

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Singkat Perusahaan

CV XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang konveksi dan pengadaan barang. Perusahaan ini awalnya berdiri dengan nama UD X pada tahun 1998 sebagai usaha rumahan. Produk yang dipasarkan berupa tas dengan kapasitas produksi sebanyak 30-40 pcs/bulan. Kemudian pada tahun 2018 perusahaan berganti nama menjadi CV XYZ dan memperluas lini produksinya dengan usaha konveksi dan pengadaan barang. Berlokasi Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55184. CV XYZ memproduksi produk antara lain kaos, polo shirt, tas, handuk, jaket, pakaian dinas lapangan (PDL), dan koper, serta melayani pesanan khusus (*custom order*) sesuai kebutuhan pelanggan. Jumlah tenaga kerja perusahaan saat ini sebanyak 18 orang, jam operasional pukul 08.00 hingga 17.00 setiap hari Senin sampai Sabtu.

4.2 Data Penelitian

Berikut merupakan data yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini untuk mendukung proses pengolahan dan analisis.

Tabel 4.1 Data Keuangan CV XYZ

Data	Tahun		
	2022	2023	2024
Modal Awal	Rp309.943.487	Rp287.901.153	Rp365.666.422
Pengeluaran	Rp1.631.507.840	Rp1.213.888.135	Rp1.545.448.893
Pendapatan	Rp2.098.402.368	Rp1.561.270.784	Rp1.987.715.618
Laba Bersih	Rp466.894.528	Rp347.382.749	Rp442.266.725
Total Aset	Rp3.000.000.000	Rp3.000.000.000	Rp3.200.000.000
Aset Lancar	Rp1.100.000.000	Rp1.100.000.000	Rp1.300.000.000
Total Hutang	Rp140.000.000	Rp116.000.000	Rp148.000.000
Hutang Lancar	Rp140.000.000	Rp116.000.000	Rp148.000.000
Total Ekuitas	Rp2.860.000.000	Rp2.884.000.000	Rp3.052.000.000

Sumber : CV XYZ

Tabel 4.2 Data Pelanggan CV XYZ

Data	Tahun			
	2021	2022	2023	2024
Total Pelanggan	245	293	258	313
Pelanggan Lama	-	238	223	251
Pelanggan Baru	-	55	35	62
Total Transaksi	-	1284	1012	1135
Keluhan Pelanggan	-	27	31	32
Keluhan Diselesaikan	-	23	24	31

Sumber : CV XYZ

Tabel 4.3 Data Karyawan CV XYZ

Data	Tahun		
	2022	2023	2024
Karyawan Awal	23	22	19
Karyawan Akhir	22	19	20
Karyawan Baru	4	7	3
Karyawan Keluar	3	4	4

Sumber : CV XYZ

Tabel 4.4 Data Operasional CV XYZ

Data	Tahun		
	2022	2023	2024
Total Produk	24.850	18.960	19.968
Produk Cacat	321	288	397
Program Pelatihan	1	1	1
Karyawan Ikut Pelatihan	13	15	10
Pembelian Mesin	1	1	3

Sumber : CV XYZ

Tabel 4.5 Data Keluhan Pelanggan

Tahun	Jenis Keluhan	Jumlah
2022	Keterlambatan Pengiriman	7
	Kemasan Rusak	5
	Kualitas Produk	15
2023	Keterlambatan Pengiriman	6
	Kemasan Rusak	9
	Kualitas Produk	16
2024	Keterlambatan Pengiriman	4
	Kemasan Rusak	3
	Kualitas Produk	25
	Respon Admin Lambat	6

Sumber : CV XYZ

Tabel 4.6 Data Pendapatan Industri KBLI 14

Data	Tahun		
	2022	2023	2024
Pendapatan Industri KBLI 14	Rp67.031.130.364	Rp100.516.339.792	Rp108.101.870.064

Sumber : Badan Pusat Statistik

4.3 Hasil Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja CV XYZ menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilakukan dengan mengevaluasi empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis dilakukan pada periode 2022 hingga 2024 untuk memberikan gambaran tentang perkembangan kinerja perusahaan.

4.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur menggunakan tujuh indikator yang mencakup rasio profitabilitas, likuiditas, *leverage*, dan aktivitas perusahaan.

1. Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2022

a. *Net profit Margin* (NPM)

NPM menunjukkan persentase laba bersih dari total penjualan perusahaan. Indikator ini digunakan untuk menilai efisiensi perusahaan dalam mengelola biaya dan menghasilkan keuntungan dari pendapatan. Semakin tinggi NPM, semakin baik kemampuan perusahaan dalam mengontrol biaya dan memperoleh keuntungan.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

$$\text{NPM} = \frac{\text{Rp}466.894.528}{\text{Rp}2.098.402.368} \times 100\% = 22\%$$

b. *Return On Asset* (ROA)

ROA mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari total aset yang dimiliki. Indikator ini digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan keuntungan. ROA yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan asetnya secara optimal.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Rp}466.894.528}{\text{Rp}3.000.000.000} \times 100\% = 16\%$$

c. *Return On Equity* (ROE)

ROE menunjukkan persentase laba bersih yang diperoleh dari modal sendiri (ekuitas) pemilik perusahaan. Indikator ini digunakan untuk menilai profitabilitas modal pemegang saham. Semakin tinggi ROE, semakin efektif perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bagi pemiliknya.

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

$$\text{ROE} = \frac{\text{Rp}466.894.528}{\text{Rp}2.860.000.000} \times 100\% = 16\%$$

d. *Current Ratio (CR)*

CR adalah rasio antara aset lancar dan kewajiban lancar. Indikator ini digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

$$CR = \frac{\text{Rp1.100.000.000}}{\text{Rp140.000.000}} = 7,9 \text{ kali}$$

e. *Debt To Equity Ratio (DER)*

DER membandingkan total utang perusahaan dengan ekuitasnya. Indikator ini digunakan untuk menilai struktur modal dan tingkat leverage perusahaan, serta risiko keuangan terkait penggunaan utang untuk membiayai kegiatan operasional atau investasi.

$$DER = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

$$DER = \frac{\text{Rp140.000.000}}{\text{Rp2.860.000.000}} \times 100\% = 0,05$$

f. *Debt Ratio (DR)*

DR mengukur proporsi total utang terhadap total aset perusahaan. Indikator ini digunakan untuk menilai tingkat ketergantungan perusahaan terhadap utang dalam pembiayaan asetnya. DR tinggi menunjukkan risiko keuangan yang lebih besar karena perusahaan lebih banyak bergantung pada utang.

$$DR = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$DR = \frac{\text{Rp140.000.000}}{\text{Rp3.000.000.000}} \times 100\% = 5\%$$

g. *Total Asset Turnover (TATO)*

TATO menunjukkan seberapa efektif perusahaan menggunakan total aset untuk menghasilkan penjualan. Indikator ini digunakan untuk menilai efisiensi operasional dan produktivitas aset. Semakin tinggi TATO, semakin baik perusahaan dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan pendapatan.

$$TATO = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aset}}$$

$$\text{TATO} = \frac{\text{Rp}2.098.402.368}{\text{Rp}3.000.000.000} = 0,7 \text{ kali}$$

Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2022

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	NPM	20%	22%	111%	4	Baik
2	ROA	15%	16%	104%	3	Cukup Baik
3	ROE	15%	16%	109%	3	Cukup Baik
4	CR	2,5	7,9	314%	5	Sangat Baik
5	DER	<2,0	0,05	4086%	5	Sangat Baik
6	DR	<35%	5%	700%	5	Sangat Baik
7	TATO	>2,0	0,7	35%	1	Sangat Buruk
Total					26	
Rata-Rata					3,71	Cukup Baik

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan tahun 2022, perusahaan menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan rata-rata skor 3,71. *Net Profit Margin* (NPM) perusahaan mencapai 22%, melampaui target yang ditetapkan sebesar 20% dengan pencapaian 111%, yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari setiap rupiah penjualan cukup efisien. *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) masing-masing mencapai 16%, sedikit melampaui target 15% dengan pencapaian 104% dan 109%, menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan aset dan ekuitas untuk menghasilkan keuntungan, meskipun masih dalam kategori cukup baik.

Dari sisi likuiditas dan solvabilitas, perusahaan menunjukkan kinerja yang sangat baik. *Current Ratio* (CR) mencapai 7,9 dengan pencapaian 314%, jauh melampaui target 2,5, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan likuiditas yang sangat tinggi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. *Debt to Equity Ratio* (DER) sebesar 0,05 dan *Debt Ratio* (DR) sebesar 5% menunjukkan struktur modal yang sangat konservatif dengan tingkat utang yang rendah, sehingga risiko keuangan perusahaan minimal. Namun demikian, *Total Asset Turnover* (TATO) hanya mencapai 0,7 atau 35% dari target >2,0, menunjukkan bahwa perusahaan belum optimal dalam memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan penjualan.

2. Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2023

Perhitungan indikator kinerja perspektif keuangan tahun 2023 terdapat pada lampiran 3. Berikut merupakan hasil pengukuran perspektif keuangan tahun 2023 yang terdapat pada tabel 4.10.

Tabel 4.8 Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2023

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	NPM	20%	22%	111%	4	Baik
2	ROA	15%	12%	77%	1	Sangat Buruk
3	ROE	15%	12%	80%	2	Buruk
4	CR	2,5	9	379%	5	Sangat Baik
5	DER	<2,0	0,04	4972%	5	Sangat Baik
6	DR	<35%	4%	905%	5	Sangat Baik
7	TATO	>2,0	0,5	26%	1	Sangat Buruk
Total					23	
Rata-Rata					3,29	Cukup Baik

Kinerja perspektif keuangan tahun 2023 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, dengan rata-rata skor 3,29 yang masih dikategorikan cukup baik. NPM tetap konsisten di level 22% dengan pencapaian 111%, menunjukkan stabilitas dalam efisiensi operasional perusahaan. Namun, terjadi penurunan signifikan pada ROA yang turun menjadi 12% atau hanya mencapai 77% dari target 15%, dan ROE yang turun menjadi 12% dengan pencapaian 80% dari target. Penurunan kedua rasio profitabilitas ini menunjukkan bahwa efektivitas perusahaan dalam menggunakan aset dan ekuitas untuk menghasilkan keuntungan mengalami penurunan.

Kondisi likuiditas perusahaan justru semakin membaik dengan CR yang meningkat menjadi 9 (pencapaian 379%), menunjukkan likuiditas yang semakin kuat. Struktur permodalan tetap sangat konservatif dengan DER 0,04 dan DR 4%, bahkan lebih baik dari tahun sebelumnya. Namun, masalah utama tetap terletak pada TATO yang semakin memburuk menjadi 0,5 atau hanya 26% dari target, menunjukkan bahwa efisiensi penggunaan aset untuk menghasilkan penjualan semakin menurun dan menjadi perhatian serius bagi manajemen.

3. Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2024

Perhitungan indikator kinerja perspektif keuangan tahun 2024 terdapat pada lampiran 3. Berikut merupakan hasil pengukuran perspektif keuangan tahun 2023 yang terdapat pada tabel 4.11.

Tabel 4.9 Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2024

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	NPM	20%	22%	111%	4	Baik
2	ROA	15%	14%	92%	3	Cukup Baik
3	ROE	15%	14%	97%	3	Cukup Baik
4	CR	2,5	9	351%	5	Sangat Baik
5	DER	<2,0	0,05	4124%	5	Sangat Baik
6	DR	<35%	5%	757%	5	Sangat Baik
7	TATO	>2,0	0,6	31%	1	Sangat Buruk
Total					26	
Rata-Rata					3,71	Cukup Baik

Tahun 2024 menunjukkan adanya perbaikan kinerja dengan rata-rata skor kembali naik menjadi 3,71, sama dengan level tahun 2022. NPM tetap stabil di 22% dengan pencapaian 111%, menunjukkan konsistensi dalam margin keuntungan perusahaan. ROA mengalami perbaikan menjadi 14% (pencapaian 92%) meskipun belum mencapai target 15%, dan ROE juga meningkat menjadi 14% dengan pencapaian 97% dari target. Perbaikan ini menunjukkan bahwa perusahaan mulai berhasil meningkatkan efektivitas penggunaan aset dan ekuitas dalam menghasilkan keuntungan.

Posisi likuiditas tetap sangat kuat dengan CR sebesar 9 (pencapaian 351%), sementara struktur modal tetap konservatif dengan DER 0,05 dan DR 5%. Meskipun TATO mengalami sedikit perbaikan menjadi 0,6, namun dengan pencapaian hanya 31% dari target >2,0, rasio ini masih menjadi kelemahan utama perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan memiliki kondisi keuangan yang stabil dan likuiditas yang kuat, efisiensi dalam menggunakan aset untuk menghasilkan penjualan masih memerlukan perbaikan strategis yang signifikan.

4.3.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur menggunakan lima indikator yang mencakup pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Hasil pengukuran menunjukkan penurunan kinerja yang konsisten selama periode 2022-2024.

1. Kinerja Perspektif Pelanggan Tahun 2022

a. Pangsa Pasar

Indikator ini digunakan untuk menilai posisi perusahaan dalam industri dan seberapa besar kontribusi perusahaan terhadap pasar. Semakin tinggi pangsa pasar, semakin kuat posisi kompetitif perusahaan.

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Pendapatan Perusahaan}}{\text{Total Pendapatan Industri}} \times 100\%$$

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Rp2.098.402.368}}{\text{Rp67.031.130.364}} \times 100\% = 3,13\%$$

b. Akuisisi Pelanggan

Indikator ini mengukur jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh dalam periode tertentu. Digunakan untuk menilai efektivitas strategi pemasaran dan kemampuan perusahaan menarik pelanggan baru

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{55}{293} \times 100\% = 19\%$$

c. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan lama. Tingkat retensi tinggi menandakan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang penting untuk stabilitas pendapatan jangka panjang.

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama Periode Berjalan}}{\text{Total Pelanggan Periode Sebelumnya}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi} = \frac{238}{245} \times 100\% = 97\%$$

d. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah tingkat kepuasan atau kesesuaian pelanggan terhadap produk dan layanan yang diterima perusahaan. Kepuasan

pelanggan dapat diukur melalui keluhan pelanggan yang diterima oleh perusahaan (Astawa et al., 2020). Semakin rendah jumlah keluhan, semakin tinggi tingkat kepuasan, yang mencerminkan kualitas produk, layanan, dan pelayanan pelanggan.

$$\text{Complaint Rate} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Total Transaksi}} \times 100\%$$

$$\text{Complaint Rate} = \frac{27}{1284} \times 100\% = 2,10\%$$

e. Profitabilitas Pelanggan

Indikator ini mengukur kontribusi laba dari setiap pelanggan. Digunakan untuk menilai apakah pelanggan tertentu memberikan keuntungan yang sesuai dibanding biaya pelayanan atau produksi yang dikeluarkan.

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pelanggan}}$$

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Rp}466.894.528}{293} = \text{Rp}1.593.496$$

Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.10 Kinerja Perspektif Pelanggan Tahun 2022

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	Pangsa Pasar	5%	3,13%	63%	1	Sangat Buruk
2	Akuisisi Pelanggan	30%	19%	63%	1	Sangat Buruk
3	Retensi Pelanggan	70%	97%	139%	5	Sangat Baik
4	Tingkat Keluhan	<5%	2,10%	143%	5	Sangat Baik
5	Profitabilitas	Rp2.000.000	Rp1.593.496	80%	2	Cukup Baik
Total					14	
Rata-Rata					2,80	Buruk

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan tahun 2022, perusahaan menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan rata-rata skor 2,80. Pangsa pasar perusahaan mencapai 3,13%% dari target 5%, menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan posisi pasar yang relatif stabil meskipun sedikit di bawah target yang ditetapkan. Namun, akuisisi pelanggan menjadi kelemahan utama dengan realisasi hanya 19% dari target 30% atau pencapaian

63%, menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam menarik pelanggan baru ke dalam basis pelanggannya.

Di sisi lain, perusahaan menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam retensi pelanggan dengan mencapai 97%, jauh melampaui target 70% dengan pencapaian 139%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan kesulitan dalam menarik pelanggan baru, namun baik mempertahankan pelanggan yang sudah ada, yang mencerminkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan yang tinggi. Tingkat keluhan pelanggan juga terkendali dengan baik pada level 2,10%, berada di bawah target maksimal 3% dengan pencapaian 143%, menunjukkan kualitas produk dan layanan yang memuaskan. Profitabilitas per pelanggan mencapai Rp1.593.496 atau 80% dari target Rp2.000.000, yang meskipun belum mencapai target namun masih dalam kategori cukup baik.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan Tahun 2023

Perhitungan indikator kinerja perspektif pelanggan tahun 2023 terdapat pada lampiran 3. Berikut merupakan hasil pengukuran perspektif pelanggan tahun 2023 yang terdapat pada tabel 4.13.

Tabel 4.11 Kinerja Perspektif Pelanggan Tahun 2023

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	Pangsa Pasar	5%	1,55%	31,1%	1	Sangat Buruk
2	Akuisisi Pelanggan	30%	14%	45%	1	Sangat Buruk
3	Retensi Pelanggan	70%	76%	109%	3	Cukup Baik
4	Tingkat Keluhan	<5%	3,06%	98%	3	Cukup Baik
5	Profitabilitas	Rp2.000.000	Rp1.346.444	67%	1	Sangat Buruk
Total					9	
Rata-Rata					1,80	Sangat Buruk

Tahun 2023 menunjukkan penurunan kinerja yang signifikan dengan rata-rata skor 1,80 yang dikategorikan sangat buruk. Pangsa pasar mengalami penurunan drastis menjadi 1,55% dengan pencapaian hanya 31,1% dari target, menunjukkan bahwa perusahaan kehilangan posisi kompetitifnya di pasar. Kondisi ini diperparah dengan akuisisi pelanggan yang semakin memburuk, hanya mencapai 14% dari

target 30% atau pencapaian 45%, menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru semakin menurun dan menjadi masalah kritis.

Meskipun demikian, retensi pelanggan masih menunjukkan kinerja yang positif dengan mencapai 76% (pencapaian 109% dari target 70%), namun mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Tingkat keluhan pelanggan meningkat menjadi 3,06%, sedikit melampaui batas target 3% dengan pencapaian 98%, menunjukkan adanya penurunan kualitas layanan atau produk yang perlu mendapat perhatian. Profitabilitas per pelanggan juga mengalami penurunan menjadi Rp1.346.444 atau hanya 67% dari target, mencerminkan efisiensi ekonomi yang menurun dalam melayani pelanggan.

3. Kinerja Perspektif Pelanggan Tahun 2024

Perhitungan indikator kinerja perspektif pelanggan tahun 2024 terdapat pada lampiran 3. Berikut merupakan hasil pengukuran perspektif pelanggan tahun 2024 yang terdapat pada tabel 4.14.

Tabel 4.12 Kinerja Perspektif Pelanggan Tahun 2024

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	Pangsa Pasar	5%	1,84%	37%	1	Sangat Buruk
2	Akuisisi Pelanggan	30%	20%	66%	1	Sangat Buruk
3	Retensi Pelanggan	70%	97%	139%	5	Sangat Baik
4	Tingkat Keluhan	<5%	3,35%	90%	3	Cukup Baik
5	Profitabilitas	Rp2.000.000	Rp1.412.992	71%	1	Sangat Buruk
Total					10	
Rata-Rata					2,00	Buruk

Tahun 2024 menunjukkan sedikit perbaikan dengan rata-rata skor 2,00 yang masih dikategorikan buruk, namun ada tanda-tanda *recovery* dibandingkan tahun 2023. Pangsa pasar tetap stagnan di level 1,8%% dengan pencapaian 37% dari target 5%, menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil memulihkan posisi pasarnya. Akuisisi pelanggan menunjukkan perbaikan menjadi 20% dengan pencapaian 66% dari target 30%, meskipun masih jauh dari target yang diharapkan namun menunjukkan tren positif dibandingkan tahun sebelumnya.

Retensi pelanggan kembali menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan mencapai 97% (pencapaian 139%), kembali ke level tahun 2022, menunjukkan bahwa perusahaan berhasil mempertahankan loyalitas pelanggan yang sudah ada. Profitabilitas per pelanggan mengalami sedikit perbaikan menjadi Rp1.412.992 atau 71% dari target, menunjukkan efisiensi yang mulai membaik meskipun masih belum optimal.

4.3.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan lima indikator yang mencakup proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.

1. Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis 2022

a. *Equipment Innovation Index*

Menggambarkan tingkat pembaruan teknologi atau peralatan yang dilakukan perusahaan dalam periode tertentu. Semakin banyak peralatan baru yang dibeli dan digunakan, semakin tinggi tingkat inovasi perusahaan dalam mendukung proses produksi.

$$\text{Equipment Innovation} = \text{Jumlah Unit Dibeli}$$

$$\text{Equipment Innovation} = 1 \text{ Unit}$$

b. *Marketing Channel Innovation*

Marketing Channel Innovation adalah upaya perusahaan untuk mengembangkan atau memperbarui saluran distribusi dan pemasaran agar produk atau layanan lebih mudah dijangkau pelanggan. Untuk menilai sejauh mana inovasi marketing *channel* diterapkan, digunakan indikator *Platform Adoption*, yaitu jumlah *platform* baru yang berhasil diterapkan dibanding target.

$$\text{Platform Adoption} = \text{Jumlah Platform Baru Diterapkan}$$

$$\text{Platform Adoption} = 3 \text{ platform}$$

c. Target Produksi

Pencapaian Target Produksi adalah indikator kinerja operasional yang digunakan untuk mengukur seberapa besar realisasi produksi yang berhasil dicapai dibandingkan target produksi yang telah ditetapkan. Persentase ini

menunjukkan tingkat efektivitas perusahaan dalam memenuhi rencana produksinya.

$$\text{Target produksi} = \frac{\text{Realisasi Produksi}}{\text{Target Produksi}} \times 100\%$$

$$\text{Target produksi} = \frac{24.850}{30.000} \times 100\% = 83\%$$

d. *On-Time Delivery*

Indikator ini digunakan untuk mengukur kinerja operasional perusahaan dalam memenuhi janji waktu pengiriman.

$$\text{On Time Delivery} = \frac{\text{Jumlah Pesanan Tepat Waktu}}{\text{Total Pesanan}} \times 100\%$$

$$\text{On Time Delivery} = \frac{1277}{1284} \times 100\% = 99,6\%$$

e. *Defect Rate*

Mengukur persentase produk yang tidak memenuhi standar kualitas dari total produk yang dihasilkan.

$$\text{Defect Rate} = \frac{\text{Jumlah Produk Cacat}}{\text{Total Produk}} \times 100\%$$

$$\text{Defect Rate} = \frac{321}{24.850} \times 100\% = 1\%$$

f. *Keluhan Terselesaikan*

Indikator ini mengukur sejauh mana perusahaan mampu menyelesaikan keluhan yang diajukan oleh pelanggan dari total keluhan yang diterima dalam suatu periode tertentu.

$$\text{Keluhan Selesai} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Terselesaikan}}{\text{Total Keluhan}} \times 100\%$$

$$\text{Keluhan Selesai} = \frac{23}{27} \times 100\% = 82\%$$

Hasil pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.13 Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis 2022

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	<i>Equipment Innovation</i>	3	1	33%	1	Sangat Buruk
2	<i>Platform Adoption</i>	1	3	300%	5	Sangat Baik
3	Target Produksi	25.000	24.850	99%	3	Cukup Baik
4	<i>On Time Delivery</i>	>75%	99,5%	133%	5	Sangat Baik
5	<i>Defect Rate</i>	<3%	1,3%	232%	5	Sangat Baik
6	Keluhan Terselesaikan	70%	82%	117%	4	Baik
Total					23	
Rata-Rata					3,83	Cukup Baik

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis tahun 2022, perusahaan menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan rata-rata skor 3,83. Dalam aspek inovasi, *Equipment Innovation Index* menunjukkan kinerja yang sangat buruk dengan realisasi hanya 1 unit dari target 3 unit (pencapaian 33%), menunjukkan bahwa perusahaan kurang agresif dalam melakukan pembaruan teknologi atau peralatan produksi. Sebaliknya, *Marketing Channel Innovation* melalui *Platform Adoption* menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan berhasil menerapkan 3 *platform* baru, melampaui target 1 *platform*.

Dari sisi operasional, perusahaan menunjukkan konsistensi yang baik dalam berbagai aspek kinerja. Target produksi tercapai 99% dengan realisasi 24.850 unit dari target 25.000 unit, menunjukkan efektivitas perencanaan dan eksekusi produksi yang hampir sempurna. Kinerja pengiriman sangat memuaskan dengan *On-Time Delivery* mencapai 99,5%, jauh melampaui target >75% dengan pencapaian 133%, mencerminkan efisiensi sistem logistik dan manajemen rantai pasokan perusahaan. Kualitas produk juga terjaga dengan sangat baik, dimana *Defect Rate* hanya 1,3%, berada jauh di bawah batas maksimal 3% dengan pencapaian 232%. Penanganan keluhan pelanggan juga menunjukkan kinerja yang baik dengan tingkat penyelesaian 82%, melampaui target 70% dengan pencapaian 117%, menunjukkan responsivitas perusahaan terhadap kepuasan pelanggan.

2. Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis 2023

Perhitungan indikator kinerja perspektif proses internal bisnis tahun 2023 terdapat pada lampiran 3. Berikut merupakan hasil pengukuran perspektif proses internal bisnis tahun 2023 yang terdapat pada tabel 4.16.

Tabel 4.14 Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis 2023

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	<i>Equipment Innovation</i>	3	1	33%	1	Sangat Buruk
2	<i>Platform Adoption</i>	1	0	0%	1	Sangat Buruk
3	Target Produksi	25.000	18.960	76%	1	Sangat Buruk
4	<i>On Time Delivery</i>	>75%	99,4%	133%	5	Sangat Baik
5	<i>Defect Rate</i>	<3%	1,5%	198%	5	Sangat Baik
6	Keluhan Terselesaikan	70%	77%	111%	4	Baik
Total					17	
Rata-Rata					2,83	Buruk

Tahun 2023 mengalami penurunan kinerja yang signifikan dengan rata-rata skor 2,83 yang dikategorikan buruk. Aspek inovasi menghadapi tantangan besar, dimana *Equipment Innovation* tetap stagnan di level 1 unit dari target 3 unit dengan pencapaian 33%, menunjukkan tidak ada perbaikan dalam investasi teknologi. *Marketing Channel Innovation* malah mengalami kemunduran drastis dengan *Platform Adoption* mencapai 0%, tidak ada *platform* baru yang berhasil diterapkan dari target 1 *platform*, mengindikasikan stagnasi dalam pengembangan saluran pemasaran yang dapat berdampak pada jangkauan pasar.

Kinerja operasional juga mengalami penurunan yang mengkhawatirkan. Target produksi hanya tercapai 76% dengan realisasi 18.960 unit dari target 25.000 unit, menunjukkan adanya masalah serius dalam kapasitas produksi atau efisiensi operasional yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Meskipun demikian, beberapa aspek kualitas masih terjaga dengan baik. *On-Time Delivery* tetap konsisten di level 99,4% dengan pencapaian 133%, menunjukkan bahwa meskipun volume produksi menurun, sistem pengiriman tetap efektif. *Defect Rate* terkontrol di 1,5%, dan penanganan keluhan tetap baik dengan tingkat penyelesaian 77%.

3. Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis 2024

Perhitungan indikator kinerja perspektif proses internal bisnis tahun 2024 terdapat pada lampiran 3. Berikut merupakan hasil pengukuran perspektif proses internal bisnis tahun 2024 yang terdapat pada tabel 4.17.

Tabel 4.15 Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis 2024

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	<i>Equipment Innovation</i>	3	3	100%	3	Cukup Baik
2	<i>Platform Adoption</i>	1	0	0%	1	Sangat Buruk
3	Target Produksi	25.000	19.968	80%	2	Buruk
4	<i>On Time Delivery</i>	>75%	99,6%	133%	5	Sangat Baik
5	<i>Defect Rate</i>	<3%	2%	151%	5	Sangat Baik
6	Keluhan Terselesaikan	70%	85%	122%	5	Sangat Baik
Total					21	
Rata-Rata					3,50	Cukup Baik

Tahun 2024 menunjukkan tanda-tanda pemulihan dengan rata-rata skor 3,50 yang kembali ke kategori cukup baik. *Equipment Innovation* mengalami perbaikan signifikan dengan mencapai target 3 unit (pencapaian 100%), menunjukkan bahwa perusahaan mulai serius dalam melakukan investasi teknologi dan pembaruan peralatan produksi. Namun, *Marketing Channel Innovation* masih menghadapi tantangan dengan *Platform Adoption* tetap di 0%, menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil mengembangkan saluran pemasaran baru yang dapat mendukung ekspansi pasar.

Kinerja produksi menunjukkan perbaikan meskipun belum optimal, dengan pencapaian 80% dari target atau 19.968 unit dari target 25.000 unit. Meskipun masih di bawah target, terdapat peningkatan dibandingkan tahun 2023, mengindikasikan bahwa investasi dalam equipment innovation mulai memberikan dampak positif pada kapasitas produksi. Aspek kualitas dan layanan menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan *On-Time Delivery* mencapai 99,6%, *Defect Rate* terkontrol di 2%, dan peningkatan signifikan dalam penanganan keluhan dengan tingkat penyelesaian 85%.

4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan tiga indikator utama yang mencakup retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan pelatihan karyawan.

1. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 2022

a. Retensi Karyawan

Retensi karyawan mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan dalam periode tertentu.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Karyawan Lama}}{\text{Jumlah Karyawan Awal Periode}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{19}{23} \times 100\% = 83\%$$

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan menunjukkan efisiensi tenaga kerja dalam menghasilkan *output* atau kontribusi terhadap hasil perusahaan.

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\text{Rp2.098.402.368}}{22} \text{Rp95.381.925}$$

c. Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan mengukur upaya perusahaan dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi tenaga kerja.

$$\text{Pelatihan Rate} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Ikut pelatihan}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Pelatihan Rate} = \frac{13}{22} \times 100\% = 59\%$$

Hasil pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2022 dapat dilihat pada tabel 4.18.

Tabel 4.16 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 2022

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	Retensi Karyawan	70%	83%	118%	4	Baik
2	Produktivitas Karyawan	Rp120.000.000	Rp95.831.925	79%	1	Sangat Buruk

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
3	Pelatihan Karyawan	>35%	59%	169%	5	Sangat Baik
Total					10	
Rata-Rata					3,33	Cukup Baik

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2022, perusahaan menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan rata-rata skor 3,33. Retensi karyawan menunjukkan kinerja yang baik dengan pencapaian 83%, melampaui target 70% dengan tingkat pencapaian 118%, mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil mempertahankan sebagian besar karyawannya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini mencerminkan tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi dan efektivitas kebijakan sumber daya manusia perusahaan dalam mempertahankan talenta.

Namun, produktivitas karyawan menjadi kelemahan utama dengan realisasi Rp95.831.925, hanya mencapai 79% dari target Rp120.000.000, yang dikategorikan sebagai sangat buruk. Rendahnya produktivitas karyawan ini mengindikasikan adanya inefisiensi dalam pemanfaatan sumber daya manusia atau kemungkinan kurangnya optimalisasi sistem kerja dan proses bisnis. Di sisi lain, perusahaan menunjukkan komitmen yang sangat baik terhadap pengembangan karyawan melalui program pelatihan dengan pencapaian 59%, jauh melampaui target >35% dengan tingkat pencapaian 169%.

2. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 2023

Perhitungan indikator kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2023 terdapat pada lampiran 3. Berikut merupakan hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2023 yang terdapat pada tabel 4.19.

Tabel 4.17 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 2023

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	Retensi Karyawan	70%	68%	97%	3	Cukup Baik
2	Produktivitas Karyawan	Rp120.000.000	Rp82.172.146	68%	1	Sangat Buruk
3	Pelatihan Karyawan	>35%	79%	226%	5	Sangat Baik
Total					9	
Rata-Rata					3,00	Cukup Baik

Tahun 2023 menunjukkan penurunan kinerja dengan rata-rata skor 3,00, meskipun masih dalam kategori cukup baik. Retensi karyawan mengalami penurunan menjadi 68% dengan pencapaian 97% dari target 70%, meskipun masih memenuhi target namun mendekati batas minimal yang ditetapkan. Penurunan tingkat retensi ini dapat mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan karyawan, yang mungkin disebabkan oleh faktor internal seperti kondisi kerja, kompensasi, atau faktor eksternal seperti peluang kerja yang lebih menarik di tempat lain.

Produktivitas karyawan mengalami penurunan yang lebih signifikan menjadi Rp82.172.146, hanya mencapai 68% dari target Rp120.000.000, menunjukkan degradasi efisiensi tenaga kerja yang perlu mendapat perhatian serius. Penurunan produktivitas ini dapat berkorelasi dengan penurunan retensi karyawan, dimana kehilangan karyawan berpengalaman dapat berdampak pada efisiensi operasional secara keseluruhan. Namun, komitmen perusahaan terhadap pengembangan karyawan semakin menguat dengan program pelatihan mencapai 79%, melampaui target >35% dengan pencapaian 226%. Intensifikasi program pelatihan ini menunjukkan upaya perusahaan untuk mengatasi masalah produktivitas melalui peningkatan kompetensi karyawan.

3. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 2024

Perhitungan indikator kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2024 terdapat pada lampiran 3. Berikut merupakan hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2022 yang terdapat pada tabel 4.20.

Tabel 4.18 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 2024

No	Indikator	Target	Realisasi	Pencapaian (%)	Nilai	Keterangan
1	Retensi Karyawan	70%	84%	120%	4	Baik
2	Produktivitas Karyawan	Rp120.000.000	Rp99.385.780	83%	2	Buruk
3	Pelatihan Karyawan	>35%	50%	143%	5	Sangat Baik
Total					11	
Rata-Rata					3,67	Cukup Baik

Tahun 2024 menunjukkan perbaikan kinerja dengan rata-rata skor 3,67, merupakan pencapaian tertinggi selama periode analisis. Retensi karyawan mengalami perbaikan signifikan menjadi 84% dengan pencapaian 120% dari target 70%, menunjukkan bahwa strategi sumber daya manusia perusahaan mulai memberikan hasil positif. Peningkatan retensi ini mengindikasikan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan pada tahun-tahun sebelumnya mulai berdampak pada kepuasan dan loyalitas karyawan.

Produktivitas karyawan juga menunjukkan tren perbaikan menjadi Rp99.385.780 atau 83% dari target Rp120.000.000, meskipun masih dikategorikan buruk namun menunjukkan peningkatan yang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Perbaikan produktivitas ini dapat dikaitkan dengan dampak positif dari program pelatihan intensif yang dilakukan pada periode sebelumnya dan stabilitas tenaga kerja yang meningkat. Program pelatihan karyawan tetap konsisten dengan pencapaian 50%, melampaui target >35% dengan tingkat pencapaian 143%.

4. Pengukuran Kinerja Perusahaan Keseluruhan

Bagian ini merangkum kinerja dari keempat perspektif untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi perusahaan. Secara keseluruhan, kinerja CV XYZ selama periode 2022-2024 menunjukkan fluktuasi. Kinerja perusahaan dari periode 2022-2024 dapat dilihat pada tabel 4.21, 4.22 dan 4.23.

Tabel 4.19 Kinerja CV XYZ Tahun 2022

No	Perspektif	Indikator	Target	Realisasi	Capaian	Nilai	Ket
1	Keuangan	NPM	20%	22%	111%	4	Baik
		ROA	15%	16%	104%	3	Cukup Baik
		ROE	15%	16%	109%	3	Cukup Baik
		CR	2,5	7,9	314%	5	Sangat Baik
		DER	<2,0	0,05	4086%	5	Sangat Baik
		DR	<35%	5%	700%	5	Sangat Baik
		TATO	>2,0	0,7	35%	1	Sangat Buruk
2	Pelanggan	Pangsa Pasar	5%	3,13%	63%	1	Cukup Baik
		Akuisisi Pelanggan	30%	19%	63%	1	Sangat Buruk
		Retensi Pelanggan	70%	97%	139%	5	Sangat Baik
		Tingkat Keluhan	<5%	2,10%	143%	5	Sangat Baik

No	Perspektif	Indikator	Target	Realisasi	Capaian	Nilai	Ket
		Profitabilitas	Rp2.000.000	Rp1.593.496	80%	2	Cukup Baik
3	Proses Internal Bisnis	Equipment Innovation	3	1	33%	1	Sangat Buruk
		Platform Adoption	1	3	300%	5	Sangat Baik
		Target Produksi	25.000	24.850	99%	3	Cukup Baik
		On Time Delivery	>75%	99,5%	133%	5	Sangat Baik
		Defect Rate	<3%	1%	232%	5	Sangat Baik
		Keluhan Terselaikan	70%	82%	117%	4	Baik
4	Pertumbuhan & Pembelajaran	Retensi Karyawan	70%	83%	118%	4	Baik
		Produktivitas Karyawan	Rp120.000.000	Rp95.831.925	79%	1	Sangat Buruk
		Pelatihan Karyawan	>35%	59%	169%	5	Sangat Baik
Total						73	
Rata-Rata						3,48	Cukup Baik

Tabel 4.20 Kinerja CV XYZ Tahun 2023

No	Perspektif	Indikator	Target	Realisasi	Capaian	Nilai	Ket
1	Keuangan	NPM	20%	22%	111%	4	Baik
		ROA	15%	12%	77%	1	Sangat Buruk
		ROE	15%	12%	80%	2	Buruk
		CR	2,5	9	379%	5	Sangat Baik
		DER	<2,0	0,04	4972%	5	Sangat Baik
		DR	<35%	4%	905%	5	Sangat Baik
		TATO	>2,0	0,5	26%	1	Sangat Buruk
2	Pelanggan	Pangsa Pasar	5%	1,84%	37%	1	Sangat Buruk
		Akuisisi Pelanggan	30%	14%	45%	1	Sangat Buruk
		Retensi Pelanggan	70%	76%	109%	3	Cukup Baik
		Tingkat Keluhan	<5%	3,06%	98%	3	Cukup Baik
		Profitabilitas	Rp2.000.000	Rp1.346.444	67%	1	Sangat Buruk
3	Proses Internal Bisnis	<i>Equipment Innovation</i>	3	1	33%	1	Sangat Buruk
		<i>Platform Adoption</i>	1	0	0%	1	Sangat Buruk
		Target Produksi	25.000	18.960	76%	1	Sangat Buruk

No	Perspektif	Indikator	Target	Realisasi	Capaian	Nilai	Ket
		On Time Delivery	>75%	99,4%	133%	5	Sangat Baik
		Defect Rate	<3%	2%	198%	5	Sangat Baik
		Keluhan Terselaikan	70%	77%	111%	4	Baik
4	Pertumbuhan & Pembelajaran	Retensi Karyawan	70%	68%	97%	3	Cukup Baik
		Produktivitas Karyawan	Rp120.000.000	Rp82.172.146	68%	1	Sangat Buruk
		Pelatihan Karyawan	>35%	79%	226%	5	Sangat Baik
Total						56	
Rata-Rata						2,67	Buruk

Tabel 4.21 Kinerja CV XYZ Tahun 2024

No	Perspektif	Indikator	Target	Realisasi	Capaian	Nilai	Ket
1	Keuangan	NPM	20%	22%	92%	4	Baik
		ROA	15%	14%	97%	3	Cukup Baik
		ROE	15%	14%	351%	3	Cukup Baik
		CR	2,5	0	4124%	5	Sangat Baik
		DER	<2,0	0,05	757%	5	Sangat Baik
		DR	<35%	5%	31%	5	Sangat Baik
		TATO	>2,0	0,6	92%	1	Sangat Buruk
2	Pelanggan	Pangsa Pasar	0,20%	0,10%	49%	1	Sangat Buruk
		Akuisisi Pelanggan	30%	20%	66%	1	Sangat Buruk
		Retensi Pelanggan	70%	97%	139%	5	Sangat Baik
		Tingkat Keluhan	<5%	3,35%	90%	3	Cukup Baik
		Profitabilitas	Rp2.000.000	Rp1.412.992	71%	1	Sangat Buruk
3	Proses Internal Bisnis	<i>Equipment Innovation</i>	3	3	100%	3	Cukup Baik
		<i>Platform Adoption</i>	1	0	0%	1	Sangat Buruk
		Target Produksi	25.000	19.968	80%	2	Buruk
		<i>On Time Delivery</i>	>75%	99,6%	133%	5	Sangat Baik
		<i>Defect Rate</i>	<3%	2%	151%	5	Sangat Baik
		Keluhan Terselaikan	70%	85%	122%	5	Sangat Baik

No	Perspektif	Indikator	Target	Realisasi	Capaian	Nilai	Ket
4	Pertumbuhan & Pembelajaran	Retensi Karyawan	70%	84%	120%	4	Baik
		Produktivitas Karyawan	Rp120.000.000	Rp99.385.780	83%	2	Buruk
		Pelatihan Karyawan	>35%	50%	143%	5	Sangat Baik
Total						67	
Rata-Rata						3,19	Cukup Baik

4.4 Analisis SWOT

4.4.1 Data Faktor Internal dan Eksternal

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Identifikasi ini dilakukan melalui analisis lingkungan bisnis, di mana faktor internal didapatkan dari hasil perhitungan *Balanced Scorecard*. Analisis eksternal ini juga dipetakan menggunakan studi literatur. Berikut merupakan faktor internal dan faktor eksternal pada CV XYZ terkait faktor-faktor yang memengaruhi perusahaan:

1. Faktor Internal

Kondisi atau aspek yang berasal dari dalam perusahaan dan dapat dikendalikan secara langsung oleh manajemen, yang dapat berupa kekuatan (*strengths*) maupun kelemahan (*weaknesses*). Berikut ini merupakan faktor internal dari CV XYZ:

a. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan perusahaan ditentukan berdasarkan hasil pengukuran *Balanced Scorecard* selama periode 2022–2024, yang menunjukkan area kinerja relatif baik atau konsisten lebih tinggi dibanding target yang ditetapkan.

1) Loyalitas Pelanggan Sangat Tinggi

Perusahaan memiliki tingkat loyalitas pelanggan yang sangat tinggi, dengan tingkat retensi pelanggan mencapai lebih dari 75% pertahun. Sebagian besar pelanggan yang pernah bertransaksi di CV XYZ hampir selalu kembali melakukan pemesanan, menunjukkan tingkat kepuasan yang konsisten terhadap produk dan pelayanan perusahaan.

2) Struktur Modal Konservatif dan Likuiditas Kuat

CV XYZ memiliki struktur keuangan yang sangat sehat dengan tingkat utang yang rendah. *Debt to Equity Ratio* (DER) yang sangat rendah antara 0,04-0,05 dan *Debt Ratio* (DR) hanya 4-5% menunjukkan bahwa perusahaan tidak bergantung pada pembiayaan eksternal dan memiliki risiko keuangan yang sangat rendah. *Current Ratio* yang tinggi berkisar 7,9-9 kali menunjukkan kemampuan perusahaan yang sangat kuat dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya, memberikan fleksibilitas operasional dan stabilitas keuangan.

3) Efisiensi Operasional

Keandalan sistem pengiriman sangat baik dengan *On-Time Delivery* yang konsisten mencapai 99,4-99,6%, jauh melampaui target minimal 75%.

4) Responsivitas dalam Pelayanan Pelanggan

CV XYZ menunjukkan komitmen yang baik dalam menangani keluhan pelanggan dengan tingkat penyelesaian yang meningkat dari 77% pada tahun 2023 menjadi 85% pada tahun 2024, melampaui target 70%. Waktu tanggapan maksimal satu hari dan fasilitas purna jual seperti retur, diskon, atau garansi sesuai permasalahan yang terjadi, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

5) Tingkat Retensi Karyawan yang Baik

Perusahaan berhasil mempertahankan karyawannya dengan baik. Tingkat retensi karyawan mencapai 83% pada tahun 2022 dan 84% pada tahun 2024, keduanya melampaui target 70%. Hal ini mengindikasikan lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan SDM yang efektif.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan internal yang mempengaruhi perusahaan. Beberapa kelemahan yang dimiliki oleh CV XYZ, yaitu sebagai berikut:

1) Efisiensi Penggunaan Aset Sangat Rendah

Salah satu kelemahan utama CV XYZ adalah efisiensi penggunaan aset yang sangat rendah, tercermin dari *Total Asset Turnover* (TATO) yang konsisten berada di bawah target. TATO hanya mencapai 0,5-0,7 kali selama periode 2022-2024, jauh dari target minimal 2,0 kali. Hal ini menunjukkan bahwa aset perusahaan senilai Rp3 miliar tidak dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan pendapatan.

2) Kemampuan Akuisisi Pelanggan Lemah

Perusahaan menghadapi tantangan serius dalam menarik pelanggan baru, dengan tingkat akuisisi pelanggan yang konsisten berada di bawah target 30%. Realisasi akuisisi pelanggan hanya mencapai 14-20% selama periode analisis, dengan titik terendah pada tahun 2023 sebesar 14%. Meskipun mengalami perbaikan pada 2024 menjadi 20%, angka ini masih jauh dari target yang ditetapkan, menunjukkan kelemahan dalam strategi pemasaran dan penetrasi pasar baru.

3) Pangsa Pasar Kecil dan Cenderung Menurun

CV XYZ memiliki pangsa pasar yang sangat kecil dalam industri konveksi di DIY, hanya mencapai 0,10-0,17% dari total pendapatan industri. Lebih mengkhawatirkan lagi, pangsa pasar mengalami penurunan dari 0,17% pada tahun 2022 menjadi 0,10% pada tahun 2023-2024, menunjukkan bahwa perusahaan kehilangan posisi kompetitifnya di pasar dan tidak dapat mengikuti pertumbuhan industri secara keseluruhan.

4) Produktivitas Karyawan Rendah

Meskipun memiliki retensi karyawan yang baik, produktivitas karyawan CV XYZ konsisten berada di bawah target Rp120 juta per karyawan. Realisasi produktivitas hanya mencapai 68-83% dari target, dengan produktivitas terendah terjadi pada tahun 2023 sebesar Rp82,2 juta per karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan berhasil mempertahankan karyawan, efektivitas dalam mengoptimalkan kontribusi setiap karyawan masih perlu ditingkatkan.

5) Kurangnya Inovasi *Platform* Pemasaran dan Aktivitas Promosi

Sejak tahun 2023, CV XYZ mengalami stagnasi dalam pengembangan *platform* pemasaran baru dengan *Platform Adoption* mencapai 0% selama dua tahun berturut-turut. Padahal pada tahun 2022, perusahaan berhasil menerapkan 3 *platform* baru yang melampaui target. Kondisi ini menunjukkan kemunduran dalam aspek inovasi *marketing channel* yang dapat berdampak pada kemampuan perusahaan dalam menjangkau segmen pasar yang lebih luas. Aktivitas promosi melalui juga jarang dilakukan karena keterbatasan SDM dan tidak adanya divisi marketing khusus. Tidak ada alokasi anggaran khusus untuk pemasaran, sehingga upaya promosi tidak terencana.

6) Investasi Teknologi Yang Lambat

Perusahaan jarang memperbarui atau meningkatkan peralatan produksinya, beberapa mesin masih manual dan telah berusia lebih dari 10 tahun. Kondisi ini menjadi kelemahan karena banyak pesaing sudah menggunakan mesin otomatis yang lebih efisien.

7) Sistem *quality control* tidak efektif

Sistem kontrol kualitas (QC) hanya dilakukan di akhir proses produksi sesaat sebelum pengemasan, menyebabkan beberapa produk cacat lolos ke pasar dan sampai kepada konsumen. Hal ini juga yang menyebabkan berbagai keluhan pelanggan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah situasi atau peristiwa yang berasal dari luar perusahaan dan tidak dapat dikendalikan secara langsung, yang dapat berupa peluang (*opportunities*) atau ancaman (*threats*). Adapun faktor eksternal dari CV XYZ sebagai berikut:

a. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah keadaan eksternal yang memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang.

1) Pertumbuhan Pasar Domestik

Pasar tekstil Indonesia menunjukkan tren pertumbuhan yang sangat positif dengan potensi besar untuk ekspansi bisnis konveksi. Pasar tekstil Indonesia mencapai USD 39.84 miliar pada tahun 2023 dan akan terus tumbuh hingga mencapai USD 45.72 miliar pada tahun 2025 (Badan Pusat Statistik, 2023).

2) Pemanfaatan *e-commerce* dan pemasaran digital

Meningkatnya tren belanja *online* dan media sosial di Indonesia merupakan peluang besar untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Dengan strategi pemasaran yang tepat, perusahaan dapat mengatasi kelemahannya dalam akuisisi pelanggan. Berdasarkan penelitian dari Ralahallo (2025), diketahui bahwa jumlah penggunaan *platform* media sosial mencapai 139 juta pengguna aktif, setara dengan 49,9% dari total populasi Indonesia. Di tahun 2022 pertumbuhan bisnis *e-commerce* meningkat sebesar 4,46% atau 2.995.986 usaha. Hal ini menunjukkan terdapat 8,89% adalah melakukan penjualan produk melalui *platform e-commerce*. Bisnis *e-commerce* ini juga cepat berkembang dari tahun ke tahun dan mampu mencapai 51,60%.

3) Dukungan Pemerintah terhadap UMKM

Adanya berbagai program pemerintah seperti insentif pajak, akses pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR), program pelatihan, serta kemudahan akses pasar melalui e-Katalog Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) menjadi peluang untuk meningkatkan kapasitas dan jangkauan bisnis.

4) Kemitraan Strategis

Peluang bagi perusahaan untuk menjalin kerja sama jangka panjang dengan penyelenggara acara, instansi pemerintah, instansi pendidikan, dan komunitas yang membutuhkan pengadaan barang dalam jumlah besar. Melalui kemitraan ini, CV XYZ berpotensi menjadi pemasok resmi untuk produk konveksi dan *merchandise*, sekaligus memperluas jaringan usaha melalui hubungan yang telah terjalin dengan pelanggan.

5) Kemajuan teknologi produksi

Perkembangan teknologi menjahit dan pemotongan kain, seperti mesin jahit otomatis dan mesin potong digital, menjadi peluang bagi CV XYZ untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas produksi. Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, CV XYZ dapat mengurangi ketergantungan pada proses manual, mempercepat waktu produksi, serta meningkatkan daya saing di tengah industri konveksi yang semakin kompetitif.

b. Ancaman (*Threats*)

Faktor eksternal berikutnya adalah ancaman, yaitu kondisi atau kejadian yang berpotensi menghambat perkembangan strategi perusahaan. Beberapa ancaman yang dihadapi CV XYZ antara lain:

1) Kenaikan Harga Bahan Baku

Fluktuasi harga bahan baku impor maupun lokal (kain, benang, ritsleting) akibat inflasi atau dinamika pasar global dapat meningkatkan biaya produksi. (Badan Pusat Statistik, 2024).

2) Persaingan Industri Tinggi

Banyaknya pemain di industri konveksi, baik skala kecil maupun besar, yang menawarkan produk dan harga yang kompetitif. Tidak menutup kemungkinan setiap tahunnya terdapat penambahan perusahaan yang bergerak pada bidang industri ini.

3) Tingginya Kekuatan Tawar Pembeli

Tingginya jumlah pelaku usaha dalam industri ini memberikan pembeli kekuatan negosiasi yang besar, terutama untuk pesanan dalam jumlah besar, sehingga berpotensi menekan harga jual. Dengan lebih dari 22.509 perusahaan tekstil di DIY saja, buyer memiliki banyak pilihan alternatif supplier, sehingga dapat dengan mudah beralih jika tidak mendapat harga yang kompetitif.

4) Adopsi Teknologi oleh Pesaing

Pesaing yang telah mengadopsi mesin produksi otomatis dapat menghasilkan produk dengan lebih cepat dan biaya lebih rendah.

Perusahaan yang menerapkan otomatisasi bisa menghasilkan barang lebih cepat dan lebih konsisten, serta lebih efisien dalam penggunaan sumber daya (Ihsan et al., 2025).

5) Masuknya Produk Impor

Produk pakaian impor, khususnya dari negara seperti Tiongkok dan Vietnam, menekan industri domestik dengan harga lebih kompetitif karena skala produksi besar dan dukungan teknologi otomatis. Menurut Kementerian Perindustrian (2024), industri tekstil menghadapi tekanan karena pasar dalam negeri dibanjiri produk impor, terutama yang masuk melalui PLB (Pusat Logistik Berikat).

4.3.1 Matriks IFAS dan EFAS

Baik elemen internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi keberlanjutan perusahaan dikaji menggunakan matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) (Qanita, 2020). Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan faktor internal yang dievaluasi dan dibobot menggunakan matriks IFAS, sedangkan peluang dan ancaman perusahaan merupakan faktor eksternal yang dianalisis menggunakan matriks EFAS. Pada penelitian ini, pengumpulan data IFAS dan EFAS untuk CV XYZ dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan diskusi kelompok terarah (*focus group discussion/FGD*) bersama direktur dan manajer operasional.

Bobot diberikan untuk menunjukkan tingkat kepentingan relatif setiap faktor strategis, baik internal (IFAS) maupun eksternal (EFAS). Nilainya dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting), dengan total bobot seluruh faktor selalu berjumlah 1,00. Penentuan bobot didasarkan pada seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan semakin krusial faktor tersebut terhadap keberhasilan bisnis, semakin besar bobot yang diberikan. Bobot ini bukan menilai baik-buruk kondisi perusahaan, melainkan menggambarkan seberapa penting faktor tersebut untuk diperhatikan dibanding faktor lain.

Rating diberikan untuk menunjukkan bagaimana kondisi perusahaan terhadap faktor yang dinilai jika dibandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Untuk faktor positif (kekuatan/peluang), nilai 4 berarti sangat baik/sangat kuat, sedangkan nilai 1

berarti sangat lemah. Untuk faktor negatif (kelemahan/ancaman), penilaiannya terbalik, yaitu 1 menunjukkan kelemahan atau ancaman sangat besar, sedangkan 4 menunjukkan kelemahan atau ancaman relatif kecil. Dengan kata lain, rating mengukur tingkat respons atau posisi perusahaan terhadap setiap faktor, sementara bobot mengukur tingkat kepentingannya. Skor pembobotan kemudian dihitung dari perkalian bobot $\times$ rating, yang menunjukkan kontribusi akhir tiap faktor terhadap strategi keseluruhan.

1. IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Tabel 4.16 berikut memuat hasil pembobotan faktor internal yang dilakukan oleh *expert* di CV XYZ.

Tabel 4.22 Matriks Perhitungan IFAS

No	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
1	Loyalitas Pelanggan Tinggi	0.10	4	0.40
2	Struktur Modal Konservatif dan Likuiditas Tinggi	0.11	3	0.33
	Efisiensi Operasional	0.09	3	0.27
4	Responsivitas Dalam Pelayanan	0.09	3	0.27
5	Tingkat Retensi Karyawan Yang Baik	0.07	3	0.21
Total Skor Kekuatan		0.46		1.48
1	Efisiensi Penggunaan Aset Rendah	0.08	2	0.16
2	Kemampuan Akuisisi Pelanggan Rendah	0.08	2	0.16
3	Pangsa Pasar kecil dan Cenderung Menurun	0.10	1	0.10
4	Produktivitas Karyawan Rendah	0.09	2	0.18
5	Kurangnya Inovasi <i>Platform</i> Pemasaran dan Aktivitas Promosi	0.07	2	0.14
6	Investasi Teknologi Yang Lambat	0.07	2	0.14
7	Sistem <i>Quality control</i> Tidak Efektif	0.05	1	0.05
Total Skor Kelemahan		0.54		0.93
TOTAL		1.00		2.41
Titik Koordinat X = Total Kekuatan (S) - Total Kelemahan (W)		1.48-0.93 = 0.55		

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) pada Tabel 4.24, total skor kekuatan perusahaan adalah 1,48, sedangkan total skor kelemahan adalah 0,93. Dengan demikian, nilai titik koordinat X yang diperoleh dari selisih total kekuatan dan kelemahan adalah 0,55 ($1,48 - 0,93 = 0,55$). Hasil ini menunjukkan bahwa faktor internal perusahaan masih didominasi oleh kekuatan, meskipun kelemahan yang ada tetap memerlukan perhatian.

2. EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)

Berikut merupakan hasil pembobotan faktor eksternal yang dilakukan oleh *expert* di CV XYZ:

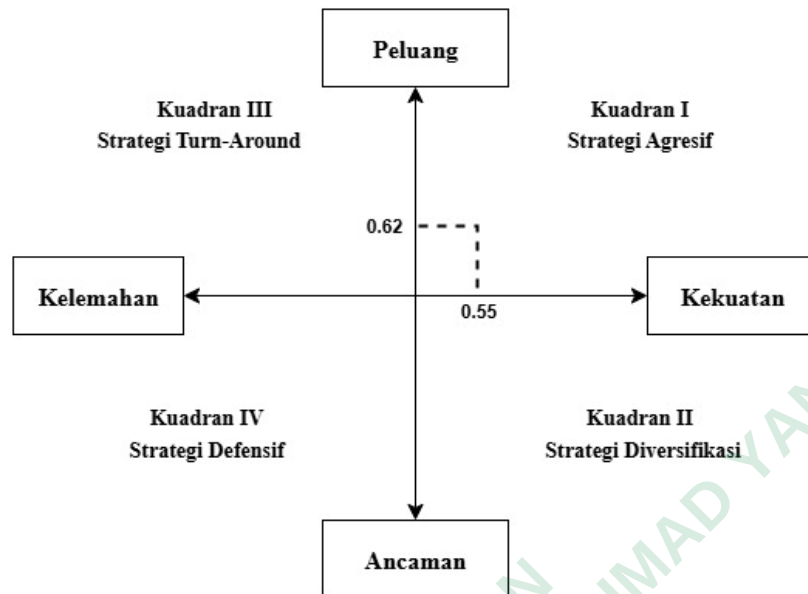
Tabel 4.23 Matriks Perhitungan EFAS

No	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
1	Pertumbuhan Pasar Domestik	0.12	4	0.48
2	Pemanfaatan E-Commerce dan Pemasaran Digital	0.11	3	0.33
3	Dukungan Pemerintah Terhadap UMKM	0.09	3	0.27
4	Kemitraan Strategis	0.08	3	0.24
5	Kemajuan Teknologi Produksi	0.10	3	0.30
Total Skor Peluang		0.50		1.62
1	Kenaikan Harga Bahan Baku	0.11	2	0.22
2	Persaingan Industri Tinggi	0.11	2	0.22
3	Tingginya Kekuatan Tawar Pembeli	0.09	2	0.18
4	Adopsi Teknologi Oleh Pesaing	0.10	2	0.20
5	Masuknya Produk Impor	0.09	2	0.18
Total Skor Ancaman		0.50		1.00
TOTAL		1.00		2.62
Titik Koordinat Y Total Peluang (O) - Total Ancaman (T) = Y		1.62-1.00 = 0.62		

Hasil perhitungan Matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) pada Tabel 4.25 menunjukkan bahwa total skor peluang mencapai 1,62, sedangkan total skor ancaman sebesar 1,00. Nilai titik koordinat Y yang diperoleh dari selisih total peluang dan ancaman adalah 0,62 ($1,62 - 1,00 = 0,62$). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan peluang yang lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi perusahaan.

4.3.2 Kuadran Analisis SWOT

Kuadran analisis SWOT dibagi menjadi empat bagian yang digambarkan oleh sumbu X dan Y. Sumbu X mewakili nilai IFAS, sedangkan sumbu Y mewakili nilai EFAS. Nilai IFAS dan EFAS ditentukan masing-masing sebesar 0.55 dan 0.62 berdasarkan hasil perhitungan sebelumnya. Berikut kuadran SWOT *Analysis* dihasilkan dan ditampilkan pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Kuadran Analisis SWOT

Berdasarkan diagram matriks SWOT yang ditampilkan, perusahaan berada pada posisi strategis koordinat (0.55, 0.62) yang menempatkannya di Kuadran I dengan strategi agresif. Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang kuat dengan nilai 0.55 pada sumbu horizontal, serta menghadapi lingkungan eksternal yang penuh peluang dengan nilai 0.62 pada sumbu vertikal. Kombinasi kekuatan internal dan peluang eksternal yang positif ini menciptakan kondisi ideal bagi organisasi untuk menerapkan strategi pertumbuhan yang agresif dan ekspansif.

4.3.3 Matriks SWOT

Berdasarkan faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan yang telah diketahui dari pengumpulan data sebelumnya. Terdapat 4 bagian alternatif strategi yang terdiri dari strategi S-O (*strength-opportunity*), strategi S-T (*strength-threat*), strategi W-O (*weakness-opportunity*), dan strategi W-T (*weakness-threat*). Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.24 Matriks SWOT CV XYZ

EFAS IFAS	STRENGTH (S) 1. Loyalitas Pelanggan Tinggi (S1) 2. Struktur Modal Konservatif dan Likuiditas Tinggi (S2) 3. Efisiensi Operasional (S3) 4. Responsivitas Dalam Pelayanan (S4) 5. Tingkat Retensi Karyawan yang Baik (S5)	WEAKNESSES (W) 1. Efisiensi Penggunaan Aset Rendah (W1) 2. Kemampuan Akuisisi Pelanggan Rendah (W2) 3. Pangsa Pasar Kecil dan Cenderung Menurun (W3) 4. Produktivitas Karyawan Rendah (W4) 5. Kurangnya Inovasi <i>Platform</i> Pemasaran dan Aktivitas Promosi (W5) 6. Investasi Teknologi Yang Lambat (W6) 7. Sistem <i>Quality control</i> tidak Efektif (W7)
	STRATEGI S-O 1. Memanfaatkan loyalitas pelanggan tinggi dan likuiditas kuat untuk ekspansi melalui <i>platform</i> e-commerce dengan testimoni sebagai daya tarik utama (S1+S2+O2) 2. Mengoptimalkan efisiensi operasional dan struktur modal konservatif untuk membangun kemitraan strategis jangka panjang (S2+S3+O4) 3. Menggunakan struktur modal konservatif untuk investasi teknologi produksi yang mendukung peningkatan kualitas (S2+O5) 4. Memanfaatkan efisiensi operasional dan responsivitas untuk akses program dukungan pemerintah UMKM (S3+S4+O3)	STRATEGI W-O 1. Modernisasi bertahap dengan teknologi produksi menggunakan likuiditas perusahaan atau program pemerintah guna efisiensi produksi (W1+W6+W7+O5) 2. Mengatasi Minimnya Promosi Dan Akuisisi Pelanggan Rendah Dengan Mengalokasikan Anggaran Untuk Pemasaran Digital Melalui Media Sosial (W5+W2+O2) 3. Mengatasi produktivitas karyawan yang rendah Dengan Mengikutsertakan Mereka Dalam Program Pelatihan Keterampilan Yang Difasilitasi Oleh Pemerintah (W4+O3) 4. Penetrasi Pasar Digital untuk Mengatasi Pangsa Pasar Kecil (W3+O2)
OPPORTUNITIES (O) 1. Pertumbuhan Pasar Domestik (O1) 2. Pemanfaatan E-Commerce dan Pemasaran Digital (O2) 3. Dukungan Pemerintah Terhadap UMKM (O3) 4. Kemitraan Strategis (O4) 5. Kemajuan Teknologi Produksi (O5)		

	5. Memanfaatkan tingkat retensi karyawan yang baik dan efisiensi operasional untuk meningkatkan skala produksi guna menangkap peluang pertumbuhan pasar domestik (S5+S3+O1)	5. Diversifikasi <i>Channel</i> Pemasaran untuk Mengatasi Keterbatasan <i>Platform</i> (W5+W2+O2)
THREATS (T) 1. Kenaikan harga bahan baku (T1) 2. Persaingan industri yang ketat (T2) 3. Tingginya kekuatan tawar pembeli (T3) 4. Adopsi teknologi oleh pesaing (T4) 5. Masuknya Produk Impor (T5)	STRATEGI S-T 1. Menggunakan likuiditas keuangan yang tinggi untuk melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah besar saat harga rendah guna memitigasi risiko kenaikan harga (S2+T1) 2. Menggunakan loyalitas pelanggan tinggi dan responsivitas untuk fokus segmen premium yang kurang sensitif harga (S1+S4+T2+T3) 3. Memanfaatkan struktur modal konservatif untuk investasi teknologi selektif menghadapi adopsi teknologi pesaing (S2+T4) 4. Mempromosikan keunggulan efisiensi operasional (custom, cepat, purna jual) dan pengiriman terjamin untuk bersaing dengan produk impor yang tidak pasti (S3+T5) 5. Memperkuat hubungan personal dengan pelanggan loyal untuk mengurangi dampak tingginya kekuatan tawar pembeli (S1+S4+T3)	STRATEGI W-T 1. Mengatasi investasi teknologi lambat dan sistem <i>quality control</i> tidak efektif untuk mengimbangi adopsi teknologi pesaing (W6+W7+T4) 2. Mengatasi kurangnya inovasi <i>platform</i> pemasaran dan kemampuan akuisisi rendah melalui strategi word-of-mouth untuk menghadapi persaingan (W5+W2+T2) 3. Mengatasi efisiensi penggunaan aset rendah melalui diversifikasi bahan baku ekonomis untuk menghadapi kenaikan harga (W1+T1) 4. Mengatasi pangsa pasar kecil dengan fokus pada <i>niche market</i> untuk menghindari persaingan industri yang ketat (W3+T2) 5. Mengimplementasikan sistem kerja berbasis target/KPI untuk meningkatkan produktivitas karyawan, guna menghadapi persaingan industri yang ketat (W4+T2)

4.3.4 Hasil Alternatif Strategi

Berikut ini adalah ringkasan dari berbagai strategi yang berbeda berdasarkan temuan matriks SWOT, seperti yang ditampilkan dalam tabel 4.26.

Tabel 4.25 Alternatif Strategi SWOT

Jenis	No	Alternatif Strategi
Strategi S-O	1	Memanfaatkan loyalitas pelanggan tinggi dan likuiditas kuat untuk ekspansi melalui <i>platform</i> e-commerce dengan testimoni sebagai daya tarik utama
	2	Mengoptimalkan efisiensi operasional dan struktur modal konservatif untuk membangun kemitraan strategis jangka panjang
	3	Menggunakan struktur modal konservatif untuk investasi teknologi produksi yang mendukung peningkatan kualitas
	4	Memanfaatkan efisiensi operasional dan responsivitas untuk akses program dukungan pemerintah UMKM
	5	Memanfaatkan tingkat retensi karyawan yang baik dan efisiensi operasional untuk meningkatkan skala produksi guna menangkap peluang pertumbuhan pasar domestik
Strategi S-T	6	Menggunakan likuiditas keuangan yang tinggi untuk melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah besar saat harga rendah guna memitigasi risiko kenaikan harga
	7	Menggunakan loyalitas pelanggan tinggi dan responsivitas untuk fokus segmen premium yang kurang sensitif harga
	8	Memanfaatkan struktur modal konservatif untuk investasi teknologi selektif menghadapi adopsi teknologi pesaing
	9	Mempromosikan keunggulan efisiensi operasional (custom, cepat,urna jual) dan pengiriman terjamin untuk bersaing dengan produk impor yang tidak pasti
	10	Memperkuat hubungan personal dengan pelanggan loyal untuk mengurangi dampak tingginya kekuatan tawar pembeli
Strategi W-O	11	Modernisasi bertahap dengan teknologi produksi menggunakan likuiditas perusahaan atau program pemerintah guna efisiensi produksi
	12	Mengatasi Minimnya Promosi Dan Akuisisi Pelanggan Rendah Dengan Mengalokasikan Anggaran Untuk Pemasaran Digital Melalui Media Sosial
	13	Mengatasi produktivitas karyawan yang rendah Dengan Mengikutsertakan Mereka Dalam Program Pelatihan Keterampilan Yang Difasilitasi Oleh Pemerintah
	14	Penetrasi Pasar Digital untuk Mengatasi Pangsa Pasar Kecil
	15	Diversifikasi <i>Channel</i> Pemasaran untuk Mengatasi Keterbatasan <i>Platform</i>
Strategi W-T	16	Mengatasi investasi teknologi lambat dan sistem <i>quality control</i> tidak efektif untuk mengimbangi adopsi teknologi pesaing
	17	Mengatasi kurangnya inovasi <i>platform</i> pemasaran dan kemampuan akuisisi rendah melalui strategi word-of-mouth untuk menghadapi persaingan
	18	Mengatasi efisiensi penggunaan aset rendah melalui diversifikasi bahan baku ekonomis untuk menghadapi kenaikan harga
	19	Mengatasi pangsa pasar kecil dengan fokus pada <i>niche market</i> untuk menghindari persaingan industri yang ketat
	20	Mengimplementasikan sistem kerja berbasis target/KPI untuk meningkatkan produktivitas karyawan, guna menghadapi persaingan industri yang ketat

4.3.5 Rumusan Sasaran Strategi

Dalam hasil pengolahan data dari tabel 4.19 alternatif strategi dengan menggunakan analisis SWOT. Berikut ini merupakan sasaran strategi yang disesuaikan dengan masing masing perspektif *balanced scorecard*:

1. Sasaran strategi perspektif finansial, yaitu Meningkatkan Profitabilitas dan Stabilitas Keuangan Jangka Panjang. Sumber strateginya adalah dengan mengelola biaya dan pendapatan secara cermat. Hal ini dilakukan dengan memanfaatkan likuiditas keuangan yang tinggi untuk melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah besar saat harga rendah guna memitigasi risiko kenaikan harga di masa depan (6). Selain itu, untuk menjaga margin keuntungan, perusahaan akan memanfaatkan loyalitas pelanggan yang tinggi untuk fokus pada segmen premium yang tidak terlalu sensitif terhadap harga (7). Di sisi investasi, perusahaan akan menggunakan struktur modal yang konservatif untuk berinvestasi pada teknologi selektif yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya jangka panjang (8).
2. Sasaran strategi perspektif pelanggan, yaitu Meningkatkan Akuisisi Pelanggan dan Memperluas Pangsa Pasar, serta Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan. Meningkatkan akuisisi pelanggan dan memperluas pangsa pasar, sumber strategi untuk sasaran ini berfokus pada jangkauan dan penetrasi pasar. Perusahaan akan memanfaatkan loyalitas pelanggan yang ada sebagai testimoni untuk ekspansi melalui *platform e-commerce* (1). Upaya ini didukung dengan alokasi anggaran khusus untuk pemasaran digital melalui media sosial guna mengatasi minimnya promosi (12), melakukan penetrasi pasar digital secara agresif untuk mengatasi pangsa pasar yang masih kecil (14), serta melakukan diversifikasi *channel* pemasaran untuk mengatasi keterbatasan *platform* (15). Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, sumber strategi untuk sasaran ini berfokus pada retensi dan penguatan hubungan. Perusahaan akan secara aktif memperkuat hubungan personal dengan pelanggan loyal untuk menjaga mereka dan mengurangi dampak kekuatan tawar pembeli (10). Selain itu, kepuasan akan ditingkatkan dengan mempromosikan keunggulan layanan seperti produk

kustom, proses yang cepat, dan layanan purna jual yang terjamin untuk bersaing dengan produk lain (9).

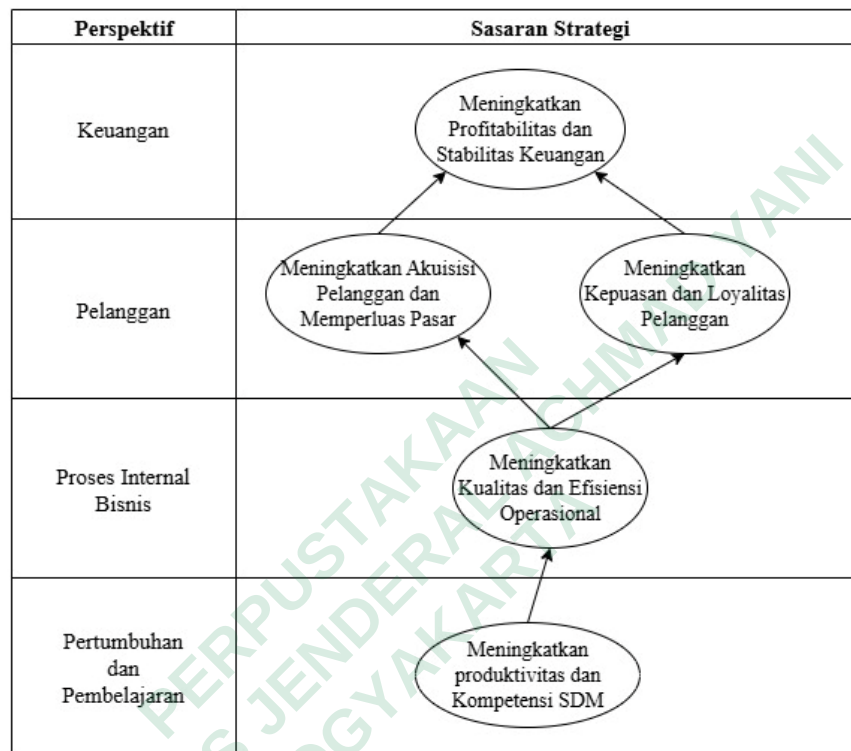
3. Sasaran strategi perspektif proses bisnis internal, yaitu Meningkatkan Kualitas dan Efisiensi Operasional. Sumber strateginya, yaitu menggunakan struktur modal konservatif untuk investasi teknologi produksi yang mendukung peningkatan kualitas (3). Hal ini akan diwujudkan dengan melakukan modernisasi bertahap teknologi produksi menggunakan likuiditas perusahaan atau program pemerintah guna efisiensi produksi (11), di mana perusahaan akan mengatasi investasi teknologi lambat dan sistem *quality control* yang tidak efektif untuk mengimbangi adopsi teknologi pesaing (16). Perusahaan juga akan mengatasi efisiensi penggunaan aset yang rendah melalui diversifikasi bahan baku ekonomis untuk menghadapi kenaikan harga (18).
4. Sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu Meningkatkan Produktivitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Sasaran ini menjadi fondasi bagi keberhasilan perspektif lainnya. Untuk mencapainya, perusahaan akan secara aktif mengatasi produktivitas karyawan yang rendah dengan mengikutsertakan mereka dalam program-program pelatihan keterampilan, termasuk yang difasilitasi oleh pemerintah (13). Guna memastikan peningkatan kinerja yang terukur dan berkelanjutan, perusahaan juga akan mengimplementasikan sistem kerja berbasis target atau *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mendorong produktivitas karyawan dalam menghadapi persaingan industri yang ketat (20).

Tabel 4.26 Sasaran Strategi

Perspektif	No	Sasaran Strategi	Sumber Strategi
Keuangan	1	Meningkatkan Profitabilitas dan Stabilitas Keuangan	Strategi 6, 7 dan 8
Pelanggan	2	Meningkatkan Akuisisi Pelanggan dan Memperluas Pangsa Pasar	Strategi 1, 12, 14 dan 15
	3	Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan	Strategi 9 dan 10
Proses Internal Bisnis	4	Meningkatkan Kualitas dan Efisiensi Operasional	Strategi 3, 5, 11, 16 dan 18
Pertumbuhan dan Pembelajaran	5	Meningkatkan Produktivitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia	Strategi no 13 dan 20

4.3.6 Peta Strategi CV XYZ

Peta strategi ini membantu memvisualisasikan integrasi strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT ke dalam *balanced scorecard*. Peta strategi di CV XYZ dapat dilihat pada gambar 4.2 sebagai berikut.

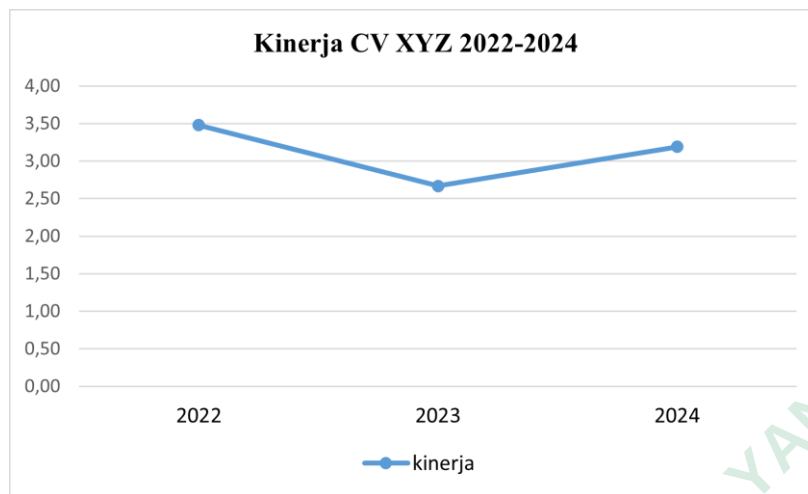


Gambar 4.2 Peta Strategi CV XYZ

4.4 Pembahasan Kinerja Perusahaan

4.4.1 Kinerja Perusahaan Periode 2022-2024

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai perkembangan kinerja perusahaan dari tahun 2022 hingga 2024, hasil pengukuran nilai rata-rata kinerja CV XYZ ditampilkan pada Gambar 4.3 berikut ini.



Gambar 4.3 Grafik Kinerja Perusahaan Periode 2022-2024

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja CV XYZ dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada periode 2022–2024, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan berada pada kategori cukup baik dengan nilai rata-rata yang berfluktuasi. Pada tahun 2022 perusahaan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,48 dengan kategori cukup baik. Nilai tersebut kemudian mengalami penurunan signifikan pada tahun 2023 menjadi 2,67 (Buruk), sebelum akhirnya mengalami perbaikan dan meningkat kembali pada tahun 2024 dengan nilai rata-rata 3,19.

Tabel 4.27 Kinerja Keseluruhan

Perspektif	Tahun		
	2022	2023	2024
Keuangan	3,71	3,29	3,71
Pelanggan	3,20	1,80	2,02
Proses Internal Bisnis	3,83	2,83	3,50
Pembelajaran dan Pertumbuhan	3,33	3,00	3,67

Kinerja keuangan berhasil pulih di tahun 2024 (3,71) dengan perspektif pelanggan yang tetap terpuruk di kategori buruk (2,02). CV XYZ sebenarnya memiliki loyalitas pelanggan yang sangat tinggi dengan tingkat retensi mencapai lebih dari 75% per tahun. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelanggan *existing* tetap loyal dan kembali bertransaksi, tingkat kepuasan mereka terhadap pengalaman keseluruhan mengalami penurunan signifikan. Struktur modal konservatif perusahaan dengan *Debt*

to *Equity Ratio* yang sangat rendah (0,04-0,05) dan *Current Ratio* yang tinggi (7,9-9 kali), yang memungkinkan perusahaan mempertahankan profitabilitas bahkan dengan basis pelanggan yang tidak berkembang. Efisiensi operasional yang sangat baik dengan *On-Time Delivery* 99,4-99,6% juga berkontribusi terhadap stabilitas keuangan, meskipun *sistem quality control* yang tidak efektif menyebabkan beberapa produk cacat lolos ke pasar dan menimbulkan keluhan pelanggan. Meskipun perusahaan meningkatkan responsivitas dalam menangani keluhan (dari 77% menjadi 85%), hal ini hanya bersifat reaktif terhadap masalah yang seharusnya dapat dicegah.

Loyalitas pelanggan yang sangat tinggi dengan kemampuan akuisisi pelanggan yang lemah (hanya 14-20% dari target 30%). Situasi ini menunjukkan bahwa CV XYZ berhasil mempertahankan pelanggan *existing* dengan sangat baik, namun gagal menarik pelanggan baru. Terdapat beberapa kelemahan internal perusahaan, terutama kurangnya inovasi *platform* pemasaran dengan *Platform Adoption* 0% sejak 2023, setelah sebelumnya berhasil menerapkan 3 *platform* baru pada 2022. Tidak adanya divisi marketing khusus dan alokasi anggaran pemasaran yang jelas memperburuk situasi ini. Meskipun perusahaan memiliki responsivitas yang baik dalam menangani keluhan pelanggan (tingkat penyelesaian meningkat dari 77% menjadi 85%), upaya ini hanya berdampak pada retensi, bukan pada akuisisi. Pangsa pasar yang kecil dan cenderung menurun (dari 0,17% pada 2022 menjadi 0,10% pada 2023-2024) menjadi indikator bahwa strategi pemasaran yang ada tidak efektif untuk menjangkau pasar baru.

Efisiensi operasional yang sangat tinggi dengan produktivitas karyawan yang rendah. CV XYZ berhasil mencapai *On-Time Delivery* yang luar biasa (99,4-99,6%) dan mempertahankan retensi karyawan yang baik (83-84%), namun produktivitas per karyawan hanya mencapai 68-83% dari target Rp120 juta per karyawan. Investasi teknologi yang lambat, di mana beberapa mesin masih manual dan berusia lebih dari 10 tahun. *Total Asset Turnover* yang sangat rendah (0,5-0,7 kali dari target 2,0 kali) menunjukkan bahwa aset senilai Rp3 miliar tidak dimanfaatkan secara optimal. Meskipun sistem pengiriman sangat efisien, proses produksi masih bergantung pada metode manual yang membatasi output per karyawan. Sistem *quality control* yang

tidak efektif, yang hanya dilakukan di akhir proses produksi, juga menyebabkan pemborosan waktu dan sumber daya ketika produk cacat harus diperbaiki atau diganti.

4.4.2 Analisis Perpektif Keuangan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan selama periode 2022 hingga 2024, CV XYZ menunjukkan performa yang relatif stabil pada tahun 2022 dan 2024, Tahun 2022 memperoleh nilai rata-rata 3,71, namun sempat menurun pada tahun 2023 menjadi 3,29. Penurunan ini dipengaruhi oleh melemahnya permintaan pasar serta meningkatnya biaya operasional. Pada tahun 2024, kinerja keuangan kembali meningkat ke angka 3,71 yang menunjukkan adanya perbaikan pengelolaan keuangan.

Pada aspek profitabilitas, *Net Profit Margin* (NPM) perusahaan menunjukkan kinerja yang konsisten dengan realisasi 22% pada setiap tahunnya, melampaui target yang ditetapkan sebesar 20%. Capaian yang stabil ini mengindikasikan kemampuan perusahaan yang baik dalam mengelola biaya operasional untuk mempertahankan margin laba yang sehat. Namun, gambaran berbeda ditunjukkan oleh *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) yang mengalami fluktuasi tajam. Setelah mencapai performa "Cukup Baik" pada tahun 2022 dengan realisasi 16%, kedua rasio ini anjlok pada tahun 2023 (ROA 12% dan ROE 12%) yang dinilai "Sangat Buruk" dan "Buruk". Penurunan drastis ini menandakan bahwa pada tahun 2023, efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan aset dan modalnya untuk menghasilkan laba menurun secara signifikan. Meskipun kembali membaik pada tahun 2024, volatilitas ini menunjukkan adanya kerentanan dalam efisiensi operasional perusahaan.

Dari aspek likuiditas dan solvabilitas, perusahaan berada dalam kondisi yang sangat sehat dan cenderung konservatif. *Current Ratio* (CR) secara konsisten jauh melampaui target, mencapai 7,9 pada tahun 2022 dan 9 pada tahun 2023. Meskipun ini menunjukkan kemampuan yang sangat kuat untuk memenuhi kewajiban jangka pendek, rasio yang terlalu tinggi juga dapat mengindikasikan adanya dana atau aset lancar yang tidak produktif (*idle*) dan belum dioptimalkan untuk investasi yang dapat mendorong pertumbuhan. Struktur permodalan perusahaan juga tergolong sangat aman, yang dibuktikan dengan *Debt to Equity Ratio* (DER) dan *Debt Ratio* (DR) yang nilainya sangat rendah, masing-masing berada di sekitar 0,05 dan 5%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki ketergantungan yang sangat minim pada

utang dan lebih mengandalkan modal sendiri, sehingga risiko finansialnya rendah. Walaupun strategi ini aman, perusahaan belum memanfaatkan potensi *leverage* dari pendanaan eksternal yang dapat digunakan untuk akselerasi pertumbuhan bisnis, seperti investasi pada teknologi baru atau ekspansi kapasitas.

Indikator aktivitas, yang diukur melalui *Total Asset Turnover* (TATO), menjadi titik kelemahan paling kritis bagi CV XYZ. Selama tiga tahun berturut-turut, kinerja TATO dinilai "Sangat Buruk" dengan realisasi yang hanya berkisar antara 0,5 hingga 0,7, sangat jauh dari target yang ditetapkan yaitu $>2,0$. Angka yang rendah ini secara gamblang menunjukkan bahwa perusahaan sangat tidak efisien dalam menggunakan total asetnya untuk menghasilkan penjualan. Inilah akar masalah yang menjelaskan mengapa kinerja ROA perusahaan juga berfluktuasi, karena laba yang dihasilkan tidak sebanding dengan besarnya aset yang dikelola.

Secara keseluruhan, perspektif keuangan menunjukkan bahwa CV XYZ memiliki fondasi finansial yang sangat kuat, ditandai dengan likuiditas tinggi dan struktur modal yang rendah risiko. Kekuatan utama ini memberikan stabilitas bagi perusahaan. Namun, terdapat tantangan besar dalam hal efisiensi operasional, terutama dalam mengoptimalkan penggunaan aset untuk mendorong penjualan dan laba.

4.4.3 Analisis Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menunjukkan penurunan yang mengkhawatirkan selama periode pengamatan, dibandingkan tiga perspektif lainnya, dengan nilai rata-rata yang konsisten menurun dari 3,20 pada tahun 2022, menjadi 1,80 pada tahun 2023 dan sedikit meningkat menjadi 2,00 pada tahun 2024. Penurunan ini menandakan adanya masalah serius dalam strategi perusahaan yang berorientasi pada pasar. Kelemahan paling menonjol terletak pada indikator pertumbuhan, yaitu Pangsa Pasar dan Akuisisi Pelanggan. Setelah kinerja yang cukup baik di tahun 2022, Pangsa Pasar jatuh ke level "Sangat Buruk" pada dua tahun berikutnya, dengan realisasi hanya mencapai setengah dari target. Hal ini diperparah oleh kinerja Akuisisi Pelanggan yang secara konsisten dinilai "Sangat Buruk" selama tiga tahun. Kegagalan ini mengindikasikan bahwa strategi pemasaran dan penjualan perusahaan tidak efektif dalam menjangkau segmen pasar baru atau bersaing dengan kompetitor, sehingga perusahaan mengalami stagnasi pertumbuhan.

Di sisi lain, CV XYZ menunjukkan kekuatan yang luar biasa dalam menjaga hubungan dengan basis pelanggan yang sudah ada. Indikator Retensi Pelanggan secara konsisten menunjukkan kinerja "Sangat Baik", yang membuktikan tingginya tingkat loyalitas dan kepuasan pelanggan lama. Kemampuan ini didukung oleh penanganan keluhan yang baik, di mana Tingkat Keluhan berhasil ditekan di bawah ambang batas yang ditetapkan. Namun, kekuatan dalam retensi ini tidak cukup untuk menopang kinerja keseluruhan, seperti yang terlihat pada indikator Profitabilitas Pelanggan. Kinerjanya menurun dari "Cukup Baik" menjadi "Sangat Buruk", yang kemungkinan disebabkan oleh menurunnya volume penjualan secara keseluruhan atau biaya yang lebih tinggi untuk mempertahankan setiap pelanggan.

4.4.4 Analisis Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif proses bisnis internal menunjukkan performa yang relatif konsisten. Pada tahun 2022 perspektif ini berada pada kategori cukup baik dengan nilai rata-rata 3,83. Pada tahun 2023 dan 2024 nilai rata-rata masing-masing 2,83 dan 3,50.

Kelemahan utama bersumber dari Proses Inovasi. Indikator *Platform Adoption* anjlok dari "Sangat Baik" pada tahun 2022 menjadi "Sangat Buruk" pada tahun-tahun berikutnya karena tidak adanya implementasi *platform* baru. Demikian pula, *Equipment Innovation* baru menunjukkan perbaikan pada tahun 2024 setelah dua tahun berkinerja sangat buruk. Keterlambatan dalam modernisasi teknologi dan peralatan ini dapat menjadi penyebab utama rendahnya efisiensi aset (TATO) dan ketidakmampuan perusahaan untuk menawarkan nilai lebih yang dapat menarik pelanggan baru.

Sebaliknya, pada Proses Operasi, perusahaan menunjukkan keunggulan yang konsisten. Indikator *On Time Delivery* dan *Defect Rate* (tingkat kecacatan) secara stabil mendapatkan nilai "Sangat Baik" selama tiga tahun. Ini menunjukkan bahwa proses produksi hingga pengiriman barang ke pelanggan berjalan sangat efisien, andal, dan berkualitas tinggi, yang secara langsung mendukung tingginya tingkat retensi pelanggan. Kemampuan dalam Penyelesaian Keluhan juga terus meningkat hingga mencapai level "Sangat Baik" pada tahun 2024. Namun, terlihat pada indikator Target Produksi yang kinerjanya cenderung menurun. Kegagalan mencapai target produksi kemungkinan bukan disebabkan oleh ketidakmampuan proses, melainkan sebagai akibat dari rendahnya permintaan pasar (seperti yang terlihat pada perspektif

pelanggan) atau perencanaan produksi yang kurang adaptif. Singkatnya, perusahaan memiliki "mesin" operasional yang berjalan sangat baik, tetapi gagal dalam memperbaruinya (inovasi) dan menyesuaikan *output*-nya dengan kondisi pasar.

4.4.5 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan performa yang relatif konsisten. Pada tahun 2022 perspektif ini berada pada kategori cukup baik dengan nilai rata-rata 3,33. Pada tahun 2023 dan 2024 nilai rata-rata masing-masing 3,00 dan 3,67. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran menyoroti adanya diskoneksi fundamental antara investasi pada sumber daya manusia dan hasil produktivitas yang dicapai. Secara umum, kinerja perspektif ini cukup stabil dengan skor rata-rata bergerak dari 3,33 pada tahun 2022, sedikit turun ke 3,0 pada tahun 2023, dan naik menjadi 3,67 pada tahun 2024. Perusahaan menunjukkan komitmen yang sangat kuat terhadap pengembangan karyawan, yang terlihat dari kinerja "Sangat Baik" pada indikator Pelatihan Karyawan selama tiga tahun berturut-turut, dengan realisasi yang jauh melampaui target. Investasi pada pelatihan ini berdampak positif pada loyalitas, yang dibuktikan dengan kinerja Retensi Karyawan yang stabil pada level "Baik". Ini menandakan bahwa perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan dihargai oleh para karyawannya.

Meskipun demikian, investasi besar pada modal manusia ini tidak berhasil diterjemahkan menjadi hasil yang sepadan. Indikator Produktivitas Karyawan menjadi titik lemah paling kritis dengan kinerja yang secara konsisten dinilai "Sangat Buruk" atau "Buruk". Realisasi pendapatan per karyawan selalu jauh di bawah target yang ditetapkan. Kegagalan ini menunjukkan adanya masalah sistemik yang serius. Pelatihan yang diberikan mungkin tidak selaras dengan kebutuhan strategis perusahaan, atau yang lebih mungkin, karyawan yang terampil tidak didukung oleh alat, teknologi (terkait lemahnya inovasi), dan proses kerja yang memadai untuk mencapai produktivitas maksimal. Bisa juga, rendahnya produktivitas adalah cerminan dari rendahnya volume penjualan, yang membuat karyawan tidak dapat beroperasi pada kapasitas penuh. Kesimpulannya, CV XYZ berhasil membangun aset manusia yang loyal dan terlatih, tetapi gagal secara strategis dalam memanfaatkan potensi mereka untuk mendorong kinerja perusahaan.

4.5 Pembahasan Hasil Analisis SWOT

4.5.5 Matriks IFAS

Hasil perhitungan matriks IFAS menunjukkan CV XYZ memiliki skor total 2,41 dengan koordinat X sebesar 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa kekuatan internal perusahaan (skor 1,84) lebih dominan dibandingkan kelemahannya (skor 0,93). Dominasi kekuatan ini terutama didorong oleh dua faktor utama, yaitu Loyalitas pelanggan tinggi (skor 0,40) dan Struktur Modal Konservatif dan Likuiditas Tinggi (skor 0,33). Kondisi ini menunjukkan bahwa CV XYZ memiliki fondasi internal yang baik untuk menghadapi tantangan bisnis dan melakukan ekspansi. Stabilitas keuangan memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan strategis, sementara loyalitas pelanggan yang tinggi menjamin kontinuitas pendapatan.

4.5.6 Matriks EFAS

Matriks EFAS menghasilkan skor total 2,42 dengan koordinat Y sebesar 0,62, menunjukkan bahwa peluang eksternal (skor 1,62) jauh lebih besar dibandingkan ancaman (skor 1,00). Peluang terbesar terletak pada pertumbuhan pasar domestik (skor 0,48). Rendahnya skor ancaman menggambarkan bahwa lingkungan eksternal relatif kondusif bagi pengembangan bisnis CV XYZ. Meskipun persaingan industri cukup ketat (skor 0,22), dampaknya masih dapat dimitigasi dengan memanfaatkan peluang yang tersedia.

4.5.7 Analisis Posisi Strategis dalam Kuadran SWOT

Posisi CV XYZ berada di Kuadran I dengan koordinat $X=0,05$ dan $Y=0,62$ menunjukkan kondisi ideal untuk pertumbuhan agresif. Perusahaan berada dalam menguntungkan di mana kekuatan internal dapat dioptimalkan untuk memanfaatkan peluang eksternal yang besar. Posisi ini memberikan CV XYZ keleluasaan untuk mengambil strategi ekspansif tanpa terbebani risiko internal yang berat. Jarak koordinat dari titik origin (0,0) yang cukup signifikan menunjukkan bahwa posisi strategis CV XYZ cukup stabil dan tidak mudah berubah dalam jangka pendek. Ini memberikan kepercayaan bagi manajemen untuk mengambil keputusan investasi jangka panjang, seperti pengembangan teknologi produksi dan ekspansi pasar digital.

4.5.8 Alternatif Strategi Dihasilkan

Dari 20 alternatif strategi yang dihasilkan melalui matriks SWOT, terdapat 5 strategi S-O (memanfaatkan kekuatan untuk peluang), 5 strategi S-T (menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman), 5 strategi W-O (mengatasi kelemahan dengan peluang), dan 5 strategi W-T (meminimalkan kelemahan dan ancaman).

Strategi S-O menjadi prioritas utama karena perusahaan berada pada Kuadran I (Grow and Build). Alternatif strategi yang dapat diterapkan antara lain: (1) memanfaatkan loyalitas pelanggan tinggi dan likuiditas kuat untuk ekspansi melalui *platform e-commerce* dengan testimoni sebagai daya tarik utama, (2) mengoptimalkan efisiensi operasional dan struktur modal konservatif untuk membangun kemitraan strategis jangka panjang, (3) menggunakan struktur modal konservatif untuk investasi teknologi produksi yang mendukung peningkatan kualitas, (4) memanfaatkan efisiensi operasional dan responsivitas untuk akses program dukungan pemerintah UMKM, serta (5) memanfaatkan tingkat retensi karyawan yang baik dan efisiensi operasional untuk meningkatkan skala produksi guna menangkap peluang pertumbuhan pasar domestik.

Strategi S-T berfokus pada penggunaan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal. Beberapa strategi yang dapat diterapkan yaitu: (6) menggunakan likuiditas keuangan yang tinggi untuk melakukan pembelian bahan baku dalam jumlah besar saat harga rendah guna memitigasi risiko kenaikan harga, (7) menggunakan loyalitas pelanggan tinggi dan responsivitas untuk fokus pada segmen premium yang kurang sensitif harga, (8) memanfaatkan struktur modal konservatif untuk investasi teknologi selektif menghadapi adopsi teknologi pesaing, (9) mempromosikan keunggulan efisiensi operasional (custom, cepat, purna jual) dan pengiriman terjamin untuk bersaing dengan produk impor yang tidak pasti, serta (10) memperkuat hubungan personal dengan pelanggan loyal untuk mengurangi dampak tingginya kekuatan tawar pembeli.

Strategi W-O menekankan pada pemanfaatan peluang untuk menutupi kelemahan internal perusahaan. Strategi (11) modernisasi bertahap dengan teknologi produksi menggunakan likuiditas perusahaan atau program pemerintah guna efisiensi produksi, (12) mengatasi minimnya promosi dan akuisisi pelanggan rendah dengan

mengalokasikan anggaran untuk pemasaran digital melalui media sosial, (13) mengatasi produktivitas karyawan yang rendah dengan mengikutsertakan mereka dalam program pelatihan keterampilan yang difasilitasi oleh pemerintah, (14) penetrasi pasar digital untuk mengatasi pangsa pasar kecil, serta (15) diversifikasi *channel* pemasaran untuk mengatasi keterbatasan *platform*.

Strategi W-T difokuskan pada upaya defensif untuk meminimalkan risiko dari kelemahan internal dan ancaman eksternal. Strategi (16) mengatasi investasi teknologi lambat dan sistem *quality control* tidak efektif untuk mengimbangi adopsi teknologi pesaing, (17) mengatasi kurangnya inovasi *platform* pemasaran dan kemampuan akuisisi rendah melalui strategi word-of-mouth untuk menghadapi persaingan, (18) mengatasi efisiensi penggunaan aset rendah melalui diversifikasi bahan baku ekonomis untuk menghadapi kenaikan harga, (19) mengatasi pangsa pasar kecil dengan fokus pada niche market untuk menghindari persaingan industri yang ketat, serta (20) mengimplementasikan sistem kerja berbasis target/KPI untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Saran strategi yang dihasilkan dari analisis BSC dan SWOT menggunakan data tiga tahun terakhir (2022-2024) untuk CV XYZ sebaiknya diimplementasikan dalam jangka waktu 1-2 tahun dengan review berkala setiap 6-12 bulan. Jangka waktu ini dipilih karena strategi utama seperti investasi teknologi produksi, pengembangan *platform* pemasaran digital, dan peningkatan efisiensi aset memerlukan waktu yang cukup untuk menunjukkan hasil terukur, terutama mengingat CV XYZ mengalami stagnasi inovasi *platform* pemasaran sejak 2023 dan masih menggunakan mesin manual berusia lebih dari 10 tahun. Namun, beberapa strategi seperti peningkatan akuisisi pelanggan melalui *e-commerce* dapat menunjukkan hasil lebih cepat dalam 6-12 bulan pertama, sehingga memerlukan monitoring intensif. *Review* berkala setiap 6-12 bulan menjadi penting untuk memastikan strategi tetap relevan dengan perubahan lingkungan eksternal.