan dari berbagai strategi yang berbeda berdasarkan temuan matriks SWOT, seperti yang ditampilkan dalam tabel 4.19.

Tabel 4.19 Alternatif Strategi SWOT

	No.	Strategi SWOT
Strategi S-O	1	Pemanfaatan sistem pengendalian kualitas yang baik untuk memenuhi standar pemerintah dan ketentuan-ketentuan pendanaan atau dukungan lainnya.
	2	Memanfaatkan pengalaman tim produksi dalam penggunaan teknologi baru untuk peningkatan efisiensi produksi.
	3	Meningkatkan kinerja karyawan dengan mengikuti pelatihan yang disediakan pemerintah
	4	Investasi dalam teknologi baru
Strategi S-T	5	Meningkatkan kualitas dan nilai tambah produk agar dapat bersaing.
	6	Pengelolaan bahan baku atau pasokan yang efisien
	7	Meningkatkan kesejahteraan karyawan guna meningkatkan loyalitas karyawan
	8	Memberikan jenjang karier yang jelas
Strategi W-O	9	Meningkatkan inovasi dengan penggunaan teknologi baru dan dana pemerintah
	10	Meningkatkan efektivitas kegiatan promosi dengan memaksimalkan penggunaan teknologi digital
	11	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia
	12	Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengoperasikan teknologi baru
Strategi W-T	13	Menggunakan ide promosi yang lebih adaptif, unik dan intens untuk menghadapi persaingan.
	14	Mengurangi risiko kekurangan bahan baku berkualitas dengan mencari bahan baku alternatif dan pemasok baru.
	15	Pengadaan alat kerja atau teknologi yang lebih modern dan otomatis
	16	Memberikan pelatihan yang rutin dan terjadwal

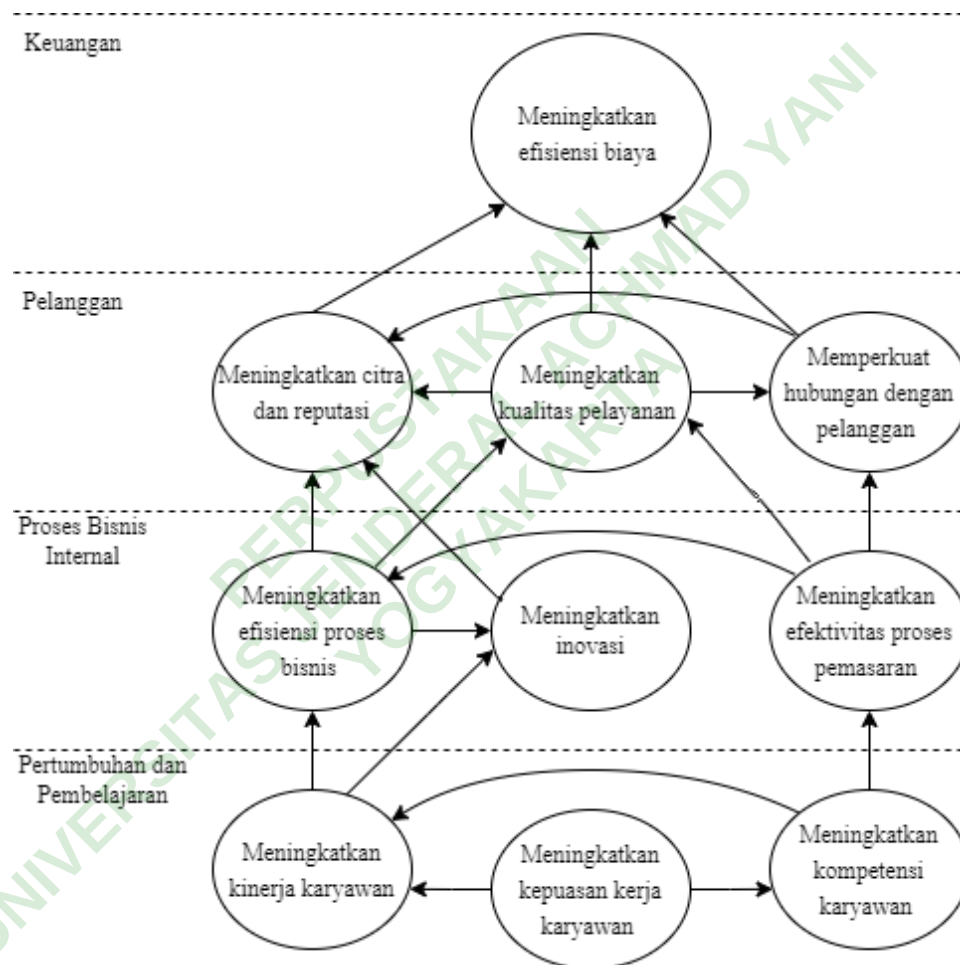
Selanjutnya, strategi alternatif tersebut diterjemahkan ke dalam sasaran strategis dengan menggunakan kerangka kerja dari dua perspektif *balanced scorecard* yang belum tercapai, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.20.

Tabel 4.20 Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis
Keuangan	Meningkatkan Efisiensi Biaya
Pelanggan	Meningkatkan citra dan reputasi
	Meningkatkan kualitas pelayanan
	Memperkuat hubungan dengan pelanggan
	Meningkatkan inovasi (W-O 9, W-O 11)
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan efisiensi proses bisnis (S-O 2, W-O 10, W-T 14)
	Meningkatkan efektivitas proses pemasaran (W-O 10)
	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan (S-O 3, 4, S-T 7, 8, W-O 11, 12, W-T 15, 16)
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kompetensi karyawan (S-O 3, W-O 9, 11, 12, W-T 16)
	Meningkatkan kinerja karyawan (S-O 3, S-T 7, 8, W-O 11, 12, W-T 15, 16)

4.1.7 Peta Strategi

Peta strategi adalah gambaran visual dari tujuan utama perusahaan yang saling terkait, sehingga dapat membantu mengawasi kinerja perusahaan. Peta strategi ini dapat membantu memvisualisasikan integrasi strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT ke dalam *balanced scorecard*. Peta strategi di CV Astoetik Indonesia dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Peta Strategi CV Astoetik Indonesia

4.1.8 Hasil Usulan Strategi Peningkatan Kinerja

Hasil dari peta strategi yang telah disusun merupakan hasil integrasi dari metode SWOT dan *balanced scorecard* (BSC). Peta strategi ini memberikan gambaran tentang bagaimana setiap elemen dalam empat perspektif BSC berkontribusi terhadap tujuan strategis perusahaan. Peta strategi juga menunjukkan hubungan sebab akibat di antara berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh CV

Astoetik Indonesia, di mana perubahan pada satu tujuan strategis di perspektif tertentu akan berdampak pada tujuan perspektif lainnya. Tujuan utama dari usulan strategi ini adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta mengembangkan sumber daya manusia agar lebih kompeten dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Usulan strategi ini difokuskan pada perspektif yang belum tercapai. Usulan strategi ini dirancang agar selaras dengan visi dan misi CV Astoetik Indonesia, serta memastikan bahwa setiap inisiatif yang diambil dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Implementasi strategi yang efektif akan membantu perusahaan untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Berikut adalah usulan strategi peningkatan kinerja yang dapat diterapkan:

1. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Meningkatkan Efisiensi Proses Bisnis

Meningkatkan efisiensi proses bisnis penting untuk CV Astoetik Indonesia agar dapat mencapai produktivitas yang lebih tinggi. Usulan strategi dari penulis yaitu mengadopsi teknologi baru yang efektif dan efisien untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dalam kegiatan promosi akan memperluas jangkauan pasar dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Diversifikasi sumber bahan baku juga akan mengurangi risiko ketergantungan pada satu pemasok, memastikan ketersediaan bahan baku berkualitas dan menjaga kelancaran produksi. Tujuan dari strategi ini adalah meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya akan memperkuat daya saing perusahaan di pasar.

b. Meningkatkan Inovasi

Meningkatkan inovasi merupakan strategi penting untuk memperkuat kemampuan CV Astoetik Indonesia dalam menciptakan atau mengembangkan produk dan layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Saat ini, pengembangan produk baru dipimpin oleh Bapak Aris Stiyawan. Jumlah inovasi pada tahun 2023 adalah dua produk

yaitu alat pengolah limbah batik dan cantik batik portabel. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan upaya inovasi untuk mencapai target lima inovasi per tahun. Sarannya adalah membentuk tim inovasi khusus dan meningkatkan investasi dalam riset dan pengembangan (R&D). Analisis W-O juga menyarankan pemanfaatan teknologi baru dan pendanaan pemerintah. Tujuannya adalah mencapai target inovasi, meningkatkan daya tarik produk dan memperkuat posisi perusahaan sebagai pelopor industri alat batik ramah lingkungan.

c. Meningkatkan Efektivitas Proses Pemasaran

Meningkatkan efektivitas proses pemasaran adalah usulan strategi yang berfokus pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan promosi CV Astoetik Indonesia untuk mencapai target pemasaran yang lebih tinggi. Saat ini, kegiatan promosi dijalankan oleh Kepala Divisi *Sales & Marketing* melalui dua akun media sosial utama perusahaan. Meskipun upaya promosi rutin dilakukan, hasilnya belum optimal. Perusahaan hanya mengunggah 45 unggahan promosi pada tahun 2023, padahal targetnya 100 unggahan per tahun. Usulan strateginya adalah menugaskan karyawan khusus untuk mengelola media sosial dan fokus pada pembuatan konten promosi yang kreatif dan menarik. Tujuannya adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas unggahan, memperluas jangkauan *audiens* dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan potensial. Penerapan strategi ini diharapkan dapat meningkatkan *brand awareness*, kunjungan pelanggan dan penjualan produk.

2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja karyawan merupakan strategi yang diusulkan yang berfokus pada optimalisasi potensi setiap karyawan di perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Saat ini, laba bersih per karyawan masih di bawah target. Usulan strateginya yaitu mencakup peningkatan keterampilan dan motivasi melalui pelatihan, peningkatan kesejahteraan serta investasi pada peralatan dan teknologi yang lebih ergonomis. Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan, yang pada akhirnya

akan meningkatkan keuntungan perusahaan, motivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

b. Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Meningkatkan kepuasan kerja karyawan merupakan langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Saat ini, tingkat kepuasan kerja karyawan berada di angka 79%, sedikit di bawah target perusahaan. Usulan strateginya yaitu mencakup peningkatan keterampilan dan motivasi melalui pelatihan, peningkatan kesejahteraan, peningkatan komunikasi, pengakuan kontribusi karyawan, penyediaan fasilitas kerja yang lebih baik dan penerapan sistem penggajian yang lebih baik. Tujuannya adalah mencapai target kepuasan kerja, mengurangi tingkat pergantian karyawan, meningkatkan loyalitas dan menciptakan budaya perusahaan yang lebih harmonis.

c. Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Meningkatkan keterampilan karyawan merupakan strategi penting untuk memastikan tenaga kerja yang terampil dan mampu mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan bisnis. Saat ini, pelatihan karyawan masih belum optimal, menunjukkan kebutuhan akan pelatihan yang lebih rutin. Usulan strategi meliputi penyelenggaraan program pelatihan yang teratur, pengembangan keterampilan baru dan peningkatan manajemen sumber daya manusia. Tujuannya adalah meningkatkan kualitas kerja, mendorong inovasi dan memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan.

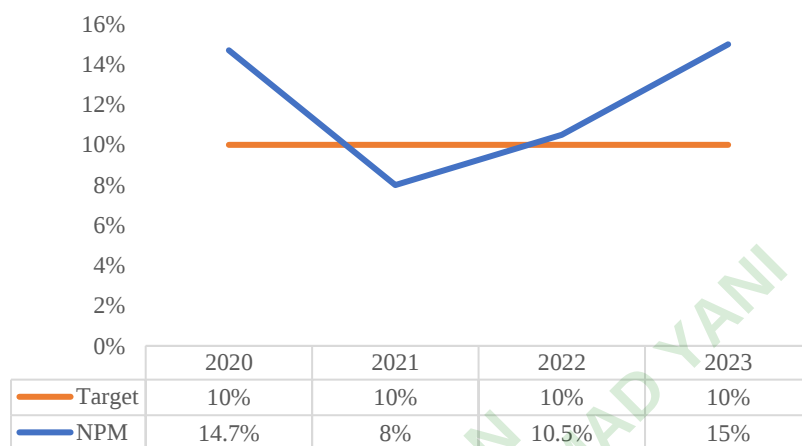
4.2 Pembahasan

4.2.1 Hasil Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

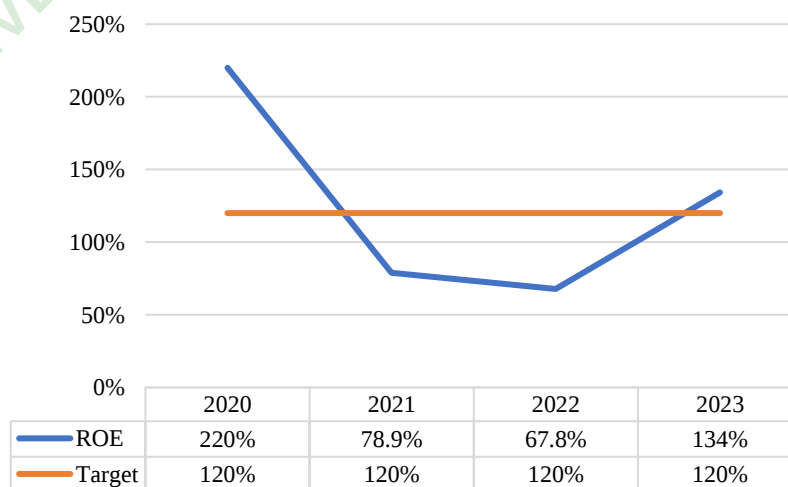
Pada perhitungan perspektif keuangan menggunakan rasio NPM dan rasio ROE. Nilai NPM turun 6,7% dari tahun 2020 dan 2021 akibat dari penjualan yang lebih rendah pada tahun 2021. Namun dari tahun 2021 hingga 2023 NPM naik masing-masing sebesar 2,5% dan 4,5%. Nilai rata-rata kinerja NPM dari tahun

2020 hingga 2023 adalah 12,05%, melebihi target perusahaan sebesar 10% dengan selisih 2,05%. Grafik nilai NPM dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Grafik Nilai NPM

Sedangkan untuk nilai ROE turun 114,1% yaitu pada tahun 2020 dan 2022, namun kemudian naik 66,8% antara tahun 2022 dan 2023. Penurunan ini disebabkan oleh laba bersih yang jauh lebih rendah pada tahun 2021 dan 2022, sedangkan modal yang digunakan pada tiap tahunnya juga mengalami peningkatan. Target ROE ditetapkan sebesar 120%, yang berarti bahwa CV Astoetik Indonesia tidak mencapai target pada tahun 2021 dan 2022. Namun, dari tahun 2020 hingga 2023, nilai rata-rata kinerja ROE adalah 125,25%, sehingga memenuhi target perusahaan. Grafik nilai ROE dapat dilihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Grafik Nilai ROE

2. Perspektif Pelanggan

Pada perhitungan perspektif pelanggan menggunakan ukuran jumlah keluhan pelanggan, kepuasan pelanggan, kualitas layanan dan citra reputasi perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa CV Astoetik Indonesia mengelola keluhan pelanggan dengan baik pada tahun 2023. Jumlah keluhan yang tercatat sebanyak 15 keluhan, di mana jumlah tersebut berada di bawah target perusahaan yaitu kurang dari 20 keluhan. Kemudian pada perhitungan kepuasan pelanggan, CV Astoetik Indonesia telah berhasil mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, terbukti dengan persentase kepuasan sebesar 83,7%, yang melebihi target perusahaan. Produk, layanan dan pengalaman berbelanja yang ditawarkan dianggap memuaskan oleh pelanggan. Selain itu, perusahaan juga telah mencapai tingkat kepuasan kualitas layanan yang terpuji, dengan persentase kepuasan sebesar 83,3%. Hal ini mengindikasikan bahwa pelanggan merasa puas dengan berbagai aspek layanan yang diberikan. Kemudian, CV Astoetik Indonesia juga berhasil menumbuhkan citra positif di mata pelanggan, tercermin dari persentase persepsi positif sebesar 83,5%. Pelanggan memandang perusahaan sebagai entitas yang bertanggung jawab, tanggap, dapat dipercaya dan menawarkan produk yang berkualitas.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil analisis dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa CV Astoetik Indonesia masih perlu meningkatkan upaya dalam inovasi produk dan promosi di media sosial. Jumlah inovasi produk yang dihasilkan baru mencapai dua inovasi, di bawah target lima inovasi per tahun. Demikian pula jumlah unggahan promosi di media sosial hanya mencapai 45 unggahan, di bawah target 100 unggahan per tahun. Namun, perusahaan menunjukkan pengendalian cacat produk yang efektif. Jumlah cacat produk yang mencapai 35 dengan target kurang dari 50 cacat produk. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan efektif dalam menjaga kualitas produk sesuai dengan standar yang ditetapkan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil analisis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa CV Astoetik Indonesia berhasil dalam retensi karyawan dengan tingkat

retensi sebesar 29%. Angka tersebut telah mencapai target perusahaan yaitu kurang dari 30%. Namun perusahaan perlu meningkatkan kepuasan karyawannya karena tingkat kepuasan karyawan sebesar 79% masih di bawah target perusahaan yaitu 80%. Selain itu produktivitas karyawan juga perlu ditingkatkan karena saat ini sebesar Rp25.834.701, masih di bawah target perusahaan sebesar Rp30.000.000.

4.2.2 Matriks SWOT dan Rumusan Sasaran Strategis

Setelah membuat diagram analisis SWOT, dibuatlah sebuah matriks yang kemudian disebut sebagai tabel informasi SWOT. Matriks ini membandingkan elemen internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Matriks SWOT membantu menjelaskan strategi yang akan dikembangkan dengan menggabungkan variabel internal dan eksternal perusahaan. Pendekatan yang digunakan adalah yang paling menguntungkan bagi perusahaan, dengan risiko dan bahaya yang paling sedikit. Matriks SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi yang kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk sasaran strategis. Sasaran strategis yang telah dirumuskan berdasarkan analisis SWOT kemudian diintegrasikan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Integrasi ini memastikan bahwa strategi yang dipilih selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan dapat diukur secara efektif melalui indikator kinerja pada setiap perspektif BSC. Peta strategi yang dihasilkan akan menjadi alat yang berguna untuk memantau kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

4.2.3 Peta Strategi

Peta strategi adalah gambaran visual dari tujuan utama perusahaan yang saling terkait, sehingga dapat membantu mengawasi kinerja perusahaan. Peta strategi ini memvisualisasikan integrasi strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT ke dalam *balanced scorecard*. Sasaran strategis yang telah dirumuskan berdasarkan analisis SWOT kemudian diintegrasikan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Integrasi ini memastikan bahwa strategi yang dipilih selaras dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan dapat diukur secara efektif melalui indikator kinerja pada setiap perspektif BSC. Peta strategi yang dihasilkan

akan menjadi alat yang berguna untuk memantau kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

4.2.4 Usulan Strategi Peningkatan Kinerja

Hasil analisis *balanced scorecard* dan SWOT mengungkapkan beberapa area penting yang perlu ditingkatkan oleh CV Astoetik Indonesia. Untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan, perusahaan perlu fokus pada implementasi strategi-strategi berikut:

1. Optimalisasi Proses Bisnis Internal

a. Peningkatan Efisiensi

Strategi yang diusulkan menunjukkan bagaimana CV Astoetik Indonesia dapat secara aktif menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di pasar. Dengan mengadopsi teknologi baru, perusahaan dapat mengoptimalkan proses produksi, mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Pemanfaatan teknologi digital dalam promosi akan memungkinkan perusahaan menjangkau *audiens* yang lebih luas dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan. Diversifikasi sumber bahan baku akan mengurangi risiko terganggunya proses produksi akibat ketergantungan pada satu pemasok, sekaligus memastikan kualitas bahan baku yang konsisten. Secara keseluruhan, strategi-strategi ini diharapkan dapat memperkuat posisi CV Astoetik Indonesia di pasar, mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

b. Meningkatkan Inovasi

Strategi peningkatan inovasi ini penting untuk memastikan CV Astoetik Indonesia tetap relevan dan kompetitif di pasar. Dengan membentuk tim inovasi yang fokus dan meningkatkan investasi R&D, perusahaan dapat mempercepat proses pengembangan produk baru yang inovatif dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Pemanfaatan teknologi baru dan pendanaan pemerintah juga dapat memberikan dorongan signifikan bagi upaya inovasi. Dengan berhasil mencapai target inovasi, perusahaan

dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, menciptakan aliran pendapatan baru dan memperkuat posisinya di pasar.

c. Meningkatkan Efektivitas Proses Pemasaran

Strategi pengoptimalan pemasaran ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja CV Astoetik Indonesia. Dengan menugaskan karyawan khusus untuk mengelola media sosial, perusahaan dapat memastikan konten promosi yang dihasilkan lebih konsisten, kreatif dan relevan dengan target *audiens*. Peningkatan kuantitas dan kualitas unggahan akan membantu memperluas jangkauan dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan potensial, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada *brand awareness* dan penjualan. Dengan strategi pemasaran yang lebih baik, CV Astoetik Indonesia diharapkan dapat mencapai hasil yang lebih besar dan memperkuat posisinya di pasar.

2. Optimalisasi Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Strategi peningkatan kinerja karyawan ini sangat penting untuk keberhasilan CV Astoetik Indonesia. Dengan berinvestasi pada pengembangan karyawan melalui pelatihan dan peningkatan kesejahteraan, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi setiap individu dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Penyediaan peralatan dan teknologi yang lebih ergonomis juga akan meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja, sehingga berdampak positif pada produktivitas. Dengan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, perusahaan diharapkan dapat mencapai peningkatan laba yang signifikan, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif.

b. Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan ini sangat penting bagi keberhasilan CV Astoetik Indonesia. Dengan berinvestasi pada pengembangan karyawan melalui pelatihan dan peningkatan kesejahteraan, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan menghargai kontribusi setiap individu, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen

karyawan. Peningkatan komunikasi dan fasilitas kerja yang lebih baik juga akan berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif. Dengan berhasil meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan diharapkan dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan, meningkatkan loyalitas dan membangun budaya perusahaan yang harmonis, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

c. Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Strategi peningkatan keterampilan karyawan ini sangat penting bagi perkembangan CV Astoetik Indonesia. Dengan menyediakan pelatihan yang teratur dan terencana, perusahaan dapat memastikan karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan industri. Pengembangan keterampilan baru juga akan membekali karyawan untuk menghadapi tantangan baru dan berkontribusi pada inovasi produk dan layanan. Peningkatan manajemen sumber daya manusia akan memastikan proses pelatihan berjalan efektif dan memberikan manfaat maksimal bagi karyawan dan perusahaan. Dengan implementasi strategi ini, CV Astoetik Indonesia diharapkan dapat memiliki tenaga kerja yang lebih terampil, produktif dan inovatif, yang pada akhirnya akan mendorong pertumbuhan bisnis dan meningkatkan daya saing di pasar.